

NOTE DE CADRAGE

## Appel à manifestation d'intérêt

# « Entreprise à engagement sociétal : quels impacts sur le travail ? »

PORTÉ PAR LE DISPOSITIF  
LA FABRIQUE CTO - CONDITIONS DE TRAVAIL  
ET ORGANISATION -

Date de limite des candidatures : **24 septembre 2024**

Date de sélection des projets : **4 octobre 2024**

Calendrier de mise en œuvre : **10 décembre 2025**



# « Entreprise à engagement sociétal : quels impacts sur le travail ? »

Cet appel à manifestation d'intérêt s'intéresse à l'impact sur le travail, le dialogue social, et la gouvernance, de l'engagement sociétal des entreprises. Il peut concerner les labels Société à mission, BCorp, RSE, ESUS, ou autres formes de dynamique et d'affirmation de valeurs ou raisons d'être portées par les entreprises.

## 1. Quel est le contexte ?

### Un élargissement du champ de responsabilités des entreprises

Ces dernières années, les entreprises ont été amenées à prendre en compte **des enjeux sociaux et sociétaux de plus en plus nombreux** : les enjeux de santé publique pendant le COVID et après (accompagnement des maladies chroniques évolutives, prévention des addictions), mais aussi des enjeux d'inclusion au sens large (endométriose et congés menstruels, protection des travailleurs et travailleuses victimes de violences conjugales, évolution des questions de genre au travail et LGBT+), des enjeux liés aux évolutions des attentes vis-vis du travail (de sens du travail, et de la place du travail), pour ne citer que ceux-là...

Les entreprises sont en outre appelées à répondre de façon croissante aux défis écologiques, à atténuer leur impact sur l'environnement (prise en compte des externalités négatives), à adapter les organisations de travail au nouveau régime climatique (fortes chaleurs, inondations, etc.), et à accorder les modèles de croissance aux ressources limitées.

Les attentes de la société civile vis-à-vis des entreprises se font aussi plus pressantes.

**Ce faisant, le champ de responsabilité des entreprises tend à s'élargir.** L'entreprise n'aurait plus pour seule vocation de créer de la valeur économique et financière, dans une perspective court-termiste ; elle se devrait aussi de **construire un modèle d'affaires responsable, utile et compatible** avec des préoccupations sociales et environnementales.

Cela s'est accompagné, ces dix dernières années, par le renforcement de cadres juridiques et l'apparition de nouveaux labels, soutenant les multiples engagements sociétaux des entreprises.

La Loi de juillet 2014 est ainsi venue réaffirmer les principes de solidarité et d'utilité sociale de l'économie sociale et solidaire, et renforcer le cadre de structures juridiques spécifiques (coopératives, mutuelles, associations, fondations).

L'agrément ESUS (Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale) est depuis 2014 inscrit dans le code du travail.

La certification Bcorp, née aux États-Unis en 2006, s'est étendue en Europe, et distingue des entreprises contribuant directement à la société, à l'intérêt général.

La Loi Pacte de mai 2019 a développé le concept de Sociétés à missions<sup>1</sup>, selon une gradation en trois niveaux : la RSE, la raison d'être statutaire, et la société à Mission. En Europe, des modèles similaires ont émergé comme la Società Benefit créée en Italie en 2016, cherchant à remettre l'entreprise au cœur de la cité, ou encore les Sociedades de Benefico e Interés Común dans le droit espagnol (en juin 2022).

---

<sup>1</sup> Début 2024, c'est plus de 1500 entreprises inscrites au label Sociétés à missions, et ayant fait l'objet de vérification, avec une part prépondérante de TPE / PME.

D'autres labels ou mouvements, comme Lucie ou Positive WorkPlace, l'entreprise régénérative, le Mouvement Impact France, ou encore la convention des entreprises pour le climat, contribuent à accompagner cette tendance à l'élargissement de la responsabilité des entreprises.

