



MOBILISER LA RAISON D'ETRE POUR SOUTENIR LE DIALOGUE SOCIAL ET PROFESSIONNEL

SYNTHÈSE

**LEVEQUE Jérémy,
LEVILLAIN Kevin,
SEGRESTIN Blanche**

Ecole des Mines de Paris, Université PSL
CGS, i3 UMR CNRS 9217

Étude menée à l'initiative de la Cfdt grâce au soutien de l'Agence d'Objectifs de l'IRES

MOBILISER LA RAISON D'ÊTRE POUR SOUTENIR LE DIALOGUE SOCIAL ET PROFESSIONNEL

Synthèse

Le travail, sous toutes ses formes, est appelé à être profondément transformé par les transitions écologiques et numériques. Dans le même temps, la qualité du travail est de plus en plus reconnue comme une condition déterminante de la possibilité de ces transitions et, plus largement, de la soutenabilité de nos sociétés. Elle appelle de nouvelles formes de participation des salariés et de dialogue professionnel.

Dans ce contexte, quel rôle la notion de raison d'être peut-elle jouer dans le renouvellement de ce dialogue ? Introduite dans le droit français par la loi Pacte de 2019, la raison d'être désigne les responsabilités qu'une entreprise reconnaît avoir à l'égard de ses parties prenantes et sur lesquelles elle peut s'engager statutairement. Comment caractériser aujourd'hui les effets d'un tel engagement pour les salariés ? Et surtout, comment explorer les potentialités encore peu mobilisées de cette innovation juridique pour soutenir le dialogue sur les transformations du travail ?

Telles sont les questions qui ont guidé la recherche menée en 2024-2025 par l'équipe de Mines Paris – PSL (Chaire Théorie de l'entreprise. Modèles de gouvernance et création collective), à l'initiative de la CFDT dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'IRES.

1- La raison d'être : de l'innovation juridique à l'étude des premiers effets

La loi Pacte de 2019 a modifié la gouvernance de l'entreprise avec une obligation pour toutes les sociétés d'être gérées en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de leur activité (art. 1833), et deux dispositions optionnelles : la raison d'être et la société à mission. Ces innovations s'appuient sur une nouvelle approche de l'entreprise fondée sur la création collective : il faut partir de la puissance créative de l'activité organisée par l'entreprise moderne pour rendre compte de sa capacité à transformer le monde et pour penser les responsabilités associées. La raison d'être et la mission désignent les enjeux de soutenabilité et de responsabilité sur lesquels une entreprise s'engage statutairement. L'objectif de la recherche était d'analyser les changements induits par une raison d'être, dont le modèle est plus répandu que celui de la société à mission.

La recherche a combiné plusieurs méthodes. Dans un premier temps, une série d'entretiens a été conduite dans des entreprises ayant adopté une raison d'être. Les entreprises ont été sélectionnées dans des secteurs particulièrement exposés aux transitions écologiques et numériques, notamment les Industries Électriques et Gazières (IEG) et les entreprises de gestion de l'eau, de l'environnement et des déchets. Ces entretiens visaient à analyser la perception de la raison d'être par les salariés, mais aussi à identifier les situations où celle-ci donnait lieu à l'émergence de dispositifs organisationnels nouveaux (systèmes de management, dispositifs d'évaluation de projets par les salariés, collectifs d'initiative interne, etc.).

Dans un second temps, des études de cas approfondies ont été conduites afin d'analyser ces dispositifs et leurs effets. Enfin, dans un troisième temps, des ateliers expérimentaux ont été organisés afin d'explorer plus largement les potentialités de la raison d'être pour les salariés. Ces ateliers ont notamment été consacrés à une cause syndicale particulière : la transition juste. Ils visaient à examiner comment, et à quelles conditions, la formulation d'une raison d'être pourrait soutenir cet objectif, ainsi que les modalités de suivi des engagements associés.

