



Le Cèdre S.A.S **Société à mission**

1 allée des Chapelains
71600 Paray-le-Monial

Rapport 2022 de l'organisme tiers indépendant, sur la vérification de l'exécution des
objectifs sociaux et environnementaux pour la période courant du
1er octobre 2020 au 31 décembre 2021

27 Juin 2022

Ce rapport contient 10 pages

*Il est complété d'un rapport spécial
à destination de la gouvernance de la société Le Cèdre*

IN ITINERE
163 rue du Faubourg Saint Honoré
75008 PARIS

06 16 70 36 16
contact@initinere.fr

WWW.INITINERE.FR

NAF : 7022Z - SIRET : 91443906200011

RCS PARIS 914 439 062 - SAS AU CAPITAL DE 9 000€



À l'assemblée générale,

En notre qualité d'organisme tiers indépendant, ayant déposé le 27 juin 2022 une demande de recevabilité auprès de l'organisme d'accréditation (conformément à l'article 5 du décret du 2 janvier 2020 relatif aux sociétés à mission), vous nous avez désigné pour conduire des travaux visant à formuler un avis motivé et une conclusion d'assurance sur l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux que votre société s'est fixés pour se doter de la qualité de société à mission, en application des dispositions de l'article L.210-10 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des éléments que nous avons collectés et des travaux de vérification que nous avons conduits, tels que décrits dans la partie « principes et nature de la mission de vérification », nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause, sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et sur la période couverte par notre vérification :

- Le fait que la société Le Cèdre ait atteint les ambitions opérationnelles qu'elle s'est fixé pour la période, en conformité et respect de chacun des objectifs que la société a définis, pour chaque objectif social ou environnemental retenu en application du 2^o alinéa de l'article L.210-10,
- Le fait que la société Le Cèdre ait initié l'intégration de sa mission (raison d'être et objectifs sociaux et environnementaux) dans ses pratiques, dans ses métiers, et dans le cœur de ses stratégies de court, moyen et long terme,
- Le fait que la société Le Cèdre ait atteint les objectifs opérationnels de mise en place de moyens pour assurer l'exécution de la mission.

En conséquence,

Nous estimons que votre société, Le Cèdre, respecte, à date, chacun des objectifs sociaux et environnementaux qu'elle s'est donnée pour mission de poursuivre. Nous exprimons **un avis favorable sur la confiance** que nous accordons à votre société quant à la sincérité, la fiabilité, la régularité et la cohérence de son engagement à la conduite de votre société **dans le respect de sa raison d'être et de chacun des objectifs sociaux et environnementaux** que vous vous êtes engagés à poursuivre, à savoir « prendre soin des relations avec toutes les parties prenantes », « développer des relations commerciales justes et vraies » et « proposer des alternatives pour une consommation et des achats plus responsables ».

Nous complétons cet avis par un degré d'assurance sur la solvabilité de votre mission, entendue comme la capacité de votre société à maintenir dans le temps long, la mission dont elle s'est dotée. Ce degré d'assurance est indiqué et commenté dans le rapport spécial de vérification des « engagements en confiance ».

Paris, Le 27 juin 2022

Pour IN ITINERE

Aurélie GHEMOURI-KRIEF

Isabelle LESCANNE



Principes et nature de la mission de vérification

La mission de vérification d'IN ITINERE en tant qu'organisme tiers indépendant est conduite dans le cadre des dispositions des articles R.210-21 et A.210-2 du Code de commerce relatifs à la loi PACTE d'avril 2019 et des décrets et arrêtés d'application du 27 mai 2021 ainsi que conformément aux exigences de la norme 17029 relative à « l'évaluation de la conformité – principes généraux et exigences pour les organismes de validation et de vérification ».

IN ITINERE a développé une démarche méthodologique de vérification permettant de mesurer et d'évaluer, pour les sociétés dotées de la qualité « à mission », l'exécution de leurs objectifs sociaux et environnementaux dans une trajectoire de progrès et de contribution à la Société s'inscrivant dans le temps long, et permettant la comparabilité des trajectoires de progrès entre les sociétés et dans le temps.

La méthodologie utilisée dans le cadre de la présente vérification est celle des « engagements en confiance » (figurant en annexe). Elle est nourrie par des éléments historiques collectés et par le rapport du comité de mission joint au rapport de gestion en application des dispositions de l'article L.210-10 du code de commerce. La démarche se déploie, dans le respect du cadre réglementaire et des principes méthodologiques retenus, au cours de trois phases (pré-engagement, exploration, immersion).

