



**DÉMOCRATISER
L'ENTREPRISE :**
Impacts sociaux &
Dynamiques collectives

**Les opinions et arguments exprimés
n'engagent que les auteurs du rapport.**

Responsable de la publication :

Tony Bernard

Rapporteur :

Timothée Duverger

Auteurs :

Thibault Mirabel

Arnault Violet

Anne-Laure Hernandez

Esther Bredeka

Justine Journaix

Mélissa Aksil

Conception graphique :

Karin El Yamani

Icones :

Freepik, Flaticon

Publié en avril 2026

Impact Tank

15 rue de la Fontaine au roi

75011 Paris

Contact : contact@impact-tank.org

Note sur le langage utilisé dans ce rapport

Pour des raisons de lisibilité, ce rapport n'utilise pas l'écriture inclusive. Les termes génériques tels que « publics » ou « salariés » désignent tous les publics, sans distinction de genre, d'âge, de situation sociale ou de vulnérabilité. Ce choix de rédaction ne remet en cause ni la prise en compte de la diversité des publics ni l'attention portée à leurs situations spécifiques, qui demeurent au cœur de notre analyse et de nos recommandations ; il vise uniquement à garantir une lecture fluide et accessible à toutes et tous.

Partenaires :



Sommaire

IMPACT TANK & GROUPE SOS 06

AVANT-PROPOS08

**CHAPITRE 1 -
GOUVERNANCE ET CITOYENNETÉ
EN ENTREPRISE : CADRE CONCEPTUEL..... 12**

- **1. Définir la démocratie en entreprise..... 13**
- **2. S’inspirer de l’ESS : les entreprises démocratiques..... 22**
- **3. Étendre la démocratie hors de l’ESS :
les dispositifs de démocratisation 31**
- **4. Impacts de la démocratisation des entreprises 40**

Sommaire

CHAPITRE 2 - LA DÉMOCRATIE EN PRATIQUE48

- 1. Méthodologie et critères d'observation
des pratiques démocratiques..... 50
- 2. Pratiques et dynamiques démocratiques
dans les organisations52

CHAPITRE 3 - MESURER LES IMPACTS DE LA DÉMOCRATISATION DES ENTREPRISES 60

- 1. Évaluation d'impact : de quoi parle-t-on ? 61
- 2. Sur la théorie du changement67
- 3. Le référentiel d'indicateurs76

Sommaire

CHAPITRE 4 - RECOMMANDATIONS 120

- 1. Convertir son entreprise à une gouvernance démocratique..... 122
- 2. Instaurer une codétermination à la française..... 125
- 3. Faire changer d'échelle les entreprises démocratiques 127
- 4. Porter un modèle européen de l'entreprise démocratique131

CONCLUSION..... 133

ANNEXES..... 136

- Annexe 1 : Présentation du groupe de travail et de la méthode 137
- Annexe 2 : Liste des personnes auditionnées 141
- Annexe 3 : Glossaire..... 142
- Annexe 4 : La démocratie en pratique : 32 études de cas 143
- Annexe 5 : Documentation pour aller plus loin sur la mesure d'impact 177
- Annexe 6 : Bibliographie & sitographie..... 178



Lancé en octobre 2020 à l'initiative du GROUPE SOS et de quatre universités (Sciences-Po, Sorbonne Université, Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris Dauphine), l'IMPACT TANK est le premier think-and-do-tank européen dédié aux initiatives et à l'économie à impact positif. Il croise expertise académique et expérience de terrain pour favoriser la mise à l'échelle des innovations sociales les plus prometteuses et rassembler l'ensemble des acteurs engagés au service d'une économie plus inclusive et plus durable.



Une référence de la recherche académique et de l'expertise sur la mesure d'impact

L'IMPACT TANK s'appuie sur un réseau d'experts et de chercheurs de haut niveau, à travers des groupes de travail thématiques, pour :

- Recenser des initiatives partout sur le territoire et mesurer rigoureusement leurs impacts pour faire émerger des solutions et les expérimenter,
- Construire des référentiels d'indicateurs partagés de mesure d'impact pour chaque enjeu social,
- Bâtir des recommandations concrètes afin d'inspirer l'action publique et privée,
- Fédérer et mobiliser les acteurs issus de la recherche, des entreprises, du monde associatif et du secteur public, autour d'enjeux communs pour valoriser ses recommandations.



Un interlocuteur privilégié des pouvoirs publics

L'IMPACT TANK fédère les acteurs de terrain et de l'Économie Sociale et Solidaire, les entreprises, les associations et les entrepreneurs sociaux, afin d'interpeler les décideurs publics autour de ses rapports de recommandations et notes d'analyse, ainsi que mobiliser l'opinion publique à travers la publication d'études et de tribunes dans les médias, l'organisation d'évènements et de rencontres publiques.



Un site d'information pour valoriser la culture de l'impact

L'IMPACT TANK est aussi un site d'information en ligne qui diffuse la culture de l'impact à travers des interviews, des portraits d'acteurs et actrices engagés, des reportages et des podcasts. De plus, l'initiative du Mur des Solutions permet d'identifier des actions portées par des acteurs partout sur le territoire, et sélectionner les plus prometteuses sur la base de leurs évaluations d'impact.



GroupesOS

Le **Groupe SOS** est un groupe associatif, acteur majeur de l'économie sociale et solidaire, leader européen de l'entrepreneuriat social. Il regroupe **750 établissements et services, associations et entreprises sociales**, qui entreprennent au profit **des personnes en situation de vulnérabilité, des générations futures et des territoires**.

Depuis sa création en 1984, lors des années sida, le Groupe SOS **combat** toutes les exclusions, **agit** pour l'accès de toutes et tous à l'essentiel, et **innove** face aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

Non-lucratif, sans actionnaire, les actions du Groupe SOS et de ses 22.000 personnes employées ont un impact en France et dans plus de 50 pays dans le monde, auprès de 2 millions de bénéficiaires.

Le **Groupe SOS est au cœur des réflexions sur la mesure d'impact** en France et à l'international, aux côtés des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire, du secteur privé, et des pouvoirs publics. C'est à ce titre, et à l'occasion de ses 35 ans, qu'il a décidé de **s'associer au monde universitaire pour lancer l'Impact Tank**, qui est une association du Groupe SOS.



Freepik.com



Bearfotos/Freepik.com



Prostooleh/Freepik.com

Avant-propos

Par :

- > **Timothée Duverger**,
responsable de la Chaire TerrESS de Sciences Po Bordeaux.
- > **Agnès Audier**, Présidente de l'Impact Tank.
- > **Tony Bernard**, Directeur général de l'Impact Tank.



Une entreprise doit-elle être démocratique pour améliorer son impact social ? Si la réponse paraît évidente dans le monde de l'économie sociale et solidaire (ESS) où la démocratie est une valeur centrale, c'est un questionnement encore nouveau dans le monde de l'entreprise.

Elle est pourtant cruciale aujourd'hui, alors que la crise démocratique que traverse notre pays trouve probablement l'une de ses sources dans le mal-travail français. La perception d'un manque de reconnaissance et d'autonomie, d'un manque de capacité d'expression, voire de conditions de travail mauvaises ou dévalorisées, et d'un sentiment d'insécurité socio-économique dans la sphère professionnelle constituent autant de ressorts pour le vote extrême ou l'abstention¹. Le sentiment d'incertitude face à l'avenir, qui risque de se propager très vite avec le développement de l'IA, et le manque de reconnaissance alimentent la défiance envers les institutions.

L'ESS semble, en relatif, immunisée face à de tels risques. Ses principes ne constituent-ils pas, dès lors, un antidote aux dysfonctionnements démocratiques liés au travail ? C'est l'hypothèse formulée par ce rapport, qui postule un continuum allant des entreprises dites démocratiques - dont les mutuelles et les coopératives fournissent le modèle de référence - aux dispositifs visant à étendre la démocratie aux autres entreprises. Il ne s'agit ainsi nullement de tracer des frontières, mais bien de construire des ponts entre l'ESS et les autres entreprises, pour régénérer notre modèle républicain.

1. Thomas Coutrot, *Le bras long du travail : conditions de travail et comportements électoraux*, IRES, Document de travail, n°1-2024, février 2024.

Dans cet esprit, « l'entreprise démocratique » peut apporter des réponses en matière de souveraineté productive. En effet, le vieillissement des dirigeants de TPE/PME fait craindre que les départs à la retraite entraînent soit des fermetures, soit des rachats d'entreprises par des investisseurs étrangers. Les salariés apparaissent alors comme un recours pour relever le défi de la transmission d'entreprises, en vue de préserver l'activité économique et les emplois sur le territoire. C'est l'une des principales leçons des modèles d'actionnariat salarié à large base, très présents dans les pays anglophones, et avec de très belles réussites en France.

Cela renvoie également, en France, à la préférence pour la transmission familiale, illustrée par le pacte Dutreil². Ce dernier, aussi nécessaire soit-il, pourrait d'ailleurs être mieux complété par des dispositifs équivalents à destination des salariés dont les capacités d'investissement sont plus limitées.

Dans ce rapport, l'entreprise n'est pas seulement réduite à sa fonction productive. Elle est aussi considérée comme une institution à part entière, ce qui lui confère une dimension sociopolitique. En reconnaissant pleinement les salariés comme parties constituantes de l'entreprise et, plus largement, la place des parties prenantes, cette approche ouvre la voie à l'exercice d'une forme de citoyenneté économique.

Le débat pour instaurer la codétermination³ en France a été particulièrement vif dans l'après-guerre, et pourtant évacué au milieu des années 1970, avec l'échec du rapport Sudreau. Mais ce sujet ne concerne pas exclusivement l'ESS, où il est resté trop longtemps confiné ; c'est ce qu'illustre notamment le rapport sur la démocratie au travail, récemment remis par Isabelle Ferreras et un comité d'experts au gouvernement espagnol, en vue de démocratiser tant la délibération que la propriété des entreprises⁴.

En France, la loi Pacte de 2019⁵ a ainsi pu introduire l'objet social étendu, permettant aux entreprises d'inscrire dans leurs statuts une finalité sociale ou environnementale, sans pour autant traiter de la gouvernance démocratique. La codétermination, que les travaux des Bernardins menés par Olivier Favereau⁶ avaient explorée, n'a pas été mise à l'agenda législatif. Les modèles de l'ESS ont été quant à eux, peu présents dans le rapport Notat-Sénard⁷ ayant préfiguré la loi Pacte.

De façon plus générale, malgré ses indéniables avancées pour la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux, la loi Pacte a peu modifié la gouvernance des entreprises. Si elle aboutit à une modification statutaire dans le cas de la société à mission – introduisant par là un principe d'opposabilité juridique – elle n'a pas agi sur les organes décisionnaires ; la loi a seulement créé un comité *ad hoc* chargé de suivre la mission, dont la composition est laissée à la liberté de la société, à l'exception de l'obligation d'inclure au moins un représentant des salariés.

C'est tout l'enjeu de ce rapport que d'explorer comment rapprocher la finalité sociale ou environnementale de l'entreprise, dont la mission peut fournir le cadre, de la gouvernance démocratique, sans laquelle sa mise en œuvre est pour certains, incertaine. En résumé, une mission sans démocratie serait impuissante, tandis qu'une démocratie sans mission serait vide.

2. Le pacte Dutreil est un dispositif fiscal prévu par la loi française (introduit par la loi n°2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique) qui facilite la transmission d'entreprises. Nous y reviendrons au chapitre 1.

3. Système qui permet aux salariés de participer à la gouvernance et aux décisions stratégiques de l'entreprise. Cf. Chapitre 1.

4. Ferreras, I. et al. (2026). *Two Promises to Those Who Work: Voice and Ownership*, Report commissioned by the second Vice-Presidency and the Ministry of Labour and Social Economy of Spain.

5. Loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi Pacte).

6. Voir par exemple Olivier Favereau (dir.), et al. (2016). *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Paris, Presses des Mines.

7. Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail, 2018.

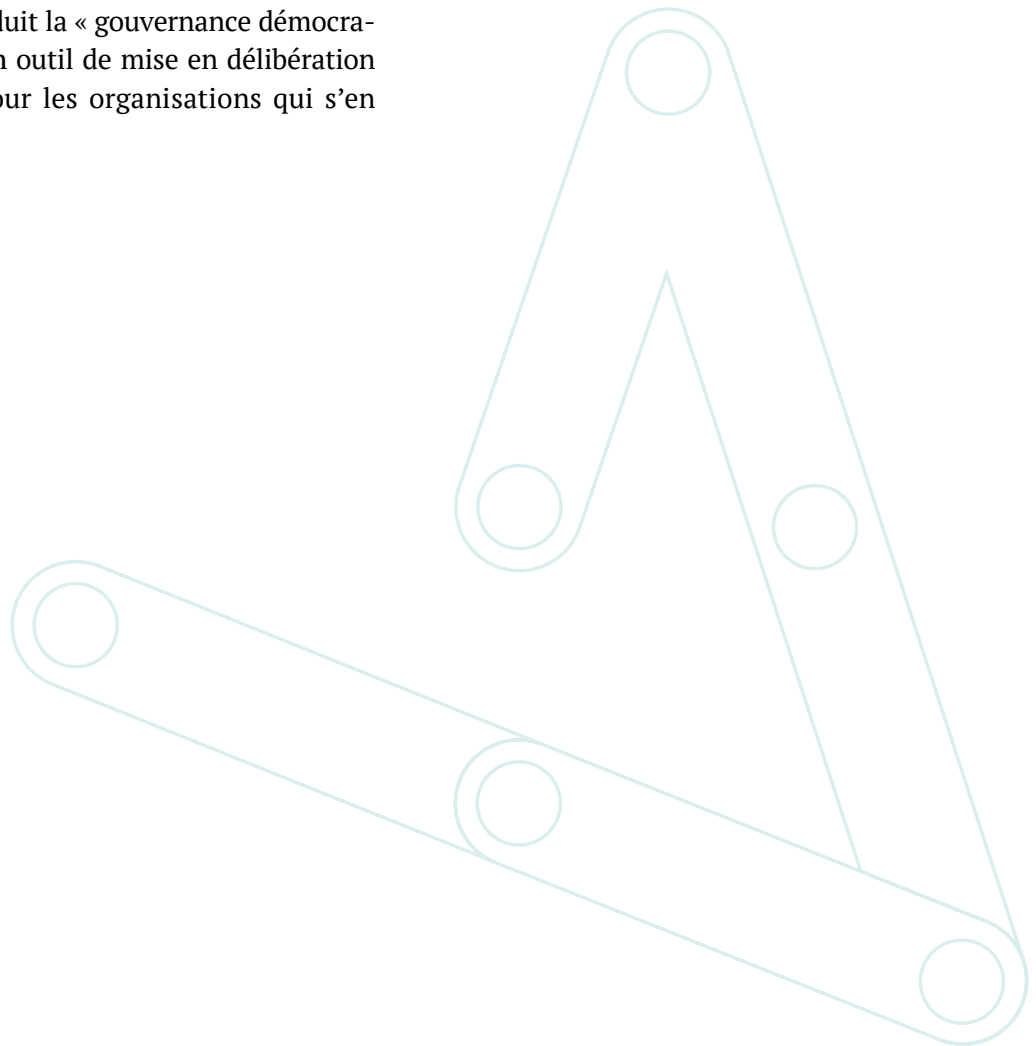
La démocratisation de l'entreprise répond à de multiples enjeux, notamment à des enjeux RH, car la participation des salariés à la vie de l'entreprise et la revitalisation du dialogue social sont devenus cruciaux pour la performance de l'entreprise, son attractivité, la rétention des talents, le bien-être et l'inclusion. Cette démocratisation peut suivre principalement deux voies : soit l'intégration des salariés ou des usagers aux organes de gouvernance, soit leur accès à la propriété du capital. Elle peut être totale ou partielle, se mettre en place de façon progressive et prendre des formes très variées. Dans tous les cas, elle doit également soulever la question de l'effectivité de ses pratiques.

C'est pourquoi ce rapport s'est intéressé non seulement à des exemples qui viennent illustrer ce que signifie concrètement la « gouvernance démocratique » dans divers types d'organisations, mais aussi à l'élaboration d'une mesure d'impact social qui se propose d'en traiter les différentes dimensions.

La mesure d'impact vise alors à rendre compte des changements que produit la « gouvernance démocratique ». C'est aussi un outil de mise en délibération et d'apprentissage pour les organisations qui s'en emparent.

La démocratie est, à cet égard, un travail sans cesse remis sur le métier, que la mesure d'impact doit accompagner. Elle se déploie dans plusieurs domaines, qui vont du partage des pouvoirs et de la valeur à la coopération et à l'engagement vers la communauté, en passant par l'éducation et la formation des membres.

À la lumière de ces constats, ce rapport se conclut par une série de recommandations destinées à favoriser la diffusion des dispositifs de démocratisation, ainsi que le développement des « entreprises démocratiques » elles-mêmes. Il constitue de la sorte un document de référence sur un sujet émergent, dont nous espérons qu'il suscitera de nombreux débats et expérimentations.



Chapitre 1

Gouvernance et citoyenneté en entreprise : cadre conceptuel

- 1. Définir la démocratie en entreprise
- 2. S'inspirer de l'ESS : les entreprises démocratiques
- 3. Étendre la démocratie hors de l'ESS : les dispositifs de démocratisation
- 4. Impacts de la démocratisation des entreprises

1. Définir la démocratie en entreprise

Ce premier chapitre vise à établir le cadre analytique nécessaire à l'étude de la démocratie en entreprise, en clarifiant les concepts fondamentaux sur lesquels reposera l'ensemble de ce rapport. Qualifier une entreprise de démocratique suppose en effet d'une part de préciser comment la littérature économique et juridique définit l'entreprise et d'autre part de caractériser les différentes dimensions que peut prendre la démocratie lorsqu'elle s'applique à une organisation productive.

- Aussi la section A revient-elle sur les conceptions théoriques en droit et économie de l'entreprise, qui conditionnent la possibilité d'y envisager une démocratie interne.
- La section B précise les trois dimensions distinctes (processus, résultats et droits) qui permettent de définir la démocratie en entreprise dans le cadre de ce rapport.
- La section C explicite enfin pourquoi l'analyse sera strictement conduite à partir des règles et institutions qui structurent le pouvoir interne, tout en reconnaissant les limites de notre approche juridico-institutionnelle.

A. Définir l'entreprise : enjeux conceptuels et implications pour l'entreprise démocratique

Définir la démocratie en entreprise suppose de clarifier ce que l'on entend par *entreprise*. Loin d'être un objet conceptuel stabilisé, l'entreprise constitue un objet profondément disputé, tant dans la littérature économique que dans le droit. Cette indétermination n'est pas neutre : selon la manière dont l'entreprise est définie (par exemple, comme fonction de production, nœud de contrats⁸, institution juridique ou espace politique), les questions de pouvoir, de participation et de démocratie apparaissent soit comme exogènes, soit comme constitutives de son fonctionnement. Cette sous-partie vise à mettre en évidence les enjeux conceptuels associés aux différentes définitions de l'entreprise et à montrer en quoi certaines d'entre elles ouvrent, plus que d'autres, la possibilité d'une analyse démocratique de l'entreprise.

8. Par nœud de contrats, on désigne une conception économique de l'entreprise comme ensemble de relations contractuelles entre différents acteurs (actionnaires, dirigeants, salariés, fournisseurs, etc.), plutôt que comme une entité collective ou politique autonome.

A.1. L'ENTREPRISE DANS LA LITTÉRATURE ÉCONOMIQUE

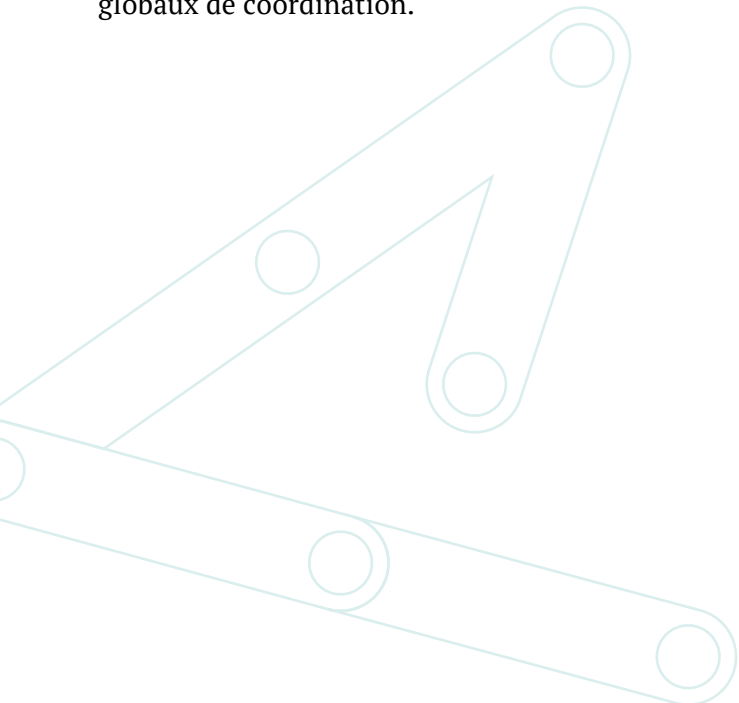
Dans la théorie néoclassique standard, **l'entreprise est longtemps restée une boîte noire, réduite à une fonction de production** transformant des *inputs* (les facteurs de production comme le travail et le capital) en *outputs* (la quantité produite de biens et services), sous la contrainte de prix de marché. Dans ce cadre, l'entreprise ne constitue pas un objet d'analyse autonome : elle est un simple auxiliaire de la coordination marchande, dépourvue de structure interne pertinente du point de vue théorique. La gouvernance, le pouvoir ou les conflits y sont, par construction, évacués.

La rupture majeure intervient avec l'article séminal de Ronald Coase, *The Nature of the Firm* (1937), qui pose explicitement la question de **l'existence de l'entreprise dans un monde marchand théoriquement coordonné par les prix**. En introduisant la notion de coûts de transaction, Coase définit l'entreprise comme un mode alternatif de coordination, fondé non sur le système de prix, mais sur l'autorité et la hiérarchie⁹. Cette approche ouvre la boîte noire de l'entreprise, mais elle le fait encore dans une perspective instrumentale : l'entreprise existe parce qu'elle permet de minimiser les coûts globaux de coordination.

Les prolongements apportés par la **nouvelle économie institutionnelle**, notamment par Oliver Williamson (économiste américain spécialiste de la gouvernance des entreprises), approfondissent cette intuition en analysant l'entreprise comme une *structure de gouvernance* des transactions, choisie en fonction de caractéristiques telles que la spécificité des actifs, l'incertitude ou la fréquence des échanges¹⁰. Malgré l'intégration de notions comme les coûts de transaction ou l'opportunisme, ou encore la rationalité limitée¹¹ avec Herbert Simon¹², l'entreprise demeure largement appréhendée comme un dispositif d'efficience et non comme un espace de pouvoir ou de délibération collective.

C'est précisément cette réduction fonctionnaliste que critiquent les **approches institutionnalistes hétérodoxes**. Dans la tradition de John R. Commons, l'entreprise est comprise comme un ensemble structuré de transactions (dites de marchandage, de direction et de répartition) irréductibles au seul échange marchand¹³. L'entreprise apparaît alors comme un lieu où s'articulent coopération et conflit, production et distribution, sous l'égide d'institutions qui encadrent les rapports de pouvoir. Cette perspective est reprise et systématisée dans les travaux contemporains hétérodoxes qui proposent de définir la firme comme une *institution de coordination collective*, structurée par des relations de pouvoir et de dépendance, et non comme un simple nœud de contrats¹⁴.

Dans cette optique, la question de la gouvernance ne peut plus être dissociée de celle de la légitimité du pouvoir exercé au sein de l'entreprise.



9. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.

10. Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.

11. Idée selon laquelle les individus ne peuvent pas toujours traiter toutes les informations ni anticiper toutes les conséquences ; ils prennent des décisions "satisfaisantes" plutôt qu'optimales.

12. Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.

13. Commons, J. R. (1934). *Institutional economics*. Macmillan.

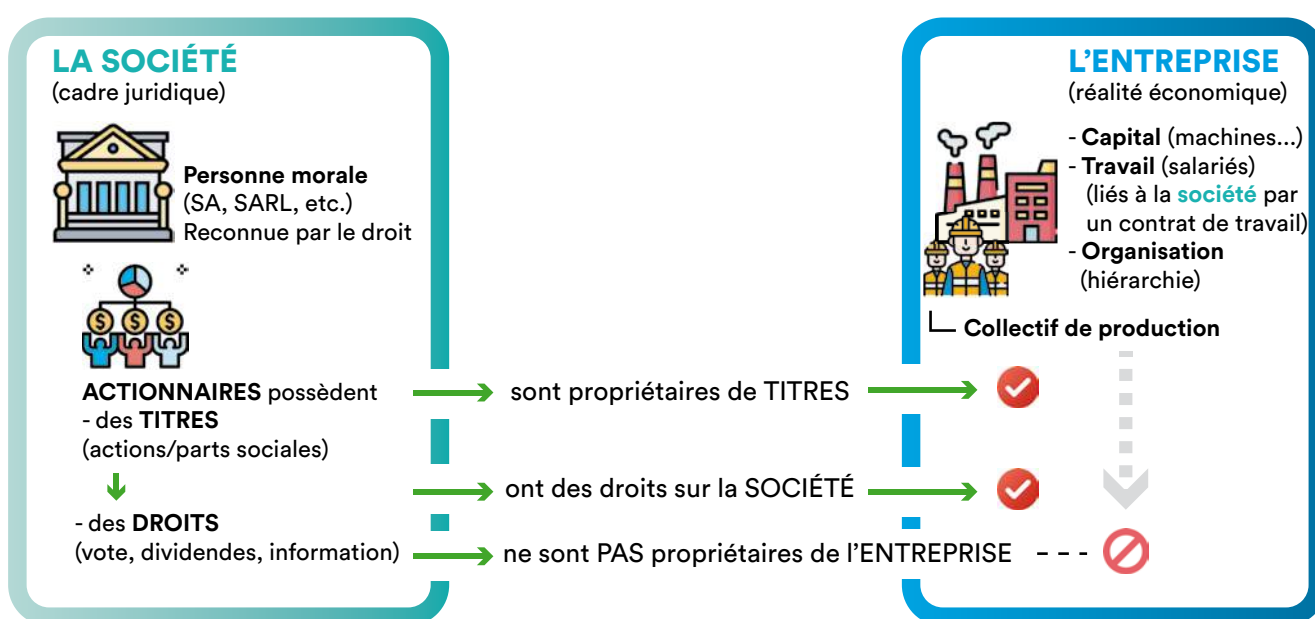
14. Chassagnon, J. (2023). *La théorie de la firme*. La Découverte.

A.2. L'ENTREPRISE DANS LE DROIT FRANÇAIS

Bien qu'omniprésente dans le discours économique et politique, l'entreprise n'a pas d'existence juridique propre en droit français. Le droit connaît la *société* (personne morale, dotée de la capacité juridique), mais l'entreprise en tant que telle n'est appréhendée qu'indirectement, comme activité¹⁵ ou comme unité statistique¹⁶. Cette dissociation entre société et entreprise est centrale pour comprendre les enjeux démocratiques.

Comme l'ont montré de nombreux juristes et socio-économistes, assimiler l'entreprise à la société revient à considérer naturellement que les actionnaires détiennent le pouvoir, au motif qu'ils seraient les « propriétaires de l'entreprise ». Or, juridiquement, les actionnaires sont propriétaires de titres, qu'il s'agisse d'actions ou de parts sociales, et titulaires de droits politiques et financiers sur la société, non sur l'entreprise elle-même¹⁷. **L'entreprise, entendue comme collectif de production articulant capital, travail et organisation, échappe ainsi à toute appropriation directe.**

Figure 1. Distinction juridique entre société et entreprise



Les actionnaires possèdent des titres et ont des droits sur la société mais ils ne sont pas propriétaires de "L'ENTREPRISE"

Cette absence juridique de l'entreprise n'est pas neutre. Elle a pour effet de rendre invisibles les rapports de pouvoir internes à l'activité productive et de reléguer les salariés au statut de tiers contractants, extérieurs à la personne morale. En ce sens, le droit contribue à une dépolitisation de l'entreprise, en cantonnant les questions de gouvernance à la seule sphère de la société et de ses organes.

Les travaux d'Alain Supiot invitent précisément à rompre avec cette réduction. En mobilisant une approche institutionnaliste du droit, Supiot souligne que l'entreprise ne peut être comprise comme un simple objet de propriété ou un instrument de marché, mais comme **une institution de coopération, qui organise durablement le travail et engage une pluralité de parties prenantes**¹⁸. Cette lecture permet de réintroduire la question de la citoyenneté économique, en tant que participation des travailleurs, et plus largement des parties concernées, à la définition des règles qui gouvernent l'activité productive.