Le mouvement est large, international, posant de nouvelles attentes sur l'activité et les finalités de l'entreprise. Il fait évoluer aussi la place des entreprises dans la collectivité, le territoire, la société en général.

## Un autre rapport à la création de valeurs et aux parties prenantes

Car c'est tout le système de création de valeurs qui est concerné. **La valeur créée** (à créer) **par l'entreprise** devient (peut devenir) **multidimensionnelle**, l'entreprise pouvant agir autant sur le champ du(des) bien(s) commun(s), de l'intérêt général, liés à de grands enjeux de société, des enjeux écologiques, que sur celui de la performance financière, et de la QVCT des collaborateurs, gage d'attractivité.

Toutes les parties-prenantes de l'entreprise sont potentiellement impliquées – et responsables - dans la redéfinition de ce système de valeurs : les clients, les actionnaires, les fournisseurs, et les collaborateurs. La gouvernance de l'entreprise s'en trouve aussi modifiée, et est censée porter la mission et les valeurs collectivement définies. Se pose d'ailleurs ici un possible clivage entre « parties constituantes » d'une société et « parties prenantes » d'une entreprise<sup>2</sup>.

Pour aider à l'effet transformateur d'une « raison d'être », un système de supervision (par un comité de mission) et de vérification (par un organisme tiers indépendant) est parfois installé (pour les SAM), se portant garant de la dimension performative de la dynamique (et tenter d'éviter le *social* ou *greenwashing*)

**Mais qu'en est-il de la prise en compte du travail dans cette responsabilité élargie ?** Les *Assises du travail*<sup>3</sup>, qui se sont tenues en France en 2023, ont à la fois réaffirmé le questionnement sur le rôle de l'entreprise dans la société, et alerté sur le manque de conformité entre la raison d'être d'une entreprise et le quotidien des travailleurs qui la composent.

**Qu'est-ce que la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise change au travail ? Comment se construit et se régule l'alignement entre les valeurs de l'entreprise et les pratiques de travail ? Quelle est la place laissée aux salariés et à leurs représentants ? Quel est leur rôle dans le suivi et la mise en œuvre de la mission ? La définition d'une raison d'être transforme-t-elle les modes de management ? Faut-il aller vers de nouveaux pactes employeurs-travailleurs, comme l'y incitent Les Assises du travail ?**

## Entreprises à engagement sociétal

**Cet appel à manifestation d'intérêts se propose d'explorer la place du travail, des communautés de travail, du dialogue social institué et du dialogue professionnel, dans**

---

<sup>2</sup> Rappelons qu'aujourd'hui seule la « Société » a un statut juridique, dans laquelle seul l'actionnaire est reconnu « partie constituante » avec un pouvoir de décision, l'entreprise n'a pas de statut juridique, et est libre de définir les parties prenantes et leurs divers niveaux d'implication.

<sup>3</sup> [https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/assises\\_du\\_travail\\_-\\_rapport\\_des\\_garants.pdf](https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/assises_du_travail_-_rapport_des_garants.pdf)

## **les processus de décision, de réalisation et d'ajustement des objectifs choisis par les organisations à « engagement sociétal ».**

Par « engagement sociétal » de l'entreprise, nous entendons celle qui mettrait les enjeux sociaux et environnementaux (sans réduction de l'un au profit de l'autre) au service des individus et des collectifs de travail (internes et externes à l'entreprise). Ces engagements peuvent s'incarner dans une dénomination de "raison d'être", "objectif d'utilité sociale", "contribution au(x) bien(s) commun(s)", etc., mais ils doivent impliquer un travail de mise en cohérence des valeurs avec le système et les pratiques de travail de toute la chaîne productive (salariés, sous-traitants, travailleurs indépendants, etc.).

