

PETIT MANUEL DE PARTAGE DU POUVOIR DANS L'ENTREPRISE

Laurence Ruffin

26/11/2024

Au lendemain du 7 juillet 2024, alors que les citoyens français ont fait barrage à l'extrême droite, il apparaît nécessaire de pérenniser ce « réveil démocratique ». Pour Laurence Ruffin, présidente de la Scop Alma et vice-présidente de la Confédération des Scop et des Scic (CG Scop), l'exercice démocratique doit être encouragé dans un espace de décision et de pouvoir souvent négligé : l'entreprise elle-même.

Au soir du 7 juillet 2024, 66,7% des électeurs s'étaient déplacés aux urnes, atteignant un taux de participation jamais vu depuis 1997 pour conjurer la menace imminente d'une prise de pouvoir de l'extrême droite¹. Cet élan de participation tranche nettement avec un comportement électoral documenté depuis plusieurs décennies par les travaux des sociologues et politistes : au fil des scrutins électoraux, l'abstention se renforce et la confiance citoyenne envers les institutions s'érode. Ce constat s'enracine dans la crise de la démocratie représentative et l'affaiblissement de la démocratie sociale, rendue sensible par une maigre participation syndicale et peu d'adhésion aux partis politiques.

Dès lors, quels enseignements tirer du 7 juillet dernier ? Si le déferlement dans les isolements cet été s'est apparenté à un réveil démocratique, nombre de commentateurs envisagent cet épisode comme un « sursis » et doutent de sa duplication dans le futur. L'enjeu est alors de favoriser les conditions pour prolonger durablement ce réveil démocratique et l'intervention des citoyens dans les affaires qui les concernent. Nous proposons une piste : faire entrer la démocratie partout où elle est exclue, en faisant le pari que le remède à une démocratie défaillante est la démocratie elle-même.

Parmi ces espaces négligés, figurent en première ligne les entreprises. Peut-on être un citoyen actif dans la cité sans l'être au sein de son entreprise, le lieu où nous passons pourtant une grande partie de notre vie ? La rénovation de la démocratie n'est-elle pas indissociablement liée à son extension dans tous les domaines de la vie, et notamment au sein des entreprises ? Le rôle des entreprises n'est-il pas majeur pour lutter contre la « fatigue démocratique » ? Ces questions sont

urgentes, alors qu'on ne voit poindre dans le débat public et politique aucune perspective quant aux conditions d'organisation du travail dans l'entreprise et à la place accordée aux salariés dans la prise de décision.

Au nom du mouvement des Sociétés coopératives et participatives (Scop) et des Sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic), qui accompagne l'expérimentation de la démocratie depuis cent quarante ans dans plus de 4000 entreprises en France, cette note se conçoit comme un petit manuel de partage du pouvoir qui explore les enjeux liés à la mise en place d'une démocratie véritablement participative au sein des organisations, à travers l'exemple de la Scop Alma. Alma est un groupe de 180 personnes, impliquées dans l'édition de logiciels métier (industrie, santé, collaboratif) et les services numériques, très présent à l'international. Constituée en Scop depuis sa création, Alma est détenue à 100% par ses salariés.

Ce petit manuel est l'occasion d'éclairer les nombreux effets bénéfiques de la gouvernance démocratique. Celle-ci permet en particulier de limiter les délocalisations, d'investir sur le temps long et vers la transition écologique. Au niveau individuel, elle améliore le bien-être des salariés en favorisant la transparence, la communication, et en offrant des opportunités de formation et de promotion interne. Enfin, au niveau de l'entreprise elle-même, la gouvernance participative conduit à une meilleure performance et pérennité. Avec, en guise de fil conducteur, l'idée que la participation en entreprise contribue à la vitalité démocratique.

En France, un modèle actionnarial et hiérarchique dominant

Historiquement, le modèle de gouvernance actionnarial et hiérarchique domine les entreprises françaises. Il a fallu attendre les années 2010 pour que l'État impose la présence minimale de 2 salariés au conseil d'administration des grandes entreprises cotées, puis 2019 avec la loi Pacte pour instaurer la présence de 2 représentants des salariés dans les conseils d'administration (composés de plus de 8 membres non salariés pour les entreprises ayant au moins 1000 salariés en France).

Mais la France fait figure d'exception en Europe. L'Allemagne s'éloigne fondamentalement de notre modèle avec la « codétermination », principe d'équilibre entre les droits du capital et ceux du travail. Les représentants des salariés comptent pour 50% des administrateurs dans les entreprises de plus de 2000 salariés en Allemagne, contre 15% en moyenne dans les grandes entreprises françaises². Ainsi, même si ce système pourrait être encore amélioré, actionnaires et salariés gouvernent ensemble les grandes entreprises *via* un conseil de surveillance où sont débattues les questions de stratégie d'entreprise. Quant aux questions d'organisation du travail,

des salaires, des choix de gestion, celles-ci sont discutées au sein d'un conseil de salariés. Le « Betriebsrat » dispose de prérogatives beaucoup plus importantes que le comité social et économique en France, au-delà de droits de consultation et d'information. Le modèle de la « codétermination » a essaimé partout en Europe, au point de devenir majoritaire : des lois sont adoptées en ce sens aux Pays-Bas en 1971, en Norvège en 1972, au Danemark et en Suède en 1973, au Luxembourg en 1974, au Portugal en 1976 et en 1979, et en Irlande en 1977.