15. Code civil, art. 1832 et 1842 ; Code de commerce, art. L. 210-1.

16. Article 1 du décret n°2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique.

17. Bachet, D. (2007). *Les fondements de l'entreprise*. La Découverte.

18. Supiot, A. (Dir.). (2015). *L'entreprise dans un monde sans frontières*. Seuil.

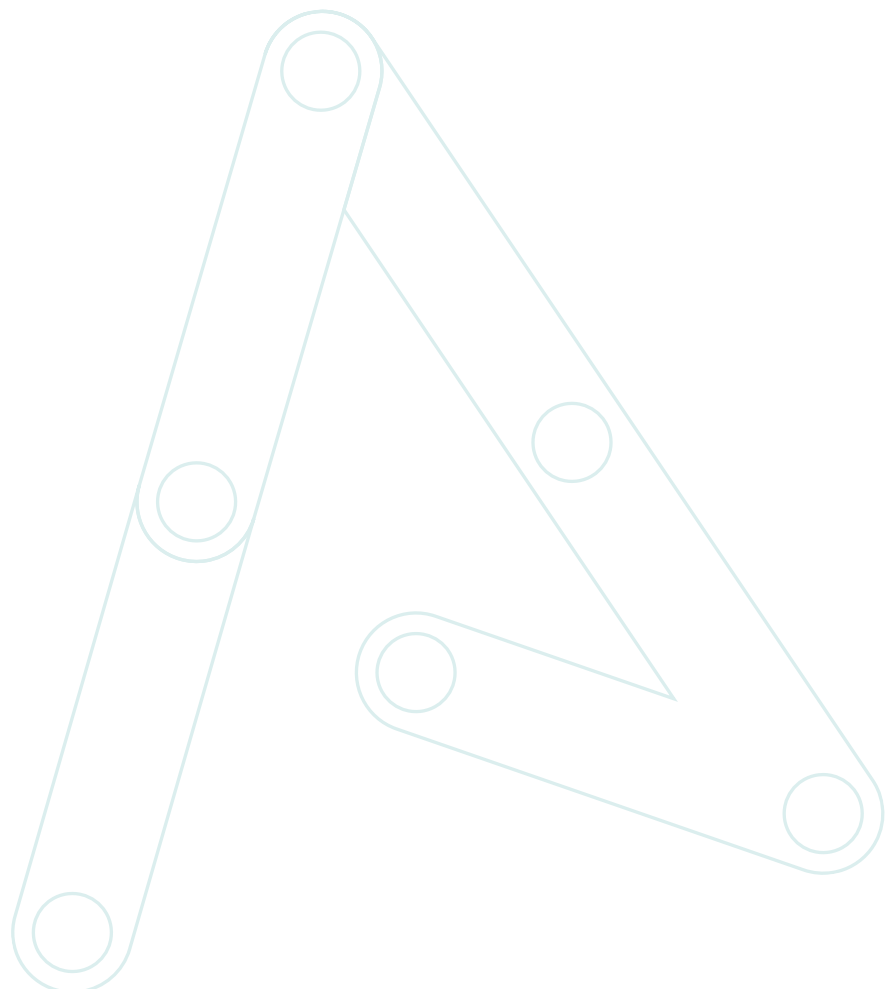
A.3. L'ENTREPRISE COMME ESPACE POLITIQUE

La reconnaissance de l'entreprise comme institution permet de la penser sous un angle explicitement politique. Dans cette perspective, développée notamment par Jean-Philippe Robé, l'entreprise apparaît comme un *ordre juridique et politique autonome*, produisant ses propres normes, organisant des rapports de pouvoir et exerçant une autorité structurante sur les individus qui y participent¹⁹. Loin d'être un simple lieu d'exécution de contrats, **l'entreprise devient un espace où se prennent des décisions collectives engageant l'avenir des individus et des territoires.**

Cette approche rejoint les analyses de Supiot sur la citoyenneté économique, inspirées de Commons²⁰, selon lesquelles le travail ne peut être réduit à une marchandise sans nier sa dimension politique. Dès lors que l'entreprise organise la coopération sous contrainte, répartit les fruits et les risques de l'activité, et produit des normes internes, elle exerce une forme de souveraineté limitée, qui appelle des mécanismes de légitimation²¹.

C'est à ce niveau que se joue l'enjeu central de la démocratie en entreprise. Tant que l'entreprise est pensée comme une simple fonction de production ou comme la propriété des actionnaires, la démocratie apparaît comme un principe exogène, voire incompatible avec son efficacité. En revanche, si l'entreprise est définie comme une institution politique de production, structurée par des rapports de pouvoir, la question démocratique devient clé : elle renvoie à la légitimité des règles, à la participation aux décisions et à la reconnaissance des différentes formes de citoyenneté économique.²²

Ainsi, définir l'entreprise n'est pas un préalable purement conceptuel : c'est déjà prendre position sur la possibilité même de la démocratie en son sein. La section suivante montrera comment ces enjeux se prolongent dans la définition de la gouvernance démocratique de l'entreprise.



19. Robé, J.-P. (2015). *Le temps du monde de l'entreprise*. Dalloz.
 20. Commons, J. R. (1924). *Legal foundations of capitalism*. Macmillan.
 21. Supiot, A., & Le Texier, T. (2018). De la citoyenneté économique. *Esprit*, (3), 52-63.
 22. Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Seuil.

B. Définir la gouvernance démocratique en entreprise

Après avoir montré que la possibilité de la démocratie en entreprise dépend étroitement de la manière dont l'entreprise est définie, il convient d'examiner précisément ce que recouvre la notion de gouvernance démocratique dans ce contexte. L'expression est aujourd'hui largement mobilisée, tant dans les travaux académiques que dans les discours institutionnels et managériaux, mais elle recouvre des acceptions hétérogènes, parfois contradictoires.

Cette sous-partie vise à proposer une définition analytique structurée de la gouvernance démocratique en entreprise, en distinguant trois dimensions complémentaires : la démocratie du processus, la démocratie du résultat et la démocratie des droits. Cette distinction permet d'éviter une réduction de la démocratie à la seule participation formelle ou, à l'inverse, à ses seuls effets économiques ou sociaux.

B.1. LA DÉMOCRATIE DU PROCESSUS : PARTICIPATION, REPRÉSENTATION ET DÉLIBÉRATION

Une première approche de la gouvernance démocratique en entreprise consiste à s'intéresser aux processus décisionnels, c'est-à-dire aux modalités selon lesquelles les individus et les collectifs participent à la formation des choix qui engagent l'entreprise. Dans cette perspective, **la démocratie est définie par la possibilité, pour les parties prenantes internes, de participer, directement ou indirectement, à la délibération et à la décision.**

La démocratie du processus est au cœur des pratiques réfléchies de l'autogestion. Malgré leur diversité, les expériences autogestionnaires historiques (allant des aspirations françaises post-Mai 68 au socialisme yougoslave ou algérien) partagent un socle commun fondé sur la participation directe des travailleurs aux décisions productives et organisationnelles²³. Des ouvrages récents mêlant études académiques, retours d'expérience, observations sur le terrain mettent en évidence une pluralité de dispositifs participatifs tels que les cercles de décision, la gouvernance par projets, la délibération collective, qui renouvellent les formes d'exercice du pouvoir dans l'entreprise et permettent aux voix des parties prenantes d'être entendues, voire d'être décisionnaires²⁴.

Dans le champ de la gestion, la littérature sur la participation des salariés insiste sur la distinction entre **participation consultative, participation délibérative et participation décisionnelle**²⁵. Cette gradation est essentielle pour éviter l'écueil d'une démocratie purement procédurale, réduite à des dispositifs d'expression sans réel pouvoir d'influence. Plusieurs travaux empiriques soulignent en effet que la participation n'a d'effets durables que lorsqu'elle s'accompagne d'une capacité effective à infléchir les décisions²⁶.

Cependant, cette approche par les processus présente deux limites majeures. Premièrement, elle tend à privilégier les formes visibles et formalisées de participation, au détriment des rapports de pouvoir informels²⁷ (certains acteurs influencent réellement les décisions au-delà de leurs droits officiels) et des habitudes sociales (normes et pratiques tacites qui orientent les comportements collectifs)²⁸. Deuxièmement, elle ne dit rien, en elle-même, de la répartition des bénéfices et des risques, ni des garanties juridiques associées à la participation. C'est pourquoi une définition robuste de la gouvernance démocratique ne peut se limiter aux seuls processus.

23. Brugvin, T. (2025). Théories et pratiques de l'autogestion. 20 & 21. *Revue d'histoire*, 166(2), 176-179. <https://doi.org/10.3917/vin.166.0176>

24. C. Gombert, E. Vivet-Maladry, F.J. Lahiani (dir.), *Démocratie(s) en action. 50 approches renouvelées de l'entreprise et du travail*, Le Bord de l'Eau, 2025.

25. Gand, S. (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. Quels dispositifs de gestion ? *Revue française de gestion*, 246(1), 127-142. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1-page-127?lang=fr>

26. Juban, J.-Y. (2019). Pérenniser la gouvernance démocratique dans une organisation fondée sur un projet socio-politique. Étude du cas de la société coopérative et participative Ardelaine. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 35, vol. 8(2), 24-49. <https://doi.org/10.3917/rimhe.035.0024>

27. Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of political economy*, 105(1), 1-29.

28. Akerlof, G. A. (1980). A Theory of Social Custom, of which Unemployment may be One Consequence, *The Quarterly Journal of Economics*, 94(4), June 1980, 749-775. <https://doi.org/10.2307/1885667>

B.2. LA DÉMOCRATIE DU RÉSULTAT : RÉPARTITION DU POUVOIR, DU RISQUE ET DE LA VALEUR

Une seconde dimension de la gouvernance démocratique concerne les résultats de l'entreprise, entendus à la fois comme répartition du pouvoir, du risque économique et de la valeur créée. Dans cette perspective, une gouvernance peut difficilement être qualifiée de démocratique si les mécanismes de décision participative coexistent avec une concentration durable des bénéfices ou du pouvoir stratégique entre les mains d'un groupe restreint.

Cette approche est particulièrement développée dans les travaux critiques sur la gouvernance d'entreprise²⁹. Plusieurs auteurs montrent que les dispositifs participatifs peuvent être compatibles avec une forte asymétrie dans la distribution de la valeur, notamment lorsque la participation est dissociée des droits économiques³⁰. À l'inverse, des formes de gouvernance fondées sur un partage plus équilibré des excédents, par exemple en associant les salariés aux profits ou en mutualisant les risques liés à l'activité, peuvent renforcer la crédibilité et la stabilité des dispositifs démocratiques³¹.

La distinction entre démocratie du processus (ex. participation aux décisions) et démocratie du résultat (ex. répartition des bénéfices et des risques) permet de mieux comprendre les tensions entre certains modèles contemporains de gouvernance. Les codes de gouvernance dominants, tels que le code Afep-Medef³², reconnaissent désormais la nécessité de prendre en compte les parties prenantes, mais sans remettre en cause la primauté des actionnaires dans la répartition du pouvoir et de la valeur³³. À l'inverse, les codes de gouvernance issus du monde coopératif et de l'ESS articulent explicitement participation aux décisions et finalités collectives, au prix parfois d'une moindre lisibilité économique³⁴.

B.3. LA DÉMOCRATIE DES DROITS : PROPRIÉTÉ, INSTITUTIONNALISATION ET GARANTIES JURIDIQUES

La troisième dimension, souvent négligée, concerne les droits qui fondent et sécurisent la gouvernance démocratique. La participation et la redistribution ne peuvent être durables que si elles reposent sur des droits formalisés, opposables et protégés juridiquement. Cette dimension renvoie à la question de la propriété, de la représentation institutionnelle et des garanties accordées aux parties prenantes.

La démocratie des droits met aussi en lumière un enjeu central : celui du garant en dernier ressort de la gouvernance démocratique dans l'entreprise, c'est-à-dire l'instance qui assure effectivement le respect de ces droits, même en cas de conflit ou de crise. Si la

gouvernance démocratique repose principalement sur la volonté du dirigeant ou de l'actionnaire de contrôle, elle est alors souvent reléguée au second plan au nom de l'urgence économique. À l'inverse, lorsque la démocratie est fondée sur des droits formalisés, opposables et non discrétionnaires, elle ne dépend plus des préférences d'une minorité et conserve son caractère structurant, y compris dans les moments difficiles. C'est dans ces situations que la démocratie en entreprise révèle pleinement sa capacité à structurer des décisions collectives légitimes face à la crise.

29. Gand, S. et Segrestin, B. (2009). Peut-on partager la direction de l'entreprise ? Retour sur les « entreprises démocratiques ». *Entreprises et histoire*, 57(4), 126-140. <https://doi.org/10.3917/eh.057.0126>

30. Jardat, R. (2012). De la démocratie en entreprise. Quelques résultats empiriques et propositions théoriques. *Revue française de gestion*, 228-229(9), 167-184. <https://doi.org/10.3166/RFG.228-229.167-184>

31. Bargues, É., Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2017). Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP. Une lecture en termes de travail institutionnel. *Revue française de gestion*, 43(2), 31-50. doi:10.3166/rfg.2016.00096.

32. Le code Afep-Medef est un ensemble de recommandations sur la gouvernance des grandes entreprises françaises, visant à encadrer la transparence, le fonctionnement des conseils d'administration et la responsabilité des dirigeants.

33. Afep-Medef, *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*, 2022, disponible sur : <https://www.lafep.org/wp-content/uploads/2025/11/Code-AFEP-MEDEF-version-de-decembre-2022-nouveau-logo.pdf>

34. Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), *Guide des bonnes pratiques des entreprises de l'ESS*, juin 2016, disponible sur : <https://www.avise.org/ressources/guide-des-bonnes-pratiques-des-entreprises-de-less> ; Institut français des administrateurs (IFA), *Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles*, décembre 2013, disponible sur : https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/ifa_201312_gouvernance_coop_mutuelle.pdf

Les travaux sur la démocratisation du travail insistent sur le fait que la démocratie en entreprise ne peut être pensée indépendamment du droit du travail et des institutions qui reconnaissent les travailleurs comme des sujets collectifs de droits³⁵. Dans une perspective complémentaire, les analyses consacrées aux coopératives et aux mutuelles soulignent le rôle central des droits des usagers et des sociétaires dans la structuration de la gouvernance, en particulier lorsque ceux-ci disposent de droits de vote, de représentation et de contrôle effectifs³⁶. De même, dans les associations et les fondations, la question démocratique se déplace partiellement vers les modalités de reconnaissance de l'expertise, de l'influence sociale ou de la mission d'intérêt général, mais demeure étroitement liée à l'existence de droits institutionnalisés encadrant l'exercice du

pouvoir³⁷. Enfin, plusieurs analyses consacrées à la gouvernance salariale montrent que l'absence de droits clairement définis limite structurellement la portée des dispositifs participatifs, en les rendant dépendants de la seule volonté managériale³⁸.

Cette approche permet de distinguer des formes de gouvernance démocratique faibles, fondées sur des pratiques réversibles, de formes fortes, inscrites dans des cadres juridiques et institutionnels stables. Elle éclaire ainsi les différences structurelles entre entreprises conventionnelles intégrant des dispositifs participatifs, entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) et expériences autogestionnaires.

B.4. VERS UNE DÉFINITION INTÉGRÉE DE LA GOUVERNANCE DÉMOCRATIQUE EN ENTREPRISE

Au terme de cette analyse, la gouvernance démocratique en entreprise peut être définie comme un agencement institutionnel qui combine :

- ❶ Des processus effectifs de participation et de délibération,
- ❷ Une répartition équilibrée du pouvoir, du risque et de la valeur,
- ❸ Des droits formalisés garantissant la pérennité de ces mécanismes.

Cette définition intégrée permet de dépasser les oppositions stériles entre démocratie formelle et démocratie substantielle, en évitant à la fois une conception minimaliste de la démocratie réduite à des dispositifs procéduraux, et une conception maximaliste qui exigerait une égalité parfaite des positions économiques et décisionnelles. Elle repose au contraire sur une approche graduelle et multidimensionnelle de la démocratie en entreprise.

L'intérêt principal de cette définition pour le présent rapport est opérationnel et analytique. Elle ne vise pas à établir une frontière normative entre entreprises « démocratiques » et « non démocratiques », mais à **fournir une grille de lecture permettant de cartographier, pour chaque organisation productive, les manquements, les tensions et les marges d'amélioration au regard des différentes dimensions mentionnées de la gouvernance démocratique**. Dans cette perspective, la démocratie en entreprise est appréhendée comme un processus inachevé, inscrit dans des configurations institutionnelles contraignantes, et non comme un état idéal à atteindre – de la même façon que pour la démocratie politique elle-même, conçue comme un projet structurant mais inachevé et évolutif³⁹. L'enjeu est bien d'identifier les combinaisons institutionnelles existantes et les leviers susceptibles de renforcer, à la marge ou de manière plus structurelle, le caractère démocratique des entreprises.

35. Renault, E. (2022). *Démocratiser le travail*. In : Travail e(s)t liberté ? (p. 69-94). Érès. <https://shs.cairn.info/travail-e-s-t-liberte--9782749273327-page-69?lang=fr>

36. Spear, R. (2004). Governance in democratic member-based organisations. *Annals of public and cooperative economics*, 75(1), 33-60.

37. Dubois, T. (2025). *Lien entre pratiques de management et statuts des parties prenantes internes (salariés, bénévoles) au sein des associations* (Thèse de doctorat, Université de Montpellier Paul-Valéry). (NNT : 2025UMPV0006).

38. Hollandts, X., & Aubert, N. (2019). La gouvernance salariale : contribution de la représentation des salariés à la gouvernance d'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 22(1). <https://doi.org/10.4000/fcs.3256>

39. Rosanvallon, P. (2000). *La démocratie inachevée : Histoire de la souveraineté du peuple en France*. Éditions Gallimard.

C. Pourquoi une approche juridico-institutionnelle ?

L'analyse de la démocratie en entreprise exige de préciser le cadre méthodologique à partir duquel elle sera étudiée. Puisque les définitions de l'entreprise et de la gouvernance démocratique reposent sur des règles, des statuts et des organes qui structurent l'allocation du pouvoir, c'est le cadre juridico-institutionnel qui en conditionne l'effectivité. Les mécanismes formels comme les droits de vote, les dispositifs de représentation, la composition des conseils et les procédures de décision ne sont pas de simples instruments techniques mais les supports mêmes de la participation, du contrôle et de l'influence des parties prenantes. Comprendre la démocratie en entreprise revient ainsi à analyser comment ces règles organisent et limitent le pouvoir interne. Une telle approche présente toutefois des limites : elle ne saisit pas directement les dynamiques informelles, les pratiques managériales ou les cultures organisationnelles qui peuvent renforcer ou neutraliser ces dispositifs.

La présente section vise donc à expliciter ce choix juridico-institutionnel, en exposant à la fois les enjeux et les limites.

C.1. ARTICULER ENTREPRISE ET DÉMOCRATIE : DES MÉCANISMES FORMELS DU POUVOIR AUX COMPORTEMENTS DES INDIVIDUS

L'approche juridico-institutionnelle permet d'articuler de manière rigoureuse la démocratie à l'entreprise en partant des mécanismes formels du pouvoir. **Droits de vote, règles de propriété, dispositifs de représentation, composition et compétences des organes de gouvernance, procédures de délibération et de décision** constituent autant de médiations institutionnelles à travers lesquelles les individus et les groupes peuvent ou non exercer une influence. Ces mécanismes ne sont pas neutres : ils traduisent des arbitrages explicites entre différentes conceptions de l'entreprise, de ses finalités et des parties prenantes légitimes.

En ce sens, analyser la démocratie en entreprise revient à étudier comment le droit et les institutions organisent la reconnaissance différenciée des parties prenantes. Selon les configurations, la participation peut être réservée aux seuls détenteurs du capital, étendue aux salariés en tant que travailleurs, ou encore ouverte à d'autres groupes concernés par l'activité de l'entreprise. **Le cadre juridico-institutionnel détermine ainsi non seulement l'intensité de la participation, mais aussi sa nature** : participation consultative ou décisionnelle, individuelle ou collective, directe ou médiatisée par des représentants. Il définit également les objets sur lesquels cette participation peut s'exercer, qu'il s'agisse de décisions stratégiques, de l'organisation du travail, de la répartition de la valeur ou de la prise en considération des enjeux sociaux ou

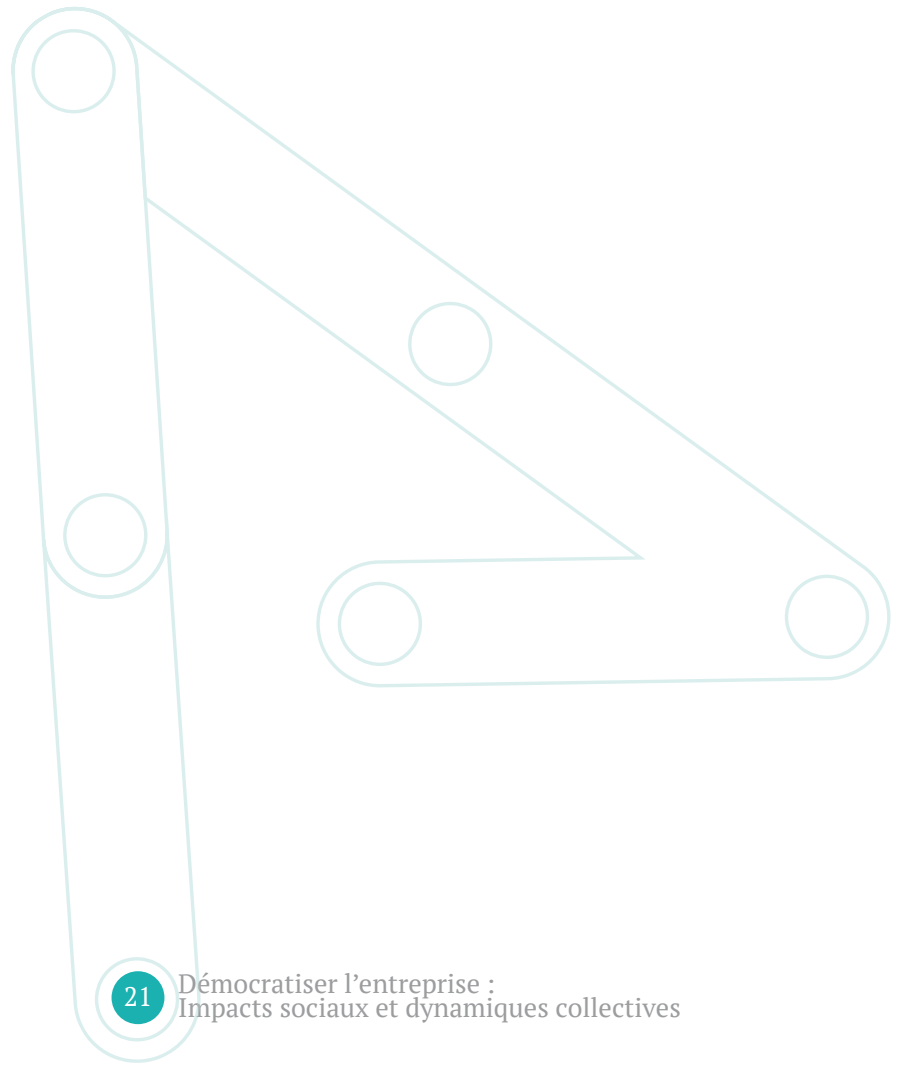
environnementaux de l'entreprise.

Cette approche présente un avantage analytique majeur : elle permet de distinguer clairement les droits stabilisés des pratiques contingentes. Les comportements individuels, les cultures organisationnelles ou les styles de management jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre concrète de la démocratie. Ils s'inscrivent toujours dans un cadre institutionnel qui fixe leurs bornes, mais leur mise en place est souvent laissée à la discrétion de la direction de l'entreprise. Les règles et les dispositions statutaires n'imposent pas mécaniquement les comportements, mais elles définissent ce qui est possible, contestable ou opposable, et conditionnent ainsi la capacité des différentes parties prenantes à transformer leur participation en pouvoir effectif.

C.2. LIMITES DE CETTE APPROCHE ET NÉCESSITÉ DE COMPLÉMENTS

Pour autant, une approche exclusivement juridico-institutionnelle ne saurait épuiser l'analyse de la démocratie en entreprise. **Les dispositifs formels peuvent rester largement inopérants s'ils ne sont pas investis par les acteurs, tandis que des pratiques participatives peuvent émerger en dehors, voire en contradiction, des cadres institutionnels existants.** Les relations informelles, les rapports de force internes, les compétences des représentants, les trajectoires historiques des organisations ou encore les contextes sectoriels et territoriaux influencent fortement l'effectivité de la participation et la manière dont les parties prenantes se saisissent ou non des droits qui leur sont reconnus.

De plus, l'approche juridico-institutionnelle tend à privilégier une lecture statique des dispositifs de gouvernance, alors que la démocratie en entreprise est un processus dynamique, traversé par des ajustements, des contournements et des conflits. Elle doit donc être complétée par des analyses issues de la sociologie des organisations, de l'économie du travail et des approches empiriques de la gouvernance. Si l'approche juridico-institutionnelle analyse l'entreprise comme un espace politique, d'autres approches concevant l'entreprise comme un espace social peuvent enrichir notre analyse en se concentrant sur les mécanismes de socialisation et les enjeux de société qui structurent les cultures d'entreprise.



2. S'inspirer de l'ESS : les entreprises démocratiques

Cette partie examine l'économie sociale et solidaire (ESS), qui constitue en France le principal réservoir historique de modèles d'entreprises démocratiques. Les coopératives, mutuelles, associations et fondations, ainsi que les sociétés commerciales de l'ESS (avec ou sans agrément d'Entreprise solidaire d'utilité sociale [ESUS]) ont développé des dispositifs juridiques et institutionnels permettant d'organiser la participation, la représentation et le contrôle collectif, offrant ainsi des formes établies de démocratie interne.

- La section A revient sur ces différentes formes d'entreprises de l'ESS sous l'angle de leurs fondements statutaires.
- La section B brosse à grands traits la trajectoire historique qui a institutionnalisé ces formes d'entreprises dans l'ESS, ainsi que les tensions contemporaines auxquelles elles sont confrontées.
- Enfin, la section C tire les leçons de ce que l'ESS offre à la démocratisation de l'entreprise au sens large, sans faire l'impasse sur ses limites structurelles.

A. Les fondements juridiques et institutionnels de la démocratie dans l'ESS

Les organisations de l'ESS constituent des formes d'entreprises où la gouvernance démocratique repose sur des dispositifs juridiques et institutionnels explicites. Plus précisément, l'article 1 de la loi sur l'ESS dispose qu'une des conditions pour être identifié comme relevant de l'ESS est :

« Une gouvernance démocratique, définie et organisée par les statuts, prévoyant l'information et la participation, dont l'expression n'est pas seulement liée à leur apport en capital ou au montant de leur contribution financière, des associés, des salariés et des parties prenantes aux réalisations de l'entreprise. »⁴⁰

Les coopératives, mutuelles, associations et fondations, ainsi que les sociétés commerciales de l'ESS créées par la loi de 2014⁴¹ ont en commun de structurer le pouvoir autour de la participation des membres, de règles électives et de mécanismes de contrôle collectif qui encadrent la gouvernance.

Chacune de ces formes juridiques décline cependant différemment les principes démocratiques, offrant une diversité de configurations qui montrent comment des mécanismes formels peuvent organiser la participation, la représentation et les droits au sein de l'entreprise.

40. Alinéa 2, article 1, Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

41. Décret n°2015-858 du 13 juillet 2015 relatif aux statuts des sociétés commerciales ayant la qualité d'entreprises de l'économie sociale et solidaire.

A.1. COOPÉRATIVES

Les coopératives reposent sur une configuration de gouvernance démocratique dans laquelle le pouvoir de décision est structurellement dissocié de la détention du capital. Le principe « une personne, une voix », la limitation de la rémunération du capital, la primauté de l'objet collectif sur l'intérêt individuel ainsi que le principe de double qualité⁴² constituent les fondements juridiques de cette démocratie statutaire⁴³.

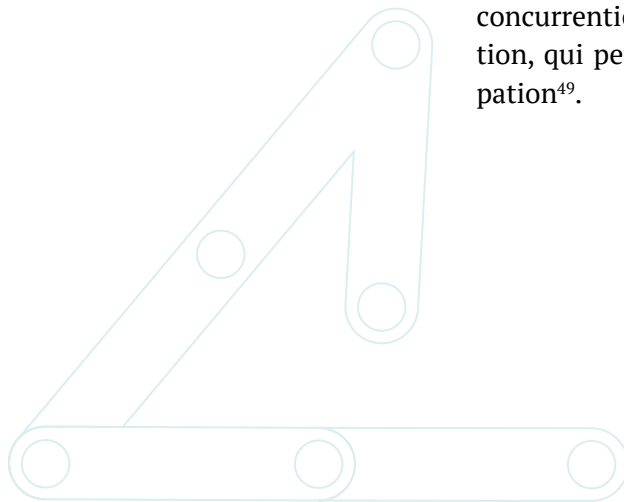
Dans le cas des sociétés coopératives de production (SCOP), cette configuration prend la forme suivante :

- En assemblée générale, tous les associés ont une voix, indépendamment du capital qu'ils ont investi dans la société.
- Le capital investi est rémunéré par des dividendes dont la valeur ne peut pas dépasser le taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées publié par le ministre de l'Économie dans la limite de 33% des excédents nets de gestion⁴⁴.
- Un salarié peut être associé en vertu du principe de double qualité⁴⁵.

