

Compte-rendu du Groupe de Travail Reporting RSE

Mardi 4 mai 2021

3^{ème} séance du cycle « Sociétés à mission : vers une gouvernance responsable »

Focus Environnement

Sous la Présidence de : Christine PROUIN (LA FRANCAISE DES JEUX)

Gérard SCHOUN (DESTINATION 26 000)

LISTE DES PARTICIPANTS

[Liste participants](#)

I. PROPOS INTRODUCTIFS

1. POINTS ACTUALITÉS RSE ET RÉFLEXIONS SUR LA GOUVERNANCE

Gérard SCHOUN,

Co-président du GT Reporting RSE et Fondateur de Destination 26 000

[Support de présentation](#)

On peut donner plusieurs définitions de la gouvernance. Evoquons parmi celles-ci :

- **Une définition professionnelle (IFACI) :** la **Corporate governance** concerne la définition du rôle et l'organisation de l'action du Conseil d'administration et de l'Assemblée générale qui sont les deux organes de décision non opérationnels de l'entreprise, la façon dont les décisions majeures sont prises à la tête de l'entreprise pour répondre au mieux aux attentes des actionnaires et autres parties prenantes. A contrario, la **gouvernance opérationnelle** est la façon dont le comité exécutif et la direction générale gèrent l'entreprise.
- **Une définition académique (Gérard Charreaux) :** la gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des mécanismes qui a pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouverne leur conduite et définit leur espace discrétionnaire.

Historiquement, dès le début du XIX^{ème} siècle quand la libre entreprise succède aux corporations régulées par les privilèges royaux, des penseurs de toute obédience se sont questionnés : qui concède du pouvoir aux dirigeants, quelle est l'étendue de ce pouvoir, qui est prioritaire (les actionnaires majoritaires, les salariés, la société dans son ensemble) ?

Dans les 50 dernières années, une théorie s'est imposée, la **théorie de l'agence** de Jensen et Meckling, avec son corollaire la création de valeur actionnariale. Dans cette théorie, les managers, l'Agent, bénéficient d'informations privilégiées (aléa moral) sur la situation de l'entreprise. En exploitant ces informations à leur avantage, ils peuvent prendre des décisions contraires aux intérêts des

actionnaires. C'est pourquoi il faut trouver des incitations ou des contraintes empêchant les managers d'abuser de leur position.

Depuis la loi PACTE, les dirigeants ont pris conscience qu'il n'est plus possible de résumer l'entreprise à la notion juridique de société de capitaux, il convient d'en faire un projet collectif. Aujourd'hui la société à mission apparaît donc comme **un cadre nouveau**. L'entreprise met en place une mission contrôlée par un comité ad hoc. Les objectifs liés à la mission font l'objet d'une vérification par un organisme tiers et indépendant.

Ce comité de mission est une entité nouvelle dans la gouvernance des entreprises.

- Il est distinct des organes sociaux de la société ;
- Il doit comporter au moins 1 salarié ;
- Il est chargé exclusivement du suivi de l'exécution de la mission ;
- Il doit présenter un rapport tous les ans, qui est communiqué à l'Assemblée Générale ;
- Il peut procéder à toute vérification qu'il juge opportune et se fait communiquer tout document nécessaire au suivi de l'exécution de la mission.

Le rôle du comité peut être double en tant qu'il s'intéresse à la raison d'être de la mission et aux principaux objectifs mais porte aussi un regard attentif sur le référentiel de déclinaison opérationnelle, qui contient par exemple la feuille de route, afin de s'assurer de la bonne mise en œuvre de la mission. Le Comité de mission doit challenger les objectifs que l'entreprise s'est fixée et sa composition doit lui permettre d'accompagner et de donner du sens à la mission mise en œuvre, ainsi que de s'assurer de celle-ci face à des dilemmes.

Il y encore beaucoup d'interrogations sur le comité de mission, sur son fonctionnement, sa composition et sur son rôle au sein de l'entreprise.