À l'inverse, aujourd'hui, le taux d'administrateurs salariés en France est l'un des plus bas, peu d'entreprises sont détenues par leurs salariés, et le management reste fortement hiérarchique. Le politiste Bruno Palier insiste sur cette dimension verticale de l'entreprise, et la dépossession qui en résulte pour les salariés : « [...] beaucoup de *reporting* et de contrôle, et peu d'autonomie, sans que le point de vue, les savoir-faire des personnes devant réaliser les activités ne soient pris en compte, ni que ces personnes puissent faire de retour sur leur tâche³ ». Les statistiques démontrent un sentiment diffus chez les salariés : 51% des salariés français ont le sentiment de pouvoir influencer sur les décisions importantes de l'entreprise qui les concernent, contre 60% en moyenne dans l'Union européenne, et 85% dans les pays scandinaves⁴.

Ainsi, lorsque les Français franchissent la porte de l'entreprise, où prévaut le contrat de travail qui suppose un lien de subordination, ils sont comme « déçus » de leur citoyenneté. Le pouvoir de décision est réservé à une minorité : ceux qui détiennent le capital. Autrement dit, l'entreprise répond à une logique de suffrage censitaire, qui fait du salarié « un roi dans la cité, mais un serf dans l'entreprise », comme l'évoquait Jaurès au début du XX^e siècle. Pourtant, le salarié consacre une part significative de sa vie à l'entreprise, contribuant directement à la création de richesse. Il serait donc légitime de le considérer comme un salarié-citoyen. Or, la loi française ne confère pas aux salariés le poids nécessaire pour modifier l'équilibre des pouvoirs au sein des organes de direction et rendre effective leur participation aux décisions de l'entreprise.

Comment expliquer cette « peur de la démocratie » en France ? Pourquoi n'observons-nous pas davantage d'efforts en faveur d'un droit de cité des salariés dans l'entreprise ? Il semblerait que la démocratie d'entreprise souffre des mêmes préjugés que la démocratie politique avant son avènement. Sur la base d'un rapport de domination historique opposant dirigeant et salarié, et selon un préjugé technocratique, la délibération collective dans le domaine économique serait l'ennemie de l'efficacité et de l'urgence à laquelle les dirigeants sont soumis pour prendre des décisions. Surtout, les salariés ne seraient pas dignes de confiance pour y prendre part. L'entreprise serait une chose trop sérieuse pour être confiée à des salariés, sur la base d'une dichotomie persistante entre sachant et exécutant, et d'un manque présumé de connaissance et d'expertise. Ces vieux adages prennent leurs sources dans une méfiance historique vis-à-vis de

l'organisation des salariés. En France, par exemple, l'histoire de la coopération entre salariés est jalonnée de vagues de répression et d'interdictions de se réunir. C'est seulement au terme d'un long cheminement erratique qu'elle s'est institutionnalisée.

Recevez chaque semaine toutes nos analyses dans votre boîte mail

[Abonnez-vous](#)

Un *continuum* entre participation dans l'entreprise et implication citoyenne

Plusieurs études⁵ démontrent qu'il existe une forme de vase communicant entre démocratie dans l'entreprise et démocratie dans la cité, à travers une corrélation entre la citoyenneté industrielle, définie par l'implication des travailleurs dans les décisions au travail, et les attitudes positives envers la démocratie. Selon ces études, la démocratie sur le lieu de travail est associée à un intérêt accru pour la politique et la démocratie.

La Scop Alma joue sur cette concomitance entre démocratie d'entreprise et démocratie politique. Chaque salarié est encouragé à devenir sociétaire de la coopérative, afin d'acquérir la « citoyenneté almatienne ». Celle-ci est proposée après un an de présence dans l'entreprise, avec un droit d'entrée symbolique. Ainsi, tous les salariés (qui ont plus d'un an d'ancienneté) sont associés. Le processus de recrutement implique toute l'équipe, afin d'encourager un fonctionnement basé sur l'appréciation mutuelle. L'intégration des nouveaux salariés est cruciale, marquée notamment par une journée spéciale favorisant le partage d'information, l'échange et la critique constructive. La liberté d'expression est de mise et la transparence est entretenue grâce à divers canaux d'information et une communication ouverte sur tous les aspects de l'entreprise (stratégiques, économiques, sociaux, salariaux...). La formation coopérative est mise en avant, permettant aux « Almatiens » et « Almatiennes » de mieux comprendre le fonctionnement de l'entreprise. La prise de décision collective, qui ne concerne pas que des questions secondaires, est organisée autour de débats avant le vote. Des lieux d'échange formels ou informels, tels que les commissions et les « Alma cafés », favorisent l'expression et la participation active des « Almatiens ». Une organisation décentralisée basée sur des équipes métier dotées d'une certaine autonomie, les « scopettes », vise à rapprocher les personnes des décisions et à les

