

iRES

Institut de Recherches
Économiques et Sociales



S'ENGAGER POUR CHACUN
AGIR POUR TOUS

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

JUILLET 2026

**Jérémy LÉVÊQUE
Kevin LEVILLAIN
Blanche SEGRESTIN**



Cette étude a été réalisée à l'initiative de la Cfdt dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'IRES

Remerciements

Nous tenons à adresser des remerciements appuyés à l'ensemble des personnes qui ont contribué à cette recherche.

Nos remerciements vont d'abord aux représentants syndicaux, aux élus du personnel et aux administrateurs salariés qui ont accepté de partager leur expérience et leurs analyses avec l'équipe de recherche, ainsi qu'aux interlocuteurs des entreprises étudiées qui, par leurs témoignages et leur regard de praticiens, ont considérablement enrichi notre compréhension des dispositifs étudiés. Nous souhaitons adresser une reconnaissance particulière aux élus qui ont participé aux ateliers expérimentaux. Leur engagement, ainsi que la franchise et la profondeur des échanges que nous avons eus ont été déterminantes pour la conduite de ce travail.

Nous tenons également à exprimer notre gratitude à l'équipe de la CFDT qui a proposé ce projet et qui l'a accompagné avec constance et exigence. Nos remerciements chaleureux vont notamment à Elsa Brachet, Laurine Omnes, Aurélie Seigne, Fabien Guimbretière et Théophile Lavault. Leur connaissance approfondie du terrain syndical et leur pratique du dialogue social ont permis de mettre à l'épreuve nos hypothèses de travail de manière extrêmement féconde. Les ateliers menés conjointement avec eux ont constitué des moments de réflexion collective particulièrement stimulants, dont les apports dépassent ce que ce rapport peut restituer.

Cette recherche a bénéficié du soutien de l'Agence d'Objectifs de l'IRES, que nous remercions pour avoir rendu ce travail possible.

Table des matières

Remerciements	1
Table des matières	2
Résumé exécutif	4
Introduction	6
I. Problématique de recherche : la raison d’être peut-elle défendre la qualité du travail face aux transformations écologiques ?	11
1- Transitions écologiques et travail	11
2- Les défis de la multi-finalité	11
3- Appels à un dialogue renouvelé sur le travail	13
4- La raison d’être peut-elle être un facteur de dialogue professionnel ?	15
II. Éléments de méthode	18
1- Premier état des lieux : repérage des situations où la raison d’être transforme le travail	18
2- Cas d’études approfondis sur des dispositifs organisationnels induits par la raison d’être	20
3- Ateliers expérimentaux : explorer avec des représentants de la CFDT comment la raison d’être pourrait défendre des causes syndicales	22
III. Premiers éléments de déploiement : des impacts importants sur l’organisation	28
1- Processus de construction de la raison d’être : des schémas de consultation très hétérogènes	28
2- Formulation de la raison d’être : des engagements limités vis-à-vis des salariés	30
3- De multiples instances de suivi, relativement découplées des représentants des salariés	33
4- Déclinaisons dans les systèmes de management	35
IV. Mobilisation de la raison d’être : une forme d’asymétrie entre l’écologie et le travail	40
1- Les raisons d’être perçues comme au service des transitions écologiques	40
2- Mobilisation des salariés pour défendre l’engagement écologique	41
3- La qualité du travail ne donne pas lieu à la même mobilisation	42
4- Conclusion intermédiaire	46
V. Potentiels de la raison d’être pour un dialogue sur les transformations du travail	47
1- Formulation : trouver des points d’ancrage pour défendre les causes du travail dans les transformations	48
2- Suivre les transformations sous l’angle écologique & social	49
3- Non-respect de la raison d’être : les conditions d’une interpellation	51
4- Conclusion intermédiaire	53
VI. Des conditions exigeantes pour actualiser le potentiel de la raison d’être : recommandations	55
1- Recommandations sur la formulation de la raison d’être	55
2- Développement des méthodes pour suivre la raison d’être	57
3- Implication des salariés dans la gouvernance de la raison d’être	58
4- Vers un enrichissement du déploiement de la raison d’être	59
Bibliographie	60
Annexe A – Raisons d’être des entreprises citées dans l’étude	63

Table des tableaux et figures

Tableau 1: personnes interviewées pour un premier état des lieux	19
Tableau 2: cas d'études approfondis	20
Tableau 3: profils interviewés pour les cas d'études approfondis.....	20
Tableau 4: Déroulé de l'atelier 1	25
Tableau 5: Déroulé de l'atelier 2	25
Tableau 6: Liste des entretiens préparatoires aux ateliers	26
Tableau 7: Panel d'entreprises et type de raison d'être	28
Tableau 8: Statut des salariés dans les raisons d'être.....	32
Tableau 9: exemples (non exhaustifs) d'impacts organisationnels de la raison d'être	34
Tableau 10: potentiels de la raison d'être dans les transformations de l'activité	54
Figure 1: formulation de la raison d'être et multiplicité des objets - Cas Enedi.....	31
Figure 2: nouveau système de management lié à la raison d'être. Exemple de la roue de la performance plurielle chez Veolia	36
Figure 3: indicateurs de suivi de la raison d'être. Exemple chez Veolia.....	38

Résumé exécutif

La Raison d'être, introduite par la loi PACTE de 2019, peut-elle être un levier de dialogue sur le travail, en particulier dans le contexte contemporain de transformations profondes ? Ce rapport présente les conclusions d'une recherche menée sur un panel d'entreprises ayant adopté une raison d'être dans des secteurs fortement concernés par la transition écologique. Elle a cherché à analyser les effets de la raison d'être sur le travail aujourd'hui, mais aussi à explorer les potentiels encore non activés qu'apporte l'adoption d'une raison d'être statutaire.

La recherche montre qu'aujourd'hui, dans ces entreprises, la raison d'être est activement déployée dans les systèmes de management, avec des instances de suivi, de nouvelles figures d'acteurs, des indicateurs et des processus de pilotage *ad hoc*. Elle génère ainsi une transformation visible de l'organisation. Pourtant, la raison d'être ne mentionne pas toujours les salariés ; ces nouveaux dispositifs de gestion les mobilisent relativement peu, et ils apparaissent relativement découplés de l'action syndicale. Et ce alors même que les transformations induites par la transition écologique ont et auront des effets majeurs sur l'évolution du travail.

La raison d'être est surtout perçue comme un engagement à l'égard de la transformation écologique : en tant que telle, elle est parfois mobilisée par des groupes de salariés qui questionnent des projets qui leur semblent contrevenir avec les engagements statutaires de la raison d'être. Ces salariés peuvent être des experts du sujet, mais ils n'ont pas de mandat de représentation. *A contrario*, la raison d'être ne semble pour l'instant pas mobilisée comme levier de transformation du travail ou de développement de la qualité du travail.

Cette recherche montre pourtant qu'une raison d'être peut formuler des engagements contrôlables pour que les transformations de l'activité intègrent les causes du travail : dans ce cas, elle invite, à toutes les échelles de l'organisation, à une évaluation inédite des activités susceptibles de transformer l'organisation (activité de R&D, projet numérique...) : à quelles conditions ces activités peuvent-elles favoriser la qualité du travail ? Ces activités ne sont généralement pas l'objet premier du dialogue social et des modes d'action syndicale, et ce d'autant plus que l'organisation concrète du travail qu'elles supposent est difficilement discutable car elle reste à concevoir. La raison d'être peut alors constituer un moyen de structurer un dialogue sur le pilotage des transformations à conduire avec un objectif sur le travail conjointement à un objectif écologique. Et le rôle des organisations syndicales pourrait ici être d'autant plus précieux que l'expertise pour évaluer ces activités transformatrices demande des efforts collectifs et dans la durée.

La raison d'être pourrait alors impliquer les salariés dans un dialogue non seulement sur le travail mais plus précisément sur les transformations engagées du travail, un dialogue professionnel hybridant à la fois dispositifs managériaux et action syndicale de manière nouvelle. Cela suppose néanmoins des conditions particulières et la recherche débouche sur plusieurs recommandations pour apprendre à formuler une raison d'être capable d'articuler les

causes du travail dans les processus de transformation, à construire des référentiels d'évaluation des activités transformatrices à l'aune de la raison d'être, et à organiser des actions concertées pour interpeller la direction quand la raison d'être n'est pas respectée.

Recommandations

Formulation de la raison d'être

- R1. 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.
- R2. Former aux enjeux de la raison d'être et renforcer la capacité à intégrer la question du travail dans le suivi des transformations.

Suivi de la raison d'être et référentiels d'évaluation

- R3. 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.
- R4. 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.

Gouvernance de la raison d'être

- R5. Favoriser la participation systématique des salariés et/ou de leurs représentants dans les instances de suivi de la raison d'être.
- R6. 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.

Introduction

Dans toutes ses formes et dans toutes les catégories socio-professionnelles, l'expérience du travail est, et restera, très fortement impactée par les transitions écologiques et numériques. Mais le travail est aussi un levier indispensable pour réussir les transitions et pour rendre l'activité des entreprises et nos modes de vie soutenables. Plusieurs recherches montrent que la qualité de l'activité professionnelle est également un facteur clé de la crise démocratique¹ (Coutrot, 2024 ; Mignonac 2025). Selon Karim Mignonac, « Pour avoir envie de voter, de s'engager, pour croire dans l'efficacité du personnel politique, il est important d'avoir un travail décent, tel que défini par l'Organisation internationale du travail – autrement dit, un emploi qui fournisse un revenu suffisant pour faire vivre sa famille, qui n'entraîne pas de risque physique ou psychologique, qui permette d'obtenir des soins de santé, qui laisse du temps pour la vie privée et qui ne heurte pas les valeurs personnelles. » (*Le Monde*, 18 mars 2025²).

La qualité du travail est aujourd'hui une ambition forte pour la CFDT. Alors que traditionnellement, l'action syndicale se concentre sur l'emploi, la défense des droits des salariés et le partage de la valeur, la confédération défend également un travail qui ait du sens, qui permette aux salariés d'intervenir concrètement sur son organisation et ses transformations, qui favorise des transitions justes et qui soit un facteur de santé et de bien-être³. Cela suppose d'inventer de nouvelles formes de dialogue – qualifié de dialogue professionnel – portant sur le contenu du travail lui-même.

Dans ce contexte, la CFDT souhaite réfléchir sur le rôle que pourrait jouer la « raison d'être ». La loi Pacte, votée en 2019, a introduit avec la raison d'être, les enjeux d'une gestion responsable de l'activité au cœur du droit des sociétés. La société est le vêtement juridique par lequel l'entreprise existe en droit. Mais l'entreprise aujourd'hui, par ses activités et notamment par sa puissance créatrice, a un impact immense sur la Société (société civile) et sur la planète. Or, jusqu'à présent, cette activité pouvait n'être gérée qu'en fonction des attentes de ceux qui ont un droit de vote à l'assemblée générale, autrement dit des actionnaires. Désormais, la loi impose que la société soit « *gérée en prenant en compte les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* » (art. 1833 du code civil). La réforme a donc changé la définition dans le code civil de la société. Elle a aussi proposé que les sociétés puissent inscrire dans leurs statuts les finalités de leurs activités : la raison d'être est « constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité » (art. 1835). Une fois inscrite dans les statuts, elle engage la société. Et celle-ci peut aussi devenir société à mission, ce qui suppose en plus une gouvernance pour contrôler le respect de ces finalités (art. L210-10 du code des sociétés).

Cette réforme consacre donc une nouvelle représentation de l'entreprise dans le droit et la gouvernance des sociétés. Quelles en sont les implications au niveau du travail ? Est-elle

¹Th. Coutrot (2024) montre que l'absence d'autonomie au travail renforce l'abstentions aux élections.

²https://www.lemonde.fr/idees/article/2025/03/18/pour-avoir-envie-de-voter-pour-croire-dans-l-efficacite-du-personnel-politique-il-est-important-d-avoir-un-travail-decent_6583304_3232.html

³<https://www.cfdt.fr/upload/media-library/2025/02/21/15f8cfdb-605b-4d06-b436-3c3342106bcd.pdf>

susceptible de favoriser la vision du travail défendue par la CFDT ? Et **dans quelle mesure cette réforme peut-elle contribuer à un dialogue sur le travail ou à de nouvelles formes de participation des salariés sur la définition de leur travail, voire sur les finalités de leur entreprise ?**

Telles sont les questions au cœur de la recherche présentée ici. Elle a été conduite par une équipe de chercheurs de Mines Paris – PSL, qui a participé aux travaux ayant inspiré la création de la société à mission⁴ et qui étudie aujourd'hui le déploiement de cette nouvelle forme de gouvernance⁵. La qualité de société à mission est plus engageante que la seule formulation d'une raison d'être. Elle a certainement plus d'impact sur le travail dans la mesure où sa gouvernance est modifiée avec un double contrôle de la mission (comité de mission et audit externe). Mais la majorité des grandes entreprises s'est dotée d'une raison d'être sans pour l'instant adopter cette qualité⁶. Pour la CFDT, il était donc important de mener une étude dans le cadre de l'Agence d'Objectifs de l'IRES sur les effets de la raison d'être pour les travailleurs. Partant de cette question, la recherche que nous avons menée comportait deux volets :

- **Une analyse des effets observables de la raison d'être sur les salariés** : comment sont formulées les raisons d'être ? Comment sont-elles perçues ou appropriées par les salariés ? Et quels sont les effets concrets sur leur activité ?
- **Une exploration des nouvelles formes de participation que la raison d'être pourrait susciter** : notre hypothèse était en effet que l'engagement statutaire sur une raison d'être créait des potentialités encore méconnues et non mobilisées. En l'occurrence, il nous semblait important de mettre au jour les conditions dans lesquelles les salariés, et leurs représentants, pouvaient faire usage de la raison d'être.

Notre recherche s'intéresse ainsi aux leviers potentiels que représente cet outil inédit que représente la raison d'être pour les salariés, ainsi qu'aux méthodes à développer pour pouvoir les activer pleinement et promouvoir la vision du travail que défend la CFDT. Il s'agit donc d'une recherche-intervention.

Plus précisément, elle a été conduite de fin 2023 à juin 2025 en trois temps. Dans un premier temps, nous avons interviewé une série d'acteurs, salariés de différentes catégories professionnelles et hiérarchiques, experts métiers et/ou représentants syndicaux (administrateur salarié, délégué syndical, coordonnateur, membres du CSE...). Cette première phase a notamment permis de repérer les cas d'entreprise où la raison d'être avait donné lieu à des dispositifs organisationnels ou des mobilisations particulières. Dans un second temps, nous avons conduit des études approfondies sur trois cas de dispositifs originaux dans les organisations de travail que la raison d'être avait induits. Enfin dans un troisième temps, nous

⁴Programme de recherche sur l'entreprise au Collège des Bernardins, de 2009 à 2018, dirigé par O. Favereau. Voir notamment Favereau, O. (2014). *Entreprises : la grande déformation* Parole et Silence, Collège des Bernardins., Favereau, O., & Roger, B. (2015). *Penser l'entreprise. Nouvel horizon du politique*. Parole et silence. Collège des Bernardins., Segrestin, B., & Stéphane, V. (2018). *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*. <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-01949688> .

⁵ voir ANR OSMosis – observatoire des sociétés à mission – Dir. K. Levillain 2022-2025.

⁶Mi 2025, le nombre de sociétés à mission atteint cependant 2100 entreprises et concerne plus d'un million de salariés (<https://www.observatoiredessocietesamission.com/barometres-infographies/>)

avons mobilisé des représentants syndicaux pour explorer, autour de deux ateliers expérimentaux, comment la raison d'être pouvait être formulée et mobilisée pour défendre des causes syndicales. L'objectif de ces ateliers étaient de dégager des enseignements sur les leviers possibles d'activation de la raison d'être.

La proposition générale qui se dégage de la recherche peut être résumée de la manière suivante. L'adoption d'une raison d'être est généralement mobilisée par les entreprises pour se positionner explicitement vis-à-vis de la transition écologique, qui appelle à des transformations profondes. Ce faisant, la raison d'être peut fixer des repères sur la manière de concevoir et de mettre en œuvre ces transformations. En pratique, on constate qu'elle donne lieu à de nouveaux systèmes de management, avec des instances de suivi, des indicateurs et des processus de pilotage spécifiques. L'observation montre d'ailleurs que les salariés peuvent s'en saisir pour interpellier la direction sur des choix qui semblent incohérents par rapport aux ambitions environnementales.

Cependant, la transition implique nécessairement des transformations du travail lui-même, de son contenu et de sa qualité. Or force est de constater que les salariés et les instances représentatives du personnel sont peu ou pas mobilisés sur ce sujet, et que la raison d'être reste généralement silencieuse sur ses implications concrètes en termes d'organisation, de conditions ou de qualité du travail. Ce paradoxe s'explique de plusieurs manières : d'abord les raisons d'être ne mentionnent pas toutes les salariés, ensuite le « bien-être » des salariés et la qualité du travail sont évalués sur l'activité présente mais pas sur l'activité qui est encore en phase de conception. Or, cette dernière est particulièrement difficile à appréhender. Elle échappe en grande partie aux modes d'action syndicale.

Notre étude montre alors qu'en s'inspirant de certaines pratiques originales qui se développent, et que sous certaines conditions, la raison d'être pourrait favoriser une participation des salariés au pilotage de ces transformations. Plus précisément, la raison d'être peut comporter des objectifs écologiques mais aussi des objectifs à l'égard de la qualité du travail et de la justice sociale. Et dès lors que ces objectifs sont des engagements, particulièrement pour les raisons d'être inscrites dans les statuts de la société, alors les activités qui concourent à l'élaboration des produits, services et fonctionnements organisationnels futurs peuvent être évaluées et réinterrogées sous ce prisme.

La raison d'être pourrait ainsi contribuer à un dialogue d'une nature nouvelle : il s'agit d'un dialogue sur les processus de transformation ou, pour le dire autrement, sur la conception des futures organisations en lien avec les engagements dont l'entreprise s'est elle-même dotée. On peut donc parler d'un dialogue professionnel, mais d'un dialogue professionnel d'une nature particulière : il porte non pas seulement sur les postes de travail ou les organisations actuels, mais sur les organisations en gestation ou en développement.

Un tel dialogue est toutefois particulièrement exigeant et ne découle pas automatiquement de la raison d'être ! La recherche met en évidence plusieurs conditions au niveau de la formulation de la raison d'être et du suivi : l'enjeu est d'abord d'apprendre à définir et formuler les objets précis qui peuvent être ancrés dans les raisons d'être pour être activables et permettre de défendre les causes du travail dans les trajectoires de transformation de l'activité. Il est

également nécessaire 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. Les organisations syndicales pourraient jouer un rôle particulièrement 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. Et plus généralement les syndicats 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. La raison d'être pourrait alors conduire à enrichir les modes d'action syndicale. Inversement, l'implication des syndicats contribuerait aussi indéniablement à enrichir le déploiement de la raison d'être dans les entreprises.

Le rapport est organisé de la manière suivante.

La première partie précise la problématique à partir d'une brève revue de la littérature. Elle souligne ce qu'on sait de l'impact des transitions sur les salariés et sur l'emploi mais aussi ce qu'on ignore encore des transformations au niveau des activités et des organisations du travail. La réforme de 2019 introduit la question des finalités de l'activité à partir du constat que le cadre de gouvernance n'était pas adapté aux enjeux contemporains et en particulier qu'il ne protégeait ni ne sécurisait les orientations sociales et environnementales. Aujourd'hui, la question de l'usage et des effets de la raison d'être sur le travail croise les appels qui se sont multipliés ces dernières années pour un dialogue sur le travail, nous amenant à poser la problématique suivante : la raison d'être peut-elle être un levier de participation et de dialogue renouvelés sur le travail ?

La seconde partie présente les éléments de méthode de la recherche : elle précise en particulier comment ont été choisis les cas d'entreprises et dans quelle logique ont été pensés les ateliers.

Les résultats sont alors présentés en trois temps.