L'analyse des coopératives mobilise fréquemment une typologie fondée sur l'identité du décideur ultime ou du groupe titulaire du pouvoir de contrôle. Dans cette perspective, les coopératives se distinguent des entreprises capitalistes par le fait que le « patron »⁴⁶, entendu comme le groupe exerçant le pouvoir de décision, est constitué des usagers, des travailleurs, des agriculteurs, des habitants, des consommateurs, des commerçants ou d'autres catégories de sociétaires, et non uniquement des apporteurs de capital.

Toutefois, l'existence de règles démocratiques formelles ne garantit pas, en elle-même, un fonctionnement démocratique effectif⁴⁷. La cohésion coopérative et l'exercice réel du pouvoir collectif dépendent de dispositifs institutionnels complémentaires, tels que l'organisation des instances, l'accès à l'information, la formation des membres et la capacité à articuler les différents niveaux de décision⁴⁸.

Les trajectoires historiques du mouvement coopératif montrent que ces organisations sont traversées par des tensions récurrentes entre exigences démocratiques, contraintes de croissance, exigences concurrentielles et processus de professionnalisation, qui peuvent affecter l'effectivité de la participation⁴⁹.



42. Chaque membre d'une coopérative est à la fois associé (propriétaire) et salarié de l'entreprise, liant ainsi droits de gouvernance et participation au travail.

43. Loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération.

44. Bulletin Officiel des Finances Publiques-Impôts. 30 (BOFiP-RPPM-RCM-30-50-10-§ 30-12/09/2012), disponible sur : <https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/6960-PGP.html/identifiant%3DDBOI-RPPM-RCM-30-50-10-20120912>

45. Hiez, D. (2006). Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les SCOP. *Revue internationale de l'économie sociale*, (299), 34–55.

46. Hansmann, H. (2000). *The ownership of enterprise*. Harvard University Press.

47. Côté, D. (2003). Cohésion coopérative et fonctionnement démocratique : clé de la gestion d'une grande coopérative. *Économie et solidarités*, 34(2), 47–65.

48. Dohet, J. (2018). Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, (2370–2371), 5–58.

49. Lion, C., & Rospabé, S. (2018). *Quelle gouvernance démocratique au sein des coopératives d'activités et d'emplois : le cas de Coodémarrage*. Communication présentée au colloque ADDES « Gouvernance et ESS ».

A.2. MUTUELLES

Les mutuelles reposent sur une configuration démocratique fondée sur l'égalité politique des adhérents et une lucrativité limitée (ristournes ou remboursement de cotisations), conformément aux principes posés par le Code de la mutualité. Celui-ci consacre explicitement le principe « une personne, une voix » indépendamment du montant des cotisations ou de l'ancienneté, ainsi que l'absence de droit de propriété individuelle sur les excédents, ceux-ci étant affectés à la réalisation de l'objet social ou à l'amélioration des garanties offertes aux membres⁵⁰. La gouvernance des mutuelles est structurée autour de la représentation des sociétaires au sein des instances dirigeantes, en particulier l'assemblée générale et le conseil d'administration, élus par les membres. Elle est orientée vers la poursuite d'une finalité de protection collective, notamment dans les domaines de l'assurance, de la santé et de la prévoyance. Ce cadre juridique permet, en principe, une participation démocratique large et une représentation formelle des intérêts des membres⁵¹.

Néanmoins, la démocratie mutualiste se déploie dans des organisations caractérisées par une forte complexité technique, réglementaire et financière. Les mutuelles sont soumises à des exigences prudentielles élevées, notamment depuis la mise en œuvre de Solvabilité II⁵², qui renforce les contraintes de gouvernance, de gestion des risques et de *reporting*⁵³. Cette densité réglementaire tend à accroître le rôle des dirigeants professionnels et des experts, au détriment de l'implication effective des adhérents dans les décisions stratégiques⁵⁴. Il en résulte une configuration dans laquelle les droits démocratiques sont juridiquement garantis, mais où la participation réelle peut être affaiblie par des asymétries d'information et de compétence, sans remise en cause formelle des principes démocratiques.

A.3. ASSOCIATIONS

Les associations constituent une configuration démocratique distincte, fondée sur la liberté d'adhésion, l'égalité statutaire des membres et une large autonomie organisationnelle. Le cadre juridique issu de la loi de 1901 consacre la liberté contractuelle sans prescrire de modalités organisationnelles. L'usage des principes démocratiques dans le monde associatif est dépendant de statuts types largement diffusés et, surtout, de contraintes juridiques et administratives attachées à l'octroi de subventions publiques et à la reconnaissance d'utilité publique⁵⁵. Cette plasticité institutionnelle favorise la diversité des formes démocratiques, mais elle s'accompagne d'une faible institutionnalisation des droits et des mécanismes de participation.

La gouvernance associative dépend fortement des statuts, des pratiques internes et des ressources disponibles. La professionnalisation des organisations et la spécialisation des fonctions dirigeantes peuvent conduire à une concentration informelle du pouvoir, ainsi qu'à une sélection des administrateurs fondée sur leur expertise, leurs réseaux ou leur capacité à mobiliser des ressources. Cette configuration n'est pas en soi contraire aux principes démocratiques, mais elle constitue une spécificité forte du bénévolat de gouvernance, susceptible d'affecter la représentativité des instances dirigeantes.⁵⁶ Les tentatives de renouvellement de la gouvernance visent souvent à élargir la participation à des parties prenantes non

50. Code de la mutualité, art. L.110-1 et L.114-1.

51. Berthilier, R. (2022). La mutualité, une idée d'avenir. *Revue internationale de l'économie sociale (RECMA)*, (364), 28–34.

52. Solvabilité II est le cadre prudentiel européen des entreprises et mutuelles d'assurance (directive 2009/138/CE, en vigueur depuis 2016).

53. Mottet, S. (2005). Mutualité d'assurance et globalisation financière. *Revue d'économie financière*, n°80, 287–295.

54. Cornforth, C. (2004). La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe. *Économie et solidarités*, 35(1-2), 81–99.

55. Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (2013). *L'association : sociologie et économie*. Fayard.

56. Rosanvallon, P. (2004). *Le modèle politique français : La société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*. Seuil.

statutaires, telles que les salariés, les bénévoles ou les bénéficiaires, mais ces évolutions restent largement dépendantes de choix organisationnels et ne bénéficient pas toujours de garanties juridiques stabilisées. Par exemple, l'intégration des salariés dans la gouvernance associative se heurte à des contraintes juridiques et fiscales liées au principe de gestion désintéressée, dès lors que l'attribution de droits décisionnels formels à des personnes rémunérées est susceptible de remettre en cause le régime juridique et fiscal de l'association⁵⁷.

A.4. FONDATIONS

Les fondations, et en particulier les fondations reconnues d'utilité publique (FRUP), reposent sur une configuration institutionnelle dans laquelle la gouvernance est étroitement encadrée par l'État⁵⁸. Leur création et leur fonctionnement sont soumis à une tutelle administrative visant à garantir l'affectation du patrimoine à une cause d'intérêt général. Dans le cas des FRUP, cette tutelle s'accompagne de statuts types qui encadrent strictement l'organisation de la gouvernance, notamment par la limitation du pouvoir des fondateurs, la collégialité des décisions et la présence de représentants de l'État ou de personnalités qualifiées au sein des instances dirigeantes. Cette configuration limite l'existence de mécanismes démocratiques internes comparables à ceux des autres formes de l'ESS⁵⁹.

Dans ce cadre, la participation des parties prenantes est généralement indirecte et faiblement institutionnalisée. La légitimité de la gouvernance repose principalement sur la finalité poursuivie et sur le contrôle public, plutôt que sur la participation directe des membres ou des bénéficiaires. Cette situation met en évidence une tension spécifique entre efficacité, autonomie organisationnelle et exigences démocratiques, qui interroge les formes possibles de démocratie au sein des organisations philanthropiques.

A.5. SOCIÉTÉS COMMERCIALES DE L'ESS (SCESS)

Les sociétés commerciales de l'ESS constituent une configuration hybride introduite par la loi du 31 juillet 2014, qui a ouvert le périmètre de l'ESS à des sociétés de droit commercial (Société par actions simplifiée (SAS), Société à responsabilité limitée (SARL), etc.) dès lors qu'elles inscrivent dans leurs statuts des engagements substantiels en matière d'utilité sociale, de gouvernance et de lucrativité⁶⁰.

Cette intégration n'est pas simplement déclarative. Le décret n°2015-858 précise les mentions statutaires obligatoires pour qu'une société commerciale puisse « faire publiquement état » de sa qualité d'entreprise de l'ESS, en imposant notamment :

- (i) un objet social répondant à titre principal aux critères d'utilité sociale ;
- (ii) des stipulations garantissant une gouvernance démocratique – incluant l'information et la participation des associés, des salariés et des parties prenantes, sans que l'expression du pouvoir soit uniquement proportionnelle à l'apport en capital ;
- (iii) l'affectation majoritaire des bénéfices au maintien ou au développement de l'activité ;
- (iv) l'impartageabilité des réserves obligatoires.

Le texte est entré en vigueur au 1^{er} janvier 2016⁶¹.

57. Le principe de gestion désintéressée, condition du régime fiscal favorable des associations, implique notamment que la gouvernance ne permette pas une appropriation directe ou indirecte des excédents par les personnes participant à la gestion (BOFIP – BOI-IS-CHAMP-10-50-10, § 20 s.). La jurisprudence administrative a confirmé que l'influence des dirigeants salariés sur les décisions et leur rémunération pouvait remettre en cause ce caractère désintéressé (CE, 9 octobre 1992, Association Jeune France).

58. Blanc, Y. (2004). *Les fondations françaises et la tutelle de l'État*. Centre Français des Fonds et Fondations.

59. Archambault, E. (2004). Pourquoi les fondations sont-elles si rares en France ? D. Girard. *Solidarités collectives ; famille et solidarités*, L'Harmattan, pp.165-181.

60. Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Présentation synthétique disponible sur : <https://www.ess-france.org/les-societes-commerciales-de-l-ess-l-essentiel>

61. Décret n°2015-858 du 13 juillet 2015 relatif aux statuts des sociétés commerciales ayant la qualité d'entreprises de l'économie sociale et solidaire, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000030890211>

Du point de vue de la gouvernance, ces sociétés commerciales de l'ESS se distinguent ainsi des entreprises capitalistes moins par leur forme juridique que par la constitution d'une contrainte institutionnelle : la démocratie et la lucrativité limitée deviennent des propriétés statutaires opposables, et non de simples dispositifs managériaux réversibles. Cette hybridation rapproche analytiquement les SCESS des « entreprises sociales » au sens de l'approche EMES^{62,63}, qui insiste sur la combinaison d'une finalité sociale prioritaire, d'une limitation de la distribution des profits et d'une gouvernance non réductible à la détention du capital.

Toutefois, la littérature sur les organisations hybrides souligne que la formalisation statutaire ne suffit pas à elle seule à stabiliser l'équilibre entre objectifs sociaux et contraintes de financement : ces organisations restent exposées à des tensions de gouvernance (arbitrages entre mission et performance, asymétries d'information, rôle accru des dirigeants et des investisseurs), qui conditionnent l'effectivité de la participation et le risque de « *mission drift* »⁶⁴.



Les sociétés à mission

Les sociétés à mission⁶⁵ constituent une modalité particulière d'engagement collectif au sein de l'entreprise. À la différence des entreprises que nous appelons ici « démocratiques », elles ne prescrivent pas de mécanismes formels de gouvernance collective ni de règles d'expression des collaborateurs.

La loi Pacte⁶⁶ définit la mission comme un projet politique de l'entreprise, porté par ses dirigeants et formalisé dans les statuts, sans pour autant imposer de contrôle démocratique au sens strict. Elle prévoit cependant la création d'un comité *ad hoc*, devant comporter au moins un administrateur salarié, chargé de suivre la mission et de faire évaluer sa mise en œuvre par un organisme indépendant.

Ces dispositifs traduisent l'ambition de l'entreprise en matière de participation, sans garantir une expression démocratique effective des salariés. Lorsqu'elles sont associées à des ambitions sociétales fortes, les sociétés à mission semblent néanmoins pouvoir constituer un terrain favorable pour expérimenter l'articulation entre mission et participation citoyenne.

62. Le réseau EMES (International Research Network) étudie des entités socio-économiques et réalise des projets de recherche dans les domaines de l'innovation et de l'entrepreneuriat social.

63. Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative. *EMES Working Papers Series*, n°13/02, Liège : EMES European Research Network.

64. Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, 21(4), 1278-1305.

65. Une société à mission n'est pas une forme juridique à part, mais une qualité qu'une société commerciale peut adopter pour affirmer clairement ses engagements sociaux et environnementaux, et les rendre opposables aux tiers.

Cf. <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/structures-juridiques/choix-du-statut-generalites/qualite-societe-a-mission>

66. Loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises.

Tableau 1. Fondements juridiques et dispositifs de gouvernance démocratique dans les organisations de l'ESS

Statut	Base juridique	Gouvernance / participation	Lucrativité	Principaux mécanismes démocratiques
Coopératives	Loi sur les coopératives	<ul style="list-style-type: none"> - « Une personne, une voix » - Principe de double qualité 	Limitation de la rémunération du capital (max. 33% des excédents nets)	Assemblée générale des associés
Mutuelles	Code de la mutualité, notamment art. L.110-1 et L.114-1.	<ul style="list-style-type: none"> - « Une personne, une voix » - Représentation des sociétaires dans conseil et AG 	Absence de droit de propriété individuelle sur les excédents	<ul style="list-style-type: none"> - Assemblée générale - Conseil d'administration élus
Associations	Loi 1901	<ul style="list-style-type: none"> - Liberté d'adhésion - Égalité statutaire des membres 	Gestion désintéressée (pas de bénéfices distribués)	<ul style="list-style-type: none"> - Assemblée générale - Instances dirigeantes selon statuts
Fondations reconnues d'utilité publique (FRUP)	Loi 1905 + tutelle administrative	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance encadrée par l'État - Collégialité et présence de représentants externes 	Affectation obligatoire du patrimoine à une cause d'intérêt général	Instances dirigeantes encadrées par les statuts types
Sociétés commerciales de l'ESS (SCESS)	Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire + décret n°2015-858	<ul style="list-style-type: none"> - Gouvernance démocratique statutaire - Information et participation des associés, salariés et parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Affectation majoritaire des bénéfices au maintien ou développement de l'activité - Impartageabilité des réserves 	Dispositions statutaires obligatoires (conseil, statuts, transparence)

B. Trajectoire historique de la démocratie en entreprise dans l'ESS

La présence marquée de la démocratie en entreprise dans l'ESS résulte d'une trajectoire historique spécifique plutôt que d'une propriété intrinsèque de ces organisations. Dès le XIX^e siècle, les coopératives et mutuelles émergent comme des formes d'auto-organisation portées par des idéaux de solidarité et de démocratie économique. Au XX^e siècle, leur institutionnalisation progressive dans l'État social confère à ces modèles une reconnaissance juridique et une stabilité organisationnelle. Depuis les années 1980, toutefois, la professionnalisation, la concurrence accrue et les exigences de gestion ont introduit de nouvelles tensions, révélant les défis contemporains auxquels ces dispositifs démocratiques doivent faire face.

En s'appuyant principalement sur l'esquisse proposée par Timothée Duverger⁶⁷, cette sous-partie retrace trois grandes séquences (émergence, institutionnalisation, normalisation) qui permettent de comprendre à la fois la centralité historique de la démocratie dans l'ESS et les fragilités contemporaines de ses dispositifs.

B.1. ÉMERGENCE (XIX^e – DÉBUT XX^e SIÈCLE)

Dans sa phase d'émergence, l'économie sociale se constitue comme un projet explicitement démocratique, indissociable des luttes sociales et politiques du XIX^e siècle. Les premières coopératives, mutuelles et associations ne visent pas seulement à répondre à des besoins économiques insatisfaits par le marché, mais à expérimenter des formes alternatives d'organisation du travail, de la production et de la solidarité. La démocratie en entreprise y est pensée comme une contre-proposition aux rapports de domination du capitalisme industriel, reposant sur l'auto-organisation, l'égalité politique des membres et la primauté du collectif.

Durant cette période, la démocratie n'est pas encore stabilisée par le droit : elle est avant tout une pratique militante, portée par des acteurs engagés dans des mouvements ouvriers, mutualistes ou associatifs. **Les principes démocratiques sont alors étroitement liés à une vision normative de la justice sociale et de l'émancipation par l'économie.** Cette dimension politique forte explique à la fois la créativité institutionnelle de ces formes organisationnelles et leur fragilité face aux répressions, aux divisions internes et aux contraintes économiques.

B.2. INSTITUTIONNALISATION (XX^e SIÈCLE)

Au cours du XX^e siècle, l'économie sociale connaît un processus d'institutionnalisation progressive, marqué par son intégration croissante dans les cadres de l'État social. Les coopératives, mutuelles et associations obtiennent une reconnaissance juridique, des statuts stabilisés et un rôle explicite dans la mise en œuvre de politiques publiques, notamment dans les domaines de la protection sociale, du logement, de la santé ou de l'éducation. **Cette reconnaissance confère à leurs dispositifs démocratiques une sécurité juridique et une pérennité organisationnelle inédites.**

Toutefois, cette institutionnalisation transforme profondément le sens de la démocratie en entreprise. Les pratiques démocratiques, initialement conçues comme des instruments d'émancipation collective, tendent à devenir des mécanismes de gouvernance routinisés, intégrés à des organisations de plus en plus professionnalisées. La démocratie est alors moins un projet politique qu'un principe de fonctionnement, encadré par des règles et parfois dissocié de l'engagement militant initial. Duverger souligne que cette période correspond à une forme de compromis historique, dans lequel la démocratie est préservée formellement, mais partiellement neutralisée dans sa portée transformatrice.

67. Duverger, T. (2019). Esquisse d'une histoire démocratique de l'économie sociale et solidaire en France. *RECMA*, 351(1), 31-44. <https://shs.cairn.info/revue-recma-2019-1-page-31?lang=fr>

B.3. NORMALISATION ET TENSIONS CONTEMPORAINES (ANNÉES 1980 – 2020)

À partir des années 1980, l'ESS entre dans une nouvelle phase, marquée par la normalisation de ses pratiques et par une intensification des contraintes économiques, concurrentielles et gestionnaires. La montée du chômage, la recomposition de l'État social et l'ouverture accrue à la concurrence placent les organisations de l'ESS dans des environnements de plus en plus proches de ceux des entreprises capitalistes. Dans ce contexte, les dispositifs démocratiques hérités des phases précédentes sont soumis à des tensions inédites.

La professionnalisation de la gestion, la spécialisation des fonctions dirigeantes et la complexification des activités tendent à affaiblir la participation effective des membres, sans pour autant remettre en cause les principes démocratiques inscrits dans les statuts. Il en résulte une dissociation croissante entre démocratie formelle et démocratie vécue, la première étant maintenue comme marqueur identitaire, la seconde devenant plus difficile à exercer.

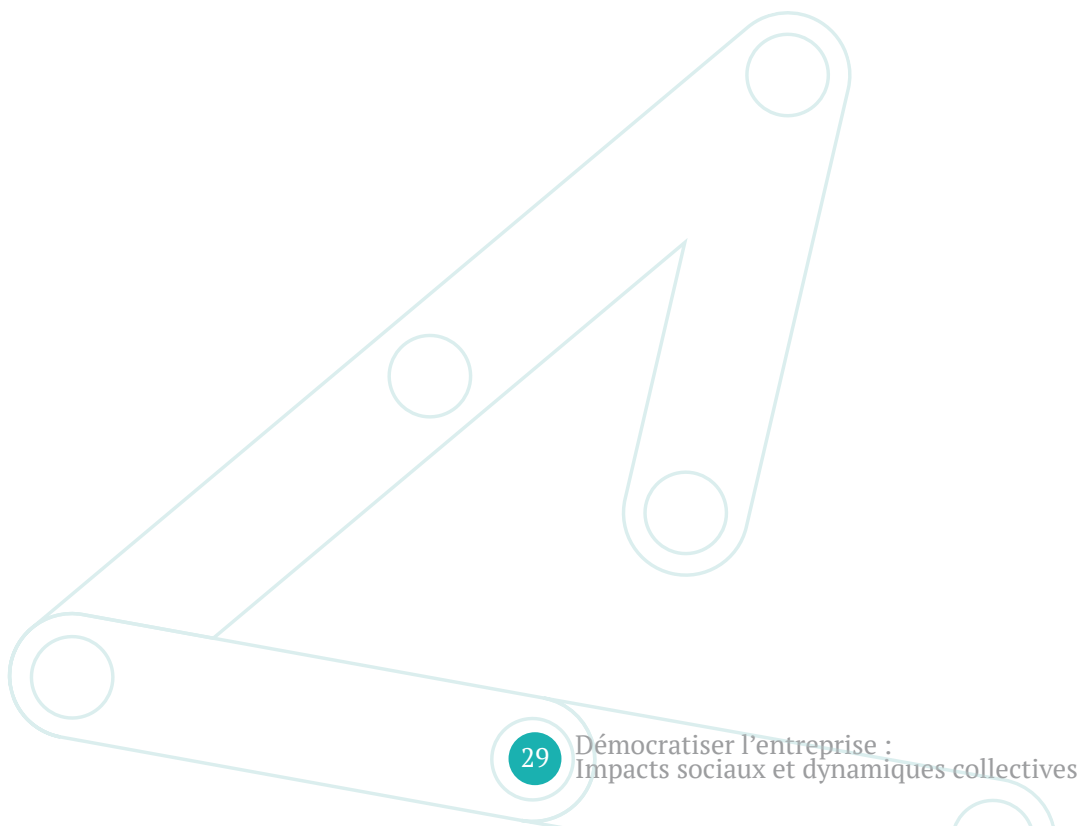
Duverger met en évidence que **cette tension ne traduit pas un simple « déclin » de la démocratie dans l'ESS, mais une reconfiguration de ses formes**, où la démocratie devient un objet de débat, de réinterprétation et parfois de réinvention.

C. Les enseignements de l'ESS pour démocratiser l'entreprise

L'ESS offre des enseignements précieux pour penser la démocratisation de l'entreprise au-delà de ses frontières statutaires. Les organisations coopératives, mutualistes, associatives ou les fondations ont démontré la faisabilité institutionnelle de dispositifs articulant participation, représentation et droits formels, et ont mis en place des mécanismes éprouvés de contrôle collectif.

Toutefois, l'ESS s'est développée dans une sphère institutionnelle largement distincte du secteur lucratif et de l'État. Cette relative autonomie a permis à l'ESS de préserver une identité démocratique forte, mais au prix d'un isolement institutionnel qui a freiné la diffusion de ses innovations.

Même lorsque des entreprises « traditionnelles » adoptent des dispositifs proches, l'origine et la contribution de l'ESS sont rarement reconnues. Cette séparation structurelle limite sa portée transformatrice et appelle une réflexion plus large sur les conditions de diffusion de la démocratie en entreprise.



C.1. LES CONTRIBUTIONS DE L'ESS

Un premier enseignement majeur de l'ESS réside dans la **capacité à institutionnaliser la démocratie au sein de l'entreprise**. Les formes juridiques de l'ESS montrent que la participation ne peut produire des effets durables que lorsqu'elle est adossée à des droits formalisés, à des règles de représentation et à des procédures décisionnelles opposables. L'ESS fournit ainsi des exemples concrets de gouvernance dans lesquels la démocratie ne repose pas uniquement sur la bonne volonté des dirigeants, mais sur des architectures institutionnelles stabilisées.

Un second apport tient à la **pluralité des parties prenantes reconnues**. Là où l'entreprise capitaliste tend à concentrer le pouvoir autour des apporteurs de capital, les organisations de l'ESS ont expérimenté des formes de gouvernance intégrant travailleurs, usagers, adhérents, bénévoles ou bénéficiaires. Cette reconnaissance élargie du collectif concerné par les décisions permet de penser la démocratie en entreprise comme une démocratie multi-parties prenantes, et non seulement comme une extension des droits des salariés.

C.2. LES LIMITES DE L'ESS

Ces enseignements de l'ESS s'accompagnent toutefois de limites structurelles qui restreignent sa capacité à transformer plus largement les modèles d'entreprise. La première tient à la **spécialisation statutaire de ses dispositifs démocratiques**. En étant fortement associés à des formes juridiques spécifiques, les mécanismes de gouvernance démocratique de l'ESS apparaissent souvent comme non transférables, en l'état, au secteur lucratif classique. Cette association étroite entre démocratie et statuts particuliers renforce l'idée que la démocratie en entreprise serait l'apanage d'un « secteur à part ».

Enfin, l'ESS a contribué à démontrer que **la démocratie en entreprise n'est pas incompatible avec la performance économique ou la pérennité organisationnelle**⁶⁸. Les dispositifs de contrôle collectif, de délibération et de limitation du pouvoir ont permis, dans de nombreux cas, de renforcer la légitimité des décisions, la cohésion interne et la résilience des organisations⁶⁹. En ce sens, l'ESS constitue un laboratoire institutionnel qui invalide l'idée selon laquelle la démocratie serait nécessairement un coût ou un obstacle à l'efficacité économique⁷⁰.

Une deuxième limite concerne la **normalisation et la professionnalisation des organisations de l'ESS**. Comme l'a montré leur trajectoire historique, l'institutionnalisation a parfois conduit à une routinisation des pratiques démocratiques, voire à une dissociation entre démocratie formelle et participation effective. Ces tensions internes fragilisent la capacité de l'ESS à se présenter comme un modèle pleinement abouti et transposable.

Enfin, **l'ESS souffre d'un déficit de reconnaissance externe**. Ses innovations institutionnelles ont souvent été reprises de manière fragmentaire par des entreprises conventionnelles, que l'on songe à la participation, la gouvernance partagée, la limitation de l'écart salarial, sans que leur ancrage historique et conceptuel dans l'ESS ne soit reconnu. Cette appropriation partielle contribue à invisibiliser la contribution spécifique de l'ESS et limite les apprentissages croisés entre secteurs.

68. Fakhfakh, F., Magne, N., Mirabel, T., & Pérotin, V. (2023). Employee-owned firms in France. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 6(2), 101-127.

69. Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: polycentric governance of complex economic systems. *American Economic Review*, 100(3), 641-672.

70. Borzaga, C., & Galera, G. (2012). The concept and practice of social enterprise. Lessons from the Italian Experience. *International Review of Social Research*, 2(2).

3. Étendre la démocratie hors de l'ESS : les dispositifs de démocratisation

Après avoir examiné les formes historiques de démocratie interne portées par l'ESS, cette troisième partie analyse les dispositifs permettant d'étendre la démocratie au sein des entreprises hors ESS. Dans ces organisations, la démocratisation ne passe plus par un statut spécifique mais par des mécanismes institutionnels ciblés structurant la propriété, la représentation ou la gestion.

- La section A présente l'actionnariat salarié, en particulier collectif, qui ouvre une voie de démocratisation fondée sur la détention du capital.
- La section B détaille la codétermination, dispositif centré sur la participation des salariés aux organes de décision.
- Enfin, la section C aborde d'autres instruments plus marginaux, voire abandonnés, dont l'étude éclaire les conditions de réussite des tentatives de démocratisation de l'entreprise hors de l'ESS.

A. L'actionnariat salarié : la démocratisation par la propriété

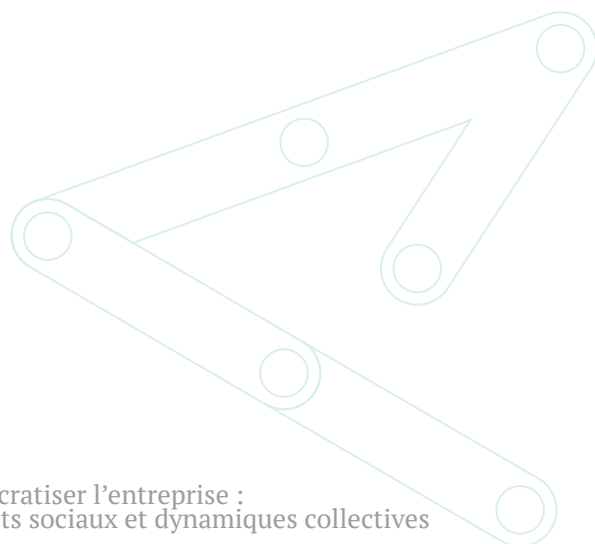
L'actionnariat salarié constitue l'un des principaux instruments de démocratisation de l'entreprise hors de l'ESS, en introduisant une forme de propriété partagée du capital. En France comme à l'étranger, l'actionnariat salarié, notamment collectif, vise à rapprocher les salariés de la détention du pouvoir économique et, dans certains cas, à leur conférer des droits sur la gouvernance. Toutefois, ses effets démocratiques dépendent étroitement de son architecture institutionnelle : modalités de détention, organisation du vote, rôle des organes représentatifs.