responsabiliser. Les responsables sont validés par leur équipe sur la base d'un projet partagé, avec un mandat renouvelable tous les trois ans, favorisant la confiance mutuelle et la participation de toutes et tous. Si la démarche d'Alma est pleine d'imperfections, de contradictions, parfois de lenteurs, elle est animée par des Almatiens plutôt heureux et responsables dans leur « petite république » ouverte sur le monde.

Sébastien Arnoux, ingénieur d'application et administrateur depuis un an à Alma, témoigne : « dans ma famille on vote à toutes les élections mais pour moi la démocratie s'arrêtait un peu là, elle se limitait à voter pour des représentants. L'expérience d'Alma m'a permis de considérer cela différemment. J'ai maintenant conscience que c'est la construction de la décision qui est le plus important et le vote, c'est juste l'étape finale de validation. Je vois plus la démocratie comme la possibilité offerte à ceux qui en ont envie de participer aux décisions, que ce soit celles d'une institution, d'une entreprise ou d'un pays, que le fait d'exprimer un simple avis une fois que c'est construit. Cela a ouvert mon regard sur les pratiques démocratiques et fait comprendre que ce qui fait vivre la démocratie, ce sont des lieux pour remonter des sujets, des espaces de discussion et de débat pour construire les décisions, comme par exemple la Convention citoyenne. D'ailleurs à ce sujet, s'il y a pu avoir des débats sur la légitimité de ces citoyens tirés au sort par rapport à des élus, moi au contraire j'ai trouvé cette idée chouette ! Je ne fais pas de façon très évidente le lien entre vivre la démocratie en entreprise et dans la société mais en tout cas chez Alma elle est vraiment à portée de main. C'est très facile en Scop de s'approprier des sujets, on est encouragés à faire du transversal, le pas à franchir est peut-être moins important que dans la société. »

Ainsi, l'expérience de la participation dans l'entreprise s'apparente à un apprentissage de la démocratie et de la délibération, permettant d'appréhender l'altérité, d'exercer son esprit critique, de trouver des compromis. Il est également un moyen d'enrayer l'indifférence à la chose collective, de se sentir davantage responsable et valorisé. La participation des salariés à la délibération, l'autonomie qui leur est accordée et la responsabilité qui leur est confiée contribuent à façonner la participation citoyenne, dépassant ainsi la sphère économique. Dans les Scop, le taux d'engagement des salariés et dirigeants dans des actions collectives est presque deux fois plus élevé que celui des salariés et dirigeants d'entreprises classiques. Une enquête OpinionWay menée en septembre 2020 révèle que 72% des salariés en Scop sont engagés dans des activités associatives, sociales, environnementales, humanitaires, syndicales ou politiques, contre 31% dans les entreprises classiques. Pour les dirigeants, ces chiffres s'élèvent respectivement à 72% et 39%⁶. Certes, ces chiffres peuvent s'expliquer par un engagement citoyen préexistant pour ces salariés et dirigeants, dont l'activité en Scop n'est qu'une des manifestations. Mais pour nombre de salariés, comme l'indique la sociologue Anne-Catherine Wagner dans ses travaux⁷, le travail en Scop est un point d'entrée de l'expérience de la citoyenneté sur le lieu de travail.

Cette corrélation est également mise à l'épreuve dans sa dimension négative. Le sociologue Thomas Coutrot met en lumière la corrélation entre l'absence de démocratie au travail, caractérisée par un travail « prescrit », sur lequel le salarié n'a pas de maîtrise, et un danger démocratique, se traduisant par une plus forte propension à l'abstention électorale ou une inclination vers un vote populiste⁸. D'après le politiste Bruno Palier, le ressentiment social éprouvé au travail à cause du manque de reconnaissance ou d'un management vertical peut déboucher sur un ressentiment politique. Celui-ci peut s'exprimer à travers un vote pour les partis populistes d'extrême droite⁹.

La gouvernance démocratique en renfort de l'intérêt général

Il apparaît que l'organisation démocratique du travail renferme une force de frappe qui s'étend au-delà de la sphère économique. Ses effets bénéfiques sont notamment sensibles sur les économies nationales, puisque les pays européens qui mettent en œuvre un système de codétermination sont également ceux qui se portent le mieux. Les travaux des économistes Bernard Gazier et Olivier Boylaud en témoignent¹⁰. Les pays où la participation des salariés dans la prise de décision est forte sont ceux qui ont de meilleurs résultats dans un grand nombre de domaines : taux de chômage, balance commerciale, recherche et développement...