- La troisième partie examine à la fois les raisons d'être, leur processus de formulation et les impacts observés qu'elles ont induits sur les organisations et les systèmes de management. Elle met en évidence des impacts importants, mais pourtant relativement disjoints de l'action syndicale.
- La quatrième partie s'intéresse plus précisément à la manière dont les salariés mobilisent – ou non – la raison d'être. Celle-ci est vue comme un vecteur de la transformation écologique de l'entreprise, et souvent comme un outil essentiellement de communication. Néanmoins on constate que par endroits, les salariés peuvent s'en saisir pour interpellier la direction sur les enjeux environnementaux. A l'inverse, la raison d'être n'est pas perçue comme un levier possible pour défendre la qualité du travail alors que des activités sont engagées qui transformeront nécessairement l'organisation du travail dans les prochaines années. Or les spécificités de ces activités transformatrices rendent particulièrement difficiles le dialogue professionnel et les modes traditionnels de l'action syndicale s'avèrent en limite.
- La cinquième partie cherche à caractériser, en miroir, le potentiel ouvert par l'inscription d'une raison d'être dans les statuts. Typiquement, une raison d'être soigneusement rédigée pourrait constituer un levier pour freiner les arbitrages précipités susceptibles

de compromettre les objectifs sociaux ou environnementaux. Elle offrirait également un cadre favorable à l'élaboration de solutions plus approfondies et concertées, en encourageant une réflexion élargie sur les finalités de l'action collective. Mais si la raison d'être est un levier potentiel de dialogue sur les transformations des organisations, en revanche, un certain nombre de conditions doivent être réunies pour que ce dialogue soit effectif et fécond.

La sixième et dernière partie s'attache à caractériser ces conditions pour dégager un certain nombre de recommandations à l'égard des salariés et des syndicats.

I. Problématique de recherche : la raison d'être peut-elle défendre la qualité du travail face aux transformations écologiques ?

1- Transitions écologiques et travail

Les effets de la transition sont beaucoup étudiés au niveau des emplois : les secteurs liés aux énergies fossiles devraient connaître une baisse sensible des emplois, qui pourrait être compensée par des créations dans les emplois dits « verts ». L'ADEME considère que le solde pourrait être légèrement positif à terme, mais avec des transferts importants au niveau géographiques comme au niveau de l'emploi et des compétences (Pisani-Ferry & Mahfouz, 2023). D'où l'enjeu très fort d'accompagner les travailleurs dans les transformations et de garantir une transition dite « juste » (OIT, 2015). Les politiques publiques sont engagées dans la transition, avec des plans d'objectifs et de transformation des métiers et des compétences. D'ores et déjà, une large partie des salariés déclarent que leurs activités ont changé du fait de normes environnementales (Delanoë & Moncel, 2022) et les transitions écologiques correspondent à 16 % des actions de formation de 2015 à 2019.

Néanmoins, au-delà de l'emploi, c'est l'activité du travail elle-même qui est touchée (Palier, 2023). Si on sait encore peu de choses de la manière dont les activités et les organisations sont concrètement transformées, les recherches ont en revanche souligné les impacts sur les salariés et en particulier sur leur santé.

- D'une part, le changement climatique génère des risques d'accidents du travail et de maladies professionnelles, notamment du fait de l'augmentation des températures mais pas seulement. On sait par exemple que les métiers « verts » introduisent des contraintes nouvelles (contraintes physiques marquées, environnement physique agressif, rythmes de travail atypiques) (Havet et al., 2021).
- D'autre part, le changement climatique ne conduit pas seulement à une aggravation des risques physiques au travail (accidents du travail et maladies professionnelles). Il peut générer des formes d'enrichissement, voire d'anoblissement des métiers (Baghioni & Moncel, 2024), mais il peut aussi générer des risques psychosociaux, de l'éco-anxiété (Jean-François Naton, 2023), voire de nouvelles sources de conflits éthiques (Coutrot & Perez, 2022).

2- Les défis de la multi-finalité

Dans quelle mesure les transitions peuvent-elles aller de pair avec le développement d'un travail porteur de sens et de santé ?

Cette question de la « multi-finalité » a été largement débattue dans la littérature sur les organisations. En particulier, la question de savoir si la soutenabilité était un « complément » ou bien un « substitut » au profit a beaucoup été débattue (Gartenberg, 2022). Autrement dit,

l'engagement d'une entreprise dans la décarbonation de son activité ou de ses produits, peut-il être payant à terme au plan des performances économiques ? Pour les uns, se doter d'objectifs sociaux ou environnementaux peut être un levier fort de mobilisation des parties prenantes (des salariés notamment), mais aussi un levier de réputation. Cela peut être aussi un vecteur d'innovation (Henderson, 2021). Mais pour d'autres, il faut néanmoins reconnaître qu'en étant une entreprise à but lucratif, les objectifs sociaux et environnementaux peuvent apparaître en contradiction avec les performances économiques.

Dans les théories de la gouvernance en particulier, utiliser le cadre et les ressources de l'entreprise (à but lucratif) pour poursuivre d'autres finalités apparaît à la fois comme inefficace (*misallocation*) et illégitime (*misappropriation*) (Margolis & Walsh, 2003) : dans ces conditions, les entreprises qui poursuivent des objectifs sociaux et environnementaux se trouvent confrontées à des challenges multiples (Battilana et al., 2012) :

- les transitions génèrent des situations éminemment paradoxales pour les entreprises, avec des objectifs qui peuvent sembler contradictoires et exiger des *trade-offs*, i.e. de tensions ou de contradictions entre les dimensions de la performance (Battilana et al., 2022), des interprétations divergentes sur les valeurs à défendre (Ferraro et al., 2015) et une généralisation d'incertitudes radicales voire d'inconnu (Deval, 2023; Gehman et al., 2022; Le Masson & Weil, 2014) ;
- les défis sont évidemment également financiers car les investisseurs peuvent être inquiets de la soutenabilité économique de l'entreprise ;
- ils sont également organisationnels : la recherche montre qu'en interne, de multiples questions se posent à tous les niveaux (recrutement, structure hiérarchique, etc.) pour éviter qu'une finalité ne prenne le pas sur l'autre.

On retrouve ces mêmes problématiques dans la littérature sur les liens entre participation et soutenabilité : la participation ou le bien être des salariés vont-ils de pair avec les enjeux de soutenabilité ou se font-ils concurrence (Crifo & Rebérioux, 2019) ? D'un côté, les attentes peuvent être contradictoires, *a fortiori* si les salariés sont intéressés au profit dégagé par l'entreprise. Il importe de prioriser les enjeux afin de rendre explicites les arbitrages nécessaires. De l'autre côté, si l'activité de l'entreprise contribue à des dommages écologiques, elle peut nourrir des conflits éthiques. Ces derniers seraient responsables d'une partie importante des démissions ou des reconversions (Coutrot, 2021). Et si les salariés ne quittent pas l'entreprise, alors les conflits éthiques sont sources de souffrance au travail. Dans cette perspective, l'investissement dans le capital humain apparaît comme une condition incontournable des politiques de soutenabilité : non seulement il favorise l'implication et la résilience des salariés, mais il peut aussi créer des synergies positives entre bien-être au travail et transition écologique, plutôt que de les opposer.

Finalement, les tensions entre les objectifs, qu'ils soient économiques, sociaux ou environnementaux, sont en partie incontournables mais les tentatives pour voir des corrélations entre les performances économiques et les performances sociales ou environnementales sont globalement largement non concluantes (Margolis & Walsh, 2003). La littérature a énormément étudié les conditions dans lesquelles les entreprises pouvaient gérer les situations de

« *tradeoffs* ». Cependant, **au lieu de considérer que la multi-finalité impliquera nécessairement des hiérarchisations ou des compromis, il faut reconnaître que les tensions dépendent de la manière dont les activités sont organisées** aujourd'hui : il n'y a pas *a priori* de contradiction entre différents objectifs. S'ils apparaissent contradictoires, c'est parce qu'en l'état de nos connaissances, la manière de les atteindre ne permet pas les remplir simultanément. Pour autant, rien ne permet de conclure qu'il n'existe aucune autre manière de s'organiser pour les remplir simultanément. Il s'agit d'un point essentiel pour les entreprises. Et les recherches récentes ont largement réfuté l'idée qu'il faudrait un seul objectif pour que le management puisse organiser efficacement l'activité. En réalité, **la multi-finalité n'est pas simplement une coexistence d'objectifs : elle désigne souvent un espace de conception encore ouvert, où les modalités permettant de concilier les différentes dimensions (économiques, sociales, environnementales) restent à inventer**. Certains auteurs parlent à cet égard de « *desirable futures* » (Gümüşay & Reinecke, 2024). J. Lévêque a qualifié ces espaces de « Not-Yet Designed » (Lévêque, 2022) pour souligner l'effort d'innovation responsable à conduire pour concilier des objectifs différents, et notamment qualité du travail et transformation écologique.

3- Appels à un dialogue renouvelé sur le travail

Les Assises du Travail ont montré que face aux interrelations entre les enjeux écologiques et les enjeux de santé et de sens au travail, il est indispensable de livrer une révolution des pratiques managériales (Thiery & Senard, 2023). L'enjeu est à la fois d'apporter davantage d'autonomie et de reconnaissance aux salariés, de favoriser des espaces de dialogue sur l'organisation et ses facteurs de succès. En particulier, la confiance devrait passer par un « dialogue professionnel » sur la qualité et l'organisation du travail, en « valorisant l'expertise des travailleurs ».

Cet appel rejoint les conclusions de plusieurs chercheurs, qui montrent qu'il est essentiel de réhabiliter le travail et la participation des salariés pour refonder l'efficacité de l'entreprise comme dispositif de création collective (Favereau, 2016). Ainsi, Y. Clot a souligné depuis plusieurs années les risques liés à un conflit de critères. Si le travail est « empêché », i.e. s'il ne peut être réalisé dans les cadres de l'organisation selon les critères professionnels qui sont les siens, alors le salarié en souffrira, ce qui à terme se retournera contre le fonctionnement de l'organisation (Clot et al., 2010). Clot prône un dialogue qui permette aux salariés de s'exprimer directement sur le travail réel : selon lui, le dialogue devrait permettre dans une « coopération conflictuelle » de confronter les critères de qualité du travail et les contraintes afin de rouvrir l'espace des possibles (Clot et al., 2021).

Il s'agit ici d'une nouvelle forme de dialogue et de participation des salariés. Classiquement, en effet, on peut distinguer deux modalités de participation des salariés (en dehors de la participation au niveau de la gouvernance).

- D'un côté, le **dialogue social** est la forme institutionnalisée de la participation des salariés. Il prend sa source dans les luttes sociales qui ont cherché à défendre l'équilibre entre les parties et la justice sociale. L'enjeu est ici de défendre, dans la lignée des lois Auroux de 1982, la démocratie économique, avec un droit d'expression directe et

collectif des salariés. Le dialogue social s'articule autour de négociations collectives et d'informations consultations, requérant des compétences spécifiques de la part des représentants des salariés (Bourguignon & Stimec, 2022). Le dialogue social s'est récemment élargi pour intégrer les dimensions de soutenabilité (nouvelles prérogatives du CSE), et une série de réformes successives depuis 2015 ont aussi transformé son fonctionnement. Néanmoins, comme le remarque le juriste C. Wolmark, le travail en tant qu'activité reste absent du droit du travail : de ce fait, typiquement, « le droit du travail ne permet pas de bannir ou d'encadrer certaines méthodes de management » (Wolmark, 2016).

- De l'autre côté, le **management participatif** part d'un tout autre déterminant : il est motivé par la recherche de l'efficacité productive. Le fait d'associer les salariés à la gestion et à l'organisation est ancienne, mais elle a été relancée avec la vague du Toyotisme. Les pionniers du management par la qualité notamment insistaient sur le primat de l'expérimentation dans les démarches d'amélioration continue : les acteurs opérationnels seraient donc les premiers, selon Ohno, à être « experts de l'activité » (Lorino, 2018). Le changement organisationnel, pour être pilotable, doit par conséquent apporter davantage de soutien méthodologique aux acteurs de terrain, favoriser l'apprentissage sur le terrain ainsi que la coopération plurifonctionnelle pour innover. Dans cette lignée, les enjeux de soutenabilité peuvent être considérés comme un objet d'engagement et de management participatif. Néanmoins, le management participatif, qui se déploie au travers de nouveaux outils de gestion des impacts environnementaux (cf. *Environmental Management Systems*), est souvent fortement critiqué : il organiserait un semblant de participation qui dans les faits, est incapable de changer les modes de conception et de production. Il s'apparente le plus souvent fonctionner à des systèmes de mobilisation ou de contrôle des salariés (Busck, 2006).

Entre les deux, l'enjeu d'un dialogue direct sur le travail devient plus pressant.

Il s'agit d'un dialogue direct là où le dialogue social est indirect (médié par des représentants du personnel) (Sailly et al., 2022). « Le dialogue professionnel s'épanouit plutôt dans des périodes de stabilité et dans le cadre du progrès continu. Le dialogue social est davantage sollicité dans le contexte de changements radicaux ou de projets industriels » (Sailly et al., p.37). Cette affirmation mérite d'être nuancée dans la mesure où l'action syndicale défend au quotidien les causes des salariés et s'est étendue, au-delà de l'emploi, à des causes variées notamment contre les discriminations, les violences sexistes, etc. Néanmoins, l'enjeu reste de construire les bases d'un dialogue sur le travail. La question se pose de savoir comment le dialogue peut fonctionner dans un environnement marqué par l'incertitude, les transitions écologiques et numériques, et la multiplication des réorganisations.

Le dialogue professionnel se déploierait davantage au niveau des expériences concrètes de travail pour transformer l'expérience et favoriser l'autonomie et la coopération au sein des équipes. Par comparaison, le dialogue social vise davantage à faire valoir les attentes individuelles et collectives des salariés sur le travail, à débattre, le cas échéant de l'évolution

des technologies ou des réorganisations du travail ou encore à négocier la Qualité de Vie au Travail (QVT) et les plans de formation. Pour M. Detchessahar, plus généralement, le dialogue dans l'entreprise ne devrait plus porter seulement sur la redistribution (le « bien vivre hors travail ») mais aussi sur la reconnaissance (et le « bien vivre dans le travail ») et la possibilité donnée à chacun de participer à l'élaboration des conditions de son travail (Detchessahar, 2019).

Les expériences sont d'ores et déjà nombreuses, mais le dialogue professionnel reste à ce jour au niveau expérimental. Il butte sur plusieurs difficultés, et une des questions qui reste ouverte concerne les formes qu'il peut prendre et le niveau d'implication souhaitable du management. Depuis les lois Auroux, les salariés ont bien un droit d'expression ; et l'ANI de 2013 a aussi consacré la possibilité de s'exprimer sur son travail. Mais, pour reprendre l'expression de M. Krawec (Secrétaire Confédérale CFDT Vie au Travail & Dialogue Social), le dialogue professionnel cherche à sortir du registre de la « discussion » : les salariés attendent d'être non seulement écoutés mais entendus, et cela implique un devoir de réponse pour la direction.

Pour Y. Clot comme pour M. Detchessahar, il est indispensable d'y associer le management, selon des modalités et des temporalités néanmoins distinctes. Si la connexion avec la ligne managériale s'est largement distendue du fait des nouvelles doctrines de management, l'enjeu est en effet de « terminer » une organisation par le dialogue. L'organisation suppose de redéfinir en permanence les règles et l'orientation de l'action. Aussi s'agit-il d'explorer les conditions d'un équilibre entre autonomie des salariés et reconnaissance des interdépendances (hétéronomie) au travail.

Pour Th. Coutrot (2021, 2022) en revanche, pour être effective, la délibération sur le travail doit impliquer les salariés en dehors de leur position de subordonné. Il plaide plutôt pour qu'un temps de travail non subordonné soit consacré à réfléchir sur les impacts et les finalités du travail. Des délégués à la délibération pourraient alors être chargés d'animer les échanges et de porter leurs conclusions auprès de la direction, qui serait tenue d'y répondre. En tout état de cause, la CFDT défend par cette notion de dialogue professionnel la capacité pour tous les salariés d'être eux-mêmes acteurs des transformations de leur propre travail.

Par rapport à ce débat, notre question de recherche est d'explorer si la raison d'être pourrait introduire, depuis la loi Pacte, un nouvel élément à l'appui du dialogue professionnel.

4- La raison d'être peut-elle être un facteur de dialogue professionnel ?

En 2019, la loi Pacte réforme l'entreprise sur une base radicalement nouvelle. Là où les projets de réforme au XX^{ème} siècle cherchaient surtout à rééquilibrer les pouvoirs entre les parties prenantes dans l'organisation, cette réforme défend une nouvelle représentation de l'entreprise et introduit la question des finalités de l'activité.

Reprenant certaines des propositions du rapport Notat-Senard (Notat & Senard, 2018), la réforme de l'entreprise comporte trois volets.

- D'abord, elle change la définition de la société dans le code civil. Celle-ci était stable depuis le début du XIX^e siècle. La société est ainsi définie par deux principaux articles : elle est (art. 1832) instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter » et le droit précise qu'elle est constituée (art. 1833) « dans l'intérêt commun des associés ». La réforme ajoute : « La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Cette incise introduit une rupture dans la mesure où elle ramène les activités de l'entreprise dans la gouvernance et pour la première fois, introduit des obligations quant à la manière dont elles sont gérées pour prendre en compte les enjeux de soutenabilité.
- Ensuite, toute société peut désormais se doter d'une raison d'être dans ses statuts (art. 1835) : « Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. »
- Enfin, toute société – quelle que soit sa forme (S.A., S.A.S., coopérative, mutuelle...) peut obtenir la qualité de société à mission (définie dans le code des sociétés art. L210-10) si elle inscrit dans ses statuts une raison d'être ainsi que des objectifs sociaux et environnementaux qui la spécifient et si elle institue un double niveau de contrôle de la mission : un comité de mission chargé du suivi de ces objectifs et un audit par un organisme tiers indépendant tous les deux ans.

Cette réforme part du constat que **le cadre de gouvernance classique de l'entreprise n'est pas adapté aux enjeux contemporains**. L'entreprise existe juridiquement au travers de la constitution d'une société. Mais la société est seulement un contrat qui régit les relations entre les associés, en l'occurrence entre les actionnaires dans le cas d'une société anonyme. Les dirigeants sont ainsi nommés et révoqués par les représentants des actionnaires et ils n'ont à rendre de compte qu'à l'assemblée générale. Dans ces circonstances, les initiatives en faveur de la soutenabilité des activités ne sont pas protégées : nous avons pu montrer que si le droit des sociétés n'empêchait pas les démarches de responsabilité sociale de l'entreprise (R.S.E.), il ne les protégeait pas non plus (Levillain et al., 2019). En particulier, les orientations sociales et environnementales sont susceptibles d'être remises en cause à tout moment par les actionnaires. Si ces derniers ne sont pas propriétaires ni des actifs ni des résultats de l'entreprise, puisque seule la société en tant que personne morale l'est, en revanche, ils peuvent toujours révoquer les dirigeants. D'où le caractère extrêmement précaire des démarches RSE, et par suite, leur caractère peu crédible.

Pour légitimer et protéger les orientations sociales et environnementales des entreprises, il faut revenir à la **théorie de l'entreprise** (Segrestin & Hatchuel, 2012). Celle-ci ne doit pas être confondue avec la société (Blair & Stout, 1999 ; Robé, 1999), qui n'est qu'un outil de financement et d'organisation juridique. L'entreprise est une forme récente d'organisation collective, apparue tardivement avec la reconnaissance des contrats de travail et surtout la responsabilité de la fonction managériale. L'entreprise est née quand, pour développer de nouvelles technologies et de nouvelles capacités d'action, les compétences nécessaires n'étaient

pas déjà là sur le marché du travail : le management est apparu à la fois pour développer ces compétences et pour inventer un nouvel usage créatif des ressources. L'entreprise peut ainsi se définir non pas seulement comme un lieu de production collective mais comme le lieu de création collective (Segrestin & Hatchuel, 2012) : ce n'est qu'en reconnaissant la puissance créative de l'entreprise moderne qu'on peut être en mesure de rendre compte de ses impacts aujourd'hui. L'entreprise, par ses activités, transforme en profondeur à la fois les compétences et les trajectoires de ses salariés, mais aussi la société et son environnement. Elle a même un impact qu'on peut qualifier de civilisationnel (Levillain et al., 2020).