### **Que se passe-t-il dans la boîte noire qu'est l'entreprise ?**

Plusieurs axes d'investigation sont possibles :

#### **L'implication des travailleurs**

Comment les **travailleurs**, internes et externes à l'entreprise, peuvent-ils être impliqués dans la définition des engagements sociétaux et leur opérationnalisation ? A quelles conditions, dans quels objectifs, et par quels moyens (espaces de dialogue, groupes de travail, instances) ? Cette implication, quand elle est effective, répond-elle aux aspirations professionnelles de démocratie dans l'entreprise (d'être plus ou moins acteurs des prises de décisions), et aux valeurs des travailleurs (de servir dans leurs activités professionnelles des objectifs sociaux, sociétaux, environnementaux, de donner du sens à leur travail) ? Comment l'entreprise construit (ou pas) ici les bases d'attractivité de ses emplois, de fidélisation de ses salariés, et de sa pérennité ?

#### **La place du dialogue social**

Comment le **dialogue social institué** est-il convoqué dans le processus de décision sur l'engagement sociétal poursuivi ? Sachant que le CSE est désormais<sup>4</sup> attendu sur les enjeux sociétaux et environnementaux de l'entreprise, sur quoi et comment cette « partie prenante » de l'entreprise est-elle informée, consultée, décisionnaire des orientations d'intérêt général poursuivies par l'entreprise ? Comment est-elle impliquée dans le suivi de sa mise en œuvre, ses réajustements ?

#### **L'évolution des modes de gouvernance**

Comment, dans ces nouveaux modèles d'entreprises, la gouvernance se réinvente-t-elle ? Est-ce qu'elle s'étend aux processus d'élaboration et de **définition de la responsabilité** que poursuit l'entreprise ? Est-ce qu'elle se limite au suivi de la réalisation du projet et de sa conformité par rapport aux objectifs du projet ? Comment réussir la transformation d'un modèle d'affaires en impliquant les diverses parties prenantes (actionnaires, dirigeants, société civile, top management, salariés de terrain/opérationnels, acteurs du dialogue social institué) et leurs intérêts potentiellement contradictoires ? Quelles modalités, **quels espaces de dialogue construire pour cela** ? Quels sont leurs niveaux d'implication et leur légitimité à être associés ?

#### **La transformation des pratiques de travail**

---

<sup>4</sup> La loi n° 2021-1104 du 22 août 2021 portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets (dite loi Climat et résilience), consacre aux côtés des traditionnelles prérogatives économiques, financières et sociales des CSE, de nouvelles prérogatives environnementales.

Comment la responsabilité sociétale de l'entreprise **s'incarne-t-elle dans les pratiques de travail, les modifie-t-elle, les transforme-t-elle** ? C'est finalement aussi la question **des risques et opportunités sur le travail** d'une responsabilité sociétale d'entreprise qui est posée ici...

- a. Comment l'arrivée d'un nouvel objectif (sociétal) à servir met-il sous contrainte, ou pas, le travail ? Si l'entreprise est au service d'au moins trois catégories -le bien commun (sociétal), l'actionnaire, le salarié- comment se font les arbitrages, les renoncements ? N'y-a-t-il pas un risque de resserrer les contraintes sur le salarié (et son travail) afin de réduire les pertes de rendements de court terme tout en servant l'objectif général ?
- b. Comment, inversement, la définition et la mise en œuvre de cet objectif peut-être une opportunité d'apprentissage, de développement de savoir et de construction de compétences, de collectifs, de sens, mais aussi d'opportunité dans le chemin de croissance de l'entreprise ? Quelles sont les conditions de cette ouverture positive pour la majorité des parties prenantes ?

### **De nouveaux d'indicateurs**

Quels indicateurs de performance utiliser quand on n'évalue plus la seule rentabilité économique d'une entreprise ? Comment évaluer l'efficacité de l'organisation et de ses effets, en intégrant les parties prenantes, la QVCT des travailleurs, les effets sur la société et l'environnement ? Et pourquoi évaluer la capacité d'apprentissage de l'organisation, et le développement de ses membres ? Enfin, les impacts visés par l'entreprise étant de nature différente et répondant à des temporalités de court, moyen et long terme, quels types d'indicateurs pourraient aider à sortir d'une logique court-termiste qui nuit souvent aux conditions de travail ?