Ces résultats peuvent s'expliquer par l'impact de la gouvernance participative sur les choix et les stratégies adoptées par l'entreprise. L'économiste Vincent Vicard relève, par exemple, une variation de la stratégie au niveau de l'externalisation des activités. Selon lui, la trajectoire du secteur manufacturier français – dont la part d'emplois dans l'emploi global a été divisée par deux depuis 1973 – peut s'expliquer par le manque de représentation des salariés dans les conseils d'administration et l'éloignement des centres de décision. À l'inverse, en Allemagne, les entreprises avec des quotas de représentants des salariés ont tendance à favoriser le maintien des activités de production au sein de l'entreprise.

Certaines expériences entrepreneuriales démontrent que démocratisation dans l'entreprise et politisation de l'activité de production, dans le sens d'une « éthique de la production », peuvent aller de pair. C'est le cas de l'entreprise espagnole Orbea dans laquelle les salariés, après le rachat de l'entreprise, ont décidé de réorienter l'ensemble de la production. L'entreprise qui fabriquait des armes produit désormais des articles tels que des vélos et des poussettes. Plus récemment, l'exemple de la Scop **Ethiquable** met en lumière l'impact de la gouvernance participative sur les choix stratégiques, orientés vers l'intérêt général. Cette coopérative, spécialisée dans la commercialisation équitable de produits biologiques, a démontré son engagement il y a dix ans en lançant la marque « Paysans d'ici ». Cette initiative témoigne de la volonté de l'entreprise de

résoudre les défis auxquels sont confrontés les petits producteurs français, en utilisant leur savoir-faire acquis avec les pays du Sud. L'objectif est de soutenir l'agriculture paysanne française, menacée par le modèle intensif.

Cette éthique de la production peut résulter d'une prise de conscience écologique. Le sociologue Thomas Coutrot et l'économiste Coralie Perez démontrent une montée en puissance de la préoccupation écologique par les salariés, à travers le « conflit éthique environnemental » ou le « remords écologique », plus largement lié à la question du sens au travail¹¹. Ils relèvent qu'en 2019, un tiers des salariés estime que son travail a des conséquences négatives sur l'environnement. D'après une étude allemande, les entreprises qui appliquent la participation des travailleurs sont plus de deux fois susceptibles d'inclure des stratégies de durabilité dans leurs lignes directrices que les autres entreprises¹². Au sein des coopératives, les salariés-associés sont plus sensibles à la dimension écologique de leur entreprise. La responsabilité sociale et environnementale (RSE) des entreprises est reconnue comme une dimension à prendre en compte par les salariés et les dirigeants de l'économie classique à hauteur de 50% pour l'écologie et de 38% pour l'engagement en faveur de l'intérêt général, contre respectivement 76% et 71% en Scop¹³. Le mode d'organisation des entreprises semble avoir une incidence majeure sur la capacité à prendre en compte la question écologique. C'est ce que démontre le Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Cereq) dans une étude qui se penche sur la prise en compte des questions environnementales dans l'activité de deux coopératives, Scop et Scic. Il en ressort que la gouvernance démocratique, en favorisant les temps de délibération sur le travail et de participation des salariés aux décisions, permet une plus grande intégration des préoccupations écologiques dans les activités de l'entreprise. Au sein de la Scop Alma, où 85% des salariés considèrent les critères environnementaux comme prioritaires ou au même niveau que les critères économiques dans les décisions de l'entreprise, l'engagement environnemental a été retenu comme un des axes majeurs du projet d'entreprise. Plusieurs actions ont été engagées : réduction de l'empreinte carbone liée aux déplacements et à la consommation énergétique des bâtiments (plans de mobilité et de sobriété, rénovation thermique, installation de panneaux photovoltaïques), renonciation à la construction d'un bâtiment pour préserver des arbres et de la biodiversité en milieu urbain sur une parcelle forestière de 7000 m² labellisée Refuge Ligue pour la protection des oiseaux (LPO), multiplication par trois des placements éthiques sur le dernier exercice, formation et sensibilisation de tous les salariés-coopérateurs aux enjeux environnementaux. Un projet de nouvelle activité numérique avec une contribution environnementale et/ou sociale positive est par ailleurs à l'étude. En 2023, l'entreprise a rejoint la Convention des entreprises pour le climat (CEC) afin de travailler sur la réduction de l'impact environnemental de son modèle économique ou d'évoluer vers d'autres modèles.

La démocratie en entreprise, vecteur de bien-être

La prise en compte des enjeux écologiques, l'impact positif de l'entreprise sur l'économie sont, en retour, des sources de satisfaction pour les salariés. La gouvernance démocratique et l'autonomie des travailleurs contribuent largement au « mieux-vivre » sur le lieu de travail.