Pour autant, l'entreprise moderne s'est développée avec le droit du travail, mais est restée juridiquement constituée sous la forme d'une société, le plus souvent d'une société par actions (société anonyme, SA ou société anonyme simplifiée, SAS). Ce qui fait que, tandis que leurs activités – par exemple celles de Pfizer ou de Meta – transforment le monde, les entreprises peuvent n'être gouvernées que par un cercle d'actionnaires et, si ce n'est dans leur intérêt propre, du moins dans l'intérêt privé de la personne morale. Dans ces conditions, les risques qu'étaient censés assumer les actionnaires peuvent être clairement transférés sur les parties les plus vulnérables, que ce soient typiquement les salariés en bout des chaînes de valeur ou les générations futures.

L'objectif de la société à mission était donc de refonder l'entreprise en lui donnant une existence juridique au-delà de la société (Segrestin et al., 2025). Or, l'entreprise, en tant qu'organisation de création collective, ne se définit-elle pas surtout par ses activités et par les finalités qu'elles poursuivent ? Et cela est d'autant plus important que les activités de l'entreprise peuvent être d'intérêt collectif : leurs capacités créatives sont tout particulièrement critiques pour les transitions à venir. Mais ces activités doivent être gérées de manière responsable. Les entreprises se voient depuis 2017 imposer un devoir de vigilance dans et au-delà de leur frontières juridiques (Hatchuel & Segrestin, 2020 ; Sachs, 2017) ; et toute société doit être gérée désormais en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Autrement dit, les dirigeants ont une responsabilité à l'égard des parties prenantes, quelles que soient les attentes des actionnaires qui les nomment. La définition d'une mission, en outre, permet de spécifier le mandat des dirigeants et de clarifier que ceux-ci ne sont pas des agents des actionnaires, mais qu'ils sont investis d'un pouvoir de direction du collectif au nom de cette raison d'être d'intérêt collectif. Une fois inscrite dans les statuts de la société, la mission engage les actionnaires présents comme futurs. La gouvernance de la société est changée pour suivre le respect de la mission, qui devient opposable. Elle ouvre ainsi la voie à une interpellation des parties prenantes pour faire respecter les engagements statutaires.

La raison d'être désigne aussi les finalités, même si elle n'est pas nécessairement aussi précise qu'une mission. Elle engage aussi les actionnaires, présents et futurs, dès lors qu'elle est inscrite dans les statuts. Mais, à la différence de la mission dans une société à mission, elle n'est pas nécessairement inscrite dans les statuts et surtout elle n'est pas assortie d'une gouvernance de contrôle qui puisse la rendre opératoire. Comme certains auteurs l'ont remarqué, certaines entreprises se saisissent de la raison d'être comme d'un outil stratégique, qui la ramène au

« *mission statement* » que le management formulait dans les années 1990 (Valiorgue, 2020 ; Durand, 2023 ; Albouy, 2025). Elle peut légitimement nourrir la suspicion de *greenwashing*.

Néanmoins, la raison d'être détermine des principes à respecter dans la gestion des activités futures, la raison d'être introduit en effet des critères d'évaluation des choix de gestion à toutes les échelles de l'organisation : au niveau des orientations stratégiques, jusqu'au poste de travail individuel, et au niveau de l'organisation actuelle comme au niveau de l'organisation future.

D'où notre problématique de recherche : dans quelle mesure et sous quelles conditions la raison d'être peut-elle constituer un nouveau facteur de dialogue sur le travail ? Pour l'explorer, nous distinguons deux axes d'investigation :

- D'abord, comment les salariés des entreprises ayant adopté une raison d'être la reçoivent et se l'approprient ? Qu'est-ce qu'elle change en pratique dans les activités et l'organisation ?
- Ensuite, quelles sont les potentialités d'appropriation par les salariés ? Dans quelle mesure la raison d'être peut-elle favoriser l'émergence de nouvelles formes de participation ou de dialogue sur le travail à même de répondre aux attentes contemporaines liées aux transitions ?

II. Éléments de méthode

Pour explorer les nouvelles formes de participation des salariés dans les entreprises se dotant d'une raison d'être, la recherche s'est organisée en trois phases. La première phase a établi un premier état des lieux : elle a notamment permis de repérer des entreprises motrices sur le sujet de la raison d'être. En seconde phase, nous avons conduit des analyses de cas approfondies sur quelques-unes des expériences pionnières les plus riches. La troisième phase s'est appuyée sur les cas précédents pour explorer, de manière prospective et collaborative, la manière dont la raison d'être pourrait être mobilisée plus généralement comme levier de participation et de dialogue social.

1- Premier état des lieux : repérage des situations où la raison d'être transforme le travail

Pour le premier volet de l'étude, grâce aux contacts de la CFDT établis par le comité de pilotage, une série d'entretiens a été conduite avec :

- Des acteurs du monde syndical
- Des représentations des directions métiers.

Le choix des entreprises du panel de la recherche a suivi plusieurs principes.

- Premièrement, conformément aux attentes de l'étude, se restreindre aux « entreprises à raison d'être », de préférence statutaires, en mettant de côté les sociétés à mission.

- Ensuite, nous avons privilégié pour constituer notre panel les cas d'entreprises fortement concernées par les enjeux de transitions, et notamment par les enjeux de transitions écologiques. Nous nous sommes ainsi principalement intéressés à deux grands secteurs d'activités : les Industries Électriques et Gazières (IEG) et les entreprises de gestion de l'eau, de l'environnement et des déchets.

Notons que la recherche ne visait aucunement à dresser un panorama statistiquement représentatif des effets de la raison d'être dans les organisations de travail. Il s'agissait davantage de détecter et discuter des dispositifs originaux qui découlent de la formalisation d'une raison d'être, que ce soient des moteurs ou au contraire des freins au dialogue sur le travail.

Au total, 22 personnes ont été interviewées au sein d'un panel de 10 entreprises. Le Tableau 1 présente les fonctions des personnes interrogées ainsi que les entreprises dans lesquels ces fonctions sont exercées.

Tableau 1: personnes interviewées pour un premier état des lieux

Entreprises	Représentants syndicaux	Experts métiers
Engie	Administrateur.ices représentant les	Directeur.ice raison d'être
Total	salariés	Directeur.ice performance plurielle
Veolia	Coordinateur.ices CFDT	Directeur.ices RSE, engagement, impact,
NaTran	Secrétaires au comité européen	et/ou parties prenantes
EDF	Délégué.e.s centraux syndicaux	Fondateur.ices de collectifs salariés
Enedis	Secrétaires adjoint.e.s au CSE	Directeur.ice et membre de l'équipe
Suez		intelligence collective
Orange		Directeur.ice méthodes
Schneider		Directeur.ice R&D
Safran		Doctorant.e CIFRE

Les entretiens ont duré entre une et trois heures et ont été conduits de manière semi-directive à partir d'une grille articulée autour des trois thématiques principales : a) la définition et les discussions historiques liées à la raison d'être ; b) la place aujourd'hui des salariés, via leurs représentants au sein de la gouvernance de ces dispositifs, et les formes de contrôle des orientations stratégiques associées ; c) les nouvelles modalités en termes de dialogue que cela pouvait ouvrir. La discussion laissée en partie libre a donné l'occasion d'ouvrir sur des témoignages apportant des compléments à ces trois thématiques.

Conjointement aux entretiens, nous avons mené un travail d'étude de la formulation des raisons d'être doublé d'une investigation des méthodes qui ont mené à leur formulation dans ces entreprises. L'analyse a été menée en mobilisant un cadre d'analyse développé par J. Lévêque (2022), ainsi que celui proposé par Stimec & Garcias (2026). Elle visait d'une part à situer le rôle et l'implication des salariés dans le processus de formulation et d'autre part, à éclairer la manière dont les promesses formulées à l'égard des salariés s'insèrent dans la formulation :

- Comment les salariés ont-ils été impliqués dans la formulation ?

- À quels titres sont-ils cités dans les engagements composant la raison d'être ? Comment ces promesses à l'intention des salariés (ou de leurs représentants) s'articulent avec les autres finalités exprimées ?

2- Cas d'études approfondis sur des dispositifs organisationnels induits par la raison d'être

Après la première série d'entretiens, trois cas d'entreprises, discutés en comité de pilotage, ont fait l'objet d'une analyse approfondie. Plus précisément, nous avons étudié des dispositifs organisationnels en lien avec la raison d'être dans trois entreprises : GRTGaz (aujourd'hui NaTran), EDF et Veolia, car ils présentent des caractéristiques contrastées et complémentaires.

Tableau 2: cas d'études approfondis

Dispositif	Exemple étudié	Objectif
Outils d'évaluation des projets	Dispositif ETRE (EDF)	Évaluer l'alignement d'un projet avec la raison d'être et les engagements RSE
Nouveaux systèmes de management	Performance plurielle (Veolia)	Suivi multi-dimensionnel de la performance
Collectif d'interpellation sur le respect de la raison d'être	le Roseau (NaTran)	Interpellation sur les engagements écologiques

Tableau 3: profils interviewés pour les cas d'études approfondis

- Responsable méthodes d'Intelligence Collective
- Directeur de l'Impact
- Chef de projet RSE à la direction de l'Impact
- Directeur Performance Plurielle
- Directeur Qualité
- Responsable de département Oise-Champagne
- Directeur transformation et Performance
- Co-fondateur d'un collectif salarié
- Directeur finance / contrôle de gestion
- Responsable du département Maintenance Machines Tournantes – Co-fondateur d'un collectif salarié
- Directeur Environnement

A- De nouveaux systèmes de management – outils de suivi de la performance plurielle

Au sein des entreprises analysées, l'intégration de la raison d'être s'est traduite par le déploiement de nouveaux indicateurs de performance prenant en compte des dimensions sociales et environnementales. Ces indicateurs sont désormais mobilisés dans les processus de revue de projets, d'investissements et de suivi des résultats. Chez NaTran et Veolia, cette dynamique s'est accompagnée de la création de structures organisationnelles spécifiques – nouvelles fonctions ou directions – chargées du suivi de ces performances élargies. Par ailleurs, des outils de pilotage innovants ont été développés pour soutenir cette transformation.

Le cas de Veolia⁷ se distingue par le dispositif spécifique mis en place pour déployer la notion de « performance plurielle », à la fois à l'échelle du groupe et au sein des différentes unités opérationnelles. À cet effet, une nouvelle fonction, celle de *Purpose Officer*, a été créée afin d'assurer, en lien avec une direction dédiée à la performance plurielle, le suivi et l'accompagnement des transformations organisationnelles induites par cette démarche.

Le cas de NaTran⁸ se distingue, au-delà de la richesse du processus de formulation de la raison d'être, par plusieurs éléments notables. Une intégration des directions financière et RSE a été observée, ainsi que la mise en place d'un dispositif avancé de mesure d'impact destiné à assurer le suivi de la raison d'être.

L'analyse s'est également portée sur les modalités d'appropriation et d'utilisation de ces outils par les salariés (voir ci-dessous).

B- L'évaluation par les salariés des projets au prisme de la raison d'être

Chez EDF, la création d'une direction Impact a soutenu le déploiement de nouveaux outils destinés au suivi des performances sociales et environnementales. Parmi ceux-ci, une grille d'évaluation de l'impact, élaborée en concertation avec les différentes entités métiers, permet d'évaluer les projets en particulier avant la phase d'engagement. Cette grille, structurée autour des grands enjeux de la raison d'être d'EDF, regroupe les principaux indicateurs RSE. Elle prend la forme d'un ensemble de questions permettant aux porteurs de projets d'auto-évaluer leur démarche au regard de la raison d'être, en identifiant notamment les points de fragilité. Le principal objectif de cet outil est d'assurer la cohérence dans le temps avec la raison d'être. Cet outil s'inscrit également dans une logique de conformité au devoir de vigilance et à la directive instaurant le reporting de durabilité (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD), tout en constituant l'un des éléments utilisés dans le cadre du comité d'engagement du Comité Exécutif chargé de valider les investissements.

Par ailleurs, des ateliers d'intelligence collective sont mis en place afin d'associer les salariés volontaires à l'évaluation des projets en amont. Ces dispositifs visent à recueillir leur perception

⁷ Le déploiement du système de management de la performance plurielle a fait notamment l'objet d'un travail de master par Erwan Rabaud au sein de la direction de la raison d'être (dir. K. Levillain & B. Segrestin).

⁸ A noter un travail doctoral en cours chez NaTran, mené par Clara Golse, sur les outils de suivi de la raison d'être et le rôle du conseil des parties prenantes (dir. K. Levillain & B. Segrestin)

des projets ainsi que leur appréciation des mesures mises en place pour respecter les engagements liés à la raison d'être. A partir des estimations et évaluations des participants, ces ateliers permettent de faire émerger des consensus, mais aussi d'identifier d'éventuels sujets de controverse, révélant ainsi des fragilités dans le positionnement des projets. Ce retour critique peut ensuite être mobilisé par les équipes pour réorienter ou ajuster leurs actions. Ce dispositif, appelé ETRE, se présente dès lors comme une aide au développement de projet, et esquisse une possible méthodologie d'évaluation par les salariés.

À noter que Veolia a, de son côté, expérimenté des ateliers multi-parties prenantes, notamment à travers le dispositif « +1 », afin d'associer un cercle élargi d'acteurs à ce type de processus d'évaluation. Cette démarche est disponible en open source.

C- Des collectifs d'interpellation de la direction sur le respect de la raison d'être

Chez NaTran, un collectif de salarié - « Le Roseau » - s'est constitué en dehors du cadre hiérarchique dans le souci de promouvoir des orientations ambitieuses pour l'entreprise en matière écologique.

Lorsque la crise ukrainienne a éclaté, le collectif a exprimé son inquiétude et sa frustration face à ce qu'il considérait comme une dissonance entre le discours de la direction et la raison d'être. Cet épisode a cristallisé de nombreuses tensions et révélé l'écart en termes d'attentes et de compréhension associées à la raison d'être entre les différentes parties de l'entreprise (lettre ouverte – envoyée à la direction). Cela aura finalement débouché sur la mise en place d'une série de rencontres mensuelles entre le collectif et plusieurs directeurs associés au déploiement de la raison d'être (Environnement, RSE, Transformation). L'épisode montre une capacité de mobilisation, mais aussi d'interpellation des salariés à partir de la raison d'être. Il témoigne aussi de l'instauration d'une forme de dialogue direct entre la direction et les salariés, même si ces salariés ne bénéficient pas de la même légitimité que les représentants du personnel élus.

On note également que cet épisode a indirectement débouché sur la création d'une direction « Environnement » en 2023, directement rattaché à la Direction Générale, fonction désormais portée depuis juillet 2025 par le Directeur « RSE et Environnement ». Cette fonction vise à intégrer de façon opérationnelle les enjeux environnementaux dans l'ensemble des métiers, même si la direction ne dispose pas d'une équipe dédiée.

L'objectif est de constituer une « démarche qualité » sur les objets de la transition écologique qui touchent au quotidien des opérations, notamment en matière de sécurité et de gestion des risques environnementaux (ex. l'arrêt progressif de l'usage de produits phytosanitaires ou l'adaptation des pratiques de maintenance).

3- Ateliers expérimentaux : explorer avec des représentants de la CFDT comment la raison d'être pourrait défendre des causes syndicales

A l'issue des études de cas, nous avons constaté que l'introduction de raisons d'être au sein des entreprises interrogées pouvait donner lieu à un enrichissement des dispositifs de gestion et à

une extension des dimensions de performance vers des sujets portant sur les transitions (voir partie suivante). Il apparaît cependant que l'implication des salariés et de leurs représentants reste limitée. En outre, ou conséquemment, les mécanismes envisageables pour mobiliser davantage la raison d'être n'ont été que très peu explorés jusqu'à présent.

Pour susciter cette exploration et mieux caractériser le potentiel qu'apporte l'adoption d'une raison d'être, nous avons retenu la revendication syndicale portée par la CFDT d'une transition écologique juste et nous avons étudié les conditions de son activation avec des représentants syndicaux. Deux ateliers expérimentaux distincts ont été organisés, sur des questions distinctes :

- Le premier portait sur **la formulation** : comment formuler la raison d'être pour servir au mieux la transition juste ?
- Le second portait sur **le suivi** et les stratégies syndicales possibles pour servir au mieux la transition écologique juste au sein d'une organisation dotée d'une raison d'être.

Du point de vue méthodologique, les ateliers mobilisaient la méthodologie KCP® (voir encadré KCP). Ils plaçaient les participants dans une situation particulière (cas typifiés inspirés d'entreprises réelles), choisie pour sa dimension emblématique de certaines tensions ou enjeux plus large. L'enjeu n'était pas de travailler à l'élaboration d'une raison d'être ou d'une stratégie syndicale propre à une entreprise particulière, mais de réfléchir de manière structurée et innovante, sur la base d'une situation fictive mais réaliste, à la manière de mobiliser une raison d'être pour une cause syndicale.

- La méthode s'appuie sur un cas concret pour pousser les participants à utiliser les connaissances qu'ils ont des situations équivalentes qu'ils rencontrent ;
- Le travail collectif sur la formulation de la raison d'être ou sur les moyens de la suivre et de la faire respecter vise ensuite à dégager des pistes d'action, mais surtout à identifier les connaissances manquantes et les conditions particulières de l'activation de la raison d'être.
- L'atelier débouche ainsi moins sur un projet, que sur une stratégie d'innovation (questions de recherche à investiguer, collaborations à nouer, expérimentations à conduire...).

Encadré – Méthode KCP

La méthode KCP (Knowledge–Concept–Proposal) vise à renforcer les capacités d'innovation des organisations (Elmqvist & Segrestin, 2009 ; Hooge et al., 2016). Elle s'appuie sur la théorie C-K (Concept-Knowledge) élaborée par A. Hatchuel et B. Weil (Hatchuel & Weil, 2009 ; Le Masson et al., 2018) et qui permet de modéliser les raisonnements de conception. Elle repose sur une distinction fondamentale entre processus de décision, qui opèrent à partir d'alternatives connues et de critères de choix, et processus de conception, qui, au contraire, supposent de s'aventurer dans l'inconnu pour faire émerger de nouvelles alternatives. La théorie C–K rend compte d'un double processus d'expansion croisée : les connaissances disponibles permettent de formuler de nouveaux concepts, et

l'exploration de ces concepts révèle des zones d'ignorance ou des connaissances à développer. Dans cette perspective, la méthode KCP articule trois phases :

- Phase K (Knowledge) : elle consiste à mobiliser et croiser les connaissances détenues par les parties prenantes du projet et par des experts externes. Cette phase permet d'identifier les savoirs manquants et les pistes de rupture susceptibles de nourrir l'exploration.
- Phase C (Concept) : les acteurs sont invités à se projeter dans des situations non connues et à formuler des concepts innovants, à travers une séance de créativité structurée, différente des approches classiques de type brainstorming, notamment par sa rigueur dans la construction des étapes.
- Phase P (Proposal) : cette dernière phase permet de consolider les idées émises, d'organiser les résultats de l'exploration, et de bâtir une stratégie d'innovation durable, sous forme d'une feuille de route.

Dans le premier atelier, nous avons placé les acteurs dans la situation typifiée d'un gestionnaire de réseau de distribution de gaz fossile. Les enjeux de transition énergétique supposent une transformation majeure de l'activité. Mais ces transformations posent des questions de justice sociale aiguës : comment éviter que les salariés mobilisés sur la maintenance du réseau historique, dont l'activité est critique pour remplir la mission de service public d'approvisionnement en gaz, ne soient sacrifiés à terme ? Le premier atelier a cherché à mettre la formulation d'une raison d'être à l'épreuve de chocs (« *stress-tests* ») de différentes natures : dans quelle mesure était-elle en mesure de défendre la cause syndicale retenue dans des cas limites ? Cette situation, évidemment simplifiée pour l'exercice, permettait de réfléchir aux propriétés utiles et souhaitables de la raison d'être.

Chaque situation de *stress-test*⁹ visait à explorer des tensions qui pouvaient induire des engagements statutaires : gestion RH, intérêts divergents entre les salariés, hiatus entre mesure du bien-être et vécu des salariés, etc. Cette mise à l'épreuve a permis de faire émerger les types d'arguments mobilisables, les zones d'ambiguïté des formulations, des suggestions de reformulations ainsi que des formes possibles d'interpellation syndicale.