II. TÉMOIGNAGES

1. ACCOMPAGNER DES ENTREPRISES DANS LA CONSTITUTION ET L'ANIMATION DE LEUR COMITÉ À MISSION

Sylvie CALAIS BOSSIS,

Consultante senior au Pôle Stratégie RSE et raison d'être chez Des Enjeux et des Hommes

Support de présentation

Il est possible de concevoir la loi PACTE comme un continuum, une trajectoire de progression qui amène l'entreprise à s'interroger continuellement sur son utilité à la société et à entamer sa transformation et sa progression. Elle est un tremplin qui permet à l'entreprise de s'engager et d'embarquer ses parties prenantes dans son projet (comme les actionnaires, les collaborateurs, les clients etc.) sur la mission de l'entreprise et en pérennisant la capacité d'y répondre dans la durée. Le comité de mission intervient alors en tant qu'organe de gouvernance dédiée dédié à l'observation de la bonne mise en œuvre de la mission.

Comment appliquer la loi PACTE pour entraîner les entreprises accompagnées vers la société à mission ?

La loi PACTE est floue sur un certain nombre de notions importantes pour le comité à mission et pour le suivi de la mise en œuvre de la mission. La loi ne précise pas ce qu'il est entendu par « le périmètre de la mission » par exemple. Aussi, le périmètre de la mission statutaire est, le plus souvent, compris comme le couple alliant « raison d'être » et « objectifs statutaires ». La question est alors de savoir quels sont les axes d'engagement qui sont assez solides et prometteurs pour figurer dans les statuts.

La loi élude également la question de l'objectivation du travail du comité de mission ; celle de l'évaluation permettant de savoir si la société à mission avance dans la bonne direction pour atteindre les objectifs qu'elle s'est donnée.

Interactions du comité de mission avec la gouvernance de l'organisation :

- Le mode de constitution du comité à mission.

En majorité les entreprises nomment des membres pour une durée de 1 ou 2 ans, potentiellement reconductibles. Cependant quelques interrogations sont émises sur cette durée. 1 ou 2 ans, à raison de 2 séances de travail annuelles, est-il suffisant pour permettre à des personnes qui ne connaissent pas l'entreprise de saisir ensemble la complexité de ses enjeux et d'émettre un avis ?

- La nomination des membres.

Il s'agit ici d'une question centrale : par qui sont-ils nommés ? Quand ? Faut-il désigner l'intégralité des membres ou seulement un président qui constituera ensuite lui-même son équipe ?

Dans la mesure du possible, il est recommandé de composer le comité avant la formalisation des objectifs statutaires pour lui permettre de s'approprier les objectifs et ce qu'ils recouvrent en commençant déjà à les challenger.

- Définir les modes d'interactions entre le comité de mission et les organes sociaux.

Selon la loi, l'unique obligation formelle du comité est de présenter un rapport à l'AG. Il semble cependant évident qu'avant d'être présenté à l'AG, ce rapport doit être présenté à des représentants de la gouvernance de l'entreprise pour en partager les conclusions et réaliser des arbitrages en amont, si besoin. On s'accorde à dire que ce comité, même s'il est critique, est un allié dans la trajectoire

vertueuse de l'entreprise. En ce qui concerne le rôle du président du comité, on recommande de privilégier les relations au maximum à la fois avec les membres du comité et avec les représentants de la gouvernance l'entreprise.

Périmètre de suivi et du rapport : idéalement un double niveau de questionnement

- Niveau 1 (périmètre de la loi PACTE) : évaluation de l'efficacité et objectifs fixés (minimum demandé par la loi et dont la vérification doit être confiée à un OTI accrédité) : Constaté la mise en œuvre et évaluer l'efficacité des actions mises en place en les mettant en regard des objectifs sociaux et environnementaux que l'entreprise s'est fixée dans le cadre de sa mission.
- Niveau 2 (hors du périmètre loi PACTE) : évaluation de la pertinence stratégique : Questionner la pertinence des actions et stratégies choisies, pointer les alternatives possibles compte-tenu des enjeux et risques auxquels l'entreprise fait face. Il est aussi possible d'imaginer, à terme, faire du comité de mission une instance consultative du Comex et du CA. Ce niveau nécessite, pour que les membres du comité de mission soient en mesure de comprendre et d'analyser ces informations, l'accès à des informations très précises et confidentielles, le rapport spécifique qui en résultera n'aura donc pas vocation à être publié.

Composition du comité de mission :

Profils des participants :

- Pas de limite supérieure fixée (minimum d'un référent de mission dans le cas d'une petite entreprise) ;
- Représentation nécessaire d'un salarié au moins (rôle spécifique non précisé dans la loi) ;
- Majorité de parties prenantes externes avec des profils variés et complémentaires, comprenant le mode de fonctionnement et le business model de l'entreprise ;
- Représentants de la gouvernance opérationnelle et/ou non opérationnelle : pas de règles en la matière, mais l'enjeu est de préserver l'impartialité des réflexions du comité tout en assurant un juste niveau d'information.

Il est recommandé de minimiser le nombre de représentants du Comex ou CA en privilégiant pour ceux-ci le statut d'invité plutôt que de membre permanent et de capitaliser sur les parties prenantes externes consultées dans la phase de révélation de la raison d'être. On attend du comité de mission qu'il soit impartial, informé et disponible. La question de la rémunération doit aussi être posée.

2. TEMPS D'ÉCHANGE

Réflexions autour de la durée d'un mandat au sein du Comité à mission.

Coop de France : En 1 an il semble compliqué pour les parties prenantes de découvrir l'entreprise et la mission, même s'il est possible de s'appuyer sur des acteurs qui connaissent déjà l'entreprise et qui ont participé à l'élaboration de la raison d'être. 2 ou 3 années apparaissent donc être un minimum pour bien comprendre l'entreprise, ses enjeux et la feuille de route qu'elle déploie.

Gérard Schoun : Oui, tout à fait, d'autant plus qu'on prévoit des durées de 18 mois ou de 3 ans pour l'OTI.

En dehors du rapport annuel, quels sont les attendus précisés par la loi sur les livrables qui peuvent-être produits par le comité de mission ?

Des Enjeux et des Hommes : Le rapport et sa présentation en assemblée sont les seuls véritables attendus précisés par la loi.

Certains comités à mission ont-ils déjà publié un rapport de mission ?

Cabinet Saint Front : Notre rapport a été rédigé et présenté à un OTI, mais nous devons attendre le retour de l'OTI. Nous avons organisé notre rapport en deux parties : une partie sur la bonne atteinte des objectifs, et une seconde partie sur le challenge de la stratégie et des objectifs adoptés (niveau 2). Cette seconde partie n'a pas été présentée à l'OTI. Cependant notre objectif à terme est de pouvoir publier ces deux parties sur notre site internet.

Gérard Schoun : On peut alors se poser la question de savoir si l'OTI doit se positionner sur les deux niveaux du rapport, ou s'il se contente d'étudier la partie du rapport qui est obligatoire selon la loi. On peut aussi imaginer que suivant la demande de l'entreprise, l'OTI étudie ou non la partie de niveau 2.

Cabinet Saint Front : L'OTI ne se positionne pas pour déterminer si la société mérite bien sa distinction de société à mission. L'OTI cherche à savoir si pour chaque objectif il y a bien une adéquation entre ce qui a été mis en œuvre et l'atteinte de l'objectif. C'est pourquoi le rapport conclue séparément pour chaque objectif.

Le COMEX ou le CA intègrent-t-ils désormais un représentant du comité à mission ?

Des Enjeux et des Hommes : Cela dépend de l'entreprise ou de la présence d'un membre du Comex ou du CA dans le comité à mission, mais cela pourrait faire sens ... La consultation systématique du comité de mission pour toute décision stratégique concernant l'entreprise serait une trajectoire positive de son mode de gouvernance.

3. RETOUR D'EXPÉRIENCE DES ENTREPRISES : JANUS FRANCE

Michel Meunier,

Dirigeant entrepreneur de JANUS France

[Support de présentation](#)

Janus France est une entreprise de 12 salariés, qui entretient/répare/remplace du patrimoine bâti ou à bâtir à travers trois métiers transversaux (menuiserie, serrurerie, vitrerie). Elle est reconnue société à mission depuis le 22 juillet 2020. La gouvernance de cette entreprise s'organise autour de trois axes forts :

- Placer l'économie au service de la vie ;
- L'éthique et la transparence ;
- Un comité de mission aussi appelé Conseil des Parties Prenantes.

En termes de gouvernance, l'entreprise recense les parties prenantes impactées par sa mission, constitue une matrice de matérialité en l'adaptant et en la corrigeant pour s'assurer qu'elle corresponde aux attentes des différentes parties prenantes et à l'éthique de l'entreprise.

Chez Janus France, le comité de mission a pour rôle de venir challenger la stratégie et les objectifs de la mission. Ses membres ont été choisis pour refléter à la fois l'écosystème de l'entreprise et les objectifs poursuivis par la mission.

Il est composé d'au moins deux salariés pour que leur voix puisse avoir du poids face aux experts des sujets de la mission et face aux autres parties prenantes concernées. Ce comité ainsi constitué est alors une forme d'opposabilité constructive au dirigeant, un effet miroir bienveillant mais averti.

Au-delà de la transparence, un point d'honneur est mis sur la pédagogie pour que le comité puisse apprécier au mieux les enjeux de l'entreprise, sa mission et ce qui fonde son ADN. Afin de faciliter l'implication et l'immersion du comité, dans l'entreprise et sa mission, les objectifs stratégiques ont été mis en avant avec des références aux ODD, priorisés. Cette visualisation de la mission constitue un exemple de la pédagogie que l'entreprise a mis en place via sa mission statutaire.

Deux réunions par an maximum sont imaginées avec, dans l'idéal, un espace en ligne dédié au comité, sur la plateforme numérique de l'entreprise rendant compte de l'avancée des actions, appuyée d'indicateurs.

À ce stade rien n'est fixé sur le rapport, mais sont imaginés :

- Une partie avec le rappel de la mission et des objectifs, les actions menées au regard des objectifs, avec les indicateurs quand ils existent ;
- Une estimation par une note du comité, correspondant à la moyenne des notes données par chaque membre, pour savoir si chaque axe d'action défini et ses résultats sont en adéquation avec la mission fixée ;
- Un verbatim des parties prenantes concernées par les axes de la mission, collecté par les membres du comité ;
- L'avis des membres du comité sur l'avancée de la mission selon leur domaine d'expertise et les enjeux qui y sont relatifs, mis en perspective avec l'axe de mission concerné.

En amont, une présentation visuelle et synthétique de la raison d'être et de la mission est envisagée (prenant la forme de vidéos YouTube par exemple) laissant ensuite place à :

- Des séminaires avec les équipes salariées afin de susciter des idées d'action pour déployer la mission et ainsi mieux les impliquer ;
- Une enquête auprès des clients, fournisseurs et territoires afin de leur demander de proposer et/ou prioriser (sous la forme d'une matrice de matérialité par exemple) des actions au regard de la mission de Janus France ;
- Une communication responsable régulière sur les avancées de la mission et les actions menées ;
- Une formation des membres avec une présentation des enjeux et de la stratégie de l'entreprise. L'acculturation devra être progressive.
- Un lien avec la Direction Générale doit être au cœur du processus. La Direction générale a tout intérêt à être impliquée et au plus près des échanges avec le comité dès lors que ce dernier considère cela nécessaire.

La société à mission permet de transformer la gouvernance en lui permettant de passer d'un mode de compétition entre les différents acteurs à une coopération, fixant un cap enthousiasmant, donnant du sens au travail et suscitant de la fierté.

Certains freins existent :

- Décorréler la réponse aux objectifs de mission et la finalité économique de l'entreprise. Il faut se placer du côté de la performance globale, on sait que l'ensemble est lié et se nourrit mutuellement (entre mission et performance économique) ;

- La difficulté pour le dirigeant à rester serein face à ce jeu d'opposabilité par les tiers qui peut freiner certaines de ses initiatives : le comité peut en effet remettre en question l'action du dirigeant au regard de la mission et, ce faisant, sa légitimité à porter la mission ;
- La question de l'animation au quotidien de la mission et des actions qui y sont relatives.

4. RETOUR D'EXPÉRIENCE DES ENTREPRISES : GROUPE ROCHER

Claude FROMAGEOT,

Directeur Développement Responsable du Groupe Rocher

Pour le groupe Rocher il s'agit de se concentrer sur un domaine, sur ce que l'entreprise peut légitimement porter et ne pas se disperser. C'est un sujet important, notamment dans un grand groupe qui possède plusieurs marques et où les envies et les intérêts peuvent varier.

C'est pourquoi il faut rédiger une raison d'être qui soit très concentrée sur l'ADN de l'entreprise, son modèle d'affaires, ses convictions, les activités et sur une manière de faire qui permet de se différencier. Il faut pouvoir aller assez vite notamment en restant aligné et cohérent.

Dans la vraie vie, cela génère une très grande fierté des collaborateurs : la raison d'être et la société à mission crée un sentiment d'appartenance et insuffle un nouveau dynamisme. C'est également l'opportunité pour la Direction Générale de porter un message, de fixer un cap, sur le long terme.

Cependant un sujet reste à la fois résolu et non résolu : la difficulté pour un grand groupe de faire passer le message, les informations auprès des collaborateurs. On croit que c'est acquis et compris mais ce n'est pas forcément le cas. Il est assez facile de se mobiliser autour de la mission mais il l'est moins de faire passer ce message et cette action auprès du plus grand nombre. Il faut toujours affirmer et répéter la manière dont on s'engage et par divers moyens, pas seulement en « top-down ».

C'est pourquoi nous avons vraiment travaillé l'articulation entre marques et groupe. Si le groupe montre l'exemple et guide alors les marques emboîtent le pas et entament la relation avec le consommateur. Il est très difficile d'embarquer les cadres et managers : ils peuvent avoir du mal à distinguer ce qu'est leur marque, leur entreprise et ce qui relève du « porte-avion » du groupe. Le groupe est là pour donner le tempo et c'est ensuite aux marques, qui concourent à cette mission commune, de définir elles-mêmes leurs responsabilités, de réaliser leur propre individuation, dans ce cadre.

Il peut y avoir également des perturbations liées aux consultants, auxquels font souvent appel les grands groupes. Il est possible de se trouver face à un foisonnement très hétéroclite, parfois difficile à traiter.

Il est primordial de dépasser le niveau des objectifs en se mettant des ambitions à très long terme. En effet, cela permet aux équipes qui peuvent avoir du mal à appréhender tout ce processus de changer le regard qu'elles ont sur leur métier et d'ouvrir les façons d'aborder les questions extra-financières.

Aujourd'hui, via la société à mission et son comité, on aborde la question du management extra-financier qui change la façon d'exercer certains métiers du monde de la finance, du contrôle de gestion etc. et pose des défis de conduite du changement. D'autres données que le financier seront mesurées, et cela ouvre un nouveau chapitre dans le management de l'entreprise.

Le comité de mission :

C'est une démarche inédite, c'est un nouveau mode de gouvernance qui est en train d'être inventé. Les professionnels engagés dans ce projet ont plus le rôle d'éclaireurs que de véritables juges. Le comité de mission est composé de personnes qui éclairent sur ce qu'ils constatent dans le monde, dans leur discipline et qui viennent nous challenger sur nos sujets.

Le comité de mission se réunit très régulièrement, tous les 3 mois environ et notre premier rapport de mission va être publié. L'un des enjeux est de réussir à travailler sur ces questions-là car les CAC n'y sont pas habitués. Ils cherchent la manière dont il faut se positionner. L'idée de fond ici est qu'il ne faut pas se focaliser sur les KPIs, le quantitatif. Il faut s'embarquer sur du qualitatif, sur ce que l'on a envie de changer et de projeter. Il y aura évidemment quelques indicateurs pour soutenir ces politiques, mais il faut les choisir de manière judicieuse. Il faut instaurer une dynamique de progrès en projetant un collectif.

Le grand sujet aujourd'hui, c'est la question de la gouvernance et la question de la cohérence avec la communication. Il y a l'effet élastique : on en parle beaucoup mais rien ne se concrétise sur le terrain. L'enjeu est donc de rester sur un élastique assez court : formuler des demandes qui ne sont pas intenables pour les équipes en restant pragmatique et en lien avec le modèle d'affaires. Cela passe par une communication interne vigilante et la maîtrise de l'inertie de l'information.

Le comité de mission peut prendre une vraie dimension conviviale car il constitue une aide dans l'accompagnement de la transformation de l'entreprise et du collectif.

5. TEMPS D'ÉCHANGE

As-tu mis en place l'animation de cette démarche auprès des employés et sur quels vecteurs t'es-tu appuyé ?

Groupe Rocher : C'est une petite équipe qui a poussé la démarche auprès de la direction. Nous avons travaillé avec des jeunes managers du groupe et un consultant. Nous avons fait appel à des parties prenantes extérieures qui nous ont éclairé sur notre entreprise. Plus précisément, nous avons emmené nos dirigeants voir 7 personnes en même temps, à l'extérieur, le temps d'un petit-déjeuner qui fut assez long. Ils étaient des éponges. Les parties prenantes invitées nous parlaient de leur perception du groupe, de leur réaction face à la présentation de la stratégie de l'entreprise et pendant 3h nos dirigeants absorbaient énormément d'informations sur la façon dont des jeunes, des femmes, des étrangers des profils très variés extérieurs au groupe percevaient notre entreprise et ses marques. Cet entretien nous a permis d'avoir beaucoup de matière première et porter ainsi des messages un peu décalés.

Concernant ton rapport, comment est-il structuré ?

Groupe Rocher : Nous avons travaillé à la refonte de toute la partie extra-financière et la mission afin que tout cela soit cohérent. Nous ne voulons pas faire un deuxième travail. Il y a eu un travail d'alignement entre le référentiel B-Corps et nos données extra-financières préexistantes relatives au modèle d'affaires, les salariés, la gouvernance, les produits, l'environnement, la transparence etc. Nous ne voulons pas dupliquer les charges et c'est exécuté par les mêmes personnes. Il y a des données très spécifiques à notre mission « Reconnecter avec la Nature » et un autre volet, plus transversal, relatif à une transformation globale de notre entreprise, avec un chapitre « Mission » en tant que telle et une dimension « Ambitions » liée à une transformation du modèle d'affaires. L'idée c'est que l'on ne peut véritablement transformer son modèle d'affaires et son entreprise seulement si l'on est conscient en tant que citoyen et être humain des questions d'urgence écologique et sociale qui se posent aujourd'hui.

Qui concrètement écrit le rapport ? Il y a-t-il une étape de validation du rapport et de son contenu, et sous quelle forme (vote, plébiscite globale) ?

Groupe Rocher : Tout travail extra financier est un processus qui, chez Rocher, implique des dizaines de personnes. La rédaction de ce rapport a été réalisé par des agents diverses : des représentants de la partie commerciale, financière ... Ensuite, avec les équipes RSE a été réalisé un travail rédactionnel afin d'assurer une cohérence globale, que ce soit pour la déclaration extra-financière ou le rapport de mission. Le président du comité de mission participe également à cette rédaction. Puis le rapport a été présenté au comité de mission qui a effectué ses retours. C'est ainsi qu'il a été écrit et validé.

Combien de membres comptent vos comités ? Quelle est la durée des mandats ?

JANUS France : En ce qui nous concerne, notre comité est composé de deux salariés, un client, un fournisseur, un prospect, un centre de formation extérieur (CFA) et un représentant d'ORÉE. Pour ce qui est des mandats, nous n'avons pas de durée arrêtée mais je considère qu'un mandat ne peut pas être inférieur à 3 ans.

Groupe Rocher : Notre comité regroupe des représentants d'une entreprise, d'une deuxième plus petite et d'une ONG, un philosophe, deux salariés, et moi-même mais je suis présent sans droit de vote. Notre intention est d'augmenter petit à petit le nombre de personnes. Concernant les mandats il dure 3 ans.

Vous paraîtrait-il pertinent que des autorités publiques participent au comité de mission ?

JANUS France : Cela me paraîtrait normal car les marchés publics représentent 90% de notre activité. Nos clients et nos prospects sont notamment des représentants de l'État au niveau du logement social. Cependant, la présence d'autorités publiques pourrait servir un autre but. En effet, dans l'état de la loi actuelle, seules des contraintes et des obligations sont prévues. La présence de représentants de l'état pourrait nous permettre de faire comprendre qu'il est nécessaire qu'il y ait une forme de reconnaissance des actions menées ; par exemple en créant des clauses qui permettraient aux sociétés à missions d'avoir un accès privilégié à des marchés, au-delà des obligations purement réglementaires.

Groupe Rocher : Cela pourrait être envisageable. Dans la composition de notre comité nous faisons très attention à avoir une riche diversité de profils, donc nous pourrions envisager d'intégrer une personnalité publique. Cependant, aujourd'hui, ce n'est pas notre priorité.

III. ATELIERS DE CO-CONSTRUCTION

Durant cette séance, le groupe s'est concentré sur les deux thématiques suivantes (parmi 9 thématiques proposées) :

1. La gouvernance ;
2. Le déploiement.

La version définitive du questionnaire vous sera présentée et diffusée à la fin du cycle.

V. A VOS AGENDAS !

Prochaine séance :

- **Le 07 septembre de 9h30 à 12h** : « Sociétés à mission : quelles diligences pour l'OTI ? ».