Comme l'indique la Dares¹⁴, « une organisation du travail qui favorise l'autonomie, la participation des salariés et limite l'intensité du travail tend à rendre celui-ci plus soutenable ». La hausse du sentiment d'autonomie ou d'« empowerment » se vérifie concrètement au sein des entreprises qui mettent en pratique la gouvernance démocratique. Pour Gretchen M. Spreitzer¹⁵, c'est ce qu'éprouvent des salariés quand ils exercent un pouvoir effectif sur leur environnement professionnel (à travers un sentiment de compétence, d'impact sur ce qui se passe dans leur entreprise, d'autonomie dans les décisions qui concernent leur travail et de sens qu'ils trouvent à leur travail). Par exemple, les salariés-associés de Scop accordent une note de 8,32/10 à leur sentiment d'*empowerment*¹⁶.

Ce sentiment d'autonomie, à la source du bien-être des salariés, peut constituer une véritable stratégie d'entreprise. Au sein de la scop Alma, la question de l'épanouissement au travail est centrale, à travers une organisation de travail qui valorise le respect de l'individu, la confiance mutuelle ou encore la liberté d'expression.

La gouvernance démocratique favorise également la promotion sociale, notamment celle des femmes. Dans les sociétés coopératives, près d'un tiers des dirigeants sont des femmes, un chiffre supérieur de 7 points aux entreprises classiques en France¹⁷. Le numéro 685 de *Participer* retrace quelques-uns de ces parcours de femmes dirigeantes de Scop. Laure Simon est devenue PDG de la Scop STEPP dans le Finistère après être entrée dans l'entreprise comme secrétaire intérimaire vingt ans plus tôt : « Les coopérateurs m'ont laissée apprendre le métier sur le terrain et prendre des responsabilités, alors que je venais d'arriver en Bretagne et que je cherchais du travail [...] Petit à petit, en remplissant bon nombre de tâches administratives, j'ai acquis de la légitimité ». Audrey Rierny, la dirigeante de Scop Services 76 en Seine-Maritime, a connu un parcours similaire, en entrant comme auxiliaire de vie dans l'entreprise en 2011, avant d'en prendre la co-direction. Elle résume son parcours de mobilité de la façon suivante : « J'ai eu bien sûr d'abord les mêmes missions que mes collègues auprès de personnes à mobilité réduite [...] Puis j'ai franchi des étapes : référente qualité, en programmant des rendez-vous chez les bénéficiaires, assistante coordination, puis responsable coordination en 2021 ».

Au sein d'Alma, l'approche inclusive se traduit par plusieurs engagements de la coopérative envers

les salariés : la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et de proposer ou de s'impliquer dans des projets ou des groupes de travail, aussi bien au sein de l'entreprise qu'à l'extérieur, par le biais de mécénat de compétences, notamment en leur octroyant du crédit-temps. La Scop organise des ateliers internes à la demande des salariés (du jardin partagé au hackathon, en passant par la réalisation d'une fresque sur le bâtiment avec un *street artist*). Un salarié sur cinq, hommes et femmes confondus, a choisi un temps partiel pour se consacrer à sa famille, à une formation ou à un projet associatif. Par ailleurs, plusieurs salariés sont membres du comité d'engagement de France Active au niveau local (soutien d'initiatives dans l'économie sociale et solidaire). La gouvernance démocratique dessine les contours d'un changement de société : elle permet de questionner collectivement le sens et la finalité de l'activité produite, elle favorise la prise en compte des enjeux environnementaux, elle a des effets vertueux sur l'inclusion et la mobilité sociale... Mais est-elle pertinente d'un point de vue économique ?

Plus de démocratie, plus de performance

Un écueil serait de penser que la gouvernance démocratique n'est pertinente que du point de vue social, mais ne présenterait aucun avantage économique. La réalité prouve pourtant le contraire.

Des recherches approfondies¹⁸ mettent en évidence une corrélation positive entre la démocratie dans l'entreprise et la performance globale de celle-ci. L'indice de codétermination (MB-ix) révèle que les entreprises avec des droits de codétermination affichent des taux d'investissement élevés, des pratiques de durabilité, des taux de formation significatifs, une sécurité d'emploi accrue et des systèmes de rémunération orientés vers le long terme.

Alors que la France connaît un fort ralentissement de sa productivité depuis plusieurs décennies et peine à rattraper ses voisins européens depuis la crise liée à la pandémie de Covid-19 (-3,75% entre 2019 et 2023¹⁹), la gouvernance démocratique laisse entrevoir une solution sérieuse à ce décrochage. Steffen Müller et Jens Stegmaier, à partir de **données** de panel d'entreprises de l'Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), soulignent une augmentation de la productivité après cinq ans de mise en œuvre (les premières années, la codétermination peut entraîner une baisse de la productivité liée aux ajustements et aux modifications des méthodes de gouvernance). Au-delà, la hausse de la productivité du travail est très significative, constante et substantielle : elle est ainsi de 11% supérieure dans les entreprises où la codétermination est en place depuis cinq à neuf ans par rapport aux entreprises qui viennent de l'adopter.