⁹ Quelques exemples de stress tests :

- Un plan de formation et/ou de départ volontaire proposé à la partie des salariés dans des métiers « fossiles » qui crée une inégalité avec les autres salariés et met en tension l'activité de ceux qui restent
- Un collectif de salariés auto-constitué portant un sujet de transition qui appuie un plan stratégique en accord avec la direction mais en contradiction avec les revendications syndicales
- Un consortium de R&D promouvant des technologies de rupture mais portées par des équipes extérieures ou dont les compétences ne sont pas disponibles en interne
- Un scénario de transition porté par un acteur de la fédération qui limite les effets négatifs en interne mais fait porter les efforts sur d'autres secteurs d'activité

Tableau 4: Déroulé de l'atelier 1

Objectif de l'atelier	Explorer les bonnes propriétés de formulation de la raison d'être pour défendre les causes syndicales à partir d'un cas typifié du secteur des IEG.		
Participants	11 dont : • 3 animateurs de Mines Paris PSL • 1 représentant de la confédération • 7 représentants syndicaux de la fédération Chimie Énergie de différentes branches (IEG, Chimie, Verre, Caoutchouc) et 1 de la fédération Métallurgie dont : un élu CSE, deux membres de comité entreprise européen, 4 administrateurs représentants les salariés		
	<i>Délégués syndicaux (donc un DS central)</i>	<i>Membre CSE, comité groupe et/ou comité européen</i>	<i>Administrateurs salariés</i>
	3	5	4
Déroulé	45' de présentation et tour de table de partage des attentes 45' de travail collectif d'enrichissement de la raison d'être proposée pour l'entreprise 60' de travail en groupes sur les « stress-tests » incluant un « jeu de rôles » pour simuler une situation de mobilisation de la raison d'être sur un sujet problématique 15' de synthèse et conclusion		

Le second atelier en revanche a placé les acteurs dans un contexte de transformation structurelle d'une grande entreprise de chimie leader dans le secteur de la mobilité. Il s'agissait alors, en considérant les enjeux stratégiques du secteur, d'envisager un projet typique de développement de l'activité vers la production de matériaux destinés au champ médical. Un tel projet permettait de réfléchir collectivement aux référentiels d'évaluation et de suivi qui pourraient être mis en œuvre pour évaluer les effets possibles à terme d'un tel projet sur les compétences et les métiers : à quelles conditions était-il possible de s'assurer qu'un tel projet contribuait à la justice sociale ?

Tableau 5: Déroulé de l'atelier 2

Objectif de l'atelier	Explorer les moyens de suivre le respect de la raison d'être et de pousser à sa mise en œuvre à partir d'un cas typifié du secteur de la chimie.
Participants	17 dont : • 3 animateurs de Mines Paris PSL • 2 personnes de la confédération • 12 représentants syndicaux de diverses fédérations (Chimie Énergie, Métallurgie, Agroalimentaire, Communication, Interco, Transport et Environnement)

Dont	<i>Délégué syndical (y compris DS central)</i>	<i>Membre CSE, comité groupe et/ou comité européen</i>	<i>Administrateur repr. les salariés ou administrateur salarié.</i>
	2	6	5
Déroulé	45' de rappel des résultats de l'atelier 1, présentation et tour de table de partage des attentes 30' de présentation de connaissances communes sur les difficultés de la participation face aux projets en rupture, et de deux exemples de projets en rupture dans 45' d'exploration en groupes des leviers de suivi et de mobilisation de la raison d'être par les acteurs syndicaux et/ou les salariés 45' de présentations collectives, synthèse et conclusion		

Les ateliers ont duré chacun une demi-journée, sur un site de la CFDT, et ont fait l'objet de réunions de cadrage en amont, ainsi que de séance de débriefing à l'issue avec le comité de pilotage du projet. Ils ont mobilisé respectivement 11 et 17 acteurs. En outre, la préparation s'est appuyée sur des entretiens préparatoires et une analyse documentaire complémentaires aux analyses précédentes (Tableau 6). :

Tableau 6: Liste des entretiens préparatoires aux ateliers

Thématique	Interlocuteur(s)
Cas industrie Electrique et Gazière (IEG)	Un administrateur salarié et un responsable de la stratégie du secteur IEG
Gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP)	Spécialiste CFDT
Recours à l'expertise	Spécialiste Syndex
Nouveaux enjeux du dialogue social poussés par la transformation numérique (DIAL IA)	Spécialiste IRES
Cas Chimie & Mobilité	Un administrateur salarié

Les sections suivantes s'appuient sur les résultats issus des trois phases de la recherche et présentent les principaux enseignements et pistes de réflexion susceptibles d'orienter l'action syndicale. Il convient de préciser que le présent rapport a été relu par l'ensemble des personnes interrogées au sein des entreprises et par les participants aux ateliers, dans une double perspective :

- vérification de la conformité aux exigences de confidentialité, afin de s'assurer que les éléments présentés peuvent être diffusés sans compromettre la discrétion attendue sur certaines informations sensibles ;

- validation des enseignements et conclusions, et recueil des réactions aux analyses et recommandations proposées.

Cette phase de retour et de validation constitue une étape intégrante du protocole de recherche, en cohérence avec une démarche participative et réflexive.

III. Premiers éléments de déploiement : des impacts importants sur l'organisation

Si les représentants syndicaux nous ont généralement décrit la raison d'être comme un exercice sans grande incidence, il semble important de restituer et de rendre visible la multiplicité des dispositifs qui accompagnent le déploiement de la raison d'être dans les entreprises étudiées. Ce déploiement se révèle très hétérogène, mais avec des impacts néanmoins importants sur l'organisation et les systèmes de management. Pour en rendre en compte, nous nous arrêterons d'abord sur les processus de formulation de la raison d'être, avant d'en analyser le contenu, puis les instances et comités de suivi et de mise en œuvre et, enfin, sur les divers indicateurs de suivi et de conformité du respect de la raison d'être.

1- Processus de construction de la raison d'être : des schémas de consultation très hétérogènes

Notre échantillon de départ comportait 10 entreprises dotées d'une raison d'être (voir annexe A pour les raisons d'être complètes), dont trois étaient encore non statutaires (Total, Safran et Schneider Electric).

Tableau 7: Panel d'entreprises et type de raison d'être

Entreprise	Statut juridique	Entreprise	Statut juridique
Veolia	Statutaire (inscrite aux statuts 2025)	Suez	Statutaire (inscrite aux statuts 2021)
NaTran (ex-GRTgaz)	Statutaire (inscrite aux statuts septembre 2020)	Enedis	Entreprise à mission (statut légal depuis juin 2023)
Engie	Statutaire (inscrite aux statuts 2021)	Safran	Non statutaire (mission d'entreprise)
EDF	Statutaire (inscrite aux statuts mai 2020)	Schneider Electric	Non statutaire (mission d'entreprise)
TotalEnergies	Non statutaire (déclaration stratégique)	Orange	Statutaire (inscrite aux statuts mai 2020)

Dans la plupart des cas, l'élaboration de la raison d'être a fait l'objet d'un processus de consultation des parties prenantes et, en particulier, des salariés. Ainsi par exemple, Orange souligne que la co-construction a été initiée avec les salariés dès 2019 : 2300 propositions auraient été recueillies et plus de 130 000 votes auraient été exprimées par les salariés du groupe.

Néanmoins ces consultations larges s'inscrivent dans des processus de formulation *in fine* relativement opaques ou, aux dires de certains acteurs interrogés, effectués « sur un coin de

table ». Si les salariés ont souvent été sollicités à une étape du processus de rédaction de la raison d'être, par exemple « pour voter sur des mots », ou voter sur des formulations (ex. – campagne de votes chez Orange, Safran, Véolia, Engie), la formulation définitive est généralement révisée et adoptée par un cercle restreint autour de la direction. Quand les salariés sont sollicités, le processus par lequel leurs contributions sont prises en compte peut rester relativement opaque :

« Des éléments intéressants en termes de consultation mais peu de transparence sur la manière dont ont été prises en compte les contributions des salariés » (Délégué Syndical)

De même, les représentants du personnel sont globalement peu impliqués, la raison d'être étant plutôt présentée en toute fin de démarche. Comme le souligne un administrateur salarié interrogé¹⁰ :

« La raison d'être n'a pas été coconstruite. Il n'y avait pas d'hostilité de la part des syndicats. Mais les salariés ont à peine été consultés. Il y a eu un conseil d'administration qui a acté la raison d'être très vite, en 2020. Avec beaucoup de frustration pour nous. Et sur la société à mission, on a vite senti un point de blocage : les administrateurs ont une peur de la surveillance d'un autre conseil et sont jaloux de leurs prérogatives ».

Toutefois, il faut souligner que, dans certaines entreprises, le processus a pu aussi être très structuré et impliquer étroitement les salariés. Des ateliers ont ainsi été organisés (chez EDF ou NaTran par exemple) qui associaient les salariés à une série de séances d'intelligence collective et de travail de fond sur le contenu de la raison d'être en amont du de la rédaction. Ce processus, qui est jugé ouvert et transparent par les personnes interrogées, permet de mener un ensemble de discussions sur le positionnement de l'entreprise.

Citons par exemple le cas de NaTran (ex. GRT Gaz) où les étapes ont été nombreuses :

- Réflexion engagée dès 2019 avec le conseil des parties prenantes (CPP) et par la direction RSE : de premiers échanges bilatéraux ont été menés avec les administrateurs
- En 2019 ont été organisés 1) un séminaire managers, 2) un séminaire avec les collaborateurs et 3) un échange avec le conseil des parties prenantes.
- En 2020, des ateliers d'intelligence collective ainsi que des ateliers de mise à l'épreuve ont été organisés avec le soutien de notre équipe de recherche (Lévêque, 2022; Lévêque et al., 2023).
- En 2020, une première raison d'être a été discutée avec le comité exécutif puis des concertations ont été conduites avec les parties prenantes et notamment avec les représentants des salariés. En parallèle, les salariés étaient aussi mobilisés pour travailler sur le plan d'entreprise afin de l'articuler avec la raison d'être.

¹⁰Entretien du 16/06/2024 auprès d'un coordinateur groupe et d'un administrateur représentant le personnel – Durée env. 2h.

Ce même type de processus très structuré se retrouve dans d'autres entreprises, et notamment chez Veolia. Dans certains cas (notamment Engie), les représentants du personnel ont d'ailleurs plaidé à l'occasion de la réflexion sur la raison d'être pour que l'entreprise devienne société à mission.

Un autre cas mérite d'être mentionné, même s'il ne faisait pas partie de notre panel initial. Dans le cas d'Air Liquide en effet, une consultation des salariés a été organisée mi-2019 par un représentant syndical (élu CFTC) au moment de prendre son mandat au CSE¹¹. L'objectif était de sonder les salariés et, à partir de leurs retours, d'alimenter la réflexion stratégique du comité exécutif concernant la formalisation d'une raison d'être. D'après l'élue en charge du processus, l'enquête aurait recueillie 127 réponses, parfois particulièrement fournies et étayées. Cette initiative n'a pas débouché directement sur la formalisation d'une raison d'être. Néanmoins Air Liquide a depuis explicité des objectifs précis en matière environnementale.

2- Formulation de la raison d'être : des engagements limités vis-à-vis des salariés

Si l'on s'intéresse maintenant au contenu de la raison d'être et à la nature des engagements pris, le même constat d'hétérogénéité prévaut.

La formulation en tant que telle ne suscite en général ni rejet ni enthousiasme particuliers. Elle est vue comme un élément de communication à la fois interne et externe (« à destination des agences de notation » pour un représentant syndical interrogé), sans implication particulière pour les salariés. Hormis de rares cas où des critiques ont été émises, par exemple sur l'absence de la mention des salariés, les formulations semblaient correspondre à ce qui en était attendu. Selon certains responsables des directions RSE ou Impact, l'adhésion des salariés à la raison d'être est importante (chez EDF, la direction estime que l'image des salariés de l'entreprise s'est améliorée avec l'adoption de la raison d'être et qu'ils se reconnaissent pour 8/10 d'entre eux, dans les enjeux de la raison d'être).

Sur le contenu, les raisons d'être se présentent comme des promesses que l'entreprise adresse à ses parties prenantes sur les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. Les promesses peuvent être déconnectées les unes des autres : leur interaction ne fait pas l'objet d'une réflexion apparente particulière.

¹¹Entretien réalisé le 12 juin 2019 en visioconférence, d'une durée d'environ 1h.

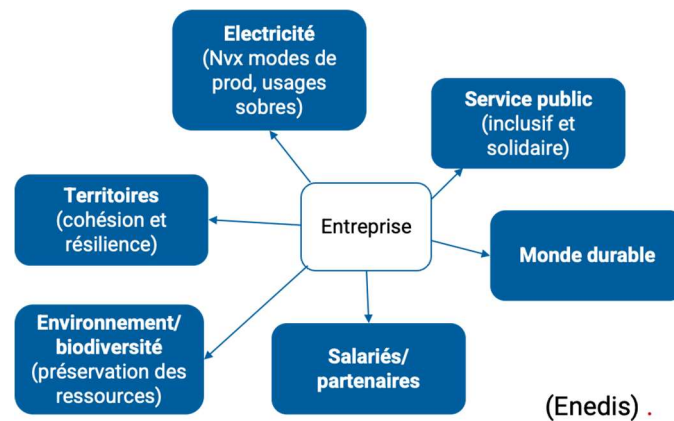


Figure 1: formulation de la raison d'être et multiplicité des objets - Cas Enedis (Source : auteurs)

On peut noter que les salariés sont parfois mentionnés. Et si on reprend la grille proposée par Stimec et al. (2026), on constate qu'ils sont évoqués à différents titres. Soit en tant **qu'acteurs d'une stratégie environnementale et responsable** (par exemple « Grâce à l'engagement de ses collaborateurs », Extrait Safran), soit comme **destinataires d'une promesse** dédiée alternativement aux salariés **individuellement** (motivation/sens à donner à son activité, par exemple « engagement dans une démarche [...] valorisante et un épanouissement personnel », Extrait Veolia), aux **collectifs** des salariés (qualité des relations professionnelles, solidarité dans un futur commun), ou encore aux salariés comme **citoyens** (mention d'une société durable par exemple).

Il est important de noter qu'une forte implication des salariés dans le processus de formulation ne se traduit pas forcément par une prégnance plus forte de la question du travail dans la raison d'être (par exemple chez EDF). La mention des salariés dans la raison d'être ne conduit d'ailleurs pas non plus nécessairement à ce qu'elle évoque le contenu du travail lui-même.

Nous avons utilisé la grille d'analyse développée par A. Stimec et al. (2025) en cherchant à distinguer les raisons d'être selon deux dimensions :

- 1) les raisons d'être qui visaient des salariés de celles qui ne les mentionnaient pas ;
- 2) les raisons d'être qui cherchaient à mobiliser les salariés pour une cause particulière et celles qui au contraire formulaient des promesses aux salariés eux-mêmes.

Pour notre panel de 10 entreprises, les résultats sont les suivants :

- **Les salariés ne sont pas explicitement mentionnés** dans cinq des raisons d'être, celles d'EDF, Orange, Schneider, Suez, Total. Ces raisons d'être adoptent des formulations plus larges en visant un progrès ou un objectif « pour tous », « pour l'humain » ou pour un avenir commun.
- Les salariés sont mentionnés mais **la raison d'être les mobilise** pour une cause particulière : Safran (« grâce à l'engagement des collaborateurs... »).
- **Les salariés sont destinataires d'une promesse** dans une raison d'être aussi : Engie (« Raison d'être rassemble l'entreprise, ses salariés, ses clients et ses actionnaires »).

- Enfin, les salariés sont doublement mentionnés, **à la fois mobilisés et destinataires** d'une promesse dans trois raisons d'être : Veolia, NaTran et Enedis (devenue dans un second temps, société à mission).
 - La raison d'être de Veolia évoque le sens de l'activité, le développement des compétences, et le dialogue.
 - Celle de NaTran évoque quant à elle le bien-être des salariés, l'enjeu de performance et le développement des compétences.

Le tableau suivant résume ces éléments :

Tableau 8: Statut des salariés dans les raisons d'être

Entreprise	Catégorie salariés	Extrait
Safran	Salariés comme moyen de réalisation d'une promesse	« Grâce à l'engagement de ses collaborateurs, grâce à l'innovation et à l'excellence opérationnelle... »
Veolia	Salariés comme moyen de réalisation et destinataires d'une promesse	« Veolia s'assure du développement des compétences de ses salariés qui sont dans leur grande majorité des ouvriers et des techniciens. L'entreprise s'appuie sur leur responsabilité et leur autonomie... »
Natran (ex-GRTgaz)	Salariés comme moyen de réalisation et destinataires d'une promesse	« Cette raison d'être rassemble l'entreprise, ses salariés, ses clients, ... » ; « créer un environnement de travail conjuguant bien-être, performance et développement des compétences... »
Enedis	Salariés comme moyen de réalisation et destinataires d'une promesse	« Agir en collectif : agir avec nos salariés et nos partenaires pour un service public... » « Agir avec respect : ancrer dans nos métiers... »
Engie	Salariés destinataires d'une promesse	« Cette raison d'être rassemble l'entreprise, ses salariés, ses clients et ses actionnaires ... »
Edf	Salariés non mentionnés	
TotalEnergies	Salariés non mentionnés	
Suez	Salariés non mentionnés	
Schneider Electric	Salariés non mentionnés	
Orange	Salariés non mentionnés	

Notons enfin que la qualité rédactionnelle de la raison d'être peut être appréciée sous un autre angle (Lévêque, 2022) : à partir du moment où des finalités multiples sont désignées, avec le même niveau d'importance, la raison d'être devrait prendre en compte les interdépendances entre ces finalités et les efforts qu'il faut engager pour surmonter les éventuelles contradictions entre elles. A cet égard, certaines formulations semblent plus ou moins abouties.

- Certaines formulations sont très courtes : celle d'EDF désigne la conciliation entre les enjeux de préservation de la planète, le bien-être et le développement, mais les termes demeurent relativement flous, si l'on n'y adjoint pas les engagements RSE publiés par ailleurs mais non inscrits aux statuts. La raison d'être mentionne l'électricité et l'innovation en général comme leviers pour permettre cette conciliation.
- *A contrario*, la raison d'être de NaTran (ex GRTgaz) pointe, au-delà des promesses à l'encontre de différentes parties, les **objets sur lesquels les tensions devront être gérées** (« concilier sécurité, performance économique et impact positif sur les personnes et la planète », « créer un environnement de travail conjuguant bien-être, performance et développement des compétences »), mais aussi les **objets sur lesquels des apprentissages devront être conduits** (« la Société innove, adapte ses réseaux, diversifie ses activités et construit avec les acteurs des territoires des solutions toujours plus neutres pour le climat, compétitives, et prenant en compte leurs impacts sociétaux. »)

3- De multiples instances de suivi, relativement découplées des représentants des salariés

Dans l'ensemble, la formalisation de la raison d'être s'est accompagnée de la mise en place de nombreux dispositifs managériaux et instances nouvelles. Notre bilan n'est pas exhaustif, notamment parce que les personnes que nous avons interrogées, majoritairement des représentants syndicaux, ne les connaissaient pas ou ne considéraient pas qu'ils aient une quelconque importance. Néanmoins, il nous semble indispensable de revenir sur la variété des dispositifs introduits.

A- Dispositifs nombreux

On trouve ainsi à plusieurs reprises - outre les comités RSE du conseil d'administration (CA) - des instances dédiées, telles que des comités de la raison d'être, des comités des parties prenantes ou « *critical friends* » (Veolia, NaTran, EDF, Orange, etc.), regroupant des personnalités internes et/ou externes avec, le cas échéant, quelques salariés de l'entreprise.

Des responsabilités nouvelles sont aussi structurées (direction RSE et finance fusionnées, réseau de *purpose officers*¹², comité de la raison d'être formalisé avec des membres du comité exécutif et des directions fonctionnelles). En outre les plans stratégiques sont construits de manière articulée avec la raison d'être, donnant lieu à des feuilles de route ou des systèmes inédits de management de la performance plurielle.

¹² Responsable de la raison d'être

Tableau 9: exemples (non exhaustifs) d'impacts organisationnels de la raison d'être

Entreprise	Instances et processus repérés pour suivre la raison d'être
Veolia	Comité des Critical Friends Comité de pilotage de la raison d'être (membres du comité exécutif et de directions fonctionnelles) Stratégie alignée sur la raison d'être (performance plurielle) Réseau des <i>Purpose Officers</i> (depuis 2021) Rémunérations des Top Exécutives sur les critères de performance plurielle Collectif +1
NaTran (ex-GRTgaz)	Conseil de parties prenantes, mobilisées pour la co-construction de la raison d'être et de la politique RSE Direction commune Finance et RSE, direction RSE chargée du pilotage de la Raison d'être Référénts et comités thématiques RSE
ENGIE	Gouvernance RSE intégrée Dispositifs de concertation parties prenantes et évaluation adossée à la gouvernance (Gouvernance RSE - Risques). Gouvernance spécifique des enjeux climatiques et éthiques. Rémunération dirigeantes indexées sur performance climat
Orange	Comité 'Raison d'Agir' (2021- 2024) Cercles de la raison d'être (depuis 2025) Direction RSE en charge du pilotage de la raison d'être
EDF	Conseil de Parties Prenantes Raison d'être déclinée dans des feuilles de route opérationnelles et politiques RSE
TotalEnergies	Dispositifs structurés de dialogue parties prenantes Reportings annuels (<i>Sustainability & Climate Progress Report</i>).
Suez	Comité RSE (Conseil d'administration) Feuille de route 2023 – 2027 avec indicateurs de suivi
Enedis	Entreprise à mission (depuis 27/06/2023) Comité de mission Gouvernance dédiée au suivi des 5 objectifs.
Safran	Gouvernance RSE (au niveau du conseil d'administration)
Schneider Electric	Document d'enregistrement universel et Rapport de durabilité détaillent le suivi des engagements et indicateurs.

Sources : entretiens réalisés par les auteurs, et publications institutionnelles

B- Distance avec l'action syndicale

Il est à noter que ces dispositifs et les instances de suivi mises en œuvre ne mobilisent que très rarement les représentants syndicaux. Aucun des représentants que nous avons interrogés n'a par ailleurs ni sollicité ces instances, ni cherché à rentrer en contact avec elles. Tout se passe comme si, jusqu'à présent, le déploiement de la raison d'être était disjoint de l'action syndicale. Une exception demeure pour Veolia, où un administrateur représentant les salariés participe au comité Raison d'Être du Conseil d'Administration, et où un dispositif a été mis en place avec les représentants syndicaux pour échanger notamment sur le suivi de la raison d'être.

4- Déclinaisons dans les systèmes de management

Nous constatons une mutation des systèmes de management et l'élaboration de nouveaux processus d'évaluation et de *reporting* dans quasiment toutes les entreprises étudiées.

A- Performances plurielles et nouveaux systèmes de management

Veolia a conçu un nouveau « système de management des performances plurielles ». Le dispositif est ambitieux et reflète la volonté de transformer l'entreprise pour que soient mis au même niveau d'exigence les différentes performances visées par la raison d'être, à savoir : les performances économiques (actionnaires), commerciales (clients), sociales (salariés), sociétales (société civile) et environnementales (environnement). Il s'agit d'une transformation profonde du système de management qui a supposé un effort pour intégrer dans un même ensemble de critères le suivi d'un ensemble d'activités hétérogènes.

La roue de la performance plurielle est donnée ici :



Figure 2: nouveau système de management lié à la raison d'être. Exemple de la roue de la performance plurielle chez Veolia (source : <https://www.veolia.com/fr/groupe/rse-performance-plurielle>)

Nous nous sommes intéressés¹³ à la manière dont la grille d'évaluation de la performance plurielle avait été construite et à ses usages. L'analyse met en lumière deux dimensions.

D'une part, un travail important a été nécessaire pour consolider des critères d'évaluation acommun à l'ensemble des branches dont les activités sont très hétérogènes. *In fine*, la grille proposée est d'une grande flexibilité. Elle propose des critères de performances fonctionnelles, mais elle laisse à chaque unité le soin de préciser les leviers d'action pour agir sur ces différents critères de performance à son niveau. Ainsi, les performances fonctionnelles communes donnent une grande latitude pour que les équipes ajustent à leur niveaux les indicateurs qu'ils suivent pour y contribuer. Cela a par exemple permis aux équipes d'identifier des leviers d'action qu'ils ne mobilisaient pas jusque-là en tant que tels. Par exemple, sur l'enjeu de gestion durable de la ressource en eau, la branche de recyclage et valorisation des déchets (RVD) est a priori moins concernée que la branche de l'eau. Néanmoins, la branche RVD a été conduite par

¹³Voir aussi mémoire d'Erwan Rabaud, étudiant en master MTI à Dauphine – Université PSL

l'outil à mettre en évidence que la question des lixiviats (ces boues issues des déchets enfouis et qui sont traversées par les eaux de pluie) pouvait contribuer à cette gestion durable. Ainsi, des indicateurs utilisés précédemment ont pu être repris pour être interprétés sous de nouveaux prismes. Et la grille des indicateurs à suivre a ainsi été largement enrichie.

D'autre part, si les leviers d'action qui étaient mobilisés dans une perspective économique sont ainsi réemployés dans une perspective de performance plurielle, l'outil fait aussi apparaître les possibles tensions entre les leviers d'action et potentiellement en conséquence les risques d'arbitrage qui pourraient nuire au respect de la raison d'être et qui nécessiteraient un effort accru de gestion et d'innovation.

B- Des indicateurs d'évaluation systématiques de l'activité en lien avec la raison d'être

Dans toutes les entreprises étudiées, de nouveaux systèmes d'évaluation des performances sont déployés. Typiquement, les *business units* ne sont plus évaluées seulement sur leur chiffre d'affaires ou leurs marges, mais aussi sur des critères environnementaux : zéro phyto, artificialisation des sols, consommation d'eau... Les grilles d'évaluation se sont considérablement enrichies. Elles s'imposent désormais aussi dans la plupart des comités d'investissement ou d'engagement pour les projets importants. Ces nouveaux outils de gestion supposent des développements instrumentaux nouveaux.

Dimension	Objectif	Indicateur de performance
Commercial	Satisfaction des clients et des consommateurs	Taux de satisfaction client via la méthodologie du Net Promoter Score étendu (score et couverture du chiffre d'affaires)
	Décarbonation de nos clients - Scope 4	Émissions de GES effacées
	Moteurs de croissance et innovation	Croissance du chiffre d'affaires dans les secteurs prioritaires (énergie, technologies de l'eau, déchets dangereux)
Environnemental	Décarbonation - réduction des Scopes 1 et 2	Scopes 1 et 2 réduction des émissions de GES
	Décarbonation - transformation de nos installations (y compris sortie du charbon et capture du méthane)	Capex décarbonation (y compris sortie du charbon en Europe et capture du méthane)
	Économies d'eau et régénération des ressources	Eau douce préservée
	Dépollution - Biodiversité	Préservation de la biodiversité sur les sites sensibles
Social	Santé, sécurité et bien-être	Taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail
	Engagement des employés	Taux d'engagement des employés (enquête "VoR")
	Diversité et inclusion	Proportion de femmes dans le comité de direction du Groupe
Sociétal	Éthique et intégrité	Réponses positives à la question "éthique et conformité" dans l'enquête "VoR"
	Soutien aux communautés locales	Habitants bénéficiant d'un accès inclusif aux services essentiels (toutes activités)
Finance	Profitabilité	Résultat net courant — part du Groupe
	Capacité d'investissement	Free cash flow (avant investissements de croissance discrétionnaires)

Figure 3: indicateurs de suivi de la raison d'être. Exemple chez Veolia (source : <https://www.veolia.com>)

Pour donner un autre exemple, chez EDF, une grille d'évaluation RSE des projets a été construite en lien avec la raison d'être, afin d'objectiver la cohérence des projets avec les enjeux RSE de manière rigoureuse. La grille a été co-construite avec des groupes de travail dans les différents métiers pour appréhender leurs contraintes et les risques qu'ils devaient gérer. Elle contient une liste de questions pour expliciter chaque engagement RSE à disposition des projets pour évaluer leur niveau de performance par rapport à la raison d'être. Les projets soumis au comité d'engagement du comité exécutif font l'objet d'un avis préalable de la direction Impact élaboré à partir de cette grille de criblage.

Le déploiement d'indicateurs de suivi des performances sur les différentes dimensions de la raison d'être apparaît systématisé. Néanmoins, on relève de fortes disparités entre les dimensions sociales et environnementales.

Les indicateurs sur la performance environnementale sont désormais systématiques et structurants dans les jalons de revue des projets. Cela suppose par endroits tout un effort métrologique pour développer de nouveaux indicateurs, mais surtout de nouveaux outils de mesure. Ainsi le laboratoire Crigen (Centre de Recherche en Gaz et Energies Nouvelles) chez Engie développe des moyens de détection et de quantification des émissions polluantes (gaz à effet de serre notamment, mais pas seulement) pour les différentes parties du groupe et aussi pour accompagner ses clients industriels. Les unités opérationnelles sont désormais étroitement suivies sur leur reporting environnemental, « au même titre que leur *Profit & Loss* ¹⁴».

Les indicateurs sociaux et sur la qualité du travail se sont aussi considérablement développés. Mais ils n'ont pas le même poids semble-t-il dans l'organisation pour au moins trois raisons :

- d'une part, les indicateurs cherchent à capturer une performance sociale par nature multi-dimensionnelle. On retrouve ainsi fréquemment :
 - des indicateurs concernant la sécurité au travail et la fréquence des accidents,
 - mais aussi des indicateurs sur la diversité, la parité et le caractère « inclusif » des organisations,
 - ainsi que des indicateurs relatifs à la qualité de vie au travail (QVT), au bien-être ou à l'engagement des salariés.

A quelques rares endroits (notamment chez NaTran) nous constatons qu'est également mesurée la part du chiffre d'affaires consacrée à la R&D et à l'innovation, pour suivre la raison d'être sur la dimension sociale.

- D'autre part, ces indicateurs sont fréquemment critiqués ou contestés quand ils cherchent à mesurer le bien-être au travail. Ces mesures sont faites au moyen d'enquêtes qui s'avèrent méthodologiquement fragiles et dans lesquelles les salariés ne se retrouvent pas tout à fait. Un interviewé nous a confié qu'il n'a jamais été autant question de bien-être au travail qu'aujourd'hui, mais que l'injonction au bien-être est assez mal vécue par les salariés, qui éprouvent souvent au contraire des injonctions contradictoires liées aux enjeux écologiques.
- Enfin, il nous semble important de souligner que les évaluations sur le travail portent toutes sur les organisations actuelles : elles ne permettent pas d'appréhender la manière dont le travail est pris en compte dans les transformations qui se dessinent et dans les organisations du travail telles qu'elles sont conçues aujourd'hui pour demain. Les personnes interrogées soulignent d'ailleurs à quel point l'écoute des salariés est à cet égard limitée pour objectiver les craintes vis-à-vis du futur.

En définitive, notre analyse nous conduit à faire le diagnostic suivant : la raison d'être a un effet visible sur les organisations et les systèmes de management. Mais d'une part ces évolutions

¹⁴ Compte de résultat

sont relativement disjointes de l'action syndicale et ne font pas par ailleurs systématiquement l'objet d'une évaluation ou d'un contrôle de gouvernance comme celui prescrit par la qualité de société à mission, rendant ainsi difficile de qualifier leurs effets concrets sur l'activité. D'autre part, le suivi de la qualité du travail a moins de portée que celui de la dimension écologique, qui s'avère, quant à elle, assez structurante. Il reste contesté et peu relié aux activités susceptibles de transformation l'activité et le travail à terme.

IV. Mobilisation de la raison d'être : une forme d'asymétrie entre l'écologie et le travail

1- Les raisons d'être perçues comme au service des transitions écologiques

Les raisons d'être sont globalement fortement associées à l'effort à engager pour rendre les activités compatibles avec les enjeux écologiques, et ce constat est sans doute d'autant plus marqué que les entreprises retenues sont toutes fortement exposées aux enjeux de transition énergétique. Cette orientation et cet engagement dans la transition écologique ne sont jamais en tant que telles réprouvés : les salariés interviewés les considèrent comme nécessaires, voire souhaitables, y compris lorsque des reconversions lourdes apparaissent nécessaires (par exemple la fermeture nécessaire des centrales thermiques). Néanmoins, cette orientation suscite plusieurs types de réactions au sein du panel analysé.

Le premier type de réactions consiste à voir dans les orientations écologiques de l'entreprise une démarche stratégique bien comprise. Dans la majorité des cas, il apparaît que les enjeux environnementaux sont perçus comme convergents avec les objectifs industriels. Autrement dit, les préoccupations écologiques sont considérées comme compatibles, voire favorables, à la performance économique de l'entreprise, l'écologisation étant ainsi présentée comme un levier de compétitivité ou d'innovation. Par exemple, l'activité nucléaire chez EDF positionne l'entreprise comme un acteur central de la décarbonation.

Parallèlement, certaines voix soulignent des effets d'aubaine potentiels – par exemple en s'interrogeant sur la part réelle des efforts de décarbonation, parfois attribuée à la conjoncture économique (réduction de l'intensité carbone liée à une phase de récession). D'autres évoquent des approches jugées opportunistes, s'appuyant sur l'idée que l'entreprise pourrait tirer un bénéfice financier des dispositifs existants (certificats d'énergie, valorisation du prix du carbone), ou adopter un discours stratégique principalement destiné à capter des financements européens, notamment dans le cadre du Green Deal, ou à soigner son image. Pour un représentant syndical interrogé : *« Ces aspects RSE servent la gestion des risques par rapport à l'image de marché, ou pour aller chercher des capitaux. Typiquement, cela sert pour obtenir auprès de la banque mondiale des taux intéressants ou pour souscrire au Green Deal. Du reste, les directions Impact et Affaires réglementaires sont proches, l'enjeu c'est d'être éligible pour les aides publiques ».*

Dans le même temps, certains expriment percevoir un décalage entre cette orientation affichée et certaines décisions concrètes, telles que la réduction des crédits alloués à la R&D ou

l'affectation prioritaire des financements à la filière nucléaire, parfois perçue comme se faisant au détriment des investissements dans les énergies renouvelables.

Le second type de réaction renvoie aux interrogations et aux craintes à l'égard des effets sur les salariés. Ainsi plusieurs entreprises défendent une politique volontariste, notamment de sortie des énergies fossiles. On peut penser à celles de la filière gaz, qui prévoient par exemple d'investir dans les biogaz et de sortir des gaz fossiles. Comment dès lors gérer les effets négatifs pour une partie des salariés ? Typiquement, les activités de maintenance des infrastructures ou des matériels domestiques liés aux énergies fossiles se retrouvent dans une situation d'injonctions contradictoires : d'un côté, la demande est très importante, et les entreprises auraient besoin de recruter des techniciens pour soulager la charge de travail. De l'autre côté elles souhaitent transformer radicalement ces métiers. Les situations de tensions organisationnelles ou d'injonctions paradoxales sont fréquemment évoquées. Situations d'autant plus malvenues que les dimensions « sociales » sont parfois vécues comme parachutées du siège et loin des enjeux concrets de responsabilité de l'activité.

Par ailleurs, des risques significatifs de déséquilibres internes sont perçus, avec la crainte que certains salariés ou unités soient défavorisés dans la réorganisation, donnant lieu à des situations marquées par une forte hétérogénéité des impacts.

Pour autant, comment les salariés se saisissent de la raison d'être ? Quelles sont les voies par lesquelles les salariés peuvent influencer ou orienter les trajectoires de transformation de leur organisation que les entreprises engagent pour la transition écologique ? Dans nos entretiens ou échanges en ateliers, les salariés, experts métiers ou représentants syndicaux, mentionnent fréquemment des activités qui portent en germe les organisations futures : activités de recherche & développement (R&D), nouveaux indicateurs de performance, efforts stratégiques pour tendre vers des activités moins carbonées... Notre analyse fait ressortir une mobilisation de la raison d'être par les salariés sur la dimension écologique, qui ne passe pas par les représentants syndicaux (2.). En revanche, la dimension sociale ne fait pas l'objet de la même mobilisation, les *activités transformatrices* en question s'avérant particulièrement difficiles pour l'action syndicale (3.).

2- Mobilisation des salariés pour défendre l'engagement écologique

Il y a plusieurs lieux de discussion où les orientations écologiques peuvent être débattues avec les salariés. Le CSE notamment est consulté sur les orientations stratégiques, mais aussi sur la politique environnementale. Le plus souvent, il nous a semblé que les salariés ne se plaignent pas d'un manque d'information à ce sujet. Les orientations stratégiques en matière de transition ainsi que les projets de verdissement de l'activité sont partagés et ne sont pas, en tant que tels contestés. *A contrario*, les projets dont l'impact écologique est plutôt négatif peuvent être très critiqués (cf. par exemple Neom chez EDF, ou un projet de gazéification de charbon en Chine pour Air Liquide).

Le cas du projet Neom est ici emblématique. Neom est un projet de ville futuriste en Arabie Saoudite avec un projet « the Line » de « ville immeuble ». Début 2024 EDF, en consortium avec Tractebel Engineering SA et Artélia SAS a conclu avec Neom Energy & Water Company un contrat couvrant des études préalables pour la réalisation d'une station de Transfert d'Énergie par Pompage (STEP). L'implication d'EDF a été dénoncée dans la presse par quelques salariés, qui y voyaient une catastrophe écologique et une entorse aux engagements écologiques. Au niveau de la direction, un risque de clivage du corps social est perçu sur cette dimension. De même que chez Engie d'autres représentants parlent de possibles oppositions entre les sources d'énergie.

La raison d'être peut ainsi être utilisée par les salariés dans leur argumentaire, et notamment ceux qui sont le plus experts sur ces questions environnementales, pour défendre l'engagement environnemental.

La recherche fait enfin ressortir une autre caractéristique singulière de la raison d'être. Là où précédemment nous avons vu que les sujets comme l'écologie risquaient rapidement de polariser les débats (certaines personnes interviewées parlant même de radicalisation), la raison d'être structure l'instruction sur la base des engagements que l'entreprise s'est elle-même donnée, potentiellement plus précis. Elle permet ainsi aux salariés d'interpeller légitimement leur direction quand ils estiment que les orientations violent les engagements.

L'exemple du collectif le Roseau de NaTran en est une bonne illustration. Les salariés du collectif étaient, au départ, impliqués dans la sensibilisation et la formation des salariés sur une base volontaire pour sensibiliser sur les enjeux climatiques et écologiques. À ce titre, l'adoption d'une raison d'être (et à plus forte raison l'adoption de la qualité de société à mission si elle avait été actée) leur a semblé être en engagement à saluer. Mais lors de la crise en Ukraine, les orientations et les projets envisagés par la direction les ont interpellés. Ces projets n'étaient-ils pas en contradiction avec les engagements de la raison d'être ? Les membres du collectif ont pu solliciter une rencontre avec la direction de l'entreprise, et leur expertise les a conduits à engager une discussion de fond avec cette dernière. Celle-ci a institué depuis des rendez-vous réguliers avec le collectif. **On a ici un exemple d'un dialogue sur l'activité, qui s'appuie sur l'engagement de l'entreprise, mais qui associe une partie des salariés (non nécessairement représentative du corps social, et en tout cas sans légitimité de représentation particulière) avec la direction.**

3- La qualité du travail ne donne pas lieu à la même mobilisation

Face aux impacts très forts que les transitions écologiques vont avoir dans ces entreprises, quelles sont les prises dont les salariés et leurs représentants disposent pour défendre la qualité du travail ?

Comme analysé ci-dessus, l'interpellation par les salariés de la direction sur la base de la raison d'être contestait systématiquement la cohérence des choix stratégiques avec l'engagement écologique. Nous n'avons en revanche pas eu d'exemple dans lequel cette interpellation a porté

sur la qualité et l'évolution du contenu du travail lui-même. Cela nous conduit à faire le constat que les prises dont les salariés et les représentants disposent pour défendre la qualité du travail sont limitées, notamment du fait d'une présence relativement plus faible, dans les raisons d'être, de promesses sur cette dimension. Mais aussi, et peut-être surtout, du fait d'un écart majeur entre les orientations stratégiques – généralement bien établies et peu contestées – et la relative indétermination de leur déclinaison opérationnelle à l'échelle des activités.

En effet, les modalités concrètes d'organisation du travail et de mise en œuvre des transformations restent en cours de conception, ce qui implique que l'avenir de l'activité et de l'organisation demeure, à ce stade, partiellement indéfini. Ainsi, l'organisation du travail apparaît encore en construction, rendant difficile l'identification de critères d'évaluation précis, hormis des éléments fondamentaux tels que l'emploi. Dans ce contexte, les marges de manœuvre pour interpeller la direction sur ces aspects s'avèrent relativement limitées.

Nous pouvons détailler plusieurs éléments pour montrer les difficultés rencontrées dans l'action syndicale face aux transformations du travail. Nous reviendrons ensuite sur le potentiel que peut représenter la raison d'être, à partir des cas où elle a été mobilisée sur les questions écologiques, pour soutenir cette action.

A- Orientations écologiques : quelles expertises pour les évaluer ?

En premier lieu, savoir évaluer la stratégie ou les projets lancés, et appréhender les conséquences concrètes qu'ils pourraient avoir sur les salariés, s'avère extraordinairement difficile. D'après les salariés interrogés, le recours à l'expertise environnementale reste faible. Cela s'explique non seulement par des ressources limitées, mais aussi par le fait que les expertises mobilisées dans le cadre du dialogue social, en particulier via le CSE sont, à ce stade, principalement orientées vers les dimensions industrielles et économiques, laissant les enjeux écologiques encore peu traités.

En outre, se prononcer sur la validité ou la pertinence de projet de transformation écologique pose des questions nouvelles et particulièrement exigeantes. Prenons deux exemples.

- Dans le secteur fossile, les questions sont légion sur la stratégie. Le plan de transformation environnementale n'est-il pas trop ambitieux, avec des objectifs trop précoces ? Ne se prive-t-on pas de moyens indispensables en renonçant trop rapidement à certaines activités carbonées encore rentables, qui pourraient permettre, à l'instar de certains concurrents, d'investir dans la recherche et le renouvelable ? Ces questions sont d'autant plus vives que l'activité est fortement interdépendante avec tout un système d'acteurs (État et mission de service public, régulateurs, producteurs, transporteurs, fournisseurs...). Une entreprise a-t-elle donc les moyens et la latitude nécessaire ? les questions soulevées par l'écologisation sont immensément difficiles à aborder et restent souvent sans réponse.
- De même, la multi-dimensionnalité des projets considérés rend l'analyse indéniablement difficile. Typiquement, les études préalables qu'EDF aurait pu conduire dans le cadre de Neom peuvent illustrer les difficultés d'évaluation. Si le projet Neom

était contestable, les études préalables envisagées par EDF pouvaient être riches d'apprentissage. Il s'agissait en effet pour l'entreprise de conduire des études pour la réalisation d'une STEP, c'est-à-dire une technologie permettant de stocker une grande quantité d'énergie, favorisant le développement des énergies renouvelables intermittentes, et d'accompagner la transformation d'un pays qui se prépare à l'après-pétrole. De telles études pouvaient permettre à EDF de gagner des compétences techniques importantes pour l'environnement.

B- Comité social et économique (CSE) et dialogue « autour » du travail

Face aux difficultés à penser le futur de l'organisation et ses impacts sur le travail, et du fait de l'aversion à l'inconnu aussi sans doute, il ressort également de notre recherche que le dialogue social sur les politiques environnementales tend, dans certains cas, à se recentrer sur les dimensions qui concernent directement les salariés, mais qui ne portent plus directement sur le cœur de l'activité. Ainsi, la commission RSE du CSE peut être amenée à se mobiliser sur des enjeux tel qu'un plan monde, qui veille à protéger les droits syndicaux dans les filiales internationales ; ou bien à l'inverse à discuter de mesures concrètes de réduction de l'empreinte écologique des pratiques quotidiennes des salariés : mise en place d'un forfait mobilité durable, encadrement des voyages professionnels, ou encore régulation de la température dans les bâtiments...

Toutefois, il convient de souligner que dans certains cas, le CSE parvient à s'emparer de questions directement liées à l'impact écologique du cœur de l'activité. C'est le cas typiquement dans des CSE où siègent des salariés experts des sujets de décarbonation. Ils peuvent par exemple interroger les choix des indicateurs retenus pour mesurer les performances écologiques ou les émissions de CO₂, ainsi que la manière dont les progrès de l'entreprise sont présentés dans la communication institutionnelle.

C- Les modes d'action syndicale (négociation/planification) rendent difficile l'échange sur les organisations à concevoir

Des travaux ont déjà souligné le fait que les instances de dialogue social s'engagent plus facilement sur les grands projets de transformation (fermeture de sites, fusions, restructurations majeures, etc.) que sur les transformations incrémentales, plus discrètes, qui tendent à échapper à l'agenda social, malgré des effets cumulatifs parfois significatifs (Sailly et al., 2022). Les résultats de notre recherche nous conduisent au constat complémentaire suivant : les outils actuels du dialogue social ont tendance à tenir les représentants du personnel à distance des logiques de conception des activités elles-mêmes, mais aussi à focaliser les discussions sur des projections, souvent abstraites, et peu susceptibles de se réaliser effectivement.

Les projections sont nécessaires pour estimer par exemple les impacts sociaux, qu'il s'agisse des effectifs ou des évolutions des compétences. Toutefois deux limites apparaissent. D'une part, on constate qu'en dehors des grandes variables classiques de négociation comme l'emploi et les volumes de formation, se pose la question des **autres dimensions pertinentes pour évaluer les projets et les organisations encore partiellement à définir** ; d'autre part, la

logique de négociation implique **des projections qui s'avèrent à la fois extrêmement difficiles à établir et fragiles sur le plan méthodologique.**

L'exemple de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) est particulièrement éclairant. Plusieurs entreprises, dans le cadre des transitions en cours, anticipent des enjeux de relocalisations ou de reconversions professionnelles. La première séance de notre atelier avait d'ailleurs été consacrée à cette problématique. La négociation d'un accord de GEPP se heurte à plusieurs difficultés, tant sur le plan méthodologique que sur celui de la projection des besoins futurs :

- La démarche repose sur une mise en regard de la situation actuelle et d'une situation cible. Il s'agit, d'une part, de partir de la démographie existante et de la répartition actuelles des compétences, et, d'autre part de les comparer à une projection de la démographie attendue, assortie d'une répartition des compétences visée à moyen terme¹⁵. Les besoins en matière de GEPP découlent de cette comparaison entre l'état présent et les profils futurs souhaités.
- Or, les salariés dépendent ici des informations, ou projections, produites par l'entreprise, qui sont souvent difficiles à établir. Par exemple, il est complexe d'estimer les implications d'un projet de développement d'une nouvelle technologie ou d'un développement de marché sur l'organisation du travail. Ces projections restent fragiles, non seulement du fait de la complexité des interdépendances à prendre en compte, mais surtout parce que tant que la phase de conception n'est pas achevée, plusieurs paramètres clés tels que les volumes d'activité, les choix technologiques ou les modèles d'organisation peuvent ne pas être encore arrêtés.
- En outre, les aléas qui pèsent sur ces démarches sont nombreux, qu'il s'agisse de nouvelles concurrences, de changements réglementaires ou encore de crises géopolitiques. Et les participants à l'atelier ont cité plusieurs cas où les accords négociés n'ont finalement, en raison de ces aléas, pas pu être respectés.

Dans un tel cas, le support de la négociation collective qu'est la GEPP ne permet donc pas d'échanger sur la diversité des effets éventuels qu'auront des choix différents d'opérationnalisation d'une ligne stratégique donnée sur l'évolution concrète du travail.

D- Un phénomène « d'aversion à l'inconnu »

Un phénomène particulièrement intéressant a été mis en lumière. Lorsque l'organisation future reste encore en partie à concevoir, en pratique, **les décisions managériales tendent à privilégier les voies connues et mieux maîtrisées.** Un exemple évoqué lors de l'atelier illustre ce biais : un accord de GEPP peut prévoir un volume conséquent de formation pour accompagner les salariés dans la transformation de l'organisation. Mais entre la voie qui consiste à former les salariés en poste depuis plusieurs années avec toutes les **incertitudes** que cela implique (adéquation des compétences, durée de formation, acceptabilité) – et la voie qui consiste à se restructurer en se séparant des « anciens » salariés pour recruter de nouveaux entrants, potentiellement plus aguerris d'emblée aux nouvelles technologies, la seconde option

¹⁵L'horizon temporel d'une GEPP varie selon les entreprises et les secteurs, mais il se situe généralement entre 3 et 5 ans. Elle doit toutefois faire l'objet d'une négociation entre employeurs et syndicats tous les 3 ans

apparaît plus prédictible, et plus simple à dimensionner. Elle tend donc à être privilégiée. Il en va de même lorsqu'un plan d'investissement dédié à se doter de capacités de production plus performantes sur le plan écologique, par exemple, n'est pas explicitement fléché vers la rénovation d'une ligne existante, difficile à dimensionner de manière fiable, et peut ainsi conduire à la fermeture d'un site pour préférer l'ouverture d'un autre pensé dès le départ pour ces critères de performance, et dont les coûts sont plus prévisibles.

Ainsi, la logique de projection ou de planification, qui repose sur des projections stabilisées de l'avenir du travail se heurte aux incertitudes propres aux phases de conception organisationnelle. Tant que les contours de l'activité future restent indéterminés, la portée des accords négociés demeure fragile. Aux yeux de nombreux interlocuteurs rencontrés, **les arbitrages finaux semblent souvent défavorables aux salariés en place**, en dépit des efforts affichés en termes d'anticipation. Les échanges en atelier ont permis de documenter plusieurs cas concrets, illustrant la manière dont les aléas externes et les logiques internes d'optimisation peuvent conduire à écarter les solutions les plus ambitieuses socialement, au profit de choix plus lisibles en termes de coûts et de risques pour l'entreprise.

Ainsi, faute de pouvoir appréhender la manière dont les activités futures seront conçues, la dimension sociale et la qualité du travail risquent d'être dépendantes des choix stratégiques et écologiques au lieu d'être des objectifs en tant que tels des transformations.

4- Conclusion intermédiaire

Les orientations stratégiques en faveur de la transition écologique sont, dans l'ensemble, peu contestées par les représentants des salariés. Mais à ce stade, on constate que la raison d'être peut servir de levier de mobilisation des salariés et de dialogue sur la dimension écologique, tandis qu'elle reste peu mobilisée sur la dimension sociale.

Les transformations concrètes induites sur l'activité et l'organisation du travail sont difficiles à appréhender. Cette difficulté tient à deux facteurs principaux :

- D'une part, ces transformations sont encore en cours de conception et leurs paramètres sont en partie encore à déterminer ;
- D'autre part, les représentants des salariés les évaluent au prisme de certaines dimensions privilégiées comme l'emploi, compte tenu de la difficulté à en apprécier d'autres dimensions : impact en matière d'apprentissage, de distribution des compétences... Ce biais est renforcé par le fait que le dialogue social ne donne pas nécessairement de prise pour interpeller la direction sur ces autres dimensions éventuelles.
- Enfin, les arbitrages opérés sont souvent constatés au détriment de la qualité du travail ou de la justice sociale. Lorsque ces arbitrages sont faits, on peut souligner que ce n'est pas parce qu'une seule option était envisageable, mais plutôt parce que les autres – et en particulier les plus protectrices socialement – comportaient de (trop) nombreuses

incertitudes pour être retenues : elles restaient dans un espace de conception non exploré, ou jugé trop risqué par l'entreprise.

V. Potentiels de la raison d'être pour un dialogue sur les transformations du travail

Dans la partie précédente, nous avons surtout insisté sur les difficultés que pouvait rencontrer l'action syndicale face aux transformations engagées. Or, ces analyses sont tirées d'entreprises où une raison d'être était d'ores et déjà adoptée et souvent inscrite dans les statuts. Cela montre que les personnes interrogées, et *a priori* les salariés avec elles, ne voyaient généralement pas de nouveaux leviers liés à l'introduction d'une raison d'être.

Pourtant, la mise en place de dispositifs organisationnels nouveaux, à l'initiative de l'entreprise ou des salariés eux-mêmes, pour prendre en charge les aspects environnementaux des engagements de la raison d'être semblent montrer que de telles transformations sont possibles, et que les salariés et leurs représentants peuvent en être à l'origine. Il s'agit donc d'explorer dans quelle mesure la raison d'être peut être un levier de participation, non seulement pour aborder les enjeux écologiques de la transformation de l'activité, mais aussi pour traiter des effets sur le travail d'une telle transformation.

Dans cette partie, nous voudrions montrer comment les cas étudiés illustrent de nouveaux potentiels que porte la raison d'être pour un dialogue sur le travail et surtout sur les trajectoires de transition pour les organisations. Nous exposerons ensuite ce qui nous semble être des conditions nécessaires pour que ces potentiels puissent effectivement être activés par les salariés.

Pour présenter les résultats de la recherche, nous mettons en évidence ici :

1. Les formulations qui permettent d'introduire de nouveaux principes de conception dans les trajectoires pour qu'elles poursuivent à la fois la soutenabilité économique et la qualité du travail ;
2. L'introduction de nouveaux systèmes de management qui renseignent sur les performances plurielles de l'entreprise à toutes les échelles ;
3. La mise au point de nouveaux dispositifs d'évaluation *par les salariés* des activités transformatrices elles-mêmes : ces dispositifs permettent de pointer les limites de l'organisation ou les compétences à développer pour respecter les principes de la raison d'être ;
4. Enfin, de nouvelles capacités d'interpellation des salariés sur les trajectoires de transformation.

1- Formulation : trouver des points d’ancrage pour défendre les causes du travail dans les transformations

Si la raison d’être n’est pas toujours bien formulée actuellement pour s’attaquer aux enjeux de la qualité du travail dans les transitions, il faut néanmoins rappeler qu’elle ne désigne pas des objectifs opérationnels, mais *des principes qui vont s’imposer dans la gestion des activités futures*. Dans cette perspective :

- la raison d’être devrait intégrer les préoccupations des salariés et comporter *simultanément* des engagements à l’égard de l’empreinte écologique de l’activité ET des engagements en faveur des salariés et de la qualité du travail ;
- plus précisément, les engagements n’étant pas déconnectés les uns des autres, la raison d’être peut désigner les points durs à leur intersection, c’est-à-dire les points où les solutions n’existent pas encore : elle désigne alors les efforts d’invention organisationnelle (« Not-yet-Designed ») sur lesquels l’entreprise devra rendre des comptes.

L’atelier consacré à la formulation (premier atelier du cycle) offre une illustration particulièrement éclairante des tensions entre transition écologique et justice sociale, et de l’enjeu de **travailler la formulation pour disposer des bons leviers**. Pour fixer les idées, les échanges se sont appuyés sur la situation d’un acteur de la distribution d’énergies fossiles, dont la raison d’être exprimait un engagement vers le développement de solutions d’avenir, sûres et renouvelables.

Les discussions ont permis de mettre en évidence les limites de cette formulation de départ en matière de transition juste. Plus précisément, elles ont montré que, si l’entreprise respectait à l’échelle globale, les principes généraux de la transition juste – tels que l’intégration des enjeux de transition dans le dialogue social, le développement d’emplois « verts », la transformation des métiers vers des activités bas carbone, la formation aux nouvelles compétences (via la GEPP ou les plans de formation), ou encore les plans d’investissement et d’innovation –, cela ne garantissait en rien une justice sociale effective au niveau local.

Autrement dit, une entreprise peut afficher des engagements ambitieux en matière de transition juste, sans pour autant garantir une répartition équitable des efforts, risques ou opportunités entre les salariés. Derrière ces engagements, cohabitent souvent des dispositifs à court ou moyen terme (GEPP, PSE, congés mobilités), des arbitrages d’investissement privilégiant le neuf plutôt que l’existant, ou encore le recrutement de profils déjà formés plutôt que la montée en compétences des salariés en poste.

Compte-tenu du fait que les politiques négociées de formation et de parcours professionnels n’étaient pas de nature à empêcher les arbitrages, l’atelier a permis de faire ressortir le concept d’« adaptabilité » comme élément clé de l’engagement : pour concilier justice sociale et transition, ne vaut-il pas mieux favoriser une adaptabilité pour tous les salariés, et quand c’est possible, assurer un développement des compétences de tous les salariés ?

D'où la préconisation, construite collectivement à l'issue de l'atelier, que la raison d'être soit formulée de manière à ce que ***les projets favorisent l'adaptabilité des métiers à la transition énergétique***. Quelle que soit la formulation finale, celle-ci devrait alors permettre que les représentants du personnel s'en saisissent pour :

- 1) demander à être consultés tôt sur les projets relatifs aux transitions (impact sur les salariés)
- 2) mettre en œuvre une évaluation des situations/métiers sur l'adaptabilité et ;
- 3) éventuellement réclamer pour les métiers difficilement adaptables un accompagnement ou une compensation juste.

2- Suivre les transformations sous l'angle écologique & social

La raison d'être donne lieu à l'élaboration de **dispositifs de suivi des impacts de l'activité** sur les différents engagements de la raison d'être.

Les référentiels d'évaluation des impacts sont très importants : les métriques doivent bien sûr être pertinentes, significatives pour les parties concernées, mais aussi opératoires. A cet égard les indicateurs retenus peuvent faire l'objet de discussion.

- > **Ainsi les indicateurs d'impact sur le travail peuvent être interrogés** (davantage qu'ils ne le sont aujourd'hui, même si manifestement, la manière dont est mesuré le bien-être dans leur entreprise questionne les participants). A noter que les métriques ne sont pas nécessairement quantitatives (cf. l'adaptabilité peut nécessiter des mesures qualitatives).
- > **Le suivi des impacts renseigne alors les différentes parties prenantes** et devient un outil pour l'action. Les salariés disposent d'éléments plus riches et plus systématiques que précédemment. Dans certains cas étudiés, ce suivi a permis la mobilisation des salariés et l'interpellation de la direction sur des projets qui ne semblaient pas alignés avec la raison d'être.

A cet égard, notre recherche a fait ressortir des dispositifs d'évaluation novateurs : plutôt que d'évaluer les impacts ou les performances (*ex post*) des activités, les équipes y sont sollicitées pour évaluer si les projets envisagés, à l'étape de leur conception, sont bien en phase avec la raison d'être.

A- L'exemple du dispositif ETRE chez EDF

La mesure de la performance ne renseigne pas, en tant que telle, sur le niveau d'effort consenti par l'organisation pour améliorer la performance. Surtout, dès lors qu'il y a plusieurs dimensions de performances à considérer simultanément, alors la question qui se pose est de savoir comment l'entreprise explore des solutions pour concilier l'ensemble de ses objectifs. Comment éviter de sacrifier les salariés pour la transition ou inversement ?

Le cas des ateliers d'intelligence collective (dispositif ETRE) mis en place par EDF nous semble ici particulièrement intéressant.

Ces ateliers ont été mis en place à la fois pour rendre opérationnelle la raison d'être, mais aussi pour objectiver l'évaluation des activités et donner une photographie des enjeux RSE aux directeurs de projet. Sur des sujets complexes et sensibles, la direction Impact a ressenti le besoin d'objectiver le plus possible l'évaluation des projets, mais aussi d'associer les salariés : ces derniers peuvent d'une part retranscrire les interrogations de la société civile et d'autre part donner un avis sur le positionnement des projets. La direction Impact a entrepris de multiples recherches sur les méthodes d'évaluation (outil de l'Impact weighted Factor développé par Harvard, ou celui d'Impact Score proposé par Impact France, méthode « what if ? » de Carbon 4 pour tester les stratégies face aux limites planétaires...).

Dans la méthode développée par EDF, l'évaluation porte sur les projets que l'entreprise engage. Elle s'appuie sur des principes d'intelligence collective (Servan-Schreiber, 2018), en s'efforçant d'éviter les biais de fixation cognitive dont chaque participant peut être victime. EDF est allé au-delà du recueil d'avis pour associer concrètement les collaborateurs à l'évaluation des projets et ainsi renforcer leur impact sociétal et environnemental. La méthode ne vise donc pas à recueillir les points de vue des salariés, mais à mobiliser « l'intelligence collective » d'un groupe large et diversifié.

Des informations sur le projet sont partagées en amont et l'atelier fonctionne sur la base de « paris » et « prévisions » (Servan-Schreiber, 2018) : chaque participant est amené à estimer dans quelle mesure l'équipe projet *maîtrise* (ou a les compétences pour tenir) les objectifs de la raison d'être. Cela permet de mettre en évidence les zones de consensus et à l'inverse de controverses. S'ensuit une phase de délibération en groupe autour des points de consensus et de controverse : ces points signalent les zones fragiles où les mesures prises ou dispositions peuvent être insuffisantes. Par la suite, une séquence de « prévision » (Prelec) permet de mesurer la cohérence du projet avec la raison d'être.

Ce dispositif nous semble en rupture avec les outils d'évaluation classiques à trois niveaux. Premièrement, les salariés sont invités à participer à l'évaluation des projets non pas seulement sur les dimensions sociales, mais sur **l'ensemble des dimensions de la raison d'être**. De l'avis de nos interlocuteurs, la méthodologie déployée permet d'éviter des positions binaires (« éviter le pour ou contre ») mais d'instruire collectivement la qualité et les limites des projets selon les enjeux RSE. Deuxièmement, les dimensions de performance ne sont pas évaluées séparément les unes des autres, mais **les tensions au croisement des performance** sont pointées. Troisièmement, les salariés peuvent discuter l'ambition suffisante ou pas des projets au regard de la raison d'être. Mais ils peuvent aussi pointer **les capacités insuffisantes de l'organisation pour tenir les objectifs**. La dernière phase de ETRE est une phase de proposition de pistes d'amélioration par les salariés. Ces éléments qui accompagnent la photographie du projet par rapport à la raison d'être permettent de faire émerger de futures actions.

B- Explorer les conditions dans lesquelles les projets peuvent favoriser la qualité du travail

L'atelier que nous avons organisé sur le suivi de la raison d'être a permis d'aller plus loin. La raison d'être fournit des principes d'évaluation qui peuvent jouer de manière fractale, au niveau des orientations stratégiques comme au niveau des postes individuels. Mais il est toujours extrêmement difficile d'estimer les implications possibles de certaines activités (de R&D par exemple). L'enjeu de l'évaluation change alors de nature : plutôt que de chercher à se projeter sur les effets possibles à terme, il s'agit de discuter les projets sur les conditions qui permettraient de tenir les engagements.

Prenons l'exemple d'un projet de R&D d'une entreprise qui devrait lui permettre d'investir progressivement le domaine des matériaux dans le secteur biomédical, éloigné de son secteur historique dans la mobilité. Si la raison d'être comporte un engagement sur l'adaptabilité de tous les salariés à la transition, alors plusieurs questions se posent : à quelles conditions le projet peut être développé en interne plutôt qu'externalisé ? Est-ce qu'on peut suivre le pourcentage de l'activité qui sera confié à des équipes internes ? Et à quelles conditions l'ensemble des salariés ou des sites industriels pourraient être associés, formés aux nouvelles technologies ? A priori, on peut imaginer qu'un projet de diversification de ce type pourrait donner lieu à la spécialisation d'une usine (voire la création d'une nouvelle usine distincte du réseau historique...). Mais si la raison d'être suppose l'adaptabilité, alors d'autres voies méritent d'être explorées. Par exemple : serait-il envisageable de mener une étude sur le potentiel économique que représenterait la flexibilité que gagnerait le système industriel de l'entreprise si toutes les usines étaient capables d'accueillir les nouveaux projets ?

Finalement, l'un des principaux apports de la raison d'être résiderait dans sa capacité à rendre possible une évaluation collective qui ne porte plus uniquement sur les performances de l'entreprise, mais sur l'organisation elle-même et sur ses capacités collectives à honorer ses engagements. Cette évaluation prend alors une dimension critique : elle doit permettre de mettre en lumière et de dénoncer les arbitrages opérés entre les différentes dimensions de la raison d'être, révélant ainsi les tensions et les contradictions qui traversent l'organisation. Par ce travail d'explicitation, émergent les espaces d'exploration qui demeurent insuffisamment investis ou qui nécessitent d'être enrichis. Se dégage ainsi un nouvel objet de dialogue social, structuré autour des limites que l'organisation rencontre dans le respect de sa raison d'être, et portant sur les trajectoires de transformation qu'il conviendrait d'engager pour réduire l'écart entre les ambitions affichées et la réalité des pratiques organisationnelles.

3- Non-respect de la raison d'être : les conditions d'une interpellation

La raison d'être, une fois inscrite dans les statuts, devient opposable. Nous avons vu que les salariés pouvaient s'en saisir d'ores et déjà pour interpellier la direction sur des orientations stratégiques ou des projets particuliers. A ce stade toutefois, la mobilisation par les salariés a deux propriétés :

- Elle apparaît comme le fait d'experts ou de salariés à la fois militants mais aussi très impliqués sur les sujets écologiques de par leur activité professionnelle.

- Elle ne permet donc pas d'associer tous les salariés et n'est guère inclusive. Elle pourrait même accentuer le risque de « clivage » au sein du corps social évoqué par certains de nos interlocuteurs dès lors que les ambitions écologiques sont en jeu.

Il pourrait donc y avoir un double enjeu pour mieux mobiliser la raison d'être à l'avenir sur les dimensions écologiques et sociales : un enjeu à muscler l'expertise pour évaluer les activités transformatrices sur leur impact social, et un enjeu aussi à éviter les clivages entre les salariés en construisant une capacité collective d'évaluation et de dialogue sur l'activité à partir de la raison d'être. Et sur ces deux enjeux, l'action syndicale a un rôle majeur à jouer.

A- Des stratégies collectives de veille, d'alerte et d'interpellation

Durant notre second atelier, il est ressorti l'image de l'éléphant, qu'on ne connaît que par morceaux si on le regarde de trop près, sans pouvoir se figurer l'animal dans son entièreté. Ainsi, chaque salarié et chaque équipe se trouvent aujourd'hui en connaissance d'un fragment de l'ensemble de l'organisation. Typiquement, les salariés impliqués sur les projets de R&D n'anticipent pas nécessairement la manière dont ils pourraient être plus tard mise en œuvre dans les activités concrètes de l'entreprise. Pour autant, c'est bien l'enjeu de relier les multiples initiatives dans les différentes branches pour construire une représentation des enjeux et des champs engagés dans la transformation du travail.

De la même manière, le dialogue peut être direct mais il peut être aussi davantage collectif et structuré. En particulier, les stratégies de suivi du respect de la raison et le cas échéant d'alerte, le cas échéant, pourraient davantage être articulées avec les instances mises en place. Nous avons constaté que les dispositifs tels que les comités de la raison d'être, des parties prenantes, des *critical friends*, etc. étaient relativement disjoints de l'action syndicale. Néanmoins, ces instances pourraient être sollicitées par les salariés ou leurs représentants à la fois pour mener des compléments d'investigation, pour donner un avis ou pour signaler un risque de non-respect des engagements dans certaines parties de l'entreprise et empêcher ainsi les *trade-offs* au détriment du travail.

A cet égard, une réflexion doit être engagée pour coordonner les différentes parties et relier les différents niveaux d'action (administrateurs salariés, comité des parties prenantes, remontées des salariés) et organiser des actions collectives capables de contrôler la raison d'être et la faire respecter.

B- De nouvelles expertises d'évaluation des activités

De la même manière, nous avons souligné la difficulté à évaluer les activités transformatrices dans leurs impacts sur le travail futur. L'expertise nécessaire pour construire des référentiels signifiants et actionnables est considérable et reste en grande partie à construire. Toute une réflexion doit être engagée pour apprendre à explorer et maintenir ouvertes des pistes afin d'empêcher les *trade-offs* (comme par exemple proposer d'estimer l'intérêt de la flexibilité offerte par une formation dans tous les sites de production).

Si les salariés peuvent se mobiliser et engager un dialogue direct, cette réflexion sur les transformations à concevoir ne pourra vraisemblablement pas être le fait de salariés isolés. L'enjeu est assurément de rendre ce suivi collectif, voire de l'instituer avec des organes dotés des compétences de suivi nécessaires. Organes que les salariés pourraient, le cas échéant, alerter à leur niveau. L'action collective et pérenne est indispensable pour structurer les expertises, les mutualiser mais aussi les accumuler dans la durée. Là encore, il nous semble que l'action syndicale apparait critique.

4- Conclusion intermédiaire

Pour synthétiser, la raison d'être constitue un levier de dialogue sur l'activité encore très largement sous-exploité. Aujourd'hui, les salariés ne s'en saisissent que rarement. Néanmoins nous observons des dispositifs managériaux et des dynamiques qui permettent de cerner des marges d'action et de participation nouvelles.

Nous avons précédemment souligné les difficultés à préserver la qualité du travail dans les transitions : les orientations écologiques en tant que telles ne sont pas rejetées par les salariés. Mais leurs implications au niveau du travail sont par nature inconnues. Or, la trajectoire est peu appréhendable au travers des outils classiques. Les dimensions les plus tangibles, comme l'emploi, restent l'entrée par laquelle les représentants syndicaux peuvent discuter les transformations, mais sans prise particulière pour changer les trajectoires.

A l'inverse, la raison d'être introduit des principes engageants dans la transformation : elle donne de ce fait des critères d'évaluation et soutient la construction de référentiels pour discuter les projets et l'organisation. Mais le suivi ne revient pas seulement à discuter des impacts ou des performances : il permet de pointer les zones où l'organisation n'est pas en mesure de respecter ses engagements. Et donc où des explorations nouvelles doivent être lancées. Ces explorations et leur suivi sont des objets possibles pour un dialogue profondément renouvelé.

Le tableau ci--après résume le potentiel de la raison d'être par comparaison avec la situation de référence sans raison d'être statutaire de l'entreprise.

Tableau 10: Potentiels de la raison d'être dans les transformations de l'activité

	Situation de référence (sans raison d'être)	Mobilisation possible de la raison d'être face aux transformations
Orientations	Orientations écologiques qui forcent une transformation de l'organisation. Elles sont généralement approuvées par les salariés	La raison d'être fournit des principes (environnementaux et sociaux) à respecter dans la transformation
Transformations de l'organisation	Organisation future largement encore inconnue > Projections et négociations difficiles	Organisation à concevoir > ... de manière à respecter les engagements
Critères d'analyse et espace de dialogue	• Question des dimensions pour appréhender les transformations • Objets du dialogue social : emplois et formations (GEPP)...	• Référentiels à construire pour suivre les dimensions de la raison d'être • Explorations à mener pour respecter les différents engagements : un nouvel objet de dialogue
Impacts sur les salariés et participation	• Multiples aléas – impacts sur le travail négatifs constatés • Faible capacité d'interpellation et de modification des trajectoires	• Capacité d'interpellation sur la base de la raison d'être • Réouverture des options de transformation organisationnelle

VI. Des conditions exigeantes pour actualiser le potentiel de la raison d'être : recommandations

Les revendications syndicales aujourd'hui ne portent pas seulement sur l'emploi ou sur la redistribution de la valeur, mais aussi sur le sens et la qualité du travail lui-même. Elles appellent donc à un dialogue professionnel capable de faire participer les salariés à la définition de l'organisation du travail et à ses orientations.

La réforme de la loi Pacte partait d'une autre prémisse : il était nécessaire également de changer la gouvernance de l'entreprise pour que la qualité du travail puisse être réellement intégrée comme un objectif du management, voire qu'elle devienne un engagement durable sur lequel l'entreprise doit rendre des comptes.

Aujourd'hui, les enjeux de gouvernance et de dialogue se rejoignent. La raison d'être peut constituer un levier potentiel important pour la participation des salariés et l'amélioration de la qualité du travail : d'une part, la raison d'être peut effectivement conduire à ce que l'entreprise rende compte de la manière dont elle intègre ses engagements statutaires dans la gestion de ses activités. Elle participe ainsi d'une redevabilité (*accountability*) accrue. D'autre part, elle fournit les déterminants d'un dialogue professionnel qui porte non seulement sur l'organisation du travail actuelle mais aussi sur l'organisation en germe pour demain.

Ce levier est resté pour le moment insuffisamment conceptualisé et peu mobilisé. Notre recherche tend à conforter l'hypothèse selon laquelle la raison d'être, en tant qu'engagement statutaire des entreprises, revêt un fort potentiel pour la participation des salariés dans les transitions. Néanmoins, ce potentiel reste largement à actualiser, et les conditions sont exigeantes. Nous développons dans cette dernière partie plusieurs conditions pour rendre effective cette participation.

1- Recommandations sur la formulation de la raison d'être

La première série de conditions porte sur le contenu de la raison d'être et son processus de formulation.

Pour être activable, la raison d'être doit être formulée avec soin et refléter de manière appropriée les enjeux de préservation et de développement des conditions de travail et des compétences des salariés.

Pour rappel, une raison d'être ne formule ni des valeurs générales, ni des objectifs opérationnels. Elle énonce les principes qui doivent durablement guider la conduite de l'entreprise et dont le respect peut faire l'objet d'un contrôle, sans déterminer pour autant les choix stratégiques. Elle fixe ainsi le mandat confié par les actionnaires aux dirigeants, mais engage également les actionnaires eux-mêmes : en inscrivant durablement ces principes dans

les statuts, elle protège la latitude stratégique des dirigeants contre d'éventuelles évolutions des attentes des actionnaires futurs.

Si la raison d'être a vocation à intégrer les enjeux environnementaux propres à l'activité de l'entreprise et fixer des principes de transformation qui assurent la soutenabilité à terme de l'activité, une raison d'être devrait systématiquement prévoir un volet d'accompagnement de l'adaptation des salariés dans ces transformations. En outre, la raison d'être devrait pouvoir exprimer les principes de préservation de la santé et de développement du bien-être des salariés, voire les enjeux de solidarité et de justice sociale à l'égard des salariés dont les compétences pourraient être déstabilisées par ces transformations.

Or, notre analyse montre que la formulation demande un grand soin pour autoriser ultérieurement une discussion féconde sur les transformations de l'activité. En particulier, il faut pouvoir identifier les points où les différents objectifs peuvent être en contradiction pour désigner les axes d'exploration et d'innovation sur lesquels l'entreprise pourrait s'engager et rendre des comptes. Plus généralement, il s'agit de caractériser **les points d'ancrage pour défendre les causes du travail dans les transformations**.

Les syndicats pourraient jouer un rôle important pour formuler les objets qui permettent d'inscrire dans la raison d'être les causes du travail de manière à ce qu'elles soient contextualisées et mobilisables à tous les niveaux de l'entreprise.

En outre, la formulation étant critique pour défendre une certaine représentation du travail ou de la transition écologique juste, il semble indispensable que les salariés puissent participer activement à la formulation ou *a minima* à la validation de la raison d'être. Cela devrait être une revendication des salariés : que les salariés soient bien représentés dans les équipes chargées de formuler la raison d'être, mais aussi que les causes du travail puissent être correctement prises en compte. Et qu'ils puissent également valider (ou rejeter) en amont de l'assemblée générale, la formulation qui sera inscrite dans les statuts (avis du CSE ou accord avec les représentants du personnel).

Recommandations pour la formulation de la raison d'être

- R1. 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.
- R2. Former les représentants du personnel pour renforcer la capacité à intégrer la question du travail dans le suivi des transformations au prisme de la raison d'être.

2- Développement des méthodes pour suivre la raison d'être

La deuxième série de conditions porte sur les méthodes pour suivre le respect de la raison d'être.

La raison d'être doit conduire à ce que la qualité du travail et la transition juste soient des principes ou des objectifs pour la conception des organisations et des projets futurs de l'entreprise et non pas uniquement des résultantes, plus ou moins satisfaisantes, des processus de conception.

Évaluer la qualité des choix de gestion au prisme des engagements de la raison d'être n'est toutefois ni habituel ni aisé pour les salariés. Cela appelle à développer de nouvelles compétences et de nouvelles méthodes. Plusieurs recommandations peuvent être formulées ici.

Il peut être nécessaire de favoriser des formations des salariés (y compris des managers) aux enjeux de la raison d'être.

- Une telle formation devrait contribuer à installer une capacité de vigilance dans toute l'organisation quant au respect ou non des engagements.
- Mais elle devrait aussi mettre en garde sur les changements que suppose l'évaluation d'une raison d'être : cette évaluation ne doit pas consister à défendre les intérêts de telle ou telle partie ou à représenter une cause. Elle doit s'attacher à instruire les risques que les principes de la raison d'être ne soient pas respectés et donc à pointer les solutions qui sont encore à explorer.

A cet égard, il y a un enjeu à soutenir le développement **de nouveaux référentiels d'évaluation des projets** (projet de recherche, projet de développement d'un produit ou d'une usine, projet de déploiement d'une nouvelle technologie, IA...) à l'aune de la raison d'être. Ces référentiels peuvent être distincts des grilles d'évaluation utilisées par les chefs de projet (qui suivent habituellement les performances Qualité, Coût, Délai...), même si on peut faire l'hypothèse que ces dernières tendent à intégrer les dimensions de la raison d'être.

De tels référentiels ne reposent pas non plus uniquement sur des projections relatives aux performances, mais ils cherchent aussi à mettre en lumière les difficultés ou les risques de tensions entre les différents objectifs. Ainsi, ils pourraient permettre d'identifier des questions : quelle part de l'activité en développement pourrait revenir à l'interne ou être confiée à des partenaires extérieurs ? Quelles implications possibles sur la formation des salariés ? Sur l'équité entre salariés ?

L'enjeu est donc double :

- Ces référentiels doivent permettre de discuter des projets qui vont transformer le paysage de l'organisation dans les prochaines années pour identifier les risques qu'ils ne respectent pas la raison d'être.
- Ils doivent aussi permettre de dégager **les conditions dans lesquelles les projets, actuels ou futurs, sont susceptibles** de respecter les engagements.

Avec de tels référentiels, il serait alors possible d'engager un dialogue sur les transformations en cours. Les salariés pourraient, en cas de doute sur le respect des engagements

- demander l'étude de nouveaux scénarios ou de nouvelles investigations ;
- proposer des procédures de discussion et de validation des choix structurants du projet ou des suivants.

Recommandations sur les expertises et méthodes de suivi de la raison d'être

- R3. 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.
- R4. 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.

3- Implication des salariés dans la gouvernance de la raison d'être

La troisième série de recommandations porte sur l'implication des salariés (ou de leurs représentants) dans la gouvernance de la raison d'être.

Une raison d'être est d'autant plus utile que l'entreprise se donne les moyens de la suivre et de rendre compte des efforts qu'elle met en œuvre pour la respecter. A cet égard, des dispositifs d'évaluation et des espaces de dialogue sur le respect de la raison d'être sont souhaitables pour institutionnaliser son suivi et crédibiliser les démarches de l'entreprise. Si l'entreprise ne devient pas société à mission, d'autres mécanismes de suivi peuvent néanmoins être considérés, à l'instar des comités de la raison d'être mis en place dans plusieurs entreprises. Un comité du conseil d'administration dédié au suivi de la raison d'être (au même titre que la RSE) ne nous semble pas suffisant : le conseil d'administration étant responsable des orientations stratégiques, il veille également à leurs mises en œuvre. Mais si les orientations sont de nature à entraîner des tensions avec la raison d'être, il pourrait être en situation compliquée pour les dénoncer. L'enjeu est bien d'avoir un autre pôle d'évaluation, sans responsabilité opérationnelle, mais doté de la compétence pour donner un avis informé sur le respect des engagements.

On peut faire ici deux recommandations.

D'une part, la participation des salariés dans les instances de suivi de la raison d'être, quand elles existent, devrait être systématique. Les salariés devraient être représentés dans un comité de la raison d'être ou dans les instances d'évaluation prévues dans l'entreprise. Dans certaines entreprises, des élections sont organisées pour nommer les salariés qui participent à ces instances. Les procédures de désignation pourraient faire l'objet d'un accord collectif.

D'autre part, et quelle que soit la composition des instances de suivi, il convient d'instaurer un lien entre les salariés (ou leurs représentants) et ces instances. Les salariés peuvent en effet mobiliser ces instances pour avoir plus d'information mais ils peuvent aussi à l'inverse interpellier ces instances en cas de suspicion de non-respect.

Plus généralement, il s'agit de développer des capacités collectives de suivi de la raison d'être pour remonter les interrogations sur le suivi de la raison d'être ou les alertes en cas de suspicion de non-respect. Le rôle des syndicats pourrait être ici déterminant. Il faut penser une mobilisation croisée et coordonnée entre les instances représentatives du personnel, les instances de suivi de la raison d'être quand elles existent et les instances de direction (comité exécutif et conseil d'administration).

Recommandations pour le suivi et la gouvernance de la raison d'être

- R5. Favoriser la participation systématique des salariés et/ou de leurs représentants dans les instances de suivi de la raison d'être.
- R6. 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.

4- Vers un enrichissement du déploiement de la raison d'être

Notre analyse suggère donc que l'actualisation du plein potentiel de la raison d'être suppose un élargissement des modes d'action syndicale. En retour, l'implication des salariés et de leurs représentants permettrait d'enrichir considérablement le potentiel de la raison d'être. Initialement pensée comme un outil de gouvernance, la raison d'être pourrait ainsi devenir, avec une action syndicale étendue, un outil de dialogue et de participation dans le pilotage des transformations.

Bibliographie

- Albouy, M. (2025). *L'entreprise à mission imaginaire. Du rêve à la réalité*. Editions EMS
- Baghioni, L., & Moncel, N. (2024). Le travail au temps de la « transition écologique ». In. LIEPP : Sciences Po.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review, Summer*, 51-55.
- Battilana, J., Obloj, T., Pache, A.-C., & Sengul, M. (2022). Beyond Shareholder Value Maximization : Accounting for Financial/Social Trade-Offs in Dual-Purpose Companies. *Academy of Management Review*, 47(2), 237-258. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0386>
- Blair, M. M., & Stout, L. A. (1999). A Team Production Theory of Corporate Law ? *Journal of Corporation Law, Vol. 24*(n°4), pp. 751- 807. <https://doi.org/10.2307/1073662>
- Bourguignon, R., & Stimec, A. (Eds.). (2022). *L'analyse organisationnelle du dialogue social : pratiques et perspectives théoriques*. Ems Gestion.
- Busck, O. (2006). *Employee participation in environmental work in companies*. <https://vbn.aau.dk/ws/portalfiles/portal/549512565/11-REM-chapter-7.pdf>
- Clot, Y., Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., & Zittoun, M. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte. <https://shs.cairn.info/le-prix-du-travail-bien-fait--9782348057854?lang=fr>
- Clot, Y., Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A., & Zittoun, M. (2021). *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.clot.2021.01>
- Coutrot, T. (2021). Le conflit éthique environnemental au travail Une première analyse empirique à partir de l'enquête Conditions de travail 2019 *Travail et Emploi*, 166-167.
- Coutrot, T. (2024). Le bras long du travail. Conditions de travail et comportements électoraux. *Document de travail de l'IRES n°1*(Février), 57p.
- Coutrot, T., & Perez, C. (2022). *Redonner du sens au travail. Une aspiration révolutionnaire*. Seuil.
- Crifo, P., & Rebérioux, A. (2019). *La participation des salariés*. Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.crifo.2019.01>
- Delanoë, A., & Moncel, N. (2022). Normes environnementales : quels effets sur le travail et les formations ? *Céreq Bref*, 432(16), 1-4. <https://doi.org/https://doi.org/10.57706/cereqbref-0432>
- Detchessahar, M. (2019). *L'entreprise délibérée. Refonder le management par le dialogue*. Nouvelle Cité.
- Deval, M. A. (2023). Comprendre les enjeux d'innovation des entreprises industrielles face aux inconnus des transitions: modéliser et expérimenter une nouvelle ingénierie de l'expertise (Thèse de doctorat, Université Paris sciences et lettres).
- Durand, R. (2023). From the Boardroom: Making Purpose Research Relevant for Practice. *Strategy Science*, 1-10. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0107>
- Elmqvist, M., & Segrestin, B. (2009). Sustainable development through innovative design :

- lessons from the KCP method experimented with an automotive firm. *Int. Journal of Automotive Technology and Management*, 9(2), 229-244.
- Favereau, O. (2014). *Entreprises : la grande déformation* Parole et Silence, Collège des Bernardins.
- Favereau, O. (Ed.). (2016). *Penser le travail pour penser l'entreprise*. Presses des Mines.
- Favereau, O., & Roger, B. (2015). *Penser l'entreprise. Nouvel horizon du politique*. Parole et silence. Collège des Bernardins.
- Ferraro, F., Etzion, D., & Gehman, J. (2015). Tackling grand challenges pragmatically: Robust action revisited. *Organization studies*, 36(3), 363-390.
- Gartenberg, C. (2022). Purpose-driven companies and sustainability. In H. M. George G, Joshi H, McGahan A, Tracey P, (Ed.), *Handbook on the Business of Sustainability : The Organization, Implementation, and Practice of Sustainable Growth* (pp. 24–42). Edward Elgar Publishing Ltd.
- Gehman, J., Etzion, D., & Ferraro, F. (2022). Robust action: Advancing a distinctive approach to grand challenges.
- Gümüşay, A. A., & Reinecke, J. (2024). Imagining Desirable Futures: A call for prospective theorizing with speculative rigour. *Organization Theory*, 5(1), 26317877241235939. <https://doi.org/10.1177/26317877241235939>
- Hatchuel, A., & Segrestin, B. (2020). Devoir de Vigilance : la norme de gestion comme source de droit ? *Droit et Société*, 106 667-682.
- Hatchuel, A., & Weil, B. (2009). C-K design theory : an advanced formulation. *Research in Engineering Design*, Vol. 19, pp. 181-192.
- Havet, N., Bayart, C., & Penot, A. (2021). La pénibilité au travail dans les professions de l'économie verte. Les enseignements des enquêtes Sumer 2010-2017. *Travail et emploi*, 166-167.
- Henderson, R. (2021). Innovation in the 21st Century : Architectural Change, Purpose, and the Challenges of Our Time. *Management Science*, 67(9), 5479-5488. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0001-5902-1891>
- Hooge, S., Béjean, M., & Arnoux, F. (2016). Organising For Radical Innovation : The Benefits Of The Interplay Between Cognitive And Organisational Processes In Kcp Workshops. *International Journal of Innovation Management*, 20(04), 1640004. <https://doi.org/10.1142/s1363919616400041>
- Jean-François Naton, r. (2023). *Travail et santé-environnement : quels défis à relever face aux dérèglements climatiques ?*. J. o. d. l. République.
- Le Masson, P., Hatchuel, A., & Weil, B. (2018). Théorie C-K : fondements et implications d'une théorie de la conception. *Techniques de l'ingénieur*. <https://doi.org/https://doi.org/10.51257/a-v1-j8115>
- Lévêque, J. (2022). *Concevoir la mission comme un engagement génératif : enjeux, écueils et principes de formulation pour les sociétés à mission* Thèse de doctorat en sciences de gestion - Mines Paris - PSL. Paris.
- Lévêque, J., Levillain, K., Segrestin, B., & Delfeld, C. (2023). Faire de la raison d'être un facteur de résilience : le cas GRTgaz. *Réalités industrielles (Annales des Mines)*, Février, 84-87.

- Levillain, K., Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2019). Profit-with-Purpose Corporations : An Innovation in Corporate Law to Meet Contemporary CSR Challenges. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility : Psychological and Organizational Perspectives* (pp. 0). Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198802280.013.21>
- Levillain, K., Segrestin, B., Hatchuel, A., & Vernac, S. (Eds.). (2020). *Entreprises, Responsabilités et Civilisations. Vers un nouveau cycle du développement durable*
- Lorino, P. (2018). Le management de l'action complexe : contrôler ou explorer ? *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 19(1), 13-22. <https://doi.org/10.3917/proj.019.0013>
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery Loves Companies : Rethinking Social Initiatives by Business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0347569255&partnerID=40&md5=ecb6adf99527512e7ca3332860ce9b14>
- Mignonac, K. (2025) The role of change in the relationships among decent work, political cynicism and voter turnout. *Political Psychology*, 46(5), 1315-1335.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/pops.13081>
- Notat, N., & Senard, J.-D. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt collectif* (Vol. Mars). La Documentation française. <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/184000133-1-entreprise-objet-d-interet-collectif>
- Palier, B. (Ed.) (2023) *Que sait-on du travail ?* Presses de Sciences Po.
<https://doi.org/10.3917/scpo.colle.2023.01>
- Pisani-Ferry, J., & Mahfouz, S. (2023). *Les incidences économiques de l'action pour le climat*.
- Robé, J.-P. (1999). *L'Entreprise et le Droit*. PUF.
- Sachs, T. (2017). La loi sur le devoir de vigilance des sociétés-mères et sociétés donneuses d'ordre : les ingrédients d'une corégulation. *Revue de droit du travail*, p.380-390.
- Sailly, M., Johansen, A., Tengblad, P., & Klaveren, M. v. (2022). *Dialogues social et professionnel : comment les articuler ?* Presses des Mines.
- Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Le Seuil.
- Segrestin, B., Levillain, K., & Hatchuel, A. (2025). *Incorporating Purpose : The New Legal Foundations for the Corporation and its Management*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/DOI : 10.1017/9781009623544>
- Segrestin, B., & Stéphane, V. (2018). *Gouvernement, participation et mission de l'entreprise*.
<https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-01949688>
- Stimec, A. (2025). La mission et la RSE. Exploration dans le champ des sociétés à mission. *Revue de l'Organisation Responsable*, 3, 31-43.
- Stimec, A., Garcias, F. (2026) Le texte statutaire d'une société à mission : un prisme révélateur de modèles d'engagement des salariés ?. *Entreprise & société*, In press. (hal-05322078)
- Thiery, S., & Senard, J.-D. (2023). *Re-considérer le travail. Rapports des garants des Assises du Travail.*, Rapport.
- Valiorgue, B. (2020). *La raison d'être de l'entreprise*. Presses Universitaires Blaise Pascal.
- Wolmark, C. (2016). Le travail, absent du droit du travail ? *Travailler*, 36, 155.
<https://doi.org/10.3917/trav.036.0155>

Annexe A – Raisons d’être des entreprises citées dans l’étude

Entreprise	Statut juridique	Intitulé complet
EDF	Statutaire (inscrite aux statuts mai 2020)	Construire un avenir énergétique neutre en CO ₂ , conciliant préservation de la planète, bien-être et développement, grâce à l’électricité et à des solutions et services innovants.
Enedis	Entreprise à mission (statut légal depuis juin 2023)	Agir pour un service public de la distribution d’électricité innovant, performant et solidaire. Raccorder la société au défi collectif d’un monde durable Éclairé par notre raison d’être, Enedis se fixe 5 objectifs au service des Français et des territoires. Pérennes et mesurables, ils guident nos actions et représentent un levier d’attractivité pour les talents de demain qui façonneront le visage de la transition écologique des territoires. Agir pour l’électricité : mobiliser notre expertise industrielle et numérique pour un réseau de distribution performant, qui accompagne les modes de production décentralisés et qui accélère les usages sobres et innovants de l’électricité. Agir pour l’environnement : intégrer dans nos activités les enjeux climatiques, la préservation de la biodiversité et des ressources naturelles. Agir dans les territoires : engager nos ressources et nos investissements au plus près des collectivités, au service de la cohésion et de la résilience des territoires. Agir en collectif : agir avec nos salariés et nos partenaires pour un service public proche de nos clients, inclusif et solidaire. Agir avec respect : ancrer dans nos métiers la diversité des personnes et des parcours, et préserver la santé et la qualité de vie au travail.
Engie	Statutaire (inscrite aux statuts 2021)	La raison d’être d’ENGIE, c’est d’agir pour accélérer la transition vers une économie neutre en carbone, par des solutions plus sobres en énergie et plus respectueuses de l’environnement. Cette raison d’être rassemble l’entreprise, ses salariés, ses clients et ses actionnaires et concilie performance économique et impact positif sur les personnes et la planète. L’action d’ENGIE s’apprécie dans sa globalité et dans la durée.
NaTran (ex-GRTgaz)	Statutaire (inscrite aux statuts septembre 2020)	La Société a pour raison d’être : « Ensemble, rendre possible un avenir énergétique sûr,abordable et neutre pour le climat ».En tant qu’opérateur d’infrastructures gazières au service de l’intérêt général, la Sociétécontribue :à l’équilibre et à la performance du système énergétique,à l’accès à une énergie de plus en plus renouvelable, sûre et abordable.Forte des

		savoir-faire et de l'engagement de ses équipes, la Société innove, adapte ses réseaux, diversifie ses activités et construit avec les acteurs des territoires des solutions toujours plus neutres pour le climat, compétitives, et prenant en compte leurs impacts sociétaux. Cette raison d'être rassemble l'entreprise, ses salariés, ses clients, ses fournisseurs et ses actionnaires autour d'un cap de long terme, et concilie sécurité, performance économique et impact positif sur les personnes et la planète. Porteur de valeurs humanistes, la Société s'attache à créer un environnement de travail conjuguant bien-être, performance et développement des compétences. L'action de la Société s'apprécie dans sa globalité et dans la durée.
Orange	Statutaire (inscrite aux statuts mai 2020)	Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable. Notre mission est de garantir que le numérique soit pensé, mis à disposition et utilisé de façon plus humaine, plus inclusive et plus durable.
Safran	Non statutaire (mission d'entreprise)	Grâce à l'engagement de ses collaborateurs, grâce à l'innovation et à l'excellence opérationnelle, Safran invente, fabrique et soutient en service des solutions de haute technologie pour contribuer durablement à un monde plus sûr, où le transport aérien devient toujours plus respectueux de l'environnement, plus confortable et plus accessible. Safran engage aussi ses compétences au service d'enjeux stratégiques tels que la défense et l'accès à l'espace.
Schneider Electric	Non statutaire (mission d'entreprise)	Permettre à chacun de tirer le meilleur de son énergie et de ses ressources, afin de concilier progrès et développement durable pour tous. Notre ambition : Life is On.
Suez	Statutaire (inscrite aux statuts 2021)	Mobilisés chaque jour aux côtés de nos clients et de nos partenaires, nous apportons, depuis plus de 160 ans, des services essentiels pour protéger et améliorer la qualité de vie partout où nous agissons, face à des défis environnementaux grandissants. Unis par la passion de nos métiers, nos valeurs d'inclusion et notre sens du collectif, nous innovons pour préserver l'eau et valoriser les déchets, sous forme d'énergie et de matières recyclées. Nous promouvons et déployons des pratiques plus sobres, des technologies plus efficaces et des solutions circulaires, pour réutiliser et faire le meilleur usage des ressources limitées de la Terre. Au plus près des territoires, nous nous engageons pour l'humain et la planète afin de leur apporter les ressources d'un avenir commun.

TotalEnergies	Non statutaire (déclaration stratégique)	Fournir à un nombre croissant de personnes une énergie toujours plus abordable, plus disponible et plus propre. TotalEnergies s'engage dans une transformation pour devenir une compagnie multi-énergies.
Veolia	Statutaire (inscrite aux statuts 2025)	La raison d'être de Veolia est de contribuer au progrès humain, en s'inscrivant résolument dans les Objectifs de développement durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. C'est dans cette perspective que Veolia se donne pour mission de « Ressourcer le monde », en exerçant son métier de services à l'environnement. Chez Veolia, nous sommes convaincus que la poursuite du développement de l'humanité n'est possible que si les enjeux économiques, sociaux et environnementaux sont abordés comme un tout indissociable. Cette conviction s'inscrit dans l'histoire de l'entreprise qui, dès sa création, en 1853, avait montré la voie en faisant de l'accès à l'eau potable un levier essentiel de santé publique et de qualité de vie. En pratiquant nos activités, aujourd'hui dans l'eau, les déchets et l'énergie, nous apportons à nos clients publics comme privés, partout dans le monde, des solutions qui permettent de faciliter l'accès aux services essentiels et aux ressources naturelles, de préserver celles-ci et de les utiliser et de les recycler efficacement. L'amélioration de notre empreinte environnementale et de celle de nos clients est au cœur de notre métier et de notre modèle économique. Nous sommes une entreprise simultanément locale et globale, à forte intensité de technique, de savoir-faire et de main d'œuvre, inscrivant ses actions dans le temps long. Nous garantissons un engagement de résultat dans la durée à nos clients grâce à notre longue expérience, la qualité de nos services et notre forte capacité d'innovation. Nous constituons une communauté de travail où chacun peut trouver, en plus d'un revenu et du respect de sa santé et de sa sécurité au travail, un sens à son activité, un engagement dans une démarche collective valorisante et un épanouissement personnel. Par la formation, Veolia s'assure du développement des compétences de ses salariés qui sont dans leur grande majorité des ouvriers et des techniciens. L'entreprise s'appuie sur leur responsabilité et leur autonomie à tous les niveaux et dans tous les pays, et promeut l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Veolia favorise, notamment au sein des instances représentatives du personnel, le dialogue social, qui participe à l'appropriation par les salariés de notre projet collectif. Veolia respecte partout les lois et les règlements en vigueur. Elle applique en outre des règles d'éthique largement diffusées et conformes à ses valeurs de responsabilité, de solidarité, de respect, d'innovation, et de sens du client. Elle

		choisit donc ses mandataires sociaux et ses cadres dirigeants en raison de leur capacité à incarner et respecter l'ensemble de ses engagements et de ses valeurs. La prospérité de Veolia est fondée sur son utilité pour l'ensemble de ses parties prenantes dans les différents territoires dans lesquels elle intervient : c'est la raison pour laquelle elle doit pouvoir travailler avec l'ensemble des acteurs publics ou privés (clients, actionnaires, salariés, fournisseurs, populations actuelles et générations futures). Sa performance doit être évaluée selon plusieurs dimensions qui correspondent à ces différents publics. L'entreprise accorde un degré d'attention et d'exigence identique à chacune de ces dimensions. C'est ainsi que Veolia prépare le futur, en protégeant l'environnement tout en répondant aux besoins vitaux de l'humanité.
--	--	--

La raison d'être, introduite dans le droit français par la loi PACTE de 2019, peut-elle devenir un levier de dialogue sur le travail dans un contexte de transformations profondes liées aux transitions écologiques et numériques ? Ce rapport présente les résultats d'une recherche menée en 2024-2025 par Mines Paris – PSL à l'initiative de la CFDT dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'IRES. Il analyse les effets actuels de ce dispositif sur le travail mais explore aussi les potentialités encore peu mobilisées qu'offre l'adoption d'une raison d'être statutaire.

Dans les entreprises ayant adopté une raison d'être, en particulier dans des secteurs fortement concernés par la transition écologique, la recherche montre que celle-ci est activement déployée dans la structure organisationnelle et les outils de gestion, à travers la mise en place de nouvelles instances de suivi, de rôles organisationnels dédiés, d'indicateurs spécifiques et de processus de pilotage adaptés. Des collectifs de salariés peuvent également s'en saisir pour interroger la cohérence de certains projets avec les engagements écologiques inscrits dans la raison d'être. Toutefois, l'étude montre d'une part que les salariés et leurs représentants syndicaux demeurent encore peu impliqués dans les dispositifs managériaux. D'autre part, lorsqu'ils mobilisent la raison d'être, c'est rarement pour défendre les enjeux liés au travail, celle-ci étant principalement perçue comme un levier de transformation écologique.

La raison d'être apparaît néanmoins porteuse d'un potentiel important pour soutenir un dialogue renouvelé sur les transformations du travail. Lorsqu'elle formule des engagements précis et vérifiables, elle peut servir de support à l'évaluation des activités susceptibles de transformer l'organisation — notamment les projets technologiques ou de R&D — et permettre d'en examiner les effets sur la qualité du travail. Elle ouvre ainsi la possibilité d'un dialogue professionnel inédit, articulant objectifs écologiques et enjeux du travail. La recherche débouche sur plusieurs recommandations visant à mieux associer les salariés et les organisations syndicales à la formulation, au suivi et à l'évaluation de ces engagements.

Retrouvez toutes les études de la CFDT