### **La trajectoire des entreprises**

Les sociétés à mission sont le fait d'entreprises jeunes et de petite taille<sup>5</sup> : cela veut-il dire qu'il est plus difficile pour une entreprise inscrite dans **une trajectoire et un paradigme d'action** entraînant des irréversibilités (technologiques, techniques, organisationnelles et humaines) d'en sortir pour poser les bases d'un nouveau modèle ?

Y aurait-il des conditions au niveau de la gouvernance, de l'organisation, de la technologie pour faire émerger de nouveaux modèles d'entreprise avec de nouveaux modèles d'affaires, garantissant l'atteinte d'objectifs pluriels ?

## **2. Quels sont les objectifs de l'appel à manifestation d'intérêt ?**

- Mieux comprendre les fonctionnements des entreprises ayant défini un engagement sociétal - une raison d'être, ou une mission d'utilité publique, etc. - et l'impact de cet engagement sur le travail, le dialogue social et la gouvernance ;
- Identifier des points de vigilance et des modalités d'accompagnement des organisations ;

---

<sup>5</sup> L'observatoire des sociétés à mission (<sup>5</sup>) fait le constat d'une prépondérance parmi les SAM, d'entreprises de moins de 50 salariés, plutôt récentes, voire de start up (sans héritage), et plutôt dans le secteur serviciel (avec de moindres investissements matériels qui peuvent freiner l'émergence d'innovation de rupture).

- Soutenir des approches favorisant l'exploration et la mise en visibilité de nouveaux modèles d'entreprise ;
- Produire de la connaissance « actionnable » et accessible à un grand nombre d'acteurs/entreprises insérés dans ce type de dynamique ;
- Aider à la transition des modèles de travail, en veillant à la non-dégradation des conditions de travail.

### 3. Qui peut répondre ?

Des laboratoires de recherche, des think tank (promoteurs de nouveaux modèles d'entreprises), des observatoires de branches, des cabinets-conseil accompagnant des TPE-PME, des structures publiques, des organisations syndicales patronales ou salariées.

Les projets doivent avoir pour cibles prioritaires les structures de petite ou moyenne taille, portant des engagements sociétaux ayant des impacts sur ce qu'elles produisent et comment elles le produisent.

### 4. Quelles sont les caractéristiques des projets attendus ?

Les projets peuvent être de différentes natures (études, animation de réflexion collective, idéation, production de connaissances, prototypage de méthodes), et couvrir l'un ou l'autre de ces objectifs :

1. Réunir et faire travailler ensemble des collectifs volontaires prêts à explorer de nouvelles manières de penser et opérationnaliser l'engagement sociétal de l'entreprise, de l'évaluer, de mieux prendre en compte les dimensions de QVCT et de développement des collectifs et des travailleurs ;
2. Concevoir et prototyper des méthodes permettant d'accompagner le travail, le dialogue social et la gouvernance des entreprises à engagement sociétal (l'expérimentation des méthodes pouvant avoir lieu dans une phase 2, non soumise à l'AMI) ;
3. Produire des retours d'expériences, des monographies d'entreprises, de la veille, l'identification et la documentation de démarches innovantes.

Les projets devront porter une attention particulière au dialogue social, et leurs représentants.

Les projets pourront s'étendre sur toute l'année 2024 et 2025 (fin du projet attendu en novembre 2025, sans possibilité de dépasser cette date).

### 5. Pourquoi répondre ?

Les projets sélectionnés pourront bénéficier :

- **d'un appui financier** ;
- **d'un accompagnement de l'Anact (et de ses agences régionales)** qui pourra comprendre : l'apport ponctuel d'expertise sur les sujets « conditions de travail, organisation, relations sociales, dialogue professionnel et social, etc. » ; l'aide aux porteurs de projets dans les étapes de capitalisation des expérimentations menées ; il est possible d'inclure dans le projet la participation de certains experts de l'Anact à des moments clés du projet ;
- **d'une valorisation des projets soutenus et du partage des enseignements** auprès d'un « groupe miroir », composé de partenaires institutionnels publics, à des fins de

diffusion et d'enrichissement des formes d'innovation publique et de transfert de celles-ci.

- **D'une dynamique entre les différents porteurs de projets retenus dans l'AMI** (constitution de réseau, échanges de pratiques, codéveloppement).

## 6. Quelles modalités de prise en charge ?

Les dépenses éligibles sont les suivantes :

- Les dépenses de personnel liés à la conduite du projet.
- Les frais de déplacement et de logistique.
- Les prestations nécessaires à la conduite du projet et à l'atteinte des résultats escomptés (design, communication, conseil...)

### Co-financement

Un co-financement à hauteur de 20% du montant total du projet est attendu de la part des porteurs de projet (autofinancement ou financements ad hoc). Dans le cas de financement spécifique obtenu par le porteur de projet, il conviendra de justifier du co-financement obtenu.

### Montant maximal de financement

Le montant maximal de financement par projet octroyé par l'Anact est fixé à 50 000€ net de taxe.

**Les porteurs de projets retenus s'engagent, en contrepartie, à participer aux séminaires réunissant l'ensemble des lauréats, et des experts de l'Anact, afin de contribuer à une capitalisation collective sur le sujet.**

## 7. Quels sont les critères de sélection ?

Pour être retenus, les projets devront répondre aux critères suivants :

- **Pertinence du projet** au regard de l'objet de l'appel à manifestation d'intérêt
- **Approche innovante** de la problématique "conditions de travail" retenue
- **Contribution à l'émergence et la structuration d'une demande sociale**
- **Mobilisation dans le pilotage et/ou l'animation du projet de plusieurs partenaires** (institutionnels, partenaires sociaux, ...)
- **Dimension collective** du projet permettant de faire travailler plusieurs entreprises/structures ensemble
- **Ancrage territorial ou sectoriel** du projet
- **Capacité de diffusion des résultats du projet**
- **Cohérence du budget**
- **Faisabilité du projet**

En répondant à cet appel à manifestation d'intérêt, les porteurs s'engagent à s'inscrire dans une dynamique de production et de partage de "communs de la connaissance". A ce titre, il est attendu que les enseignements des projets puissent être largement partagés.

Le comité de sélection interne à l'Anact est souverain, aucun recours ne sera possible en cas de refus d'un projet soumis, dans le cadre du présent appel à manifestation d'intérêt.

## 8. Calendrier

Date de limite des candidatures : **le 24 septembre 2024**

Date de sélection des projets : **le 4 octobre 2024**



Calendrier de mise en œuvre : les projets devront s'achever au plus tard le **10 décembre 2025**.

## 9. Pour répondre

Le dépôt de candidature est à effectuer à l'adresse :

<https://www.demarches-simplifiees.fr/commencer/appele-a-projets-face-aux-crises>

La réponse doit contenir les éléments suivants :

4. la description du projet (contexte, objectifs, problématique, cibles, déroulé méthodologique envisagé incluant un phasage détaillé, pilotage et comitologie, résultats escomptés, perspective de pérennisation et d'essaimage) ;
5. un budget détaillé (dépenses de personnel, frais de déplacement et logistique, achats de prestations, les co-financements envisagés ou existants et leur nature) ;
6. Les partenaires mobilisés et leur contribution attendue.
7. Si le porteur du projet est une association, alors celui-ci doit fournir le document "Demande de subvention" cerfa 12156\*06 complété et signé. Ce document est disponible à l'adresse suivante : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/R1271>
8. Si le porteur de projets n'a pas un statut d'association, alors il est nécessaire qu'il remplisse l'attestations sur l'honneur, jointe en annexe.
9. Fournir un RIB





**Anact – La Fabrique CTO**

192 avenue Thiers  
69457 Lyon cedex 06  
[fabrique@anact.fr](mailto:fabrique@anact.fr)

[Consulter la page web](#)