Ces résultats encourageants sont notamment visibles dans les coopératives, en France ou ailleurs. L'avantage de survie des coopératives est largement démontré : en Uruguay, les entreprises ont

29% de risque d'échec en moins quand elles ont un statut coopératif. Aux États-Unis, les entreprises *Employee Stock Ownership Plans* (ESOP), avec de l'actionnariat salarié, ont aussi un meilleur taux de survie. En France, elles présentent un taux de pérennité exceptionnel à cinq ans, atteignant 76%, comparé aux 61% des entreprises traditionnelles²⁰. D'après l'économiste Virginie Pérotin, cette plus grande résistance aux aléas doit être d'abord attribuée à une meilleure productivité, visible notamment pendant les périodes de crise, en 2008 et 2020. L'emploi n'étant pas une variable d'ajustement dans ces entreprises, les coopératives conservent les savoir-faire collectifs et rebondissent plus rapidement. Par ailleurs, les réserves impartageables, qui augmentent proportionnellement aux résultats de l'entreprise, leur confèrent une plus grande solidité et rendent ces entreprises non délocalisables. Enfin, elle explique la pérennité des coopératives par les facteurs de motivation interne pour les salariés : les différentiels de salaires plus modérés et la formation entre collègues, plutôt que par un management intermédiaire, qui donne plus de cohésion et de durabilité à l'entreprise.

Dans le cas d'Alma, la démocratie interne a eu un impact significatif sur la réussite de l'entreprise, notamment grâce à des décisions motivées par une perspective de long terme, plutôt que par une recherche de rentabilité immédiate. La commercialisation précoce de ses logiciels industriels à l'échelle internationale illustre cette capacité à raisonner sur le temps long : elle consistait à réduire la dépendance au marché français et à générer des revenus supplémentaires pour permettre davantage d'investissement. La création de filiales en Italie, en Allemagne, au Brésil, aux États-Unis, en Chine et à Singapour a permis à Alma de vendre actuellement les deux tiers de ses licences de logiciels à l'étranger. Alma alloue un quart de son chiffre d'affaires d'édition à la recherche et développement. Cette stratégie a permis à l'entreprise de figurer parmi les leaders mondiaux de son marché de niche, avec un effectif de 180 personnes et un chiffre d'affaires consolidé de 20 millions d'euros. Alma est aujourd'hui classée F1+²¹, parmi les 5% des entreprises les plus solides en France, avec une rentabilité constante de 18% au cours des cinq dernières années. Cette réussite tient pour beaucoup à l'expertise des Almatiens et Almatiennes, à la qualité des produits, aux relations d'Alma avec ses clients, à ses choix stratégiques... mais aussi à ses valeurs coopératives, à la qualité des relations dans l'entreprise, à la capacité à prendre les décisions et à la piloter collectivement.

Les études convergent sur les avantages de la démocratie en entreprise, en matière de performance économique et d'innovation. L'implication des salariés dans la gouvernance constitue un levier de succès majeur pour les entreprises, en favorisant une culture organisationnelle basée sur la confiance et le souci de pérennité. Il est donc urgent de changer de regard : la gouvernance démocratique n'est ni un « frein », ni un « risque ». Non seulement elle présente de nombreux bienfaits à l'égard du bien-être des salariés et de la société, mais elle est pleinement opérante

lorsqu'on l'analyse dans des coordonnées économiques.

L'urgence d'instaurer la démocratie au sein des entreprises

La gouvernance démocratique dans l'entreprise s'avère d'autant plus urgente que la France connaît une crise du travail singulière en Europe. Celle-ci est documentée par plusieurs études qui rendent sensibles la dégradation des conditions de travail, son intensification, le questionnement de sa place dans la vie – en particulier depuis la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 –, ses conséquences sur la santé physique et psychique... La vague de l'enquête **Eurofound** *Vivre et travailler en Europe en 2021*, menée en France, en Allemagne, au Danemark et aux Pays-Bas, donne à voir le gouffre qui sépare l'expérience au travail des salariés français, *versus* celle des salariés de ces autres pays. En France, un actif sur deux déclare souffrir d'anxiété, contre 7,6% au Danemark ; les salariés français soulignent le manque d'autonomie, la faible capacité à influencer les décisions stratégiques ou même le manque de maîtrise de leur propre travail.

Et si les entreprises françaises amorçaient leur transition démocratique ? Pour toutes les raisons développées dans notre démonstration, la gouvernance démocratique doit être envisagée comme un remède sérieux à la crise du travail. Les récentes politiques de l'emploi tendent à prendre appui exclusivement sur la coercition afin de remédier au manque de productivité – nous disons, à l'inverse, que seule une politique de coopération sera de nature à créer des cercles vertueux, pour les salariés et l'économie globale.