Cette section examine d'abord le modèle français, caractérisé par les Fonds communs de Placement d'Entreprise (FCPE) d'actionnariat salarié, avant de présenter les principaux modèles étrangers qui proposent d'autres manières d'étendre le *demos* au pouvoir dans l'entreprise.

A.1. LE MODÈLE FRANÇAIS

Le modèle français d'actionnariat salarié se distingue par une conception spécifique de la démocratisation de l'entreprise fondée sur l'accès des salariés à la propriété du capital, et non sur un simple partage *ex post* de la valeur créée. Contrairement aux dispositifs d'épargne salariale classiques tels que l'intéressement et la participation, qui relèvent d'une logique de flux, **l'actionnariat salarié s'inscrit dans une logique de stock, en permettant aux salariés de détenir durablement des titres de l'entreprise dans laquelle ils travaillent.** Cette distinction est centrale du point de vue démocratique : la

détention de capital ouvre des droits patrimoniaux et potentiellement politiques, et permet aux salariés de bénéficier des mécanismes de capitalisation et d'intérêts composés qui structurent l'accumulation de richesse dans le capitalisme contemporain.



En ce sens, l'actionnariat salarié peut ouvrir un droit d'accès au capital, attaché au statut de salarié. Le droit d'investir dans l'entreprise n'est pas universel : **il est conditionné par l'existence d'un contrat de travail (lien de subordination) et il est fortement encadré juridiquement.** En France, ce droit s'exerce principalement de manière indirecte, *via* des véhicules collectifs tels que les Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE), en particulier dans les entreprises non cotées, où l'accès individuel au capital serait autrement impossible ou excessivement risqué. Cette médiation institutionnelle est décisive : elle rend effectif un droit d'accès au capital qui, sans ces dispositifs, resterait formel ou réservé à une minorité de salariés disposant de ressources financières suffisantes⁷¹.

Le caractère collectif de l'actionnariat salarié français constitue une autre spécificité structurante. En effet, les salariés n'achètent pas individuellement des actions à leur initiative seule, mais participent à des plans collectifs gérés par l'entreprise, comme les Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE), dans lesquels l'épargne de plusieurs salariés est regroupée et investie collectivement⁷². Dans la majorité des cas, l'investissement des salariés est financé par les dispositifs de partage de la valeur existants (participation, intéressement) auxquels peuvent s'ajouter des incitations de l'entreprise sous forme d'abondements ou de décotes. L'actionnariat salarié apparaît ainsi rarement comme une substitution au salaire, mais comme une articulation institutionnelle entre revenu du travail et constitution d'un patrimoine financier⁷³. Pour de nombreux salariés, notamment dans les petites et moyennes entreprises (PME) et les entreprises de taille intermédiaire (ETI), l'actionnariat salarié collectif représente le premier accès à un investissement financier, ce qui renforce son rôle dans la réduction des inégalités patrimoniales et dans l'apprentissage des mécanismes économiques de long terme⁷⁴.

Concernant la gouvernance, le modèle français ne se limite pas à une redistribution passive de titres. Les **FCPE d'actionnariat salarié sont dotés d'un organe représentatif, à savoir un conseil de surveillance du fonds** composé pour au moins la moitié de salariés porteurs de parts du fonds. Ce conseil de surveillance dispose de compétences propres, notamment en matière de vote en assemblée générale, d'information des porteurs de parts et de contrôle de la gestion du fonds. Même si ce pouvoir reste souvent indirect et encadré, il constitue un point d'entrée institutionnel pour la participation des salariés aux décisions stratégiques, distinct des dispositifs classiques de représentation du personnel.

Cette participation peut être renforcée par la présence d'un administrateur actionnaire salarié (ARSA) au sein du conseil d'administration ou de surveillance de l'entreprise. La désignation d'un ARSA est obligatoire lorsque les salariés détiennent collectivement au moins 3% du capital social de la société, directement ou indirectement (notamment *via* un FCPE). Cette règle s'applique uniquement aux sociétés anonymes et aux SAS, et ne concerne pas les SARL, coopératives ou autres formes d'organisation⁷⁵. L'ARSA occupe une position hybride, à l'interface entre représentation financière et représentation des travailleurs, dont l'effectivité dépend étroitement des droits formels qui lui sont reconnus, de son mode de désignation et de sa capacité à articuler les intérêts des salariés-actionnaires avec les logiques propres à la gouvernance d'entreprise⁷⁶.

71. Mirabel, T. (Dir.). (2024). *Recherche académique et formation sur l'actionnariat salarié en France*. Livre blanc de Capital Collectif. Disponible : https://www.capitalcollectif.org/wp-content/uploads/go-x/u/e05b2d54-e493-41b2-9ed2-be4d83324707/Livre-blanc-de-Capital-Collectif_2.pdf

72. Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. (2025). *Comment fonctionne l'actionnariat salarié ?* Disponible ici : <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/vie-en-entreprise/comment-fonctionne-lactionnariat-salarie#:~:text=L%27actionnariat%20salari%C3%A9%20permet%20%C3%A0,le%20point%20sur%20ce%20dispositif.>

73. Freeman, R. B., Blasi, J. R., & Kruse, D. L. (2010). Introduction to « Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options ». In *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 1-37). University of Chicago Press.

74. Mirabel, T. (2024). *Comment l'actionnariat salarié collectif réduit les inégalités en France*, Étude Equalis Capital.

75. Code de commerce, article L225-23.

76. Cardoni, H. (2021). Le rôle de l'administrateur actionnaire salarié dans la gouvernance de l'entreprise: entre dualité et légitimité. *Finance Contrôle Stratégie*, (24-4).

À côté de ces dispositifs ouverts à l'ensemble des salariés, les **management companies (ManCo)** constituent une forme spécifique d'actionnariat salarié réservée à une catégorie des salariés, en pratique les dirigeants et cadres clés. Ces montages reposent sur la création d'une holding dédiée, détenue par les managers, qui investit au capital de la société opérationnelle, souvent avec effet de levier⁷⁷.

Enfin, le modèle français d'actionnariat salarié se caractérise par son ambivalence démocratique⁷⁸. D'un côté, il étend la propriété du capital et crée les conditions d'un alignement d'intérêts partiel entre travailleurs et investisseurs, favorisant une implication de long terme des salariés dans le projet d'entreprise. De l'autre, cette démocratisation par la propriété demeure inégalement distribuée, dépendante des choix managériaux, des capacités financières des entreprises et du design précis des dispositifs. Elle n'abolit ni les asymétries de pouvoir existantes ni les hiérarchies organisationnelles, mais elle modifie les termes du débat en introduisant la propriété comme levier institutionnel de la démocratie en entreprise, distinct et complémentaire des mécanismes de participation par la gestion ou la représentation⁷⁹.

A.2. LES MODÈLES ÉTRANGERS

Les modèles étrangers d'actionnariat salarié collectif reposent sur des architectures juridiques et fiscales très différentes, qui reflètent des objectifs politiques distincts assignés à la propriété salariale. Dans certains pays, l'actionnariat salarié vise prioritairement la transmission des entreprises ; dans d'autres, il constitue un outil d'épargne longue ou de stabilisation de l'emploi. Ces différences structurent à la fois l'ampleur de la diffusion des dispositifs et la nature des droits effectivement accordés aux salariés.

- Aux États-Unis, l'actionnariat salarié s'est principalement développé autour des **Employee Stock Ownership Plans (ESOP)**. Ces dispositifs reposent sur un trust qui détient des actions pour le compte des salariés, généralement financé par de l'endettement et bénéficiant d'un cadre fiscal très incitatif. Le modèle américain est fortement orienté vers la transmission d'entreprises, notamment dans les PME non cotées, et est historiquement lié à la constitution d'une épargne retraite adossée à l'entreprise en plus du 401(k) habituel⁸⁰. L'ESOP permet une diffusion large de la propriété salariale, environ 14 à 15 millions de salariés couverts et un encours dépassant 1 400 milliards de dollars, mais il confère aux salariés un pouvoir essentiellement indirect, la gouvernance étant exercée par le trust selon des règles souvent peu participatives⁸¹.
- Au Royaume-Uni, le développement plus récent des **Employee Ownership Trusts (EOT)** s'inscrit dans une logique proche, mais avec un accent mis sur la pérennité des entreprises et l'ancrage territorial. L'introduction du mécanisme d'EOT en 2014 permet le transfert du contrôle de l'entreprise à un trust détenu au bénéfice collectif des salariés, en échange d'avantages fiscaux significatifs pour les cédants. Ce modèle a connu une croissance rapide depuis le milieu des années 2010, avec environ 1 800 entreprises détenues majoritairement par des EOT et près de 300 000 salariés concernés. La croissance des EOT est cependant amenée à fortement ralentir en raison de la réduction, en 2024, de l'exemption de taxe de 100% à 50% sur la plus-value de cession de l'entreprise. Toutefois, la participation des salariés à la gouvernance dépend largement des statuts internes et reste souvent limitée à des mécanismes consultatifs, ce qui restreint la portée démocratique du dispositif⁸².

77. Le terme ManCo, d'origine praticienne, n'est pas stabilisé en doctrine, mais renvoie à des montages juridiquement bien identifiés d'actionnariat managérial *via* holding. Pour plus de détails sur les modalités d'accès au capital des dirigeants et salariés, cf. Jérémie Jausserand & Tristan Audouard (2016), « Management packages et autres outils d'accès au capital des dirigeants et salariés », *Revue de droit fiscal*, n°9, 3 mars 2016, étude/dossier « Fiscalité et travail » (article 188).

78. Hoffmann, N. (2024). *Les dispositifs de l'actionnariat salarié : réflexions sur les objectifs du législateur* (Doctoral dissertation, Le Mans). ; Lieutier, J. P. (2012). *Le modèle de l'actionnariat salarié* (hal-02401285).

79. Chapas, B., Handling editor Berkowitz, H. (2024). Taking Part, Contributing, Benefiting: Toward a Democratic Model of Employee Participation. *M@n@gement*, 27(2), 1-12. <https://doi.org/10.37725/mgmt.2024.7869>

80. Plan d'épargne retraite privé très répandu aux États-Unis, financé par les salariés et parfois complété par l'employeur.

81. Rosen, C., Nuttall, G., Shell, J., Mirabel, T., & Gonza, T. (2025). *Expanding employee ownership: Models in the US, UK, Canada, France, and Slovenia*. National Center for Employee Ownership.

82. *Ibid.*

➤ Au Canada, les dispositifs d'actionnariat salarié se sont développés plus tardivement et de manière plus fragmentée. Les mécanismes existants sont principalement mobilisés dans des stratégies de transmission de PME et de maintien de l'emploi local, avec un soutien public croissant depuis les années 2020. Leur diffusion reste cependant limitée, tant en nombre d'entreprises concernées qu'en proportion de salariés couverts, et ils ne constituent pas un pilier structurant de la gouvernance d'entreprise à l'échelle nationale⁸³.

➤ Enfin, **certaines expériences européennes combinent actionnariat salarié et structures coopératives, notamment en Slovénie à travers des Coop-ESOP**. Ces dispositifs visent explicitement à articuler propriété salariale et gouvernance démocratique, en s'appuyant sur des principes coopératifs. Leur portée reste néanmoins très circonscrite, en raison de cadres juridiques complexes et d'une faible transférabilité à des économies de plus grande taille ou à des marchés financiers développés⁸⁴. Dans un registre comparable, l'Espagne a instauré les *sociudades laborales*, des sociétés dans lesquelles la majorité du capital doit être détenue par des travailleurs salariés, aucun ne pouvant posséder une part excessive. Ces entités⁸⁵ offrent un cadre légal pour la participation des salariés à la propriété et, potentiellement, à la gouvernance. Le dispositif s'inscrit également dans une logique de maintien de l'emploi, en permettant la mobilisation ou la capitalisation des indemnités de chômage pour financer la reprise d'entreprises en difficulté par leurs salariés⁸⁶.

Contrairement aux ESOP ou aux EOT, le FCPE français n'est pas conçu pour répondre à un objectif unique (transmission, retraite ou emploi) mais pour s'insérer dans une grande diversité de configurations capitalistiques : entreprises cotées ou non cotées, actionnariat familial, présence d'investisseurs financiers, de banques ou de l'État au capital. Cette malléabilité institutionnelle constitue un avantage comparatif majeur du modèle français⁸⁷.

Cette flexibilité se reflète dans l'ampleur de la diffusion du dispositif. En France, environ 3,5 millions de salariés détiennent des actions de leur entreprise, pour un encours total proche de 80 milliards d'euros, dont près de 90% via des FCPE d'actionnariat salarié⁸⁸. À l'échelle européenne, la France figure parmi les pays où la diffusion de l'actionnariat salarié organisé est la plus élevée, même si, comme ailleurs, elle reste inférieure à celle des dispositifs de partage de la valeur de type intéressement ou participation⁸⁹.

Enfin, le modèle français se distingue par son articulation étroite entre actionnariat salarié et dispositifs de partage de la valeur, qui permettent de financer l'investissement des salariés et d'en réduire le risque individuel (abondement, décote, versement de primes). Dans les faits, **les niveaux de détention du capital par les salariés demeurent toutefois généralement inférieurs au seuil de minorité de blocage**, avec une moyenne d'environ 4% du capital dans les sociétés du CAC 40, 2% dans les sociétés du SBF 120 hors CAC 40 (Benchmark FAS 2025) et 3,7% dans les entreprises non cotées (Baromètre Equalis 2025), ce qui limite la capacité de l'actionnariat salarié à se traduire mécaniquement en pouvoir décisionnel. Là où de nombreux modèles étrangers reposent sur des incitations fiscales ciblées mais peu connectées au partage de la valeur, le FCPE offre un cadre propice à une démocratisation progressive de la propriété, tout en laissant ouverte la question centrale de la traduction de cette propriété en pouvoir effectif dans la gouvernance de l'entreprise.

83. *Ibid.*

84. Mygind, N., & Poulsen, T. (2021). Employee ownership – pros and cons – a review. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 4(2), 136–173.

85. Régies par la Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociudades Laborales y Participadas.

86. Marcuello, C. (2023). Employee ownership in Spain: worker cooperatives and sociedades laborales. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 6(2), 149–165.

87. Mirabel, T. (Dir.). (2024). *Recherche académique et formation sur l'actionnariat salarié en France*. Livre blanc de Capital Collectif. Disponible : https://www.capitalcollectif.org/wp-content/uploads/go-x/u/e05b2d54-e493-41b2-9ed2-be4d83324707/Livre-blanc-de-Capital-Collectif_2.pdf

88. FAS. *Guide de l'épargne et de l'actionnaire salarié*, <https://guide.fas.asso.fr/chapitre/viii-lactionnariat-salarie/>

89. Lowitzsch, J., & Lüke, J. (2024). Five decades of policymaking in the EU: Background and overview of the current state of employee financial participation. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 7(2), 99–123.

B. La codétermination : la démocratisation par la gestion

La codétermination repose sur l'idée que la démocratie en entreprise passe par la participation directe des salariés aux instances de décision, en particulier aux conseils d'administration ou de surveillance. Elle constitue un modèle alternatif à la démocratisation par la propriété, fondé sur la représentation et le partage institutionnalisé du pouvoir de gestion. Alors que la France n'a adopté qu'une forme très limitée de codétermination, plusieurs pays européens en ont fait un pilier de la gouvernance d'entreprise.

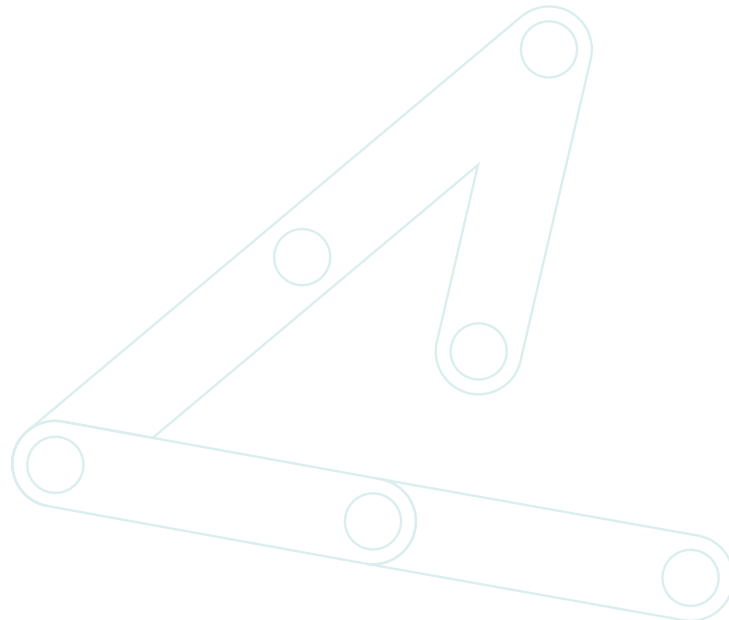
Cette section analyse ces différentes configurations pour comprendre leurs effets, leurs conditions de réussite et les enseignements qu'elles offrent pour le contexte français.

B.1. LA SITUATION FRANÇAISE

En France, la codétermination s'est développée de manière tardive et partielle. Le modèle français repose principalement sur la présence d'administrateurs salariés dans les conseils des grandes entreprises, introduite progressivement par le droit positif. La loi de sécurisation de l'emploi de 2013⁹⁰, puis la loi Pacte de 2019⁹¹, ont étendu cette obligation aux entreprises dépassant certains seuils d'effectifs, tout en limitant strictement la portée. Les représentants des salariés demeurent minoritaires, leur nombre plafonné et leur présence ne remet pas en cause la prééminence du collège des actionnaires dans la prise de décision.

Ce modèle reflète une conception prudente de la démocratie en entreprise, dans laquelle la participation salariale est conçue comme un complément à la gouvernance actionnariale plutôt que comme un véritable contre-pouvoir.

La codétermination y est pensée comme un outil d'amélioration du dialogue social et de la qualité de l'information stratégique, plus que comme un mécanisme de partage du pouvoir. Cette configuration institutionnelle s'inscrit dans une tradition juridique marquée par la séparation entre droit du travail et droit des sociétés, qui limite structurellement l'intégration des salariés dans la gouvernance économique⁹².



90. Loi n°2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

91. Loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte).

92. Aubert, N., & Hollandts, X. (2022). *La réforme de l'entreprise : un modèle français de codétermination*. Aix-en-Provence : Presses Universitaires d'Aix-Marseille ; Beffa, J.-L., & Clerc, C. (2013). Les chances d'une codétermination à la française. *Prisme*, n°26, Centre Cournot.

B.2. LES EXPÉRIENCES ÉTRANGÈRES

À l'inverse, plusieurs pays européens ont fait de la codétermination un principe central de leur gouvernance d'entreprise. **Le modèle allemand de co-surveillance (*Mitbestimmung*) constitue la référence la plus aboutie** : dans les grandes entreprises, les salariés disposent d'une représentation paritaire au conseil de surveillance, même si la prééminence actionnariale est maintenue par la voix prépondérante du président. Cette architecture repose sur une articulation étroite entre représentation syndicale, négociation collective et participation aux organes de décision, inscrite de longue date dans le droit des sociétés et le droit du travail.

Les pays nordiques ont développé des formes de codétermination moins centralisées mais plus largement diffusées, fondées sur une forte légitimité des partenaires sociaux et sur une culture de la négociation. Dans ces configurations, la participation des salariés à la gouvernance est moins juridiquement contraignante qu'en Allemagne, mais souvent plus intégrée aux pratiques managériales et aux processus de décision. D'autres pays européens, comme les Pays-Bas ou l'Autriche, ont adopté des modèles intermédiaires, combinant représentation salariale au conseil et dispositifs de consultation renforcée.

Ces expériences montrent que la codétermination peut prendre des formes institutionnelles diverses, mais qu'elle repose partout sur une reconnaissance explicite du caractère politique de l'entreprise, conçue comme un lieu de délibération et de compromis entre intérêts hétérogènes⁹³.

Les travaux comparatifs convergent pour souligner que **la codétermination n'est pas incompatible avec la performance économique, même si ses effets sont fortement conditionnés par le contexte institutionnel dans lequel elle s'inscrit**⁹⁴. Son efficacité dépend notamment de la qualité des relations professionnelles, du niveau de syndicalisation, de la formation des représentants salariés et de la cohérence avec les autres institutions du marché du travail⁹⁵. Dans les pays où ces conditions sont réunies, la codétermination contribue à une meilleure circulation de l'information, à une prise en compte accrue du long terme et à une réduction des conflits ouverts⁹⁶.

Dans le cas français, la transposition partielle de ces modèles se heurte à plusieurs obstacles structurels : faible syndicalisation, centralisation des décisions stratégiques et persistance d'une conception actionnariale de l'entreprise. Malgré le rapport Sudreau de 1975⁹⁷, qui recommandait d'élargir la participation des salariés aux conseils d'administration et d'accroître leur influence sur les décisions stratégiques, la codétermination y demeure largement perçue comme une contrainte ou un symbole, plutôt que comme un levier de transformation de la gouvernance⁹⁸. Cette situation alimente un débat récurrent sur la possibilité d'une « codétermination à la française », adaptée aux spécificités juridiques et sociales nationales, mais susceptible d'aller au-delà du cadre actuel – nous y reviendrons plus loin dans la partie 1 de ce rapport⁹⁹.

93. Clerc, C. (2018). La codétermination : un modèle européen ? *Revue d'économie financière*, 130(2), 181-194 ; Favereau, O. (dir.). (2025). *Traité de codétermination*. Québec : Presses de l'Université Laval.

94. Addison, J. T. (2009). *The economics of codetermination: Lessons from the German experience*. New York: Palgrave Macmillan.

95. Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What do unions do?* Basic Books.

96. Jirjahn, U. (2010). Works councils and employment growth in German establishments. *Cambridge Journal of Economics*, 34(3), 475-500.

97. Le rapport Sudreau (1974), intitulé *La Réforme de l'entreprise*, a été commandé en juillet 1974 par le président Valéry Giscard d'Estaing à une commission présidée par l'ancien ministre Pierre Sudreau. Il examine les modalités de participation des salariés aux conseils d'administration et formule des recommandations pour renforcer leur influence dans la gouvernance des grandes entreprises. Le rapport Sudreau n'a pas donné lieu à des mesures législatives ou réglementaires majeures.

98. Aubert, N., & Hollandts, X. (2022). *La réforme de l'entreprise. Un modèle français de codétermination*. Presses universitaires d'Aix-Marseille.

99. Voir notamment les analyses comparatives synthétisées dans Favereau, O. (dir.). (2025), *op. cit.*, ainsi que les débats récents sur les réformes européennes de la gouvernance d'entreprise.

C. Les autres dispositifs de démocratisation : marges, innovations et impasses

Au-delà de l'actionnariat salarié et de la codétermination, divers dispositifs institutionnels ont été proposés par le législateur pour renforcer la démocratie dans les entreprises, même s'ils demeurent marginaux, voire ont été abandonnés. Leur diversité offre un prisme utile pour comprendre les conditions de diffusion ou d'échec des innovations démocratiques. Cette section distingue les dispositifs encore en vigueur, bien que peu répandus, et ceux qui n'ont pas survécu ou n'ont jamais connu de véritable diffusion, afin d'éclairer les contraintes institutionnelles qui limitent la démocratisation de l'entreprise hors de l'ESS.

C.1. LES DISPOSITIFS EXISTANTS MAIS MARGINAUX

À côté des dispositifs désormais relativement stabilisés que constituent l'actionnariat salarié collectif et la codétermination, il existe une constellation de mécanismes juridiques visant à démocratiser l'entreprise, soit par la transmission du capital aux salariés, soit par des montages hybrides combinant propriété, gouvernance et finalité d'intérêt général. Ces dispositifs témoignent d'une forte créativité institutionnelle, mais leur diffusion demeure marginale, en raison de contraintes juridiques, financières ou culturelles qui en limitent l'essaimage.

Un premier ensemble de dispositifs concerne la **transmission de l'entreprise aux salariés**. Les reprises d'entreprises par les salariés (RES), souvent mobilisées dans des contextes de transmission ou de restructuration, permettent aux salariés de devenir collectivement propriétaires de leur outil de travail. Ces opérations s'appuient fréquemment sur des véhicules d'actionnariat salarié spécifiques, tels que les FCPE de reprise, conçus pour concentrer l'investissement des salariés lors d'opérations de rachat ciblées¹⁰⁰. Si ces montages rendent possible une démocratisation forte de la propriété, ils exposent également les salariés à un risque financier élevé, concentré sur un seul actif, ce qui explique leur rareté et leur dépendance à un accompagnement institutionnel et financier important¹⁰¹.

La **transmission de l'entreprise aux salariés par donation** constitue une autre voie juridiquement possible mais peu mobilisée. En principe, la donation de titres aux salariés est fiscalement peu attractive, en raison de l'application des droits de mutation au taux de 60% en l'absence de lien de parenté. Toutefois, le droit fiscal prévoit des mécanismes correctifs ciblés permettant d'en atténuer le coût : exonération partielle de 75% de la valeur des titres dans le cadre du pacte Dutreil¹⁰², abattement spécifique de 500 000 € réservé aux transmissions au profit des salariés sous conditions strictes, et réduction supplémentaire de 50% des droits lorsque la transmission intervient avant les 70 ans du donateur¹⁰³. Ces dispositifs, soumis à des engagements de conservation et de poursuite de l'activité, traduisent une reconnaissance juridique de la transmission aux salariés comme instrument de continuité économique¹⁰⁴.

100. Pour une étude de cas d'un FCPE de reprise, cf. pages 180-181 de Lowitzsch, J., Menke, J. D., Suarsana, D., Nuttall, G., Gonza, T., & Mirabel, T. (2024). Launching a European Employee Stock Ownership Plan (European ESOP). *Journal of Participation and Employee Ownership*, 7(2), 168-195.

101. Alidou, D. (2021). Cas n°3. L'augmentation de capital réservée aux salariés : le cas du Groupe ADN. In *Finance d'entreprise* (pp. 135-151). Ellipses.

102. Le pacte Dutreil est un dispositif fiscal prévu par la loi française (introduit par la loi n°2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique) qui facilite la transmission d'entreprises par donation ou succession en accordant une exonération partielle de la valeur des titres, sous réserve d'engagements de conservation et de poursuite de l'activité en France.

103. <https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F35993#:~:text=Il%20est%20possible%20de%20transmettre,sans%20demander%20de%20contrepartie%20financi%C3%A8re>.

104. Cour des Comptes, Rapport « Le Pacte Dutreil : un dispositif fiscal en forte croissance à mieux cibler », novembre 2025, disponible : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-pacte-dutreil-un-dispositif-fiscal-en-forte-croissance-mieux-cibler>

D'autres dispositifs historiques, aujourd'hui largement marginalisés, visaient explicitement à associer les salariés au capital et à la gouvernance. La **Société anonyme à participation ouvrière (SAPO)** constitue à cet égard un exemple emblématique. Ce statut permettait la création d'actions de travail conférant des droits politiques et financiers spécifiques aux salariés, indépendamment de leur apport en capital. Bien que juridiquement innovante, la SAPO n'a jamais connu de diffusion significative, avec une douzaine d'entreprises concernées en plus d'un siècle, en raison de sa complexité juridique, de sa faible attractivité pour les investisseurs et de son inadéquation avec les standards contemporains de gouvernance d'entreprise¹⁰⁵. De manière comparable, la **Société d'investissement à capital variable d'actionnariat salarié (SICAVAS)**, dont l'unique cas recensé à ce jour en France est celui du groupe Eiffage, illustre un usage ponctuel et exceptionnel de véhicules collectifs de détention du capital, qui n'a pas su essaimer à grande échelle.

Certaines formes coopératives ont cherché à répondre à ces limites par des dispositifs transitoires. La SCOP d'amorçage permet ainsi une entrée progressive des salariés au capital, en dissociant temporairement le contrôle de l'entreprise et la détention majoritaire du capital. Ce mécanisme vise à faciliter les reprises ou créations d'entreprises en associant des partenaires financiers extérieurs, tout en garantissant une trajectoire de démocratisation ultérieure. Malgré son intérêt théorique, la SCOP d'amorçage reste peu mobilisée, en raison d'un temps d'amorçage trop long (7 ans) et du manque de projets pilotes médiatisés¹⁰⁶.

Un second ensemble de dispositifs s'inscrit dans une logique de sécurisation de l'objet social et de l'intérêt général, plutôt que dans une démocratisation directe par les salariés. **Les fonds de dotation et les FRUP** permettent, par exemple, de sanctuariser un actif ou une mission en dissociant propriété économique et finalité poursuivie. Utilisés dans certains montages d'entreprise à mission ou de transmission, ils offrent une protection contre les logiques de court terme, mais n'impliquent pas nécessairement une participation accrue des salariés à la gouvernance¹⁰⁷. De même, **le modèle de l'association holding** propose de loger le pouvoir de contrôle dans une structure non lucrative, garantissant la poursuite d'un projet collectif. S'il ouvre des perspectives intéressantes en matière de gouvernance orientée vers le long terme, ce montage reste juridiquement complexe et peu compatible avec les cadres classiques de financement¹⁰⁸.

Enfin, la **fiducie** constitue un outil juridique potentiellement mobilisable pour organiser un contrôle durable de l'entreprise au profit d'un collectif de parties prenantes. En pratique, son usage en matière de démocratie en entreprise demeure extrêmement limité, en raison de sa technicité, de son coût et de l'incertitude entourant son articulation avec le droit des sociétés et le droit du travail¹⁰⁹. Le cas du FC Sochaux montre toutefois que la fiducie peut jouer un rôle de stabilisation et de sécurisation de la gouvernance dans des contextes de crise ou de transition¹¹⁰.

Pris ensemble, ces dispositifs marginaux illustrent à la fois la richesse des expérimentations en matière de démocratisation de l'entreprise et les obstacles structurels à leur diffusion. Leur faible généralisation ne tient pas tant à l'absence de solutions juridiques qu'à leur difficulté d'intégration dans les cadres dominants de la gouvernance, du financement et de la régulation. Ils constituent moins des modèles alternatifs prêts à l'emploi que des laboratoires institutionnels, révélateurs des tensions entre démocratie, efficacité économique et sécurité juridique.

105. Daviau, R. (2023). *La démocratie au travail. SAPO, la société anonyme à participation ouvrière*. Valence : Éditions Repas.

106. Kerfourn, F. (2018). Cas 7. Deltameca, première SCOP d'amorçage. In : *Confédération générale des SCOP. Les SCOP : 9 études de cas de Sociétés coopératives* (p.206-227). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.scopc.2018.01.0206>

107. Amblard, C. (2024). *Fonds de dotation : un outil au service de l'intérêt général*. Lefebvre Dalloz.

108. Amblard, C. (2015). L'association holding : l'entreprise du futur. *Juris Associations*, n°525.

109. Davodet, D., Grimaldi, M., Le Normand-Caillère, S., Collet, M., Peterka, N., Caron-Déglise, A., ... & Quévieux, M. (2022). Fiducie, trust et gestion de patrimoine. *Ingénierie patrimoniale*, (4), 81-138.

110. <https://sport.newstank.fr/article/view/306973/fc-sochaux-fiduciaire-sommes-avocats-personne-didier-poulmaire.html>

C.2. LES DISPOSITIFS ABANDONNÉS OU NON DIFFUSÉS

À côté des dispositifs marginaux encore mobilisables, l'histoire de la démocratie en entreprise est jalonnée de projets institutionnels restés à l'état de propositions, ou de lois sans réelle mise en oeuvre¹¹¹. Ces dispositifs partagent une ambition commune : reconnaître aux salariés, en tant que tels, une qualité d'associé et un pouvoir de gestion substantiel, sans passer par les mécanismes classiques de l'actionnariat salarié ou de la codétermination. Leur abandon ou leur non-diffusion éclaire en creux les résistances structurelles à une démocratisation plus radicale de l'entreprise.

- Plusieurs projets visaient ainsi à instituer une **société anonyme à gestion participative**, dans laquelle les salariés auraient disposé de droits étendus sur la gestion, indépendamment de leur détention de capital. Ces propositions entendaient dépasser la logique actionnariale en inscrivant la participation des travailleurs au cœur même du droit des sociétés anonymes. De manière proche, les **projets de société de travailleurs associés ou de société de partenaires** cherchaient à formaliser une entreprise fondée sur la pluralité des contributions (travail, capital, parfois usage) en attribuant aux salariés un statut d'associé de plein droit.
 - La **société d'actionnariat salarié**, quant à elle, visait à consacrer juridiquement une forme d'entreprise dans laquelle la majorité du capital et du pouvoir serait durablement détenue par les salariés. Si cette idée a nourri de nombreux débats doctrinaux, elle n'a jamais
- trouvé de traduction normative stabilisée. L'une des raisons tient à la difficulté de concilier une telle structure avec les exigences de liquidité, de financement externe et de gouvernance attendues des sociétés commerciales classiques. À cela s'ajoute une hésitation persistante du législateur à reconnaître une forme juridique explicitement fondée sur la primauté du travail sur le capital.
- Enfin, certains auteurs ont proposé des modèles intermédiaires, comme la **société anonyme de gestion partagée**, cherchant à articuler représentation salariale renforcée et maintien des structures existantes. Toutefois, l'imprécision de ces projets en ce qui concerne le statut exact des salariés, associés ou simples représentants, et l'absence d'expérimentations concrètes ont limité leur portée.

L'échec de ces projets peut être interprété à la lumière de résistances similaires à celles rencontrées par des propositions plus récentes, telles que celle du « dividende salarié ». Dans les deux cas, le **point de blocage réside dans le refus du législateur et, plus largement, de l'écosystème économique et juridique, de dépasser la séparation structurante entre les intérêts du travail et ceux du capital**. Le dividende salarié, en tant que tel, constitue un oxymore : le dividende est historiquement et juridiquement attaché au capital, tandis que le salarié est défini par sa subordination et par la rémunération du travail. Reconnaître un dividende salarié reviendrait à brouiller cette frontière fondatrice du droit des sociétés et du droit du travail, ce que le cadre institutionnel dominant tend à éviter.

Cette tension est en réalité déjà présente dans la notion même d'actionnariat salarié, qui juxtapose deux statuts porteurs de logiques et d'intérêts potentiellement contradictoires. Elle se traduit concrètement par une ambiguïté persistante quant à la représentation des salariés-actionnaires : sont-ils appelés à intervenir dans la gouvernance en tant qu'actionnaires, au titre de leur apport en capital, ou en tant que salariés, au titre de leur contribution productive et de leur dépendance économique à l'entreprise ? Les projets abandonnés de sociétés à gestion participative, de travailleurs associés ou de partenaires se heurtaient déjà à cette difficulté fondamentale. Leur rejet ne tient donc pas seulement à des obstacles techniques ou juridiques, mais à une limite politique et institutionnelle : l'incapacité, jusqu'à présent, à reconnaître pleinement une figure hybride du travailleur-investisseur comme fondement légitime d'une nouvelle architecture de la démocratie en entreprise.

111. Les exemples de cette sous-section sont repris de J.-P. Lieutier, *Le modèle français d'actionnariat salarié*, Thèse de doctorat en sciences juridiques, Université Aix-Marseille III, 2011, paragraphe 240, sur le cumul exceptionnel de la qualité de salarié et d'associé.

4. Impacts de la démocratisation des entreprises

Cette dernière partie examine les effets de la démocratisation de l'entreprise en distinguant quatre niveaux d'analyse (salariés, entreprises, secteurs et pays) et en mobilisant, pour chacun, deux approches complémentaires.

- La première s'appuie sur les critères traditionnels de performance, qu'il s'agisse des indicateurs du marché du travail, des métriques organisationnelles ou des mesures usuelles de compétitivité sectorielle et nationale.
- La seconde mobilise des critères propres aux pratiques démocratiques selon le principe « que l'on compte ce qui compte », tels que l'autonomie et le pouvoir d'influence des salariés, la qualité de la délibération interne, les dynamiques de coopération sectorielle ou la densité institutionnelle de la démocratie économique. L'analyse conjointe de ces deux approches permet de saisir la pluralité des effets associés aux dispositifs démocratiques.
- La section C clôt cette partie en identifiant les perspectives de recherche nécessaires pour approfondir l'évaluation de ces impacts, tant selon les indicateurs traditionnels que selon des mesures adaptées aux spécificités des entreprises démocratiques.

A. Impacts sur les salariés et les entreprises

Les impacts des dispositifs de démocratisation de l'entreprise peuvent être évalués selon deux types de critères. D'une part, l'évaluation de ces impacts mobilise les critères économiques et financiers traditionnels, qui permettent d'apprécier les impacts sur la performance des entreprises et la situation matérielle des salariés. D'autre part, l'évaluation s'appuie sur des critères propres aux pratiques démocratiques, afin de saisir ce que ces dispositifs produisent en termes de pouvoir réel, de qualité des processus décisionnels et de légitimité organisationnelle.

Cette distinction est essentielle pour éviter de réduire la démocratie en entreprise à ses seuls effets instrumentaux, et pour analyser conjointement ses dimensions économiques et politiques.

A.1. IMPACTS SELON LES CRITÈRES TRADITIONNELS ÉCONOMIQUES ET FINANCIERS

La littérature académique mobilise en priorité des indicateurs économiques et financiers standards pour évaluer les effets de la démocratisation de l'entreprise, en particulier *via* l'actionnariat salarié et, plus marginalement, la participation des salariés à la gouvernance. Ces travaux s'inscrivent dans une logique comparative classique, cherchant à mesurer si ces dispositifs sont associés à une amélioration mesurable de la performance des entreprises et de la situation économique et financière des salariés¹¹².

Du côté des entreprises, les impacts sont principalement évalués à partir d'indicateurs comptables et financiers tels que la productivité du travail (valeur ajoutée par salarié), la rentabilité économique (ROA, *return on assets*), la rentabilité financière (ROE, *return on equity*), la marge opérationnelle, la croissance du chiffre d'affaires ou encore la performance boursière pour les entreprises cotées. Une grande partie des études s'appuie sur des modèles économétriques comparant des entreprises qui ont mis en place l'actionnariat salarié à celles qui ne l'ont pas fait. Ces analyses

112. El Marabti, R., & El Ouafa, K. (2022). L'actionnariat salarié et performance des entreprises : revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(4 2), 408–424.

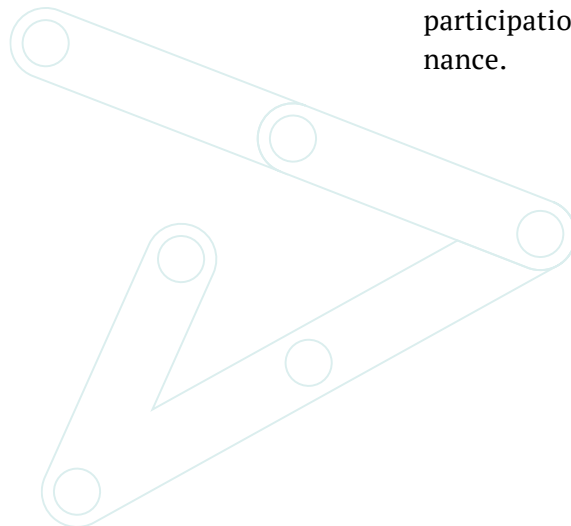
utilisent notamment des régressions *cross-section* (comparaison à un moment donné) ou données de panel (suivi dans le temps) et intègrent parfois des techniques d'appariement pour s'assurer que les entreprises comparées sont similaires sur d'autres caractéristiques, afin de réduire les biais dans les résultats. Les résultats les plus robustes suggèrent **une association positive mais modérée entre actionnariat salarié et performance économique, avec des effets plus nets lorsque la détention par les salariés est significative, collective et stable dans le temps**, plutôt que marginale ou purement individuelle¹¹³. La réduction des conflits sociaux et la perception des représentants du personnel et syndicats s'améliorent nettement lorsque le capital détenu par les salariés dépasse les 10%. Cet effet d'apaisement des relations sociales au sein de l'entreprise est d'autant plus fort que la proportion de salariés actionnaires est grande¹¹⁴.

Les travaux distinguent également les effets selon la structure de l'actionnariat salarié. Les entreprises majoritairement détenues par les salariés, souvent issues de reprises ou de transmissions, présentent en moyenne des niveaux de productivité et de survie comparables, voire supérieurs, à ceux des entreprises capitalistes, tandis que les dispositifs minoritaires « classiques » montrent des effets plus hétérogènes. Cette hétérogénéité s'explique en partie par la dilution des incitations individuelles dans les grandes entreprises et par la faible lisibilité du lien entre effort de travail et valorisation du capital¹¹⁵.

Du côté des salariés, les critères économiques mobilisés concernent principalement les revenus, le patrimoine et la stabilité de l'emploi.

Les études mesurent les effets de l'actionnariat salarié sur la rémunération totale (salaire fixe, variable, épargne salariale), l'accumulation de patrimoine financier, ainsi que sur le risque supporté par les salariés du fait de la concentration de leur épargne dans l'entreprise qui les emploie. Les résultats montrent que l'actionnariat salarié peut contribuer à une hausse du revenu global et à une accumulation patrimoniale à long terme, notamment *via* les mécanismes de capitalisation, mais au prix d'une exposition accrue au risque économique de l'entreprise. Cette exposition est d'autant plus forte que les dispositifs reposent sur des contributions volontaires et que les salariés disposent de peu de possibilités de diversification¹¹⁶.

Enfin, la littérature souligne que **les effets économiques et financiers observés dépendent fortement de facteurs contextuels** : taille de l'entreprise, secteur d'activité, intensité capitaliste, niveau de qualification de la main-d'œuvre, ainsi que du cadre institutionnel national. Les indicateurs traditionnels de performance captent ainsi des effets moyens qui masquent des configurations très contrastées. En particulier, l'actionnariat salarié apparaît moins comme un levier universel de performance que comme un dispositif contingent, dont les effets économiques positifs se manifestent surtout lorsqu'il est combiné à d'autres formes de participation et à des droits effectifs de gouvernance.



113. *Ibid.*

114. Salesina, M., Schmitt, V., & Stévenot, A. (2024). Actionnariat salarié et gestion des ressources humaines : entre approche actionnariale et partenariale de la gouvernance. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-16).

115. Mirabel, T. (2021). Past, present and future of empirical research on employee-owned firms: A structured literature review over 1970–2019. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 4(1), 1–25.

116. Moustapha, L. A. (2023). *Rôle et influence de l'actionnariat salarié et de la présence des salariés aux conseils sur la performance sociétale de l'entreprise* (Thèse de doctorat, Université Bourgogne Franche-Comté).

A.2. IMPACTS SELON LES CRITÈRES PROPRES AUX PRATIQUES DÉMOCRATIQUES

Au-delà des indicateurs économiques et financiers, une partie de la littérature évalue la démocratisation de l'entreprise à partir de critères intrinsèquement démocratiques, c'est-à-dire des mesures qui captent la qualité du pouvoir vécu, l'effectivité de la participation et la légitimité des décisions. Ces impacts sont le plus souvent observés *via* des enquêtes auprès des salariés, des questionnaires standardisés (psychologie du travail, comportement organisationnel), des données issues des organisations (conflits, contestations, *turnover* des dirigeants), et parfois *via* des analyses qualitatives codées des pratiques délibératives.

- **Un premier ensemble d'indicateurs relève de la démocratie des processus, entendue comme la capacité des dispositifs à organiser une participation effective aux décisions.** Empiriquement, cette dimension est principalement appréhendée à travers des mesures du sentiment d'autonomie et du pouvoir réel d'influence. Les enquêtes mobilisent des échelles de *job autonomy* (latitude décisionnelle, autonomie sur les méthodes et le rythme de travail), ainsi que des indicateurs de *voice* ou d'« influence perçue », qui évaluent la possibilité d'exprimer un point de vue, d'être entendu et d'affecter les arbitrages. **Ces mesures permettent de distinguer une participation purement expressive d'une participation dotée d'un effet décisionnel.** Elles sont centrales pour analyser la démocratie en entreprise comme un processus, en ce qu'elles captent l'augmentation de l'agentivité au travail indépendamment des résultats économiques observables¹¹⁷.
- **Un deuxième ensemble d'indicateurs renvoie à la démocratie des résultats, en évaluant la manière dont les décisions se traduisent dans des résultats perçus comme justes.** Cette dimension est principalement opérationnalisée à travers le concept de justice organisationnelle, qui distingue classiquement la justice distributive (équité des résultats tels que les rémunérations, promotions ou accès à la formation) et la justice procédurale (équité des procédures, cohérence des règles, impartialité, possibilité de recours). À ces dimensions s'ajoutent la justice interpersonnelle et informationnelle, qui portent sur le respect, la qualité des interactions et des explications fournies¹¹⁸.
- **Un troisième ensemble d'indicateurs se situe à l'articulation entre processus et résultats, en s'intéressant à l'expérience subjective de la participation et à la reconnaissance.** La littérature empirique mobilise ici des mesures de soutien organisationnel perçu, de considération, de respect et de valorisation du travail, ainsi que la notion de propriété psychologique (*psychological ownership*). Cette dernière renvoie au sentiment que l'organisation « appartient aussi » aux salariés, indépendamment de toute propriété juridique, et est mesurée à partir d'échelles centrées sur l'identification, l'appropriation symbolique et la responsabilité ressentie. Ces indicateurs permettent de tester si les dispositifs démocratiques produisent des effets normatifs durables sur l'engagement et la coopération, en transformant la relation des individus au collectif de travail au-delà des seules incitations économiques¹¹⁹.
- **Enfin, un quatrième ensemble d'indicateurs relève plus spécifiquement de la démocratie des droits, en ce qu'il s'intéresse à la qualité et à la robustesse des cadres qui rendent la participation opposable et durable.** La qualité de la participation et la qualité de la délibération sont alors appréhendées par des mesures composites portant sur l'accès effectif aux discussions, la transparence de l'information, la capacité à formuler des arguments, la réciprocité de l'écoute, la traçabilité des décisions et l'existence de mécanismes de correction (*feedback*, recours, révision). Ces dimensions sont fréquemment rapprochées de la notion de légitimité « par le processus », dans la mesure où elles permettent d'évaluer l'« épaisseur démocratique » des dispositifs au-delà du seul droit formel de participer, et donc la capacité des règles à contraindre durablement l'exercice du pouvoir¹²⁰.

117. Alsos, K., et al. (2023). Do participation structures affect workers' voice? *Economic and Industrial Democracy*, 44(2).

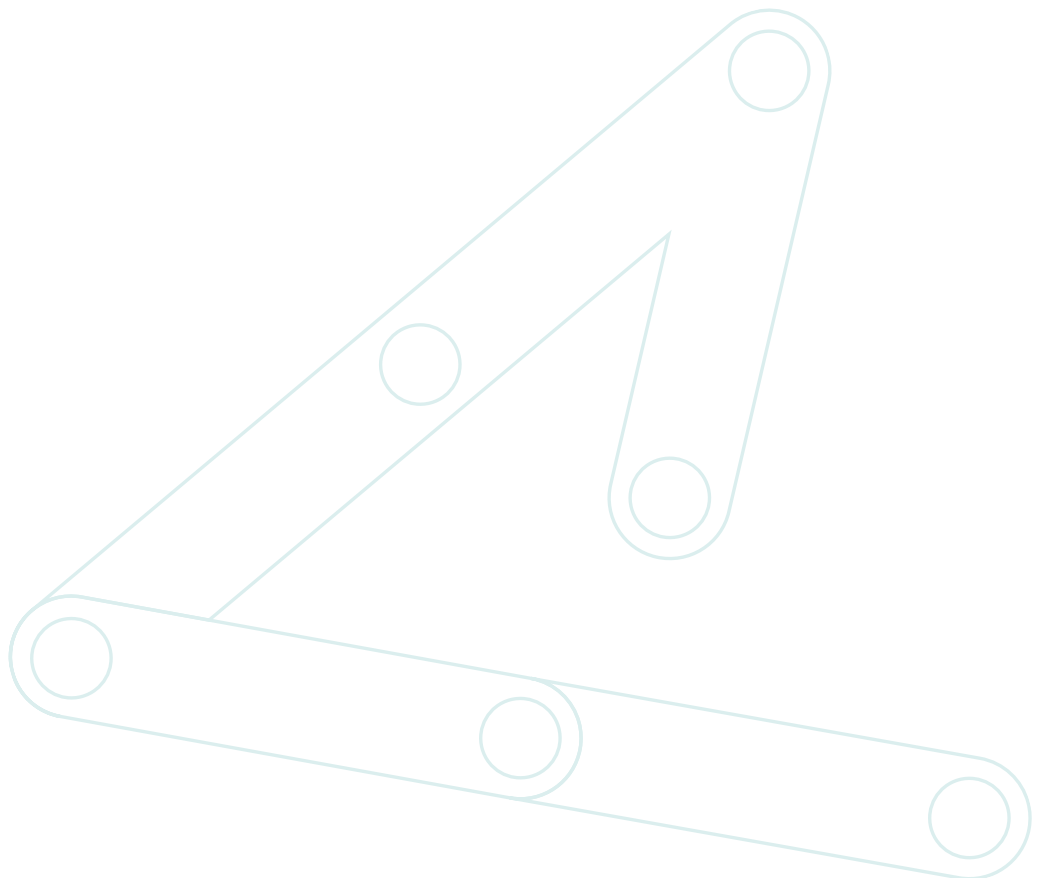
118. Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.

119. Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *The Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.

120. Mosley, J. E., Wong, J. (2021). Decision-making in collaborative governance networks: Input and throughput legitimacy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(2), 328–345.

Du côté des entreprises, plusieurs travaux analysent des effets organisationnels cohérents avec ces mécanismes démocratiques : légitimité des décisions, réduction des conflits internes et alignement des intérêts. Les mesures utilisées sont alors plus indirectes : fréquence des conflits et des contentieux, indicateurs de climat social, intensité des désaccords (enquêtes internes), coûts de coordination, stabilité des coalitions de gouvernance, ou encore variables issues de dispositifs institutionnalisés d'expression des salariés (existence et usage des canaux d'expression, remontées d'alerte, propositions formalisées). **Lorsque la participation est institutionnalisée, l'hypothèse testée est que les conflits deviennent moins destructeurs et plus « procéduralisés »** (conflits arbitrés dans des cadres de discussion), ce qui accroît la légitimité des décisions, même lorsque celles-ci sont défavorables à certains groupes¹²¹.

Enfin, **la démocratisation peut être évaluée par des indicateurs de stabilité du capital et de stabilité des engagements collectifs**, en particulier dans les modèles d'actionnariat salarié ou de propriété collective. Les mesures mobilisées incluent la durée de détention des titres par les salariés (stabilité de l'actionnariat salarié), la sensibilité de l'actionnariat aux chocs, et, plus largement, la capacité du dispositif à résister aux reconfigurations stratégiques (OPA, restructurations, changement d'actionnaire de contrôle). Cette dimension est rarement captée de manière homogène dans les études, mais elle constitue un critère démocratique important : elle renseigne sur le fait que les droits associés à la participation (ou à la propriété) peuvent être maintenus, y compris quand l'entreprise traverse des phases de forte tension¹²².



121. Bunders, D. J., et al. (2024). Silicon law of oligarchy: Patterns of member participation in the decision-making of platform cooperatives. *Socio-Economic Review*, 22(3), 1335–1354.

122. Lowitzsch, J., & Lüke, J. (2024). Five decades of policymaking in the EU – background and overview of the current state of employee financial participation. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 7.

B. Impacts au niveau sectoriel, national et supranational

La démocratisation des entreprises peut produire des effets qui dépassent l'échelle de l'organisation, soit par agrégation (si les dispositifs se diffusent suffisamment dans un secteur ou un pays), soit par externalités (sur la concurrence, l'innovation, la stabilité de l'emploi, ou les normes de coopération).

Nous distinguons, d'une part, les indicateurs « traditionnels » mobilisés en économie industrielle et en macroéconomie pour apprécier ces effets et, d'autre part, des indicateurs plus directement liés aux dynamiques démocratiques : capacités d'autorégulation collective, qualité des normes professionnelles, égalité économique, cohésion et stabilité institutionnelle.

B.1. IMPACTS SELON LES INDICATEURS TRADITIONNELS

À l'échelle sectorielle, les impacts sont généralement appréhendés *via* des indicateurs de structure de marché et de performance productive. Les travaux sur la concurrence et la performance utilisent typiquement des proxys de concurrence (nombre de concurrents, indices de concentration de type HHI¹²³, mesures de rentes/marge de prix) et les relient à des indicateurs d'efficacité comme la croissance de la productivité totale des facteurs (PTF), la productivité du travail ou la rentabilité. Dans ce cadre, la concurrence est souvent associée à une hausse de la croissance de la PTF, ce qui fournit une référence utile pour **tester si des entreprises plus démocratiques, en modifiant leurs stratégies (horizon long terme, stabilité de l'emploi), peuvent influencer la dynamique concurrentielle d'un secteur**¹²⁴.

La diffusion technologique et l'innovation sectorielle sont, elles, mesurées par des indicateurs tels que : dépenses de R&D, intensité de brevets, adoption des technologies de l'information et de la communication (TIC), ou productivité « liée à l'innovation » (par exemple, *via* des modèles reliant coopération-R&D-innovation-productivité). Ces approches permettent **d'examiner si certains modèles de gouvernance (dont les modèles démocratiques) favorisent la coopération inter-entreprises ou la diffusion de connaissances, et, in fine, la productivité sectorielle.**

À l'échelle nationale (et supranationale), l'impact agrégé est classiquement évalué *via* la productivité globale, la croissance, l'emploi et la compétitivité internationale (parts de marché à l'export, spécialisation, performance en périodes de chocs). Sur ce point, une littérature empirique sur la propriété salariée met en avant des effets macro-pertinents par le canal de la stabilité de l'emploi : **certaines configurations d'actionariat salarié large sont associées à une moindre contraction des effectifs en récession, ce qui, si diffusé à grande échelle, peut jouer un rôle d'amortisseur agrégé** (moins de chômage, moindre destruction de capital humain)¹²⁵. Enfin, au niveau territorial, des travaux mesurent la résilience régionale *via* des indices de « résistance » et de « reprise » (sur PIB par habitant et emploi) et relient ces indices à la présence de formes coopératives : une plus forte présence coopérative est associée à une meilleure résilience de l'emploi régional, suggérant un mécanisme d'externalité territoriale¹²⁶.

123. Herfindahl-Hirschman Index : indice de concentration de marché mesurant à quel point un secteur est dominé par quelques entreprises.

124. Nickell, S. (1996). Competition and corporate performance. *Journal of Political Economy*, 104(4), 724–746 ; Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R., & Howitt, P. (2005). Competition and innovation: An inverted-U relationship. *The Quarterly Journal of Economics*, 120(2), 701–728.

125. Kurtulus, F. A., & Kruse, D. L. (2017). The effect of employee ownership on employment stability and firm survival during the past two recessions. *Employment Research Newsletter*, 24(1), 2.

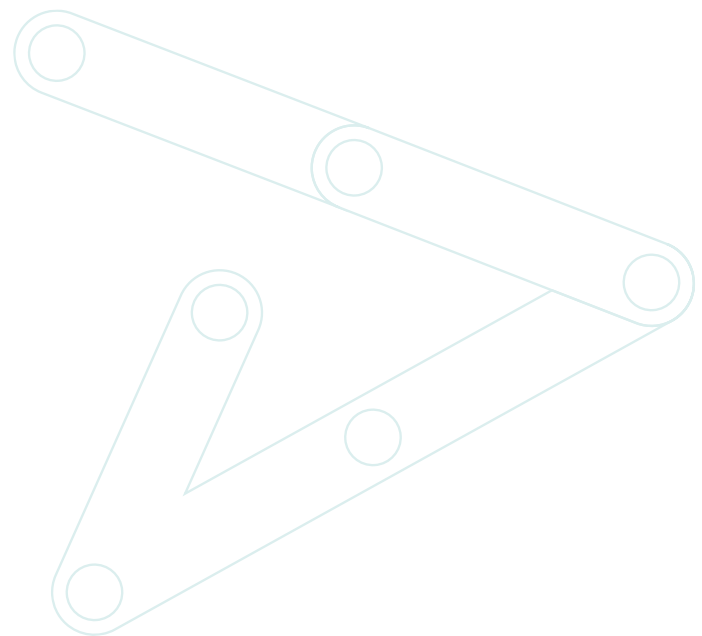
126. Costa, M., & Delbono, F. (2023). Regional resilience and the role of cooperative firms. *Social Enterprise Journal*, 19(5), 435-458.

B.2. IMPACTS SELON LES INDICATEURS PROPRES AUX DISPOSITIFS DÉMOCRATIQUES

Les indicateurs « démocratiques » visent moins la performance productive immédiate que la qualité institutionnelle du tissu productif : capacité de coordination, légitimité des règles, inclusion et réduction des inégalités. **À l'échelle sectorielle, un premier enjeu est la capacité collective d'autorégulation** : existence de dispositifs de dialogue social sectoriel, production de normes professionnelles partagées (sécurité, qualité, formation), mécanismes de résolution des conflits (griefs, médiation). Empiriquement, ces dimensions sont souvent approchées par des proxys : intensité et couverture de la négociation collective, fréquence des conflits, qualité des conditions de travail déclarées (enquêtes), stabilité des relations professionnelles¹²⁷.

Un second enjeu est l'émergence de modèles de coopération inter-entreprises et de normes professionnelles démocratiques (standardisation « par le bas », mutualisations, réseaux), qui se mesurent par la densité des accords inter-entreprises, la fréquence des coopérations (R&D collaborative, achats, mutualisation de compétences) et, plus généralement, par des indicateurs de capital social sectoriel (confiance, qualité du dialogue). Ces dimensions sont précisément celles qui peuvent constituer un différentiel structurel de long terme entre un secteur où la démocratie en entreprise est marginale et un secteur où elle est diffuse¹²⁸.

À l'échelle nationale et supranationale, un ensemble d'indicateurs plus normatifs est parfois mobilisé via les Objectifs de développement durable (ODD/SDGs) : la démocratisation de l'entreprise est alors analysée comme une contribution potentielle à la « prospérité partagée ». Le livre *Employee Ownership in the Americas: A Path to Shared Prosperity* relie explicitement les modèles d'actionnariat salarié à des objectifs comme la réduction des inégalités, l'amélioration des conditions de travail et la diffusion d'une propriété plus inclusive¹²⁹. Dans cette logique, les mesures d'impact pertinentes deviennent : distribution de la richesse et du patrimoine (inégalités patrimoniales), qualité de l'emploi (stabilité, sécurité, progression salariale), et inclusion économique (accès à la propriété productive). Des travaux de synthèse sur l'actionnariat salarié soulignent d'ailleurs explicitement cette dimension « distributionnelle », en discutant la capacité de la propriété salariée à élargir la détention de capital et à réduire la concentration de la richesse – ce qui constitue un impact démocratique au sens macro-institutionnel¹³⁰.



127. Amossé, T., Bryson, A., Forth, J., & Petit, H. (2016). Managing and working in Britain and France: An introduction. In *Comparative Workplace Employment Relations: An Analysis of Practice in Britain and France* (pp. 1-26). London: Palgrave Macmillan UK.

128. Battilana, J., Yen, J., Ferreras, I., & Ramarajan, L. (2022). Democratizing work: Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future. *Organization Theory*, 3(1), 26317877221084714.

129. Gutiérrez, G. H., del Valle, R. Z. F., Palmieri, M. L., Cooper, C. G., Blasi, J., Kruse, D. L., ... & Cortiñas, V. (2023). *Employee Ownership in the Americas. A Path to Shared Prosperity*. ITESO.

130. Kruse, D., Freeman, R., & Blasi, J. (2010). *Shared Capitalism at Work*. University of Chicago Press.

C. Perspectives pour approfondir la compréhension des impacts

L'analyse des impacts de la démocratisation des entreprises met en évidence un double défi méthodologique. D'une part, les outils d'évaluation mobilisés restent largement hérités de l'analyse économique standard et peinent à saisir les mécanismes propres aux organisations démocratiques. D'autre part, les indicateurs spécifiquement démocratiques demeurent encore insuffisamment stabilisés et rarement intégrés aux dispositifs statistiques existants.

Nous proposons deux axes complémentaires pour approfondir la compréhension empirique des impacts :

- L'amélioration des évaluations fondées sur les critères traditionnels de performance,
- La construction d'indicateurs adaptés aux spécificités démocratiques des entreprises.

C.1. AMÉLIORER L'ÉVALUATION SELON LES CRITÈRES TRADITIONNELS DE PERFORMANCE

- Un premier enjeu consiste à dépasser les approches essentiellement comparatives qui opposent entreprises « démocratiques » et entreprises « non démocratiques » comme deux catégories homogènes. Une part importante de la littérature repose sur des variables binaires (présence ou absence d'actionnariat salarié, de participation aux conseils, de statut coopératif), ce qui limite l'analyse à des différences moyennes de résultats. **Des progrès substantiels pourraient être réalisés en mobilisant davantage de variables continues, permettant de mesurer l'intensité des dispositifs démocratiques** : part du capital détenue par les salariés, proportion de représentants des salariés au conseil, degré de concentration de l'actionnariat salarié, durée de détention des titres, ou encore fréquence effective des instances délibératives. Ce type d'approche permettrait d'identifier des effets marginaux et des seuils, et non plus seulement des oppositions de statuts¹³¹.
- Un second biais majeur de la littérature tient à sa focalisation sur les grandes entreprises cotées, pour lesquelles les données financières et boursières sont plus facilement accessibles. Or ces entreprises ne constituent pas un échantillon représentatif de l'ensemble du tissu productif. Les PME et les ETI non cotées présentent des caractéristiques organisationnelles distinctes : proximité hiérarchique, circulation plus fluide de l'information, rôle accru des relations informelles et du collectif de travail. Il est plausible que certains effets de la démocratie en entreprise, qu'ils soient économiques ou organisationnels, y soient plus marqués en raison d'un effet de taille, tandis que d'autres phénomènes spécifiques à ces structures restent largement invisibles dans la littérature existante. **Le développement de bases de données sur les entreprises non cotées apparaît ainsi comme une condition essentielle pour réduire ce point aveugle empirique.**

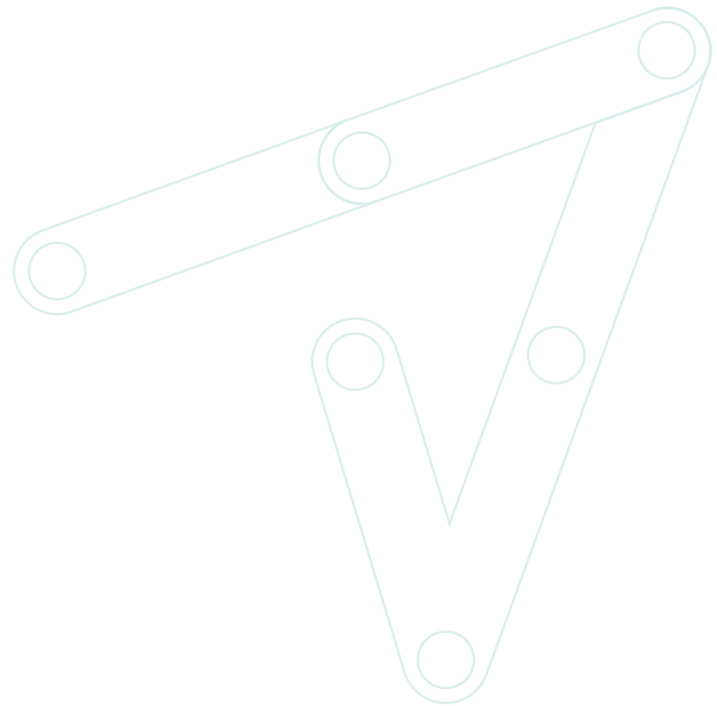
131. Mirabel, T. (2021). Past, present and future of empirical research on employee-owned firms: a structured literature review over 1970–2019. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 4(1), 1–25.

C.2. CONSTRUIRE DES INDICATEURS ADAPTÉS AUX SPÉCIFICITÉS DÉMOCRATIQUES DES ENTREPRISES

Au-delà de l'amélioration des méthodes existantes, un second axe de progrès consiste à élaborer des indicateurs spécifiquement conçus pour les entreprises démocratiques. Les catégories comptables et statistiques traditionnelles ont été construites pour analyser des entreprises gouvernées selon une logique actionnariale classique ; **elles captent imparfaitement des dimensions centrales telles que la participation, la délibération ou la stabilité collective du capital.** Plusieurs travaux récents plaident ainsi pour la création de catégories comptables différenciées, permettant d'identifier et de suivre les performances économiques et financières des entreprises démocratiques sans les réduire à des écarts par rapport à une norme actionnariale implicite¹³².

Dans cette perspective, les coopératives de travailleurs constituent un terrain particulièrement heuristique. Leur rareté relative et leur résilience posent des questions qui ne peuvent être pleinement éclairées par les seuls indicateurs standards de rentabilité ou de croissance. L'introduction d'indicateurs adaptés, comme par exemple sur la répartition de la valeur ajoutée, la stabilité de l'emploi, la gouvernance du capital ou la capacité de financement interne, permettrait de mieux comprendre les arbitrages propres à ces organisations et les conditions de leur diffusion. Plus largement, **la construction d'indicateurs démocratiques appelle un effort de décloisonnement entre comptabilité, économie, sociologie et droit**, afin de rendre observables des dimensions aujourd'hui traitées de manière fragmentaire¹³³.

En définitive, approfondir la compréhension des impacts de la démocratisation des entreprises suppose de ne pas choisir entre critères traditionnels et critères démocratiques, mais de faire évoluer conjointement les outils d'évaluation. Ce déplacement méthodologique est une condition nécessaire pour apprécier pleinement les effets économiques, sociaux et institutionnels de la démocratie en entreprise, et pour éclairer les choix publics et organisationnels qui en conditionnent le développement.



Ce premier chapitre a présenté la démocratie en entreprise à travers trois dimensions complémentaires : la participation effective aux décisions, la répartition du pouvoir et de la valeur, et la formalisation juridique de ces droits.

Le second chapitre s'attachera à examiner comment ces principes se traduisent dans les organisations, en France et à l'étranger. Les dispositifs démocratiques mis en place et observés ci-après constituent un terrain privilégié pour relier les cadres conceptuels et juridiques à la réalité opérationnelle de la démocratie en entreprise.

132. Mirabel, T. (2023). Performance et rareté des coopératives de travailleurs. *EconomiX*. Conférence vidéo disponible sur YouTube : https://youtu.be/qNZ5o-WYkfl?si=pUm_gD0q8TqTepOF.

133. Segrestin, B., Hatchuel, A., & Levillain, K. (2021). When the law distinguishes between the enterprise and the corporation: The case of the new French law on corporate purpose. *Journal of Business Ethics*, 171, 1-13.

Chapitre 2

La démocratie en pratique

- 1. Méthodologie et critères d'observation des pratiques démocratiques
- 2. Pratiques et dynamiques démocratiques dans les organisations

Ce deuxième chapitre étudie des initiatives qui mettent en œuvre des pratiques proches de la démocratie en entreprise, telles que définies dans le premier chapitre de ce rapport. Cette définition reste volontairement large pour prendre en compte la diversité des formes d'organisation de l'activité économique. Peu de travaux existent sur l'évaluation des impacts réels de ces modes de gouvernance et de partage du pouvoir dans les organisations.

L'objectif de ce chapitre 2 est donc de rendre visible la manière dont la démocratie se traduit dans l'organisation et le niveau d'engagement des acteurs, pour mieux introduire, au chapitre 3, les effets que ces mécanismes peuvent avoir sur les individus, sur les pratiques internes aux organisations, et sur les écosystèmes économiques et territoriaux.

Notre échantillon comprend une trentaine d'initiatives en France et à l'étranger, illustrant différentes formes de pratiques démocratiques. Elles ont été sélectionnées à partir de plusieurs sources : des propositions des membres du groupe de travail¹³⁴, des auditions menées pendant la rédaction du rapport¹³⁵ et par des recherches documentaires et académiques, incluant rapports d'entreprise, publications spécialisées et articles sur la gouvernance démocratique et la participation économique. Le recensement s'est également appuyé sur les réseaux coopératifs et sur les retours d'expérience des membres du groupe de travail. Les entretiens menés avec certaines organisations de l'échantillon ont permis de mieux saisir leurs pratiques en matière de gouvernance, de participation économique et d'engagement territorial. Si certaines structures réfléchissent à des indicateurs pour mieux suivre leurs pratiques, aucune ne semble disposer, à date, de mesure formalisée d'impact qui permettrait d'évaluer l'effet de la démocratie interne sur les membres de l'organisation, la performance ou sur leur écosystème.

Cet échantillon ne cherche pas à dresser un inventaire exhaustif ni à classer les initiatives selon leur niveau de « démocratie ». Notre démarche vise plutôt à documenter les formats et dispositifs récurrents, ainsi qu'à illustrer de quelle manière la démocratie peut se déployer au sein des organisations. L'objectif est donc de proposer un panorama des pratiques effectives, en tenant compte de la diversité des contextes, des tailles et des statuts juridiques, et de poser les bases pour la suite de notre réflexion : leurs effets sur les membres, les salariés et les écosystèmes.

Pour compléter cette analyse, des fiches synthétiques ont été compilées pour toutes les organisations de l'échantillon. Elles présentent les principaux dispositifs de gouvernance, de participation économique et d'engagement territorial identifiés pour chaque structure. Ces fiches reposent sur des recherches documentaires (rapports d'activité, rapport RSE, sites internet, sources académiques) et sur des auditions avec les organisations concernées, lorsque cela a été possible. Elles sont mises à disposition en annexe 4 du rapport.

134. Liste des membres du groupe de travail de l'Impact Tank en annexe 1.

135. Liste des personnes auditionnées en annexe 2.

1. Méthodologie et critères d'observation des pratiques démocratiques

L'échantillon étudié est composé de types d'organisations décrits dans le premier chapitre du rapport pour illustrer les différentes formes d'expression démocratique au sein de l'entreprise. Il comprend des coopératives (SCOP, SCIC, coopératives de commerçants, banques coopératives), des mutuelles, des fonds, des fondations, des sociétés commerciales de l'ESS, des sociétés anonymes à participation ouvrière (SAPO), ainsi que des entreprises mettant en œuvre des dispositifs d'actionnariat salarié ou de participation élargie. L'échantillon inclut d'autres modèles innovants observés à l'étranger. Parmi ces initiatives, certaines ont toujours été « démocratiques », tandis que d'autres le sont devenues à travers des dispositifs spécifiques, tels que les Fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) en France, l'Employee Stock Ownership Plan (plan d'actionnariat salarié) aux États-Unis, ou encore l'Employee Ownership Trust (fonds fiduciaire de propriété salarié) au Royaume-Uni. L'échantillon inclut ainsi des organisations dont la démocratie interne découle du statut juridique, mais aussi des modèles hybrides dans lesquels elle résulte de choix organisationnels ou stratégiques.

Considérant la diversité des exemples recensés, il a été nécessaire d'adopter des critères permettant de rendre compte de leurs caractéristiques, sans utiliser un classement rigide qui hiérarchiserait les initiatives sur une échelle supposée de démocratie, en opposant des formes « plus » ou « moins » démocratiques. En effet, comme expliqué dans le chapitre 1 de ce rapport, le statut juridique choisi par l'entreprise ne permet pas de saisir finement les dynamiques internes de partage du pouvoir et de gouvernance. Il est donc difficile de déterminer avec précision l'intensité – pour ne pas parler de « qualité » – de la démocratie au sein d'une organisation.

Par ailleurs, certains facteurs susceptibles d'influencer les modalités de gouvernance et de fonctionnement ne relèvent pas nécessairement du cadre législatif, à l'instar de la taille de l'entreprise. Il peut sembler logique que, dans une entreprise de

10 000 salariés, la capacité à organiser une représentation collective à la fois inclusive et efficace soit plus limitée que dans une entreprise de 100 salariés, même si la première dispose d'une meilleure formalisation des droits des salariés. Si les grandes organisations tendent à mettre en place des mécanismes de représentation et de délégation plus structurés, les petites structures peuvent favoriser des formes de participation directe ou d'autogestion. La taille ne semble pas constituer en elle-même un indicateur du caractère démocratique d'une organisation, mais plutôt influencer sur les modalités d'exercice de la participation.

De la même manière, une entreprise qui garantit des droits de vote aux salariés en assemblée générale n'est pas nécessairement plus démocratique qu'une entreprise qui impose des limites à la part du capital pouvant être détenue par des actionnaires externes. La question se pose également pour les organisations intégrant dans leur gouvernance des parties prenantes telles que les clients : est-ce un signe de vitalité démocratique ? On peut en effet considérer que les intérêts des clients et ceux des salariés peuvent diverger, les premiers cherchant à réduire les prix, tandis que les seconds souhaiteraient améliorer les salaires. L'inclusion des clients dans la gouvernance se traduirait alors par une réduction de la représentation des intérêts des salariés. Ces différentes nuances rendent difficile l'établissement d'un classement qui objectiverait le « niveau de démocratie » d'une entreprise.

Puisqu'une forme de catégorisation reste nécessaire pour décliner les différentes initiatives, l'analyse s'est d'abord appuyée sur **les sept principes de l'Alliance coopérative internationale (ACI)**¹³⁶ :

- L'adhésion volontaire et ouverte à tous,
- Le contrôle démocratique exercé par les membres,
- La participation économique des membres,
- L'autonomie et l'indépendance,
- L'éducation, la formation et l'information,
- La coopération entre coopératives,
- L'engagement envers la communauté.

136. <https://ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative#:~:text=Les%20valeurs%20fondamentales%20des%20coop%C3%A9ratives,responsabilit%C3%A9%20sociale%20et%20d%27altruisme.>

Cette grille d'analyse a permis d'identifier les caractéristiques principales des entreprises coopératives, que nous considérons ici comme particulièrement représentatives d'une entreprise démocratique. Ces principes ne convenant pas toujours aux entreprises non coopératives, ils ont donc été regroupés en trois axes. Cette adaptation vise à rendre la grille d'analyse applicable à des organisations de statuts variés, notamment aux sociétés commerciales, mutuelles ou modèles hybrides intégrant des mécanismes de participation sans relever du cadre coopératif strict.

1 Le partage des pouvoirs, dont :

- Le contrôle démocratique, constitué notamment par la représentation des membres et l'existence de contre-pouvoirs (limitation des droits de vote, nombre minimum de représentants des salariés, comités, instances de gouvernance supplémentaires).
- La formation et l'information, qui incluent les dispositifs de formation des membres et l'accès à l'information nécessaire pour exercer efficacement un rôle dans la gouvernance.

2 Le partage de la valeur, dont :

- La participation économique : manière dont les membres, salariés ou bénéficiaires, contribuent au capital et participent aux décisions financières.
- Les avantages économiques : dont les réductions sur des offres, dividendes sociétaux ou autres formes de redistribution des excédents, qui peuvent bénéficier aux membres, aux bénéficiaires/sociétaires ou à la communauté.

3 L'inscription dans les écosystèmes économiques et territoriaux, dont :

- La structuration du groupe : fusions, filiales, articulation entre différentes entités de l'entreprise.
- Les alliances et réseaux : coopération avec d'autres entreprises ou acteurs de l'ESS, participation à des collectifs.
- Les engagements territoriaux et filières responsables : actions en faveur du territoire, de la communauté et de l'intérêt général, y compris *via* le dividende sociétal et la participation à des projets de solidarité locale ou environnementale¹³⁷.

Ces axes permettent de décrire la démocratie en entreprise dans ses différentes dimensions (gouvernance, participation économique et engagement social et territorial) et de mettre en regard des organisations aux structures et finalités variées.

Figure 2. Cadre d'analyse de la démocratie en entreprise et de ses composantes



137. Impact Tank. (2024). *Mesurer l'impact social et l'ancrage territorial des entreprises*.

2. Pratiques et dynamiques démocratiques dans les organisations

L'échantillon montre une certaine diversité dans la mise en pratique du partage du pouvoir, la participation économique et l'engagement territorial. L'analyse met en évidence que, malgré la diversité des contextes et des tailles, certaines formes et logiques de gouvernance se retrouvent de manière répétée et peuvent éclairer les conditions favorables à une participation réelle et effective des membres et des parties prenantes.

A. Des modèles de gouvernance divers malgré une prévalence des coopératives

La majorité des initiatives recensées (environ 60%) sont des coopératives, avec une grande variété interne : SCOP (Alma, Coop'Alpha, Delta Meca), SCIC (Enercoop, La Belle Électrique, Villages Vivants, Saprena), coopératives de commerçants (Biocoop, Coopérative U) et banques coopératives (La Nef, Crédit Coopératif, Crédit Mutuel). Ces structures montrent différentes formes de sociétariat, c'est-à-dire la manière dont le capital et le pouvoir de décision sont répartis entre plusieurs types de parties prenantes dans la coopérative ou l'entreprise :

- **Individuel** : chaque membre ou sociétaire possède un droit de vote personnel. Dans les coopératives, ce vote est égal pour tous, indépendamment du capital détenu (principe « une personne = une voix »), c'est le cas de La Louve ou Alma dans notre échantillon. Ce principe se retrouve également dans les mutuelles, où chaque adhérent dispose d'une voix indépendamment de ses cotisations ou de sa contribution financière. Dans d'autres structures, comme certaines sociétés à mission ou mutuelles, le vote individuel peut être proportionnel à l'engagement ou aux parts détenues par le membre dans le groupe, tout en restant personnel.
- **Collégiale** : les membres sont regroupés en collèges, qui représentent chacun une catégorie d'acteurs (salariés, clients, collectivités, fondateurs, investisseurs...) et exercent collectivement un droit de vote selon les règles propres à chaque collège. Cette organisation ne remplace pas le vote individuel, mais sert à pondérer les voix selon les catégories, afin d'équilibrer les droits de participation et de refléter la diversité des intérêts des parties prenantes. C'est le cas d'Enercoop et de certaines mutuelles et sociétés à mission comme Macif, Groupe VYV et Tenzing. Dans les mutuelles, l'Assemblée générale constitue l'organe souverain de gouvernance : elle peut réunir l'ensemble des adhérents ou, dans les structures de grande taille, des délégués élus au sein de sections de vote définies selon des critères géographiques, professionnels ou par type d'activité, conformément aux dispositions du Code de la mutualité¹³⁸. L'Assemblée générale élit ensuite le conseil d'administration.

138. Code de la mutualité, art. L.114-1, L.114-6, L.114-7 et L.114-16.

L'échantillon montre aussi l'émergence de sociétés commerciales de l'ESS, de SAPO et d'entreprises à mission qui fonctionnent sur des logiques hybrides : Alenvi, Tenzing, Turenne Groupe, Ambiance Bois, Nova Construction, Code Lutin. Ces organisations combinent actionnariat salarié et engagement social structuré, offrant un exemple de démocratie d'entreprise en dehors du cadre coopératif. Ces modèles hybrides permettent d'articuler actionnariat salarié, mission sociale, redistribution économique et participation stratégique, même dans des structures de taille moyenne à grande.

On observe que la démocratie d'entreprise n'est pas systématiquement liée à sa taille : de petites structures autogérées (Ambiance Bois, Code Lutin) coexistent avec de très grandes organisations (John Lewis Partnership, Amsted Industries, Groupe VYV, Macif) qui adoptent des mécanismes représentatifs pour préserver la participation.

B. Une gouvernance démocratique structurée par des dispositifs

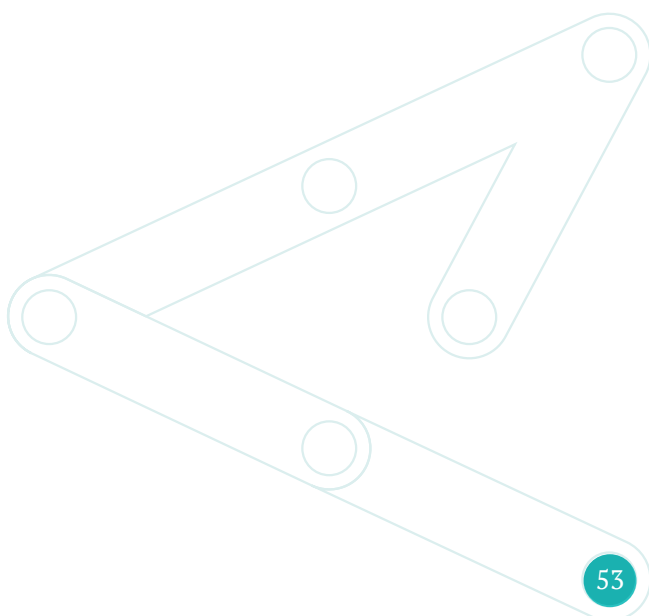
Au-delà d'un principe formalisé, la démocratie se traduit dans les pratiques. Certaines organisations de l'échantillon privilégient une représentation collégiale (Biocoop, Enercoop, Mondragon), tandis que d'autres adoptent des formes individuelles ou mixtes (Maisadour, La Louve, Alma, Tenzing, Ambiance Bois, Nova Construction).

Les contre-pouvoirs sont fréquents : limitations ou encadrement du droit de vote des actionnaires externes (Alma, Delta Meca, La Louve, Macif, Groupe VYV), seuils ou quorums pour convoquer les assemblées (Saprena, La Louve, Enercoop), règles de répartition des sièges au conseil (Coopérative U, Enercoop, Macif, Thales, Eiffage).

Dans les mutuelles, ces règles de représentation sont encadrées par le Code de la mutualité, qui prévoit des modalités de représentativité, de quorum et d'élection des administrateurs au sein de l'assemblée générale et du conseil d'administration.

Dans les structures les plus grandes, des outils procéduraux permettent de maintenir une participation effective malgré la taille, notamment des assemblées locales, des conseils régionaux, des comités de mission dédiés à des enjeux spécifiques (Macif, Groupe VYV, Tenzing, John Lewis Partnership, Thales). La taille et le type d'organisation influencent ainsi la complexité des dispositifs participatifs, sans pour autant en limiter la profondeur : les grandes structures reposent davantage sur des mécanismes de délégation et de coordination, tandis que les structures plus petites (La Louve, Legicoop, Delta Meca) favorisent une participation plus directe. Si la taille conditionne les formes d'organisation de la gouvernance, elle ne semble pas limiter la capacité à instaurer un contrôle démocratique réel et effectif.

Par ces dispositifs participatifs, la démocratie ne se réduit pas à une logique statutaire mais s'incarne dans des mécanismes d'engagement et de contre-pouvoir (comités de mission, assemblées élues, conventions citoyennes internes, comités consultatifs, ateliers de valeur, conseils consultatifs de SCMO).

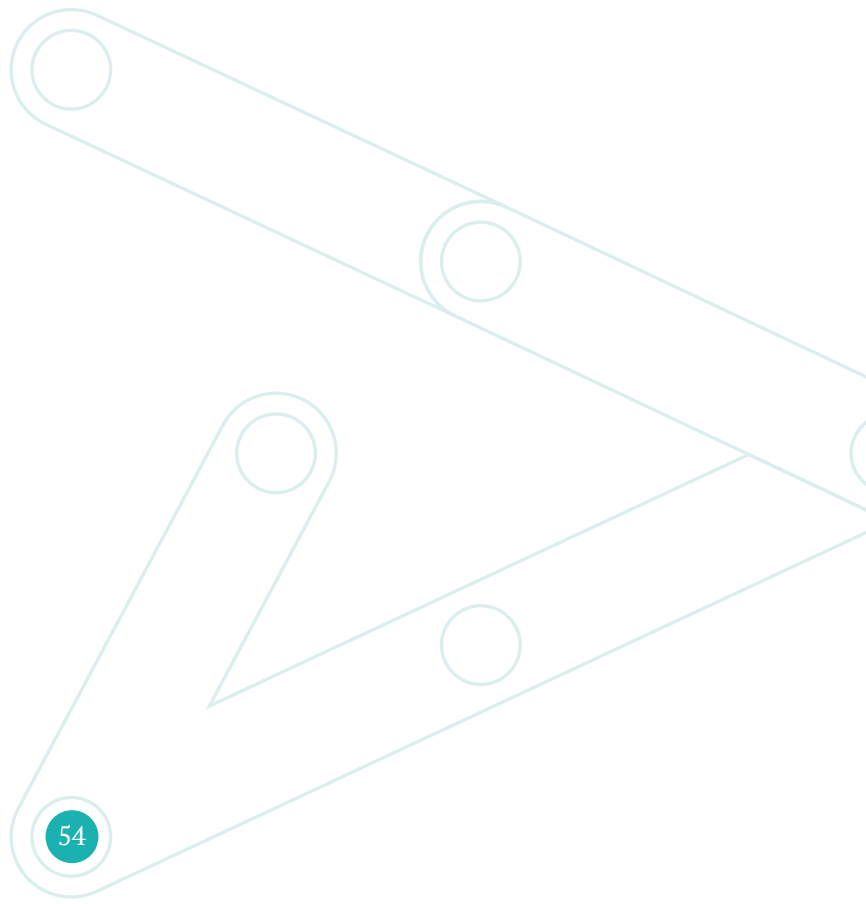


C. Partager la valeur au-delà de la redistribution financière

La participation économique des membres consiste généralement à ce que chacun bénéficie d'une part des excédents ou des profits de l'organisation proportionnelle à son engagement financier ou à sa contribution au capital (Alma, Coop'Alpha, John Lewis). Dans de nombreuses initiatives, la participation économique des membres s'accompagne de modalités de redistribution qui dépassent la simple rémunération de parts sociales, incluant des ristournes (Biocoop, Coop Atlantique), des dividendes plafonnés ou des allocations de bénéfices proportionnelles à l'action (Alma, Macif, Groupe VYV, Ambiance Bois, Nova Construction) et même des formes de dividende sociétal (Tenzing, Turenne Groupe).

Certaines entreprises combinent actionnariat salarié et redistribution directe ou indirecte à l'ensemble des employés *via* des actions de travail (Nova Construction) ou des plans FCPE (Thales, Artelia, Les Zelles, Eiffage), ce qui illustre la diversité des modalités de partage de la valeur selon le type d'organisation et son historique. Ces dispositifs traduisent une logique de redistribution orientée à la fois vers les membres et vers des objectifs sociaux ou environnementaux. L'entreprise semble alors intégrée dans un cycle de création de valeur partagée.

Au-delà de l'échantillon étudié, les auditions avec la Mutualité Française ont permis d'identifier des pratiques comparables. Certaines mutuelles mettent en œuvre une redistribution directe auprès des adhérents, telle qu'Harmonie Mutuelle en 2025, qui a versé un paiement direct à ses adhérents et activé un dividende éco-santé, de la même façon que la MGEN et Malakoff Humanis. Dans d'autres cas, la redistribution prend la forme d'aides ponctuelles adaptées aux adhérents dits vulnérables, comme le fonds spécifique d'Unéo pour les militaires blessés ou en invalidité. D'autres initiatives financent des fonds à impact et investissent dans des projets ou startups au bénéfice des adhérents et des mutuelles, telles qu'Ergosanté, fabricant de sièges ergonomiques utilisés par plusieurs mutuelles.





Les fondations actionnaires¹³⁹

Certaines entreprises ont choisi de confier tout ou partie de leur capital à des fondations actionnaires de façon à sécuriser leur mission sociale ou environnementale et à garantir que les bénéficiaires servent l'intérêt général. Par exemple, même si les modalités organisationnelles diffèrent puisque la première est une fondation reconnue d'utilité publique, les fondations actionnaires de Pierre Fabre et Léa Nature détiennent les titres de l'entreprise et orientent la gouvernance vers l'intérêt général¹⁴⁰. Le capital détenu par la fondation protège l'entreprise contre les prises de contrôle externes et permet de redistribuer une partie des excédents à des finalités collectives, par exemple *via* la création d'un dividende sociétal. Le Crédit Mutuel illustre cette logique avec 15% du profit annuel injecté dans la fondation abritée par le groupe.

La gouvernance des fondations actionnaires varie selon les projets. Elle peut associer la famille fondatrice, des experts sur les questions philanthropiques, des représentants des salariés ou des partenaires stratégiques. Certaines fondations accordent un rôle central à la famille fondatrice, tandis que d'autres prévoient des organes décisionnels plus ouverts, en vue de maintenir à la fois la protection du capital et la mission sociale.

Bien qu'elles soient pertinentes pour l'étude de la démocratie en entreprise, nous n'avons pas inclus de fondations actionnaires dans notre échantillon en raison de la spécificité de leur cadre légal. Les mentionner ici permet néanmoins d'illustrer la diversité des mécanismes de partage de la valeur et de protection de la mission sociale.

139. Encart issu de l'audition avec Prophil [[publication sur les fondations actionnaires à venir, voir si publié au moment de la mise en page](#)]

140. The Good. (2025). *Pourquoi le patron de Léa Nature choisit la fondation actionnaire pour transmettre son entreprise.*

D. Former et donner accès à l'information pour renforcer la participation

L'un des constats souvent rencontré lors des auditions¹⁴¹ est que la démocratie ne peut être effective que si les membres sont formés et informés. Dans l'échantillon, cela se traduit par des programmes de formation : techniques ou métiers (Alma, Biocoop), sur l'éducation à la gouvernance et à la RSE (Enercoop, Crédit Coopératif, Arkéa, Macif, Groupe VYV, Tenzing, Ambiance Bois, Nova Construction, Amsted Industries, Inea, Turenne Groupe, Artelia), des dispositifs innovants comme l'École des métiers de Coop Atlantique ou les programmes RISE pour Amsted Industries.

Des outils de communication réguliers peuvent être mis en place (lettres d'information, newsletters, documents préparatoires aux AG, intranet, baromètres sociaux, visites guidées de coopératives), ainsi que des dispositifs de montée en compétences sur les enjeux sociaux, économiques ou environnementaux.

Au-delà de l'échantillon, d'autres initiatives mutualistes montrent un engagement similaire : plusieurs formations diplômantes pour les administrateurs existent (Master avec Sciences Po porté par la Mutualité Française, Master 2 gouvernance mutualiste soutenu par la MGEN). L'information à l'ensemble des adhérents se fait lors des AG et au-delà, *via* des dispositifs de prévention et d'accompagnement pour tous les adhérents. L'engagement des acteurs mutualistes se traduit également par des initiatives telles que les États Généraux, qui permettent de donner la parole aux citoyens, d'informer et de guider les adhérents.

L'ensemble de ces pratiques vise à renforcer l'appropriation des espaces de décision par les acteurs, en transformant la participation en compétence.

E. Étendre la participation et la valeur vers le territoire et les acteurs locaux

De nombreuses initiatives renforcent leur rôle sociétal en investissant dans des projets locaux, des circuits courts, des partenariats avec des associations ou en soutenant des initiatives solidaires. Certaines coopératives alimentaires (Coopérative U, Coop Atlantique ou La Louve) soutiennent les producteurs locaux et les circuits courts, favorisant l'installation d'agriculteurs, la relocalisation de l'alimentation et le renforcement de l'économie de proximité. Cette logique traduit une conception de la démocratie qui inclut la responsabilité envers le territoire (RTE) et les acteurs qui le composent. Les coopératives alimentaires de taille plus importante, comme Biocoop ou Coopérative U, organisent également des mécanismes de redistribution à destination des fermes coopératives et des magasins partenaires et illustrent que l'impact de la participation économique des membres peut s'étendre au-delà du cercle immédiat de l'entreprise.

D'autres structures (La Belle Électrique, Villages Vivants, Saprena, Macif, Groupe VYV, Tenzing et Turenne Groupe) mettent en œuvre des actions de solidarité et de soutien social à l'échelle locale par

des projets culturels, éducatifs ou d'insertion professionnelle ; un ancrage local qui traduit une forme de démocratie étendue à l'écosystème territorial. Certaines entreprises à mission (Tenzing, Macif, Turenne Groupe) consacrent une partie de leurs bénéfices à des projets d'intérêt général (dividende sociétal, fonds d'impact, initiatives locales).

Au-delà de l'échantillon étudié, des initiatives mutualistes montrent également un engagement territorial marqué, avec des actions de prévention menées directement dans les territoires pour accompagner les adhérents. La MGEN illustre cette démarche dans son dernier rapport sur la RTE, qui souligne l'importance d'une participation étendue au service de la santé et du bien-être local.

Enfin, la mise en place de fonds dédiés (Fonds de dotation du Crédit Mutuel Arkéa, Fonds de dotation Biocoop, Macif Impact ESS, Fondation Macif, Turenne Groupe) ou de dispositifs territoriaux (réseaux d'ambassadeurs, conventions citoyennes, coopératives locales) illustre une démocratisation étendue de l'impact économique et social.

141. Cf. Liste des personnes auditionnées par le groupe de travail en annexe X.

F. Articuler démocratie interne et finalité sociale de l'entreprise

L'échantillon montre un lien étroit entre les dispositifs de gouvernance démocratique et la finalité sociale poursuivie par l'entreprise. Dans plusieurs organisations, le partage du pouvoir est explicitement articulé avec la définition et la mise en œuvre d'objectifs sociaux, environnementaux et sociétaux. Plus qu'un outil d'organisation de la décision, la démocratie interne y est un levier d'orientation de l'activité vers une mission d'intérêt général.

Dans certaines structures, les comités de mission, instances de suivi ou dispositifs consultatifs assurent la cohérence des décisions avec la finalité poursuivie (Tenzing, Macif, Groupe VYV, Turenne Groupe, Alenvi). Cette logique se retrouve également dans les pratiques de formation et d'information des membres, qui allient apprentissage de la gouvernance et sensibilisation à la mission sociale de l'entreprise (Macif Impact ESS, université militante du Groupe VYV, ateliers valeurs de Tenzing).

De même, diverses auditions conduites dans le cadre du groupe de travail soulignent le fait que le partage du pouvoir ne constitue pas une fin en soi, mais doit être orienté vers la poursuite du bien commun et la définition d'un objectif collectif. Cette approche rejoint les analyses développées dans les travaux de la Fondation Jean-Jaurès¹⁴² qui exposent la nécessité d'articuler démocratisation de la gouvernance et responsabilité sociale de l'entreprise.

Les éléments observés dans l'échantillon et lors des auditions suggèrent que la démocratie en entreprise ne se limite pas à des mécanismes de répartition du pouvoir, mais dépend de la capacité de l'organisation à définir un projet commun et à y associer ses membres.

G. Faire participer l'écosystème à la gouvernance sans fragiliser la démocratie interne

Certaines organisations étendent la participation à des acteurs extérieurs, tels que des clients, des collectivités ou des investisseurs, dans l'optique d'inclure leur écosystème (Enercoop, La Louve, La Belle Électrique, Macif, Groupe VYV). Le pouvoir de décision de ces acteurs est encadré pour que la représentation des salariés et des sociétaires principaux conserve son poids : par exemple, participation consultative, nombre limité de voix, droits de décision restreints.

Les dispositifs observés montrent une variété de mécanismes pour associer l'écosystème : participation consultative, comités de suivi thématiques, conseils consultatifs régionaux, dispositifs citoyens internes, partenariats avec associations ou fondations, et programmes de redistribution sociétale. Ces mécanismes renforcent la légitimité et la responsabilité sociale des organisations, tout en protégeant les droits démocratiques internes.

142. Potier, D., & al. (2026). *Pour un nouvel esprit d'entreprise. Un modèle d'entreprise responsable, ancrée et démocratique pour la France et l'Europe* [Rapport]. Fondation Jean-Jaurès.

H. Mesure d'impact

Certaines initiatives commencent à expérimenter des dispositifs pour évaluer leurs effets sociaux, économiques ou environnementaux. Dans l'échantillon, Alma a développé des indicateurs¹⁴³ pour suivre ses actions, ce qui illustre une volonté d'objectiver et de rendre plus transparent l'impact des activités de l'organisation. Cependant, ces dispositifs restent encore centrés sur le suivi d'actions ou de processus, et ne constituent pas de véritables mesures d'impact.

Cela souligne la difficulté pour les structures démocratiques, surtout celles à gouvernance partagée, de formaliser des indicateurs et de penser l'impact des dispositifs démocratiques mis en place, tant sur les collaborateurs que sur l'organisation et son action sur l'écosystème.

Au-delà de l'approche statutaire

Le champ de la démocratie étant large, ce rapport s'est attaché avant tout à décrire les initiatives qui participent à une gouvernance démocratique de l'entreprise à travers une approche juridico-institutionnelle (statuts, cadre juridique, etc.). Si cette dernière est la garante d'une effectivité et de la pérennité de la démocratie interne, certaines sociétés de droit commun s'illustrent néanmoins par des approches managériales et organisationnelles qui s'inscrivent en partie dans la définition d'une gouvernance démocratique (démocratie de processus et de résultat). À ce titre, on peut citer des approches managériales comme « l'entreprise libérée¹⁴⁴ », « opale¹⁴⁵ », « agile » ou des modèles organisationnels comme la sociocratie¹⁴⁶ ou l'holocratie¹⁴⁷. Les dispositifs de participation aux décisions (autant opérationnelles que stratégiques), de répartition du pouvoir, voire de partage de la valeur peuvent aller au-delà des approches institutionnelles citées, mais leur pérennité demeure soumise au bon vouloir des actionnaires. Certaines entreprises ont conféré à ces dispositions un caractère permanent avec l'approbation d'une « constitution interne » (holocratie), sans pour autant que sa suppression soit pleinement opposable par les salariés. Ces initiatives, difficilement dénombrables, souffrent néanmoins d'une absence de cadre commun et de référencement rigoureux.

143. <https://www.alma.fr/engagements/indicateurs-performance/#:-:text=Quatre%20cat%C3%A9gories%20pour%20une%20quarantaine%20d%27indicateurs&text=La%20vie%20d%C3%A9mocratique,contribution%20citoyenne%2C%20sociale%20et%20environnementale>.

144. Popularisée dans les années 2010 par l'auteur et conférencier Isaac Getz, et par l'éditorialiste Brian M. Carney, l'« entreprise libérée » place toutes les parties prenantes d'une organisation sur un pied d'égalité.

145. Une organisation opale est une entreprise qui cherche à s'affranchir des structures hiérarchiques traditionnelles en adoptant trois principes fondamentaux : l'auto-gouvernance, la plénitude (l'expression libre de ses émotions au travail) et une raison d'être évolutive, qui implique que l'organisation s'adapte en permanence à son environnement.

146. La sociocratie est un mode de gouvernance participatif qui organise la prise de décision collective au sein de l'entreprise par des cercles interconnectés, en favorisant l'égalité des voix et le consentement.

147. Théorisé au début des années 2000 par l'entrepreneur américain Brian Robertson, l'holocratie est un mode de gouvernance qui répartit le pouvoir et la prise de décision dans toute l'entreprise, en remplaçant la hiérarchie traditionnelle par des cercles autonomes et auto-organisés (« holons ») autour de projets, par exemple.



Contraintes et défis de la démocratie en entreprise

Si l'échantillon illustre de nombreux dispositifs démocratiques, les auditions¹⁴⁸ et retours d'expérience en comités ont mis en évidence plusieurs obstacles au déploiement de la démocratie en entreprise. Nous les synthétisons ici, sans prétendre à l'exhaustivité ni à une représentation complète de la diversité des analyses de ces limites.

➤ Limites culturelles et liées à la perception

Dans les entreprises dites conventionnelles, la démocratie interne n'apparaît pas souvent comme une priorité. La focalisation sur la performance économique peut rendre difficile la participation collective à la gouvernance, perçue comme un facteur d'inefficacité. De plus, la perception de la démocratie varie selon les individus : pour certains, l'entreprise reste avant tout un lieu contractuel ou de développement de compétences, et non un espace d'exercice démocratique. Dans les coopératives, certaines conditions culturelles implicites (habitudes, valeurs, pratiques internes favorisant la coopération et l'engagement du collectif) peuvent faciliter l'adhésion aux logiques de gouvernance partagée. À l'inverse, certains salariés, peu familiers avec ces codes ou venant d'environnements professionnels aux fonctionnements plus hiérarchiques, peuvent se sentir moins concernés, voire s'y reconnaître moins facilement.

➤ Obstacles structurels et organisationnels

La taille de l'entreprise et, en particulier, l'exposition à la concurrence semblent influencer le degré de participation. En outre, dans les sociétés à mission, la démocratie peut entrer en tension avec la mission elle-même : certaines décisions structurantes doivent d'abord être cadrées par la finalité sociale avant d'être soumises à la délibération collective. Cette tension oblige à organiser la participation à des niveaux locaux ou thématiques, plutôt que sur l'ensemble des décisions.

➤ Freins liés aux priorités des salariés

Les collaborateurs accordent naturellement une grande importance aux aspects pratiques de leur travail : conditions de travail, rémunération, qualité du management, reconnaissance et sens de l'activité. Les dispositifs de participation peuvent alors être perçus comme secondaires ou consommer du temps sans bénéfices considérés comme immédiats.

Ces limites tendent à montrer que la démocratie en entreprise ne se réduit pas à des dispositifs ou à un statut légal. Les retours d'expérience indiquent souvent que la participation formelle aux décisions, même limitée, peut être complétée par des pratiques opérationnelles (implication des salariés dans la mission de l'entreprise, contribution à des projets collectifs, engagement dans des dispositifs concrets orientés vers l'intérêt général). La démocratie ne se mesure alors pas seulement aux règles de gouvernance, elle dépend aussi largement de la culture de l'organisation et de la manière dont les acteurs sont associés aux projets de l'entreprise.

148. Auditions réalisées entre le 9/10/2025 et le 24/02/2026. Liste des personnes auditionnées en annexe X.

Chapitre 3

Mesurer les impacts de la démocratisation des entreprises

- 1. Évaluation d'impact : de quoi parle-t-on ?
- 2. Sur la théorie du changement
- 3. Le référentiel d'indicateurs



Les études abordant les impacts de la démocratisation des entreprises apportent des connaissances importantes pour comprendre ce que la démocratie en entreprise peut apporter à l'entreprise elle-même, aux individus qui la composent et à la société. Mais un renforcement tant qualitatif que quantitatif de la littérature sur le sujet apparaît nécessaire. Ces études sont encore peu nombreuses et nécessitent des améliorations tant sur des éléments traditionnels (performance économique et financière) que sur la construction d'indicateurs adaptés aux spécificités démocratiques telles que présentées dans le chapitre 1 (Section 4. Impacts de la démocratisation des entreprises).

L'objectif premier de ce chapitre 3 se situe à une autre échelle, en s'adressant à toute structure qui souhaiterait évaluer les impacts d'actions de démocratisation qu'elle a choisi de mettre en place. L'idée est d'apporter des clés méthodologiques, notamment au travers d'un référentiel d'indicateurs, pour organiser sa propre évaluation d'impact, où que soit la place de la structure sur le *continuum* de la démocratisation.

1. Évaluation d'impact : de quoi parle-t-on ?

A. Définitions

impact.

L'**impact** désigne un ensemble de changements durables, qu'ils soient positifs ou négatifs, attendus ou inattendus, attribuables aux activités étudiées, de nature environnementale, économique ou sociale. Dans le cadre d'une évaluation d'impact, la « nature environnementale, économique ou sociale » peut être comprise comme l'objet d'étude. Cette catégorisation n'empêche pas la prise en compte d'autres dimensions d'impact : impact territorial, impact sanitaire, etc. L'impact territorial, par exemple, ne se réduit pas à un objet d'étude, mais relève plus de l'angle d'analyse : ainsi un impact territorial peut autant être social qu'économique ou environnemental. De même, l'impact sanitaire relève d'une dimension encore différente, il ne peut être mis au même niveau que l'impact territorial, mais lui aussi relèvera nécessairement du social (ce sont des individus qui sont touchés) et probablement de l'économique (un impact sanitaire est rarement sans conséquences pour les finances publiques, par exemple).

Le présent chapitre porte essentiellement sur les impacts sociaux de la démocratie en entreprise et prend en compte également certains impacts économiques. Il convient de noter quelques spécificités quant aux impacts présentés dans ce rapport, car le périmètre est un peu différent de celui habituellement observé dans le champ de l'évaluation d'impact dans le secteur de l'Économie sociale et solidaire (ESS).

impact social

Si, dans le champ de l'ESS, l'**impact social** recherché et étudié porte souvent sur des bénéficiaires externes aux actions menées, la définition de l'impact social est en réalité plus large. Ainsi, d'après le CSESS (Conseil supérieur de l'Économie sociale et solidaire) en 2011, « *l'impact social consiste en l'ensemble des conséquences [...] des activités d'une organisation tant sur ses parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients) directes ou indirectes de son territoire et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général. Dans le secteur de l'économie sociale et solidaire, il est issu de la capacité de l'organisation [...] à anticiper des besoins pas ou mal satisfaits et à y répondre, via ses missions de prévention, réparation ou compensation* »¹⁴⁹. Ainsi, l'impact social ne concerne pas exclusivement des parties prenantes externes à la structure. On peut noter que même dans le champ de l'ESS, la cible de l'évaluation d'impact peut être considérée comme interne : certaines associations par exemple considèrent la cible de leur mission sociale non pas comme des bénéficiaires mais comme des acteurs pleinement actifs dans les actions menées. Les SIAE sont un autre exemple : les salariés en insertion sont la cible de la mission sociale de la structure et également des parties prenantes internes.

impact économique attribution.

L'**impact économique** est ici appréhendé différemment de l'approche généralement adoptée dans l'ESS. Dans l'ESS, l'évaluation d'impact économique va souvent concerner les impacts des actions menées sur les finances publiques de l'État. Pour reprendre l'exemple des SIAE, on peut étudier par exemple ce que le retour à l'emploi des salariés en insertion à leur sortie de la structure représente financièrement, en matière de diminution des coûts liés aux *minima* sociaux notamment.

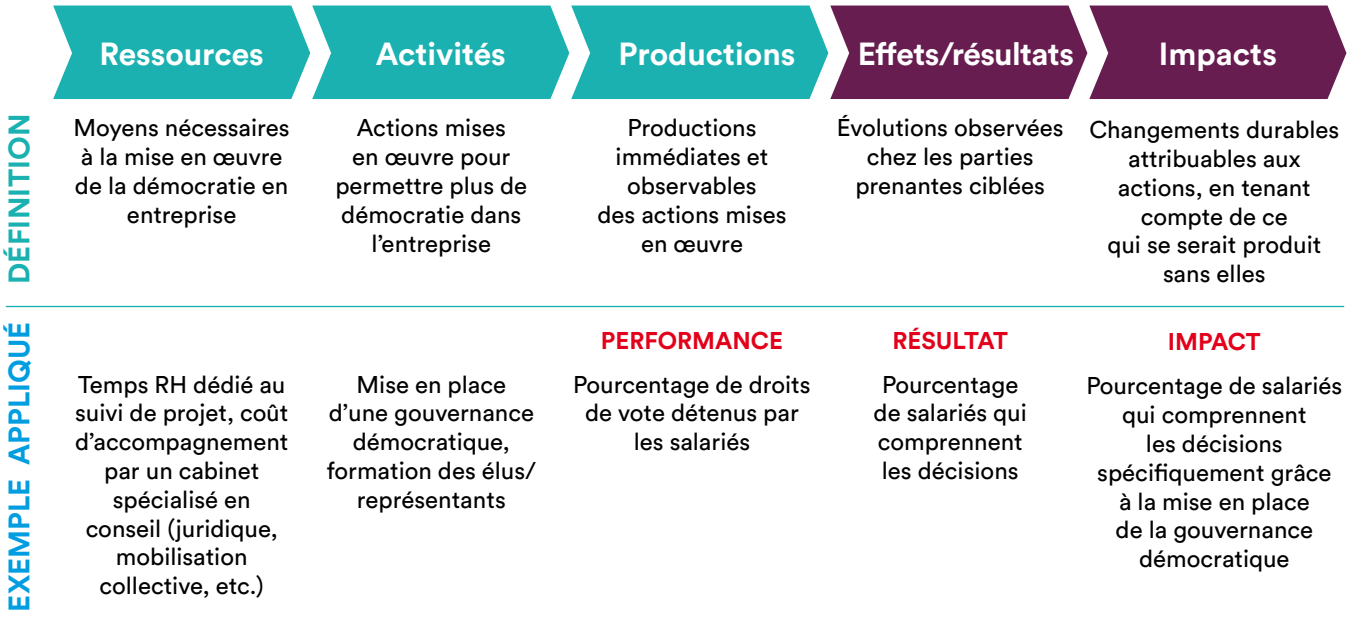
Dans le cadre du présent travail mené sur la démocratisation en entreprise, c'est plus l'impact économique pour l'entreprise elle-même qui va être pris en compte : renforcement de la résilience économique, constitution de réserves, etc.

Quelle que soit la dimension retenue ou la partie prenante étudiée, un élément important de la définition de l'impact est la notion d'**attribution**. Le principe est que lorsqu'une structure mène des actions dans le but d'atteindre une mission sociale, ces actions vont provoquer des changements ; tout l'enjeu de l'évaluation d'impact sera d'étudier ces changements et d'évaluer dans quelle mesure ces derniers sont bien attribuables aux actions menées et non à des facteurs externes ou au hasard.

149. Conseil supérieur de l'Économie sociale et solidaire (2011). *La mesure de l'impact social* (rapport présenté lors de la séance plénière du 8 décembre 2011).

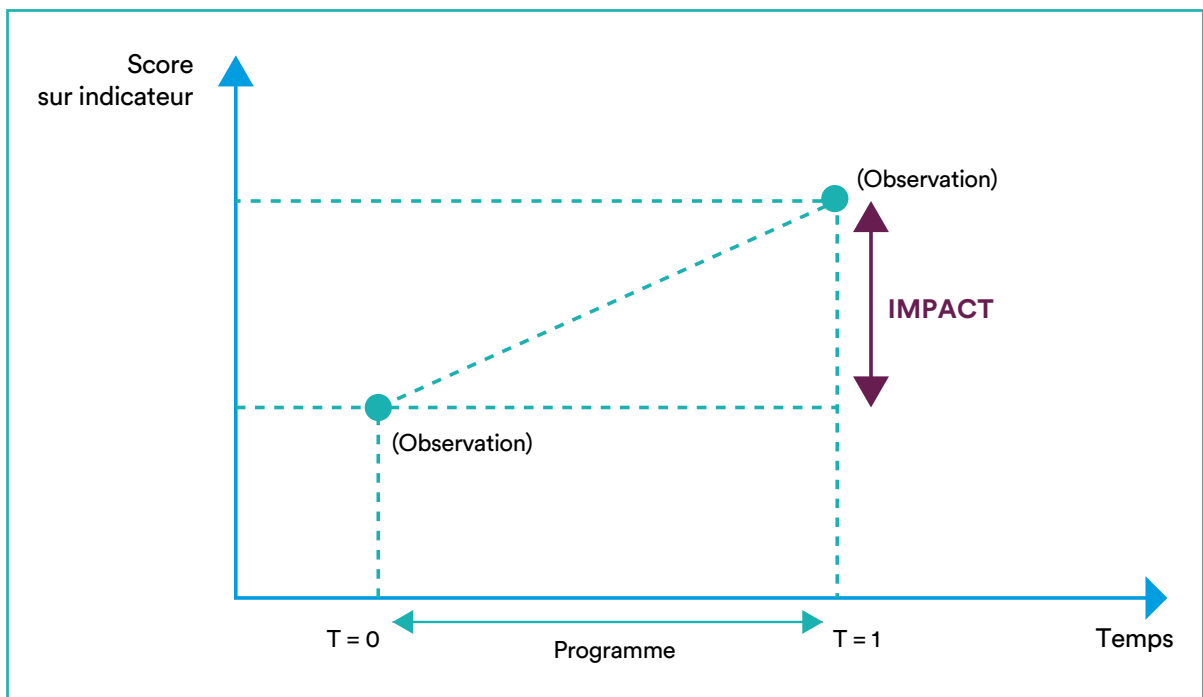
Pour mieux comprendre ce qu'est l'impact, il est possible de se référer à la chaîne de valeur (Figure 3).

Figure 3. Chaîne de valeur de l'impact - Illustration



Trois types d'indicateurs se distinguent dans cette chaîne de valeur de l'impact : indicateur de performance, indicateur de résultat et indicateur d'impact. Le présent chapitre sera majoritairement ciblé sur les résultats et les impacts. Il faut noter que les indicateurs de résultats et les indicateurs d'impacts sont proches. Les premiers rendent compte des effets observés après les actions, auprès des parties prenantes visées par ces actions, tandis que les indicateurs d'impacts consistent à identifier dans quelle mesure ces effets sont bien attribuables aux actions menées. Ils mesurent donc un score différentiel : les résultats moins ce qui se serait passé si l'action n'avait pas eu lieu (Figure 4).

Figure 4. Représentation graphique de l'impact



B. Quelle méthodologie pour évaluer l'impact ?

La méthodologie d'évaluation est donc clé dans le cadre d'une évaluation d'impact, et **une multitude de principes méthodologiques peuvent être appliqués**¹⁵⁰. Dans les grandes lignes, la méthode la plus connue, mais loin d'être la plus employée sur le terrain, est la RCT (*Randomized Controlled Trials*). Le principe est de constituer deux groupes : un groupe cible (des membres de la population d'intérêt, qui vont bénéficier des actions) et un groupe témoin (des membres de la population d'intérêt, mais qui ne vont pas bénéficier des actions). Pour s'assurer que les groupes cible et témoin sont bien comparables, l'appartenance à un groupe d'étude ou à l'autre se fait au hasard, sur la base d'un tirage au sort. Des mesures de résultat sont effectuées auprès des deux groupes : si une différence entre les deux groupes est identifiée sur ces indicateurs, on conclura alors à un impact. Très rigoureuse, cette méthodologie est cependant complexe à mettre en œuvre et présente également parfois des limites méthodologiques (i.e., les études randomisées prennent rarement en compte les effets à long terme, les changements d'échelle qui peuvent accompagner les projets ne sont pas pris en compte dans une approche basée sur le tirage au sort, etc.) et se confronte aussi régulièrement à des problèmes éthiques (i.e., ne pas mettre en œuvre une action auprès de 50% d'un public de façon arbitraire sans tenir compte de son besoin d'accompagnement).

Des variantes de cette méthodologie sont possibles : par exemple, le groupe témoin peut être constitué sur la base de critères de représentativité sans nécessairement être tiré au sort. Parfois, des données témoins sont également mobilisées : il s'agit de résultats d'études publiques qui peuvent servir de référentiel de comparaison (données de l'Insee, études d'observatoires, etc.). **Dans le cadre du référentiel d'indicateurs présenté dans ce chapitre, des propositions de sources sont faites sur certains indicateurs pour avoir des données de comparaison.**

L'évaluation des effets ou résultats peut parfois être plus accessible, et déjà apporter un niveau d'information très riche et instructif. Une étude amont-aval par exemple consistera à mesurer un indicateur avant puis après la mise en place d'une action : cette technique permet d'accéder directement à l'évolution objective des cibles des actions.

Ainsi, plus les indicateurs mesurés se situent sur la « droite » de la chaîne de valeur, plus ils se rapprochent de la mission sociale de la structure, mais plus ils sont également complexes à mesurer. Les indicateurs de performance, eux, sont des mesures directes des actions menées, et plus accessibles. Cependant, il convient de ne pas sous-estimer pour autant ni l'intérêt ni les potentielles difficultés à les mesurer. Ils sont en effet essentiels au bon suivi des actions menées : si ces actions ne sont pas menées dans les proportions ou avec la qualité prévue au départ, alors les impacts qui en découlent en seront directement affectés. Par exemple, d'après la littérature évoquée dans le chapitre 1, les impacts économiques et financiers seraient dépendants du caractère véritablement collectif et significatif de l'actionnariat salarié. De plus, les indicateurs de performance requièrent une certaine rigueur dans leur suivi et un effort de standardisation, dès lors qu'ils s'appuient potentiellement sur de multiples sources d'information.

Enfin, une seule action pouvant donner lieu à une quantité relativement importante d'indicateurs de performance potentiels, il conviendra donc de prioriser. Prenons l'exemple de l'organisation de formations. Bien qu'il s'agisse d'une action bien définie, en matière d'indicateurs on pourrait mesurer :

- Combien de formations ? Au total ? Par an ?
- Quelle durée totale de formation par participant ?
- Si différentes formations sont menées, quelle répartition par typologie de formation ?
- Combien de personnes ont été formées dans l'année ?
- Combien de participants ont suivi l'entièreté des sessions ?
- Quel public a été formé ?
- Etc.

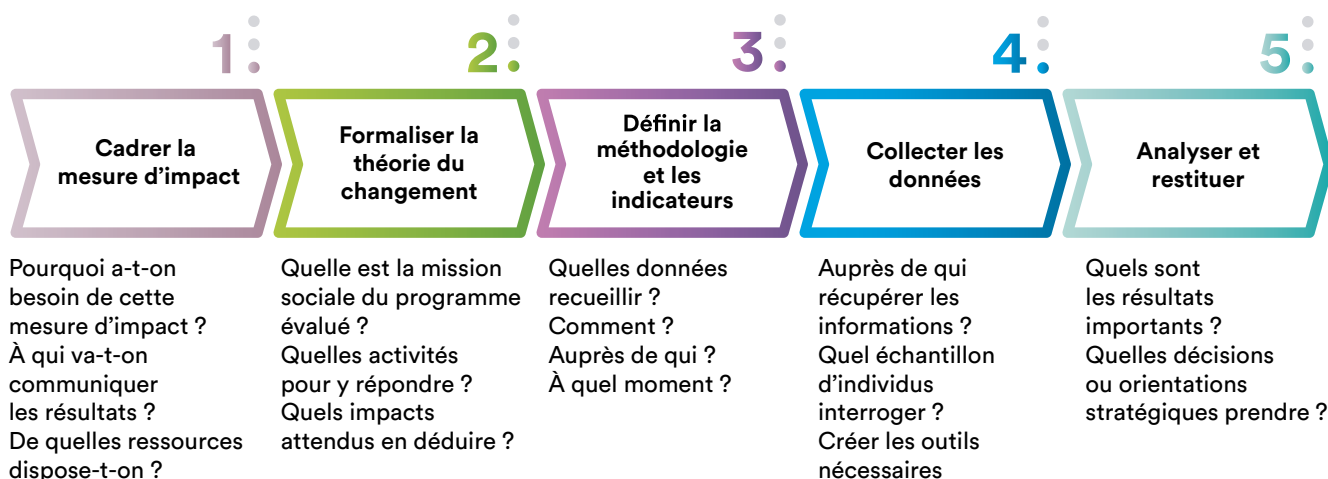
150. Pour retrouver les grands principes méthodologiques d'une évaluation d'impact : Avise, Fidarec, & Improve. (2021). *Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques*.

C. Étapes de travail

La mesure d'impact d'un projet ou programme doit suivre un certain nombre d'étapes¹⁵¹. Dans la construction de ces étapes, il faut retenir que réaliser **une évaluation d'impact est en tant que tel, un projet**, qui requiert donc une approche projet (il faut désigner un chef de projet, définir un calendrier, constituer un Comité de pilotage, etc.).

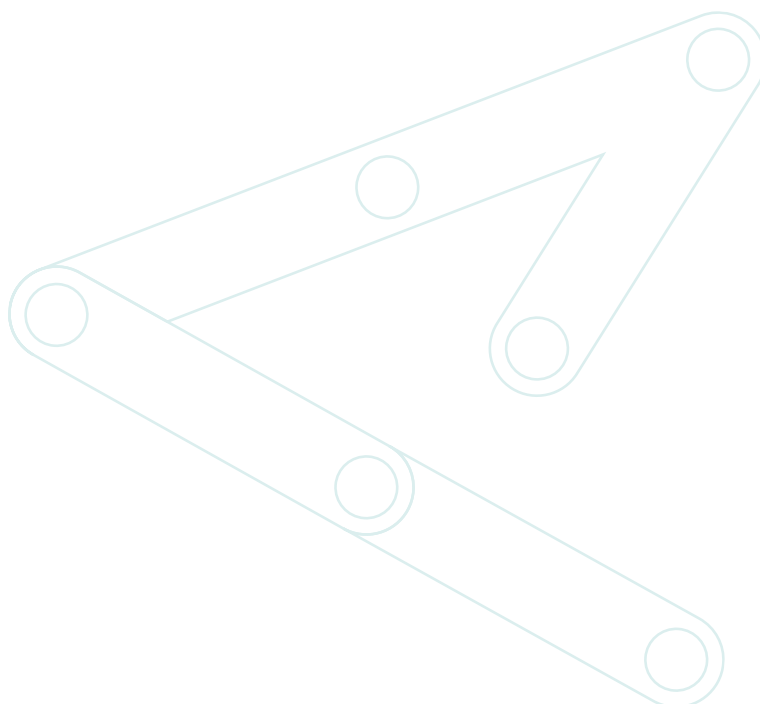
La figure 5 reprend les étapes essentielles d'une évaluation d'impact.

Figure 5. Étapes d'une évaluation d'impact



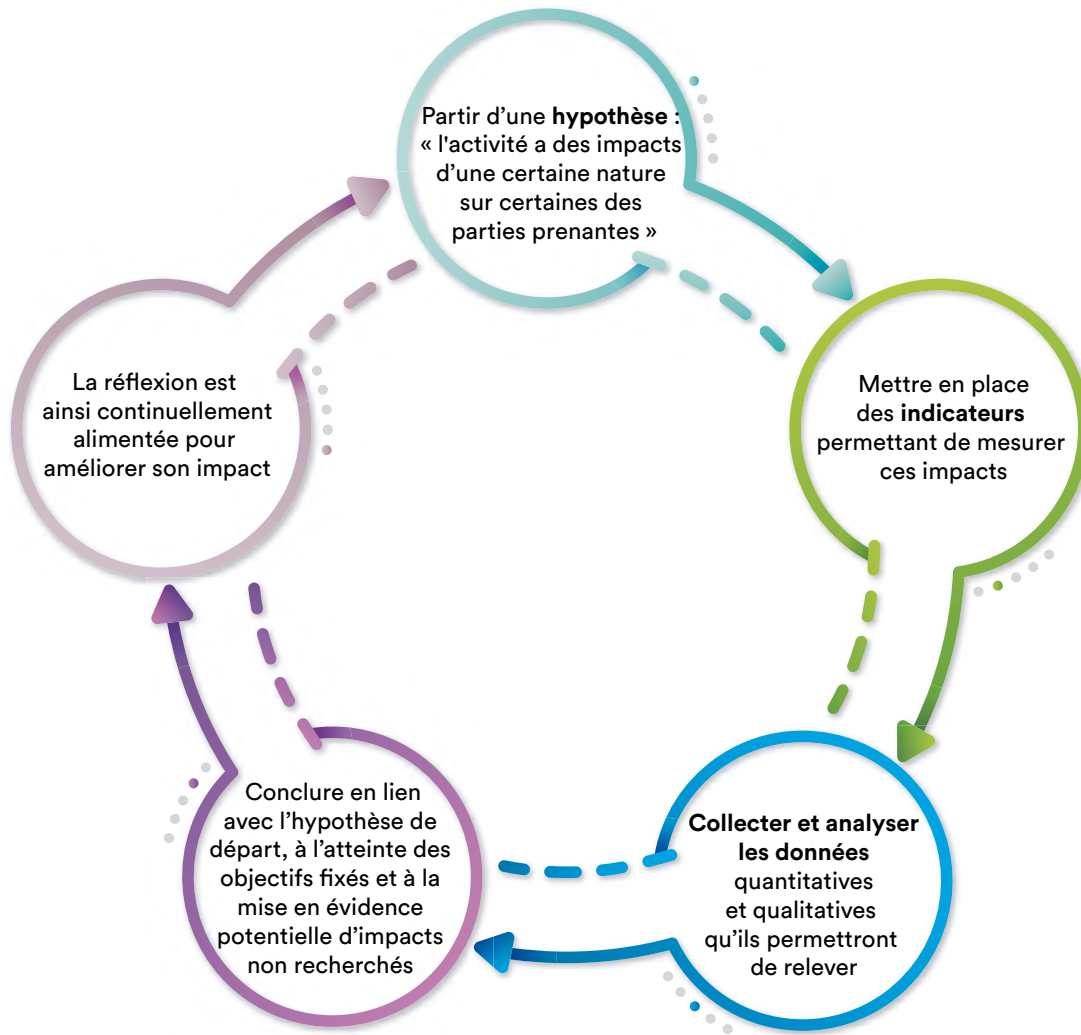
Mais l'évaluation d'impact est aussi une étude de terrain, qui requiert une approche hypothético-déductive. La mesure d'impact est en effet inspirée des grands principes des études menées dans les sciences humaines et sociales.

Le graphique en page suivante présente donc les étapes de travail et illustre l'approche cyclique de l'évaluation d'impact, qui poursuit un objectif d'amélioration continue (Figure 6).



151. Pour retrouver les étapes de la mesure d'impact : Improve, & Fondation Rexel. (2018). *Guide de la mesure d'impact social*.

Figure 6. Approche hypothético-déductive de l'évaluation d'impact



À noter que ces deux représentations graphiques sont pleinement compatibles, mais proposent simplement un angle de vue différent. S'il est généralement conseillé d'avoir les deux points de vue en parallèle, dans le cadre de la démocratie en entreprise, cette double approche (projet et hypothético-déductive) est particulièrement importante. Mesurer l'impact d'actions visant à favoriser la démocratie en entreprise peut rapidement se transformer en « usine à gaz » tant le sujet est complexe.

Ainsi, avoir une approche projet, bien cadrée, coordonnée, avec des enjeux clairement définis permettant de prendre les bonnes décisions de priorisation qui interviendront tout au long de la démarche (notamment à l'étape de définition des indicateurs) est essentiel pour ne pas tomber dans l'écueil qui consiste à vouloir tout mesurer, tant les possibilités d'impact sont grandes.

De plus, prendre des décisions structurelles et statutaires visant à apporter de la démocratie dans son entreprise parce qu'on veut en faire un lieu de citoyenneté — et contrôler si les décisions prises sont les bonnes *via* entre autres, l'évaluation d'impact — ne peut se faire en une seule fois. S'accorder sur une démarche d'amélioration continue permettra plus efficacement d'atteindre les objectifs fixés.

2. Sur la théorie du changement

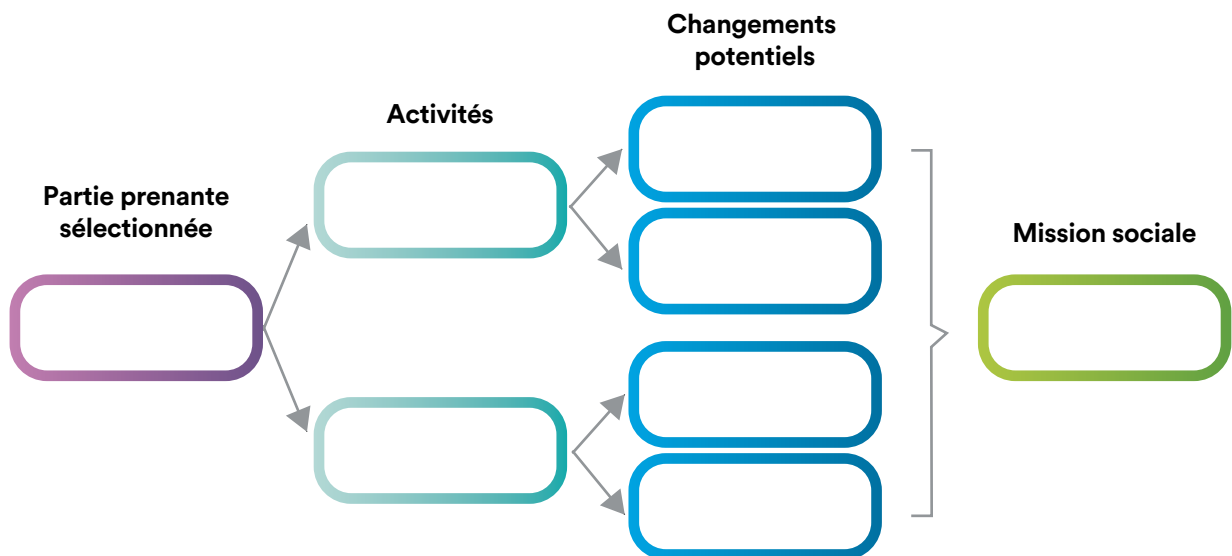
A. Éléments généraux

La théorie du changement (TOC : Theory Of Change) est un schéma de représentation qui décrit le processus de changement social généré par une action¹⁵². Elle explicite comment et pourquoi le changement doit se produire. C'est une **approche de planification et de mise en évidence de la complexité des relations entre des activités, services ou projets, des résultats et des changements de long terme**. Il s'agit d'identifier le changement désiré et d'utiliser l'approche de la « planification en amont » pour cartographier les résultats et activités intermédiaires qui permettent d'obtenir ce changement de long terme.

- C'est un support qui permet de structurer sa réflexion et de la partager avec ses collaborateurs.
- C'est une représentation claire et globale du but de l'organisation qui permet de faire consensus sur la mission sociale.
- C'est un moyen de comprendre le processus de changement en faisant ressortir les connexions logiques entre les activités et les résultats espérés. C'est la base de toute réflexion concernant le choix des indicateurs de mesure : la théorie du changement révélera ce qui devrait être évalué, quand et comment.

Différentes représentations de théories du changement existent, certaines se rapprochent de celle de la chaîne de valeur de l'impact et présentent l'intérêt de résumer la stratégie à ses éléments les plus essentiels ; d'autres suivent une approche plus exhaustive (cf. schéma simplifié en figure 7). C'est cette seconde approche qui a été adoptée dans le cadre du présent travail. La théorie du changement créée n'a pas de prétention d'exhaustivité, mais elle a été construite avec l'ambition de rendre compte d'un maximum d'actions et d'effets de la démocratie en entreprise.

Figure 7. Schéma simplifié du principe d'une théorie du changement



152. Pour aller plus loin sur la théorie du changement : Ku Leven. (2020). *Guide pour l'élaboration et l'utilisation de la théorie du changement*.

B. La théorie du changement de la démocratie en entreprise

La mesure d'impact de la démocratie en entreprise est assez inédite, comme indiqué dans le chapitre 1, il y a peu d'études menées sur le sujet. Dans ce contexte, l'enjeu de ce chapitre 3 est de présenter **un référentiel d'indicateurs mobilisables par toute structure**, quel que soit son statut ou son secteur d'activité, et qui s'intéresse à l'évaluation d'impact d'actions réalisées en faveur de la démocratie en entreprise. En conséquence, la théorie du changement réalisée dans le cadre du travail présenté dans ce chapitre diffère quelque peu des versions plus classiquement rencontrées dans le champ de la mesure d'impact. Ces différences seront détaillées dans les étapes de construction de la théorie du changement, présentées ci-après.

La théorie du changement présentée dans la section suivante est le fruit d'un travail de co-construction entre des chercheurs experts du sujet, des représentants de structures ayant une expérience terrain de la démocratie en entreprise, des experts en évaluation d'impact et l'équipe d'Impact Tank. En raison de la quasi-inexistence de travaux de mesure d'impact dans le domaine (cf. chapitre 2), ce travail de théorie du changement est exploratoire et nécessairement non abouti. Il a pour vocation à être challengé et amélioré.

CONSTRUCTION DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT

■ **ÉTAPE 1. La première étape de travail consiste à formaliser la mission sociale.** La mission sociale indique ce pour quoi les actions sont réalisées ; cette étape est donc importante car toute la théorie du changement est supposée, *in fine*, aboutir à cette mission sociale.

La mission sociale générale retenue pour notre théorie du changement est la suivante :

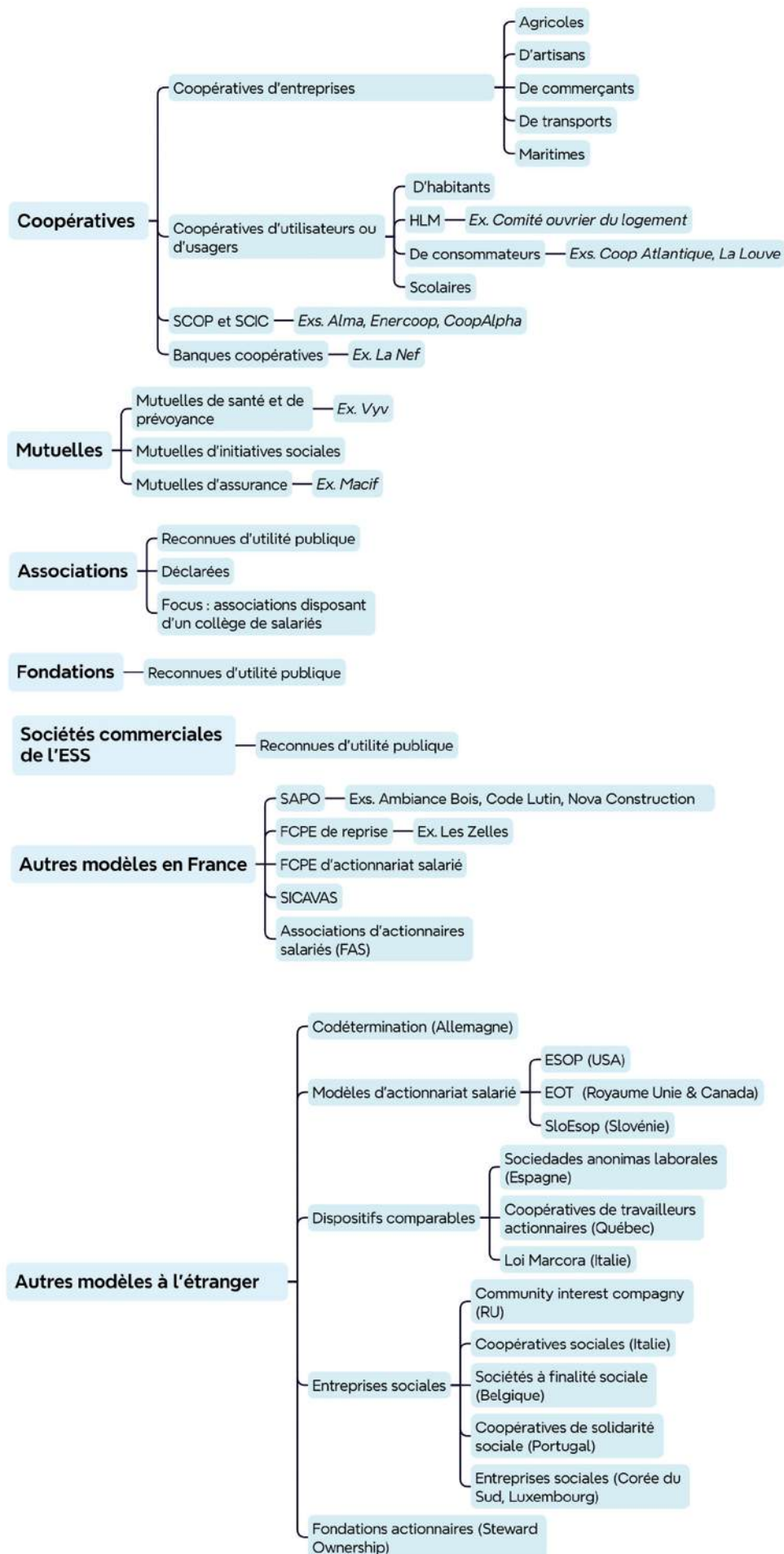
**Faire de
l'entreprise un
lieu de
citoyenneté**

■ **ÉTAPE 2. La seconde étape consiste en la description de la partie prenante** sélectionnée pour établir la théorie du changement. Dans les versions classiques, il s'agit généralement des bénéficiaires des actions.

Dans le cadre de ce travail sur la démocratie en entreprise, nous avons retenu les cadres juridiques français ou étrangers qui ont pour point commun de faire de la démocratie un socle statutaire et organisationnel. Ainsi, comme cela a été présenté dans le chapitre 1, les cadres juridiques retenus sont :

- Les structures de l'ESS :
 - > Coopératives,
 - > Mutuelles,
 - > Associations,
 - > Fondations,
 - > Sociétés commerciales de l'ESS.
- D'autres modèles en France tels que :
 - > SAPO,
 - > FCPE de reprise ou d'actionnariat salarié,
 - > SICAVAS,
 - > Associations d'actionnaires salariés.
- Et enfin d'autres modèles à l'étranger :
 - > Modèle de codétermination,
 - > Modèle d'actionnariat salarié,
 - > Dispositifs comparables (Coopératives de travailleurs actionnaires au Québec, etc.),
 - > Entreprises sociales,
 - > Fondations actionnaires.

Figure 8. Cadres juridiques retenus

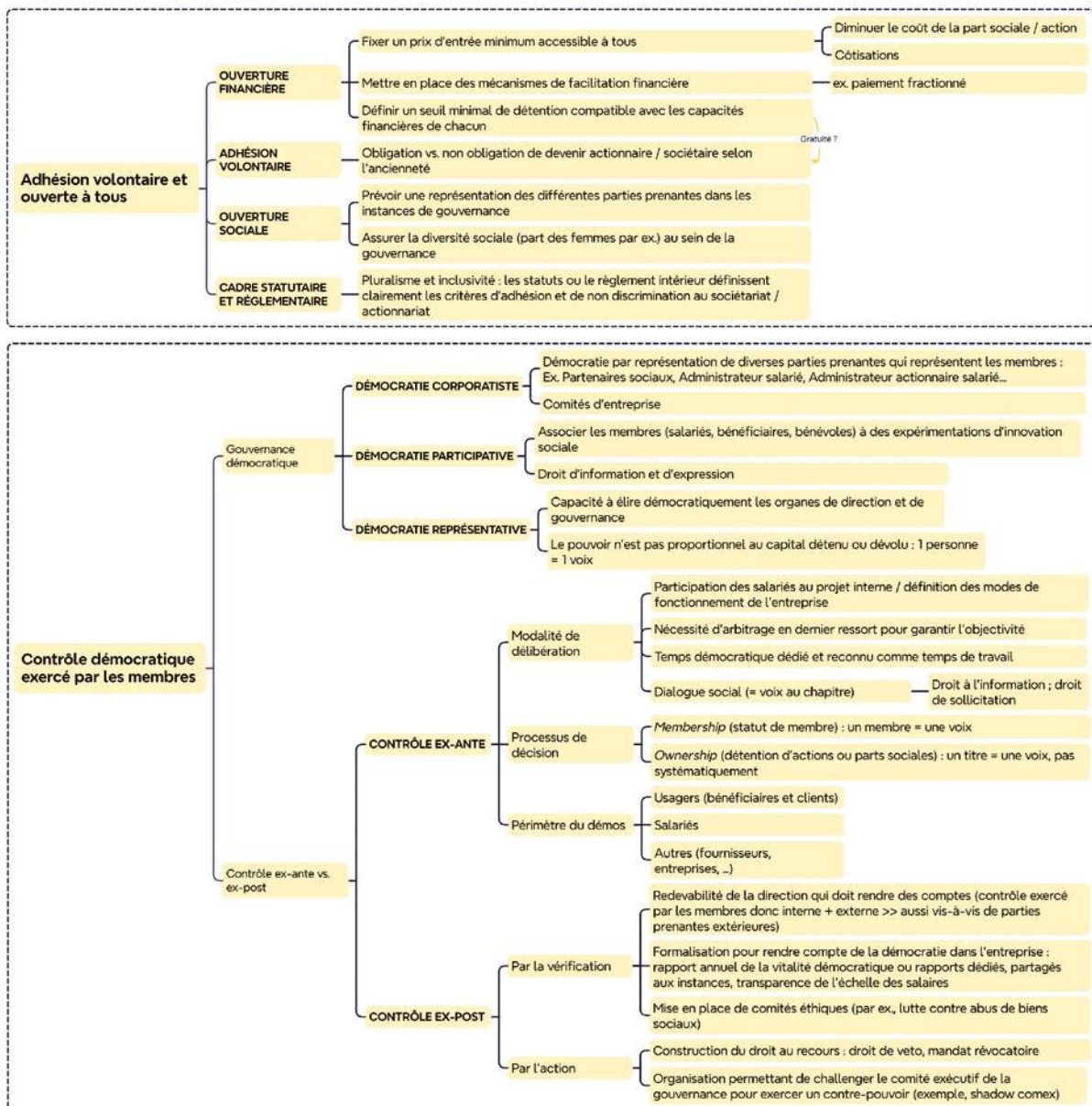


■ **ÉTAPE 3. La troisième étape consiste à décrire toutes les actions réalisées ou à réaliser pour atteindre la mission sociale. Habituellement, ces actions sont cadrées :**

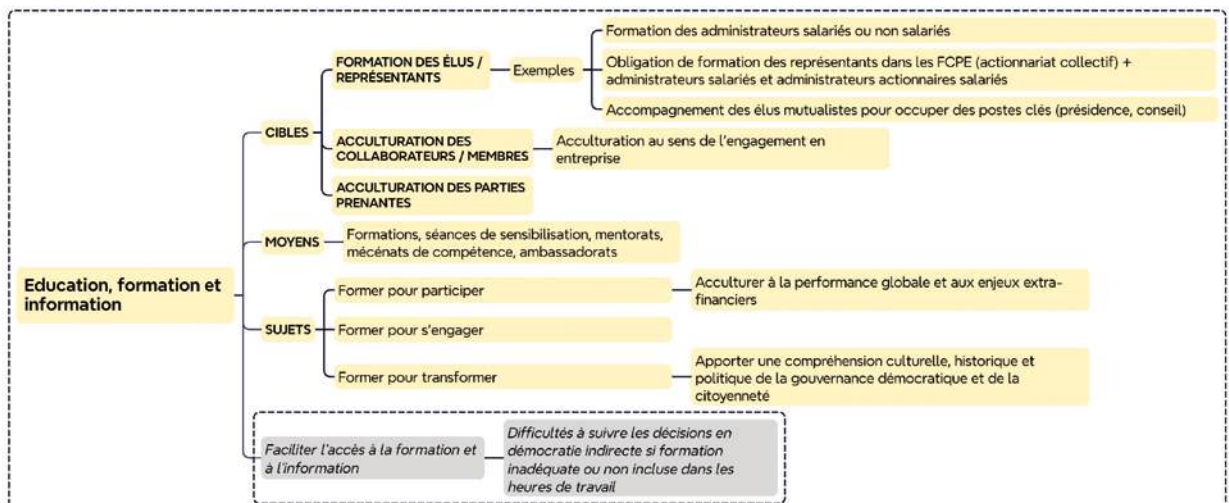
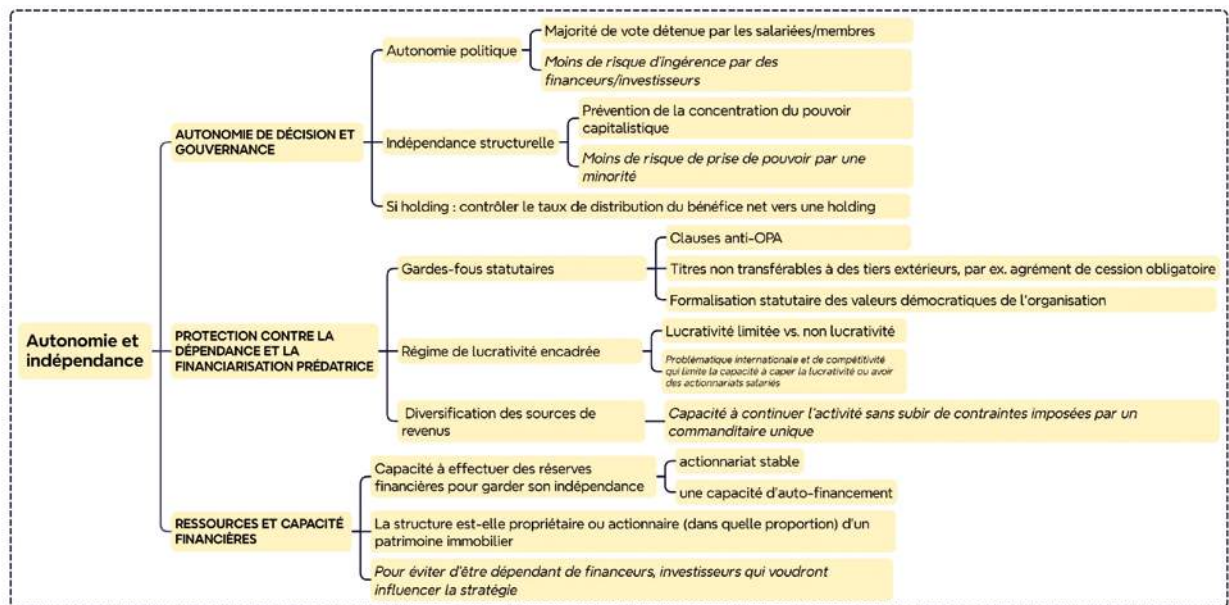