En synthèse, la recherche permet de dégager trois grands résultats :

- D'abord, la mise en œuvre de la raison d'être dans les entreprises étudiées s'accompagne de la création d'une grande variété de dispositifs organisationnels (consultations, nouvelles instances, critères d'évaluation, processus de revue des projets). Et les salariés peuvent par endroits se saisir de la raison d'être pour interpellier la direction sur certains projets jugés incompatibles avec les engagements écologiques de l'entreprise.
- Néanmoins, les représentants du personnel restent le plus souvent en retrait de ces dispositifs. La raison d'être apparaît aujourd'hui davantage mobilisée comme levier de transformation écologique que comme instrument de dialogue sur la qualité du travail.
- Cette asymétrie reflète notamment la difficulté à anticiper et à évaluer les transformations du travail associées aux nouvelles trajectoires d'activité. La recherche souligne néanmoins le potentiel d'une raison d'être bien formulée pour structurer un nouveau type de dialogue sur ces transformations et s'attache à en identifier les conditions d'actualisation.

2- Une mobilisation effective de la raison d'être, perçue comme un levier de transformation écologique

La raison d'être a de fortes répercussions au niveau de l'organisation. On observe ainsi des processus de consultation variés pour sa formulation, l'introduction de nouvelles instances (typiquement comité des de la raison d'être ou des parties prenantes, cercle de la raison d'être...) et des outils de management nombreux (nouvelles fonctions de « *purpose officer* », systèmes de management des « performances plurielles » ; feuilles de route, reportings annuels, et processus de revue...). Il ressort un suivi systématisé des activités sur les différentes dimensions de la raison d'être. Les effets sur les organisations sont hétérogènes d'une entreprise à l'autre, mais ils sont importants et apparaissent relativement découplés de l'action syndicale.

On observe surtout que ces dispositifs sont plus développés sur la dimension écologique que sur la dimension du travail. Ainsi, le suivi des performances environnementales apparaît quasi-systématique, avec des efforts importants pour construire de nouvelles métriques et instruments de mesure. De même, les unités opérationnelles sont désormais souvent évaluées sur leurs performances environnementales au même titre que leur résultat économique. En revanche, les indicateurs retenus pour suivre les enjeux relatifs au travail ou à l'épanouissement des salariés se révèlent moins développés et souvent moins pertinents.

Cette asymétrie se manifeste notamment quand des groupes de salariés se saisissent de la raison d'être pour initier un dialogue avec la direction et interroger, voire contester des projets d'activité nouvelle qui leur semblent contrevenir aux engagements écologiques de la raison

d'être. Ce type de mobilisation montre bien le potentiel de dialogue ouvert par l'engagement statutaire de la raison d'être. Mais il peut apparaître clivant pour le corps social si les dimensions sociales et écologiques ne sont pas considérées conjointement, et si les syndicats ne sont pas impliqués dans ces espaces de dialogue.

3- Raison d'être et qualité du travail : des potentiels qu'il faut apprendre à actualiser

Plusieurs éléments viennent expliquer la moindre mobilisation de la raison d'être sur la dimension du travail. D'une part, les raisons d'être ne sont pas toujours formulées de façon à permettre la défense de la qualité du travail. Dans le panel étudié, seule la moitié d'entre elles évoquaient les salariés. D'autre part, le suivi des engagements de la raison d'être à l'égard des salariés apparaît à ce stade moins abouti que celui des engagements écologiques. Cela tient en particulier à ce que le suivi porte généralement sur le travail tel qu'il existe mais beaucoup moins sur les transformations que peuvent induire les projets de l'entreprise. Tant que les transformations souhaitables du travail ne sont pas considérées comme des objectifs à part entière de ces projets, elles risquent de rester des impensés ou de constituer des variables d'ajustement.

La recherche met à cet égard en évidence un phénomène important d'aversion à l'inconnu dans les décisions relatives au travail. Si le dialogue social peut conduire à des accords sur les trajectoires d'emploi et de formation (par exemple dans le cadre de la GEPP), les décisions stratégiques tendent en pratique à privilégier les options les plus prévisibles. Ainsi, plutôt que d'engager des programmes ambitieux de formation permettant aux salariés d'acquérir de nouvelles compétences, une entreprise pourra privilégier le recrutement externe de salariés déjà formés, quitte à envisager des plans de licenciement suivis de nouvelles embauches. Or, précisément, quand la raison d'être comporte des engagements à l'égard des salariés, elle appelle à des efforts accrus pour explorer des voies capables de concilier transformation écologique et respect de ces engagements, c'est-à-dire à passer d'une logique de conformité à des objectifs quantitatifs à une logique d'exploration des voies nouvelles pour respecter les différents engagements.