Pour cela, plusieurs avancées sont possibles. Dans un premier temps, il faut mettre un terme à une conception obsolète de la « société commerciale » en France, qui prend exclusivement en considération l'intérêt des actionnaires. Il est nécessaire de réformer le code civil et le droit des sociétés afin d'affirmer que toute société doit être gérée dans l'intérêt de l'entreprise et contribuer à l'intérêt général, en renforçant significativement la démocratie en son sein. Nous défendons aussi l'urgence et la nécessité de ne pas mesurer la performance d'une entreprise uniquement sur la croissance de son chiffre d'affaires ou de ses bénéfices. Selon une enquête d'OpinionWay en octobre 2020²², 85% des salariés et 82% des dirigeants estiment que la mesure de la performance d'une entreprise devrait prendre en compte les aspects humains et le respect de l'environnement au même titre que les résultats financiers. Le mouvement coopératif a travaillé à un index de citoyenneté économique fondé sur quatre piliers : partage des décisions, répartition de la valeur créée et pérennité de l'entreprise, bien-être au travail, impact social et environnemental. À l'image de l'index d'égalité professionnelle femmes-hommes, il est nécessaire de généraliser ces indicateurs pour toutes les entreprises et de conditionner l'obtention de financements ou de crédits d'impôt à ceux-ci. Le rôle des pouvoirs publics est essentiel pour faire de ces indicateurs de

nouvelles références et créer un environnement incitatif (légal et fiscal).

Alma participe à ce projet. En 2021, la Scop a mis en place une trentaine d'indicateurs afin de progresser en suivant leur évolution d'année en année et en définissant des objectifs d'amélioration. La démarche est complexe car les principes fondamentaux peuvent être difficiles à traduire en indicateurs : comment chiffrer la qualité de la vie démocratique, la possibilité de proposer des initiatives, la résilience des activités ou le bien-être au travail ? Pour guider ses choix, Alma a retenu des indicateurs annuels explicites. À titre d'exemple, ont notamment été retenus le taux de sociétariat (95%), de présence en assemblée générale (98%) pour la vie démocratique, le chiffre d'affaires réinvesti en recherche et développement (28%) ou l'écart de revenu (2,4) pour la pérennité et le partage des richesses ; le taux de fidélisation (97%), le nombre d'Almatiens formés dans l'année (28%) ou le bien-être exprimé (86%) pour l'épanouissement ; enfin, la création d'emplois (7), le taux d'*onshore* (100%), le nombre d'entreprises soutenues (12) ou l'impact carbone Scope 1 et 2 (84 tonnes) pour la contribution citoyenne²³.

Seule une modification de la loi serait de nature à produire les changements structurels nécessaires pour reconnaître et rendre visible le bien-fondé de la performance extra-financière et de la gouvernance élargie. L'histoire nous l'apprend en matière d'égalité professionnelle : les quotas issus de la loi Copé-Zimmermann ont permis de faire voler en éclat l'inertie dans les conseils d'administration. Depuis cette loi, on compte aujourd'hui 46% de femmes au sein des conseils d'administration des sociétés du SBF 120 (alors de 15%)²⁴. La représentation des salariés, quant à elle, progresse lentement. En 2021, 14% des administrateurs du SBF 120 sont des salariés²⁵.

Encourager le développement des Scop et des Scic, ainsi que des structures relevant de l'économie sociale, ou de toute entreprise où les salariés détiennent une majorité du capital constituerait la première mesure incitative. Les coopératives nous semblent la voie la plus aboutie de démocratie en entreprise. La France s'honorerait à suivre l'exemple de ses voisins européens, en renforçant dans un premier temps la représentation des salariés au sein des conseils d'administration. Le rapport Gallois, présenté en 2012 pour la compétitivité de l'industrie française, préconisait qu'un tiers des membres des conseils d'administration soient des représentants des salariés. Les mécanismes pour encourager la démocratie en entreprise ne manquent pas : une alternative serait l'introduction d'un « bicamérisme économique », selon un principe de double majorité entre deux « chambres » distinctes, l'une représentant les investisseurs en capital et l'autre les contributeurs en travail, comme suggéré par l'économiste Isabelle Ferreras²⁶.

Parallèlement, nous suggérons de favoriser le management de proximité, la mise en place de petites équipes, de développer un mode d'organisation coopératif, des espaces de parole dédiés

aux salariés pour discuter de l'organisation du travail, voire de revisiter le rôle des comités sociaux et économiques (CSE).

Enfin, nous soulignons l'importance de démocratiser au-delà des salariés en intégrant les parties prenantes (collectivités, usagers, associations environnementales, partenaires, citoyens...), car la responsabilisation des salariés ne constitue pas automatiquement une garantie du respect de l'intérêt général ou de l'environnement. Cette conception de la gouvernance multipartites est largement expérimentée dans les Scic, statut créé il y a vingt ans et qui connaît une croissance exponentielle ces deux dernières années. Par exemple, la maison de santé sous forme de Scic Med-Clichy rassemble dans sa gouvernance la collectivité territoriale, les patients, les professionnels de santé, les institutions de recherche, etc.