Elle repose sur l'identification « d'objets de confiance », qui sont des initiatives, des projets, des objets de gestion, des programmes, qui mettent en mouvement ou en tension un ou des objectifs statutaires de la mission de l'entreprise.

Conformément au référentiel de la méthodologie « engagements en confiance », les « objets de confiance » doivent couvrir un périmètre qui comprend

- Un ou des objets réclamant à des acteurs différents d'interagir ensemble dans le cadre d'architectures participatives, pour répondre à un ou des objectifs statutaires de la mission
- Un ou des objets sujets à une activité discursive supportant des interprétations différentes de la part des parties engagées, pas nécessairement porteuses de mêmes intérêts dans l'exécution de la mission
- Un ou des objets inscrits dans des initiatives, expérimentations destinées à favoriser les apprentissages, les essais-erreurs via des actions itératives et la recherche de signaux évidents, même localisés, de la bonne exécution de la mission.

Elle complète ces investigations par l'identification d'un renoncement¹, qui sera documenté et analysé selon les mêmes modalités que les objets de confiance.

La démarche déploie une recherche de traces et de preuves, au plus près du terrain et du fonctionnement réel de la société à mission, pour documenter chaque « objet de confiance » retenu ainsi que le renoncement identifié. L'immersion dans la société, les méthodes d'entretiens – exploratoires puis d'explicitation – individuels ou collectifs, la discussion sur les documents fournis dans le cadre des diligences, permettent à l'OTI d'exercer sa responsabilité telle que prévue par le cadre juridique de la vérification (la production d'un avis) tout en exerçant sa liberté de jugement (le jugement sur la solvabilité de la mission formalisé dans le rapport spécial de la vérification des « engagements en confiance »).

La démarche de vérification « engagements en confiance » est mise en œuvre, conformément à la norme ISO/IEC 17029 par

- les *confianceurs*, qui sont les pairs experts évaluateurs, et qui mènent la mission de vérification « engagements en confiance » dans la société à mission.
- la commission de confiance, composée de pairs experts, qui produit l'avis portant sur la confiance dans la bonne exécution de la mission par l'entreprise.

¹ Un renoncement se caractérise par la perte choisie d'un élément de la création de valeur de l'entreprise, sans avoir de maîtrise sur les effets du renoncement.



La mission de vérification a été conduite :

- dans le souci du respect strict des principes de sincérité, pertinence, objectivité, rigueur, confidentialité, neutralité et d'indépendance,
- par cinq *confianceurs*, personnes expertes et formées par IN ITINERE qui sont intervenues sur une durée courant de mars 2021 à mai 2022,
- en vérifiant pour chacun des objectifs sociaux et environnementaux, les processus d'intégration dans les métiers, et les moyens mis en œuvre au regard de l'évolution des affaires et l'existence, le cas échéant, de circonstances extérieures à la société ayant affecté le respect de l'exécution des objectifs,
- en évaluant au plus près de l'activité et du fonctionnement de l'entreprise ce que la mission met en mouvement en son sein et avec ses parties prenantes, et ce qu'il se passe dans les espaces de dialogue et de gouvernance.

La mission de vérification d'IN ITINERE produit des informations permettant de construire des avis sur la confiance et la solvabilité de la mission, et particulièrement sur l'exécution de chacun de ses objectifs statutaires.

La confiance est un outil pour les parties prenantes au service des engagements qu'elles peuvent prendre ensemble.

La solvabilité est un outil spécialement destiné à la gouvernance de la société qui nourrit la stratégie pour accompagner la trajectoire choisie par l'entreprise dans son souci de contribuer à l'intérêt collectif et de prendre en charge la gestion de ses interfaces avec la Société en intégrant les impacts sociaux et environnementaux de ses activités.

Les procédures suivies, les informations collectées et les analyses réalisées qui ont permis de construire notre avis de confiance et notre avis d'assurance de solvabilité sont résumés dans le rapport spécial joint à cet avis, mais disponibles en détail sur demande.

RESPONSABILITES

Responsabilité de la Société Le Cèdre

- De s'assurer de la bonne compréhension, réception et mise en œuvre de la raison d'être et de ses objectifs sociaux et environnementaux par l'ensemble de ses collaborateurs et de ses parties prenantes afin que la mise en œuvre des métiers de l'entreprise, du modèle d'affaire, de la stratégie puisse produire les effets régénérateurs escomptés permettant de contribuer à un progrès social et environnemental sur nos sociétés ;
- De se doter d'outils permettant de guider l'action collective, notamment un ou des référentiels et d'élaborer des informations liées à l'exécution des objectifs sociaux et environnementaux ;
- De constituer un comité de mission et lui donner les moyens de pouvoir établir annuellement un rapport sur la bonne exécution de la mission en application des dispositions de l'article L.210-10 du code de commerce ; et notamment en lui donnant les moyens de conduire en toute indépendance, avec bienveillance et sans complaisance l'ensemble des diligences qu'il jugera nécessaire ;



- De mettre à la disposition des *confianceurs*, l'ensemble des documents et informations jugées nécessaires pour la conduite de la vérification, ainsi que de laisser en toute indépendance conduire les diligences requises par la méthode des « engagements en confiance ».

Responsabilité du comité de mission

- De se donner les moyens d'établir annuellement un rapport sur la bonne exécution de la mission en application des dispositions de l'article L.210-10 du code du commerce ; et de conduire en toute indépendance, avec bienveillance et sans complaisance l'ensemble des diligences qu'il juge nécessaire.

Responsabilité des *confianceurs* IN ITINERE

- De planifier et d'exécuter les travaux de vérification au sein de la société Le Cèdre en conformité avec les exigences réglementaires et dans le respect de la méthodologie des « engagements en confiance » ;
- De documenter par des traces et des preuves issus du fonctionnement réel de l'entreprise et dans toute sa complexité, la vérification de la bonne exécution des objectifs sociaux et environnementaux que la société Le Cèdre se donne pour mission de poursuivre sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission ;
- De s'assurer de l'absence d'anomalie significative de nature à remettre en cause la confiance dans la bonne exécution de la mission de la société Le Cèdre sur le périmètre concerné par la qualité de société à mission et sur la période couverte par la vérification.

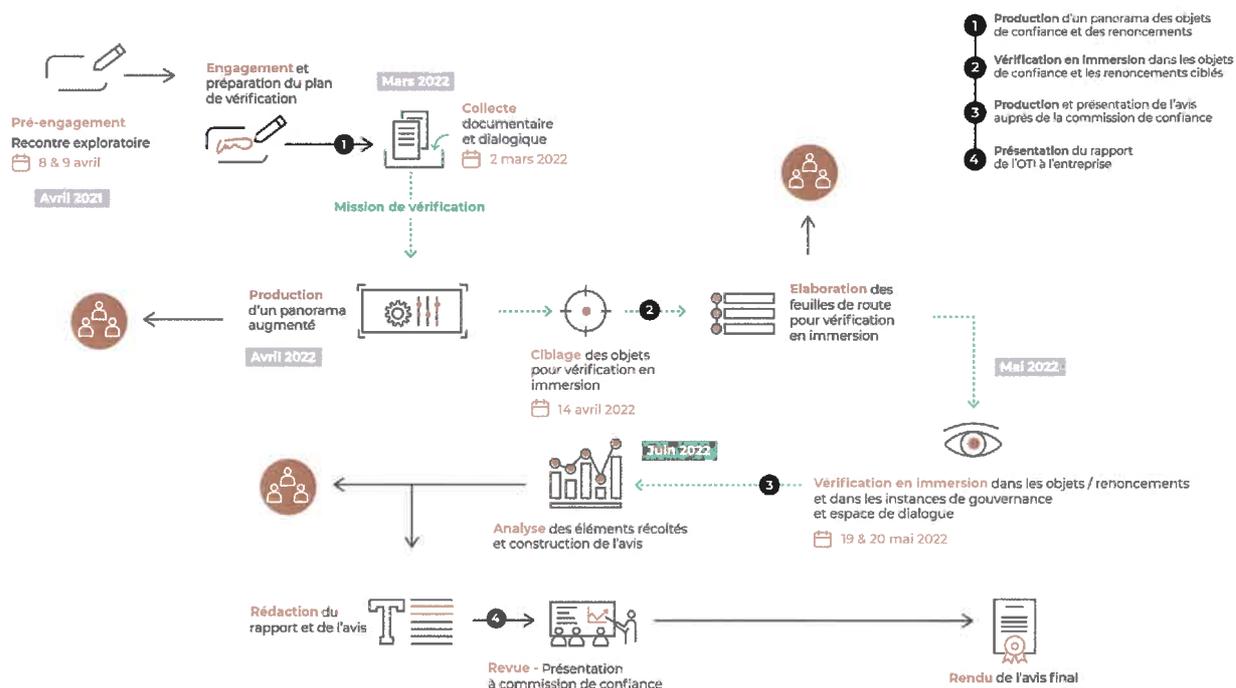
DILIGENCES

Nos travaux ont porté sur :

- La cohérence des objectifs sociaux et environnementaux du Cèdre avec sa raison d'être au regard de son activité, et des enjeux sociaux et environnementaux de son modèle d'affaire ;
- L'exécution de ses objectifs statutaires ;
- Les enjeux de confiance que posent la raison d'être et les objectifs statutaires de la société ;
- Les enjeux de solvabilité de la mission au regard de la gouvernance et du modèle d'affaire.

La description des diligences est présentée dans le rapport spécial de vérification des « engagements en confiance ».

Calendrier des travaux et processus de vérification :



Nous avons tout d'abord pris connaissance des activités de la société, de la raison d'être et des objectifs sociaux et environnementaux statutaires.

Phase amont : pré-engagement et engagement

L'étape exploratoire nous a permis de comprendre les attentes du Cèdre, les questions relatives à l'exécution de la mission, le sens donné à la raison d'être et les objectifs statutaires, ainsi que les anticipations faites de la vérification par un organisme tiers indépendant.

Cette étape nous a également permis de comprendre le mode de fonctionnement de l'entreprise, de la généalogie du passage à mission, l'identification des personnes-clés pour la suite de la mission de vérification.

Elle nous a permis d'accéder à un premier corpus documentaire (charte de la qualité des relations, projet d'entreprise 2020, texte de formalisation de la mission de l'entreprise par son fondateur, etc.).

Mission de vérification : phase n°1 production d'un panorama

Nous avons analysé le rapport du comité de mission, examiné les documents disponibles et conduit une série d'entretiens exploratoires nous permettant d'approfondir la compréhension du rapport et d'apprécier sa justesse et d'identifier, conformément à la méthodologie des « engagements en confiance », un panorama des objets de confiance et des renoncements pertinents pour décrire et apprécier le fonctionnement de la société Le Cèdre dans le cadre de l'exécution de sa mission et de la mise en œuvre de ses objectifs statutaires. Le panorama complet figure dans le rapport spécial de la vérification des « engagements en confiance ».



Un fondement central de la démarche des « engagements en confiance », à travers le recours aux objets de confiance et aux renoncements, est de mener la vérification transversalement en respectant le plus possible le fonctionnement réel de l'entreprise et non en étudiant chacun de ses objectifs statutaires pris isolément, l'un après l'autre.

Le panorama des objets de confiance identifiés a été mis en discussion avec le comité de mission et la direction de la société Le Cèdre de façon à coproduire une sélection des objets les plus pertinents pour couvrir le périmètre visé de vérification.

Ont ainsi été retenus les objets de confiance et le renoncement décrits ci-dessous :

- i. L'objet de confiance (n°3 dans le panorama) : observer l'évolution du travail des consultants

Cet objet de confiance permet d'apprécier l'évolution d'un métier relativement récent au Cèdre qui contribue directement aux engagements pris par la mission.

- ii. L'objet de confiance (n°7 dans le panorama) : usage et signification de l'indicateur du taux d'utilisation des marchés

Cet objet de confiance représente un intérêt ciblé pour les représentants du Cèdre et ceux du comité de mission. Il a été identifié que l'utilisation de cet indicateur dans le cadre de la mission générerait des questionnements et notamment sur la pertinence des indicateurs utilisés.

- iii. L'objet de confiance (n°8 dans le panorama) : animation et appropriation de la mission par le management intermédiaire

Cet objet de confiance apparaît clé pour comprendre comment la mission est diffusée et réceptionnée au sein de l'entreprise. S'intéresser à l'animation et l'appropriation de la mission par les managers et les collaborateurs de différents services (supports comme opérationnels) permet d'accéder à la complexité de l'entreprise, au plus proche du réel des effets transformatifs de la mission.

- iv. Le renoncement : la suppression des accords de promotion

La suppression des accords de promotion est identifiée comme une modification du modèle d'affaire du Cèdre à la suite de l'adoption de sa mission. Étudier cette évolution permettra de comprendre les tensions associées à la pratique des accords de promotion qui ont motivé leur suspension.

Ces objets de confiance et ce renoncement couvrent le périmètre de vérification conformément à la méthodologie :

- un ou des objets réclamant à des acteurs différents d'interagir ensemble dans le cadre d'architectures participatives, pour répondre à un ou des objectifs statutaires de la mission : objet de confiance n° 8
- un ou des objets sujets à une activité discursive supportant des interprétations différentes de la part des parties engagées, pas nécessairement porteuses de mêmes intérêts dans l'exécution de la mission : objet de confiance n°7 et renoncement.
- un ou des objets inscrits dans des initiatives, expérimentations destinées à favoriser les apprentissages, les essais-erreurs via des actions itératives et la recherche de signaux évidents, même localisés, de la bonne exécution de la mission : objet de confiance n°3.

À la suite de cette sélection, une nouvelle liste de diligences a été adressée à l'entreprise pour chaque objet de confiance/renoncement.



Mission de vérification : phase n°2 vérification en immersion

Une immersion (entre mars à mai 2022) au sein des activités du Cèdre a donné lieu à des entretiens individuels, collectifs et des temps d'observation axés sur les objets de confiance avec les personnes clés identifiées pour chaque objet de confiance/renoncement. Lors de cette phase, la consultation et la lecture de documents ont permis d'apprécier l'impact de la mission et de mesurer par des éléments objectifs l'atteinte des objectifs ou l'avancement dans l'atteinte des objectifs statutaires sur la stratégie, les métiers et l'activité quotidienne de l'entreprise. Des récits, des traces et des preuves de la bonne exécution de la mission ont ainsi été collectés. L'ensemble de ces informations figurent dans le document de travail des *confianceurs* qui a nourri le rapport spécial de la vérification des « engagements en confiance ».

Construction de nos conclusions

A. Caractérisation de la raison d'être

Le Cèdre devient société à mission le 28 septembre 2020, et se dote de la raison d'être suivante : « nous voulons favoriser une économie soucieuse du bien commun, respectueuse de l'homme et de la planète, et qui sache faire place à des relations solidaires et équitables, empreintes de gratuité », complétée par les objectifs sociaux et environnementaux que Le Cèdre se donne pour mission de poursuivre dans le cadre de son activité :

Engagement 1 : Prendre soin des relations avec toutes nos parties prenantes ;

Engagement 2 : Développer des relations commerciales justes et vraies ;

Engagement 3 : Proposer des alternatives pour une consommation et des achats plus responsables.

Après étude de la généalogie du Cèdre, il apparaît que sa raison d'être s'inscrit dans son histoire et dans les valeurs portées depuis sa création (souci du bien commun, relations empruntées de gratuité, etc.). Cette raison d'être renouvelle la volonté du Cèdre de poursuivre ses activités en suivant les valeurs édictées par ses fondateurs à un moment où la gouvernance de l'entreprise évolue. La raison d'être exprimée par le Cèdre est orientée vers la conservation de pratiques qui sont aux fondements de l'entreprise.

B. Caractérisation de la gouvernance

Le « référentiel pour une gouvernance raisonnable² » distingue sept modèles de gouvernance différents. La gouvernance du Cèdre a récemment évolué passant d'une « autocratie entrepreneuriale fermée » (pouvoir souverain et exécutif détenus par la même personne, actionnariat concentré et absence de conseil de surveillance) à une « autocratie entrepreneuriale ouverte » par suite du passage du Cèdre en société par actions simplifiée (SAS).

² Pierre-Yves Gomez. Référentiel pour une gouvernance raisonnable des entreprises. Edition 2015. EM LYON, pp.49 P., 2015.



En effet, depuis le retrait d'E.C. au poste de président-directeur général, le pouvoir est divisé en trois :

- Pouvoir souverain : Les actionnaires, représentants le pouvoir souverain, sont au nombre de 3 : la holding THEOS (qui représente la famille actionnaire) et 2 actionnaires-salariés minoritaires.
- Pouvoir exécutif : Le pouvoir exécutif est incarné par le directoire composé uniquement du dirigeant. Aucun membre du CSA peut être membre du directoire.
- Pouvoir de surveillance : Le conseil de surveillance et d'accompagnement est composé de 3 catégories de membre : les légitimes (les actionnaires), les indépendants et les experts.

La gouvernance du Cèdre est caractérisée par un pouvoir souverain fort : l'actionnaire majoritaire THEOS, est représenté au sein du pouvoir de surveillance et produit une feuille de route stratégique destinée à orienter les décisions du pouvoir exécutif et du dirigeant.

Le conseil de surveillance est un lieu de dialogue entre experts, représentants des actionnaires et administrateurs indépendants. Ce conseil vient équilibrer les pouvoirs entre l'exécutif et le pouvoir souverain, il a pour objectif de nourrir la stratégie.

C. Ce que nous enseigne la vérification en immersion dans les objets de confiance et dans les espaces de dialogue et les instances de gouvernance

i. Les objets de confiance et le renoncement

L'objet de confiance « usage et signification du taux d'utilisation des marchés » nous a permis de collecter des récits, des analyses, des exemples concrets qui nous apportent un degré de confiance suffisant pour attester que les engagements 1, 2, et 3 existent dans les réflexions, les analyses, les initiatives des collaborateurs du Cèdre.

Toutefois, la robustesse de la mission du Cèdre dans le temps sera certainement conditionnée à une plus grande compréhension des collaborateurs et à une mise en place d'outils de pilotage explicites et mobilisant.

L'objet de confiance « animation et appropriation de la mission par le management intermédiaire » a permis d'attester que les engagements 1 (prendre soin de toutes les parties prenantes) et 2 (développer des relations commerciales justes et vraies) sont au cœur des préoccupations des collaborateurs et ancrés dans les pratiques professionnelles. L'engagement 3 (proposer des alternatives pour une consommation et des achats plus responsables) n'est pas encore réellement saisi.

La robustesse de la mission dans le temps sera conditionnée à une plus grande appropriation et animation de celle-ci par le management intermédiaire, par la mise en place de moyens et d'outils fléchés sur les objectifs.

Pour l'objet de confiance « observer l'évolution du travail des consultants », les diligences effectuées nous permettent d'attester d'un degré de confiance suffisant pour affirmer que la trajectoire vers les engagements 1, 2 et 3 est en route. Néanmoins pour que leur capacité de transformation soit robuste, il conviendra d'outiller et d'accompagner les consultants explicitement sur la mission.

Dans le cadre du renoncement « la suppression des accords de promotion », les diligences conduites ont apporté des éléments suffisants pour avoir un degré de confiance satisfaisant et attester que ce mécanisme constitue bien un renoncement.



ii. Les instances de gouvernance

Les entretiens conduits avec le président du CSA, le directeur général et notre présence en qualité d'observateur lors d'une séance du CSE nous ont permis d'éclairer les modalités de prise en compte de la mission et par les instances de gouvernance du Cèdre.

La composition du CSA, au sein duquel siègent notamment deux membres du comité de mission, contribue à assurer la cohérence entre les décisions et la mission. La feuille de route élaborée par le CSA spécifie notamment que l'entreprise doit être gérée « en cohérence avec la mission », « boussole du dirigeant du Cèdre ». Le document précise également comme objectif la progression sur les engagements de la mission ainsi que sur leur suivi.

Les diligences mises en place nous permettent de formuler un degré de confiance suffisant pour attester que les actions mises en place par l'organe en charge de la gestion concourent à la bonne exécution de la mission.

Parmi les points d'attention relevés, la prise en compte des indicateurs de réalisation de la mission par le CSA au même titre que les indicateurs financiers est un axe de progrès pour garantir une prise en compte de la mission dans l'évolution à moyen terme de la trajectoire économique du Cèdre.

iii. Le comité de mission

Les diligences conduites en rapport avec le comité de mission nous ont apporté des éléments suffisants pour avoir un degré de confiance satisfaisant pour attester que le comité a agi avec implication, intégrité, et sérieux, et qu'il forme un collectif complémentaire et qualifié pour aborder le rôle qui est attendu.

Toutefois, la robustesse de la mission du Cèdre dans le temps, gagnerait à ce que le rôle du comité de mission soit clarifié et à ce que ses membres construisent une forme d'autonomie dans leurs pratiques, aujourd'hui essentiellement focalisées sur la réponse aux sollicitations du référent de la mission au sein de l'entreprise.

iv. Les diligences qui n'ont pas été remplies

Certaines diligences n'ont pas été remplies, soit car étant sans objet ou redondantes après échanges avec le référent entreprise, soit car ne pouvant pas se tenir pendant la période de vérification (par exemple l'absence pour raisons de maladie d'une élue du personnel n'a pas conduit à reprogrammer l'entretien, une observation participante d'un CSE ayant été possible pendant la période de vérification en immersion).