La recherche montre alors qu'une raison d'être peut conduire à mettre en discussion les transformations à l'œuvre (celles qui pourraient être induites par exemple par des projets de Recherche et Développement) et les moyens de les piloter au regard de leurs impacts souhaitables sur le travail. Plusieurs dispositifs d'évaluation inédits et intéressants ont été identifiés. Par exemple, une entreprise étudiée a mis en place des ateliers d'intelligence collective où les salariés sont invités à évaluer des projets à venir sur l'ensemble des dimensions de la raison d'être. Il s'agit donc d'une évaluation en amont des projets, qui pourrait infléchir, le cas échéant, leur développement. La méthode utilisée vise à faire ressortir les écarts d'appréciation entre les participants : en soulignant les risques que l'organisation n'ait pas les moyens ou les compétences pour respecter ses engagements, ce type d'évaluation permet d'ouvrir un dialogue sur les conditions dans lesquelles les objectifs sociaux et environnementaux pourraient être tenus simultanément.

4- Recommandations

L'enjeu est d'abord de **sensibiliser aux enjeux de formulation des raisons d'être** : il s'agit d'identifier les objets précis qui peuvent être ancrés dans les raisons d'être pour être activables et permettre de défendre les dimensions de la qualité du travail poursuivies par les organisations

syndicales. Si des promesses suffisamment précises sont formulées par la raison d'être envers l'environnement, les salariés ou d'autres parties prenantes, elles désignent alors les apprentissages et les transformations à conduire. Et la raison d'être appelle alors à ce que l'entreprise rende compte des efforts d'exploration qu'elle mène pour surmonter ces tensions.

Pour cela, deux recommandations peuvent être formulées :

- Associer les représentants des salariés à la formulation de la raison d'être : au-delà de la seule consultation formelle, impliquer les représentants des salariés dans le processus de formulation de la raison d'être afin d'assurer une meilleure prise en compte des enjeux du travail.
- Former aux enjeux de la raison d'être et renforcer la capacité à intégrer la question du travail dans le suivi des transformations.

Il convient également de **développer des compétences et des référentiels d'évaluation pour suivre les activités** au prisme de la raison d'être. Les organisations syndicales pourraient jouer un rôle important dans l'élaboration de référentiels d'évaluation des activités en lien avec la raison d'être pour favoriser une vigilance à tous les niveaux de l'entreprise.

- Développer des référentiels d'évaluation des activités fondés sur la raison d'être et contribuer à la structuration de processus de revue régulière des projets susceptibles de transformer l'organisation.
- En particulier, passer d'une logique de conformité à une logique d'exploration : plutôt que d'évaluer si un projet est conforme à la raison d'être, l'enjeu est d'explorer comment et à quelles conditions il pourrait le devenir.

Enfin, il conviendrait que **les salariés ou leurs représentants participent à la gouvernance de la raison d'être**, ce qui peut supposer la création à la fois d'instances de formulation et d'organes de suivi de la raison d'être. Et plus généralement les syndicats là encore peuvent contribuer à organiser une capacité collective de suivi de la raison d'être et, le cas échéant, d'alerte et d'interpellation de la direction.

- Favoriser la participation systématique des salariés et/ou de leurs représentants dans les instances de suivi de la raison d'être.
- Renforcer les capacités collectives de suivi de la raison d'être en concevant de nouvelles articulations entre les instances représentatives du personnel, les instances de suivi de la raison d'être et les instances décisionnaires de l'entreprise.

L'implication des syndicats contribuerait ainsi non seulement à enrichir le déploiement de la raison d'être dans les entreprises, mais aussi à étendre le répertoire de l'action syndicale.