Ces pratiques démocratiques dans l'entreprise renforcent l'autonomie des salariés et façonnent leur vision de la citoyenneté. Nous faisons le pari qu'elles auraient des impacts positifs en matière de démocratie politique. Pour faire face aux défis majeurs à venir, d'ordre social et écologique, il faut renforcer la coopération et l'adhésion partout où cela est possible. Et cela commence dans l'entreprise !

Remerciements à Fatima et Lynda de la CG Scop pour leur appui et relecture.

1. Voir [les résultats des élections législatives](#), ministère de l'Intérieur.
2. Patricia Crifo, Antoine Rebériou, *La participation des salariés*, Paris, Presses de Sciences Po, 2019.
3. Entretien avec Bruno Palier, *Que sait-on du travail ?*, [Nonfiction](#), 15 janvier 2024.
4. Dossier sur le management français, *Alternatives économiques*, février 2024.
5. Comme les travaux d'Andrew Timming et Juliette Summers en 2018 pour l'Australie, ou ceux d'Oliver Decker et Elmar Braler en 2020 pour l'Allemagne.
6. OpinionWay pour la CG Scop, « Le baromètre pour la nouvelle performance », données complémentaires non publiques, octobre 2020.
7. Voir *Coopérer, les Scop et la fabrique de l'intérêt collectif*, Paris, CNRS Éditions, 2022 et « [Pour une extension de la citoyenneté sur le lieu de travail](#) », *Libération*, octobre 2022.
8. Voir Thomas Coutrot, « [Le bras long du travail, conditions de travail et comportements électoraux](#) », IRES, 2024.
9. Voir Bruno Palier (dir.), *Que sait-on du travail ?*, Paris, Presses de Sciences Po, 2023 ; Bruno Palier, « [Le manque de reconnaissance au travail génère un ressentiment social](#) », *La Croix*, 12 mars 2024.
10. « Dynamique des capitalismes et participation des travailleurs : une analyse de long terme », *Prisme*, n°28, décembre 2013 ; « Dialogue social et variétés de capitalismes : une analyse de long terme », *Relations industrielles*, vol. 70, n°4, automne 2015, pp. 671-697.
11. Thomas Coutrot, Coralie Perez, *Redonner du sens au travail*, Paris, Seuil, 2022.
12. *La codétermination protège le climat*, Fondation Hans Böckler, 2019.
13. Enquête de la CG Scop, commission RSE, 2014 (données non publiques).
14. Mikael Beatriz, « [Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ?](#) », Dares,

mars 2023.

15. Gretchen M. Spreitzer, « Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°5, 1995.
16. Claude Fabre, Florence Loose, Maryline Bourdil, étude du projet Fact (Fonds pour l'amélioration des conditions de travail) de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail), auprès de 205 dirigeants et 554 collaborateurs de Scop.
17. Voir *En 2019, 61% des entreprises classiques créées cinq ans plus tôt sont toujours actives*, *Insee Première*, n°1852, 2021 ; voir les chiffres du service études de la CG Scop sur le taux de pérennité des sociétés coopératives.
18. Voir Gurdon et Rai (1990), Gorton & Schmidt (2004), Fauver & Fuerst, (2006), O'Boyle et al. (2016).
19. Voir les données Eurostat citées dans Béatrice Madeline, « [Le grand décrochage de la productivité en France](#) », *Le Monde*, 2023.
20. Chiffre sur le taux de pérennité des entreprises issu du service études de la CG Scop.
21. Classement accordé par la Banque de France pour évaluer la solidité financière d'une entreprise.
22. OpinionWay pour la CG Scop, « [Le baromètre pour la nouvelle performance](#) », octobre 2020.
23. Pour préciser : concernant le taux d'*onshore*, ce chiffre traduit la volonté d'Alma de ne pas délocaliser à l'étranger ses activités de développement, contrairement à ce qui se pratique couramment dans l'édition de logiciels ; tous les développements d'Alma sont et resteront réalisés en France. Le nombre d'entreprises soutenues est le nombre d'entreprises dans lesquelles Alma détient une participation (capital, titre participatifs...), en particulier des coopératives. L'impact carbone Scope 1 et 2 représente les tonnes de CO₂ émises par les achats de carburant, de gaz et d'électricité d'Alma ; mais, compte tenu de son périmètre restreint, cet indicateur est peu significatif, on pourrait citer à la place l'impact carbone par employé pour l'ensemble des activités directes et induites d'Alma (Scope 3) calculé depuis, soit 5 tonnes (ou 45 tonnes par k€ de chiffre d'affaires).
24. Voir le Baromètre 2024 de la mixité IFA – Ethics & Boards.
25. Baromètre IFA – Ethics & Boards, 2021.
26. Isabelle Ferreras, *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*, Paris, Presses universitaires de France, 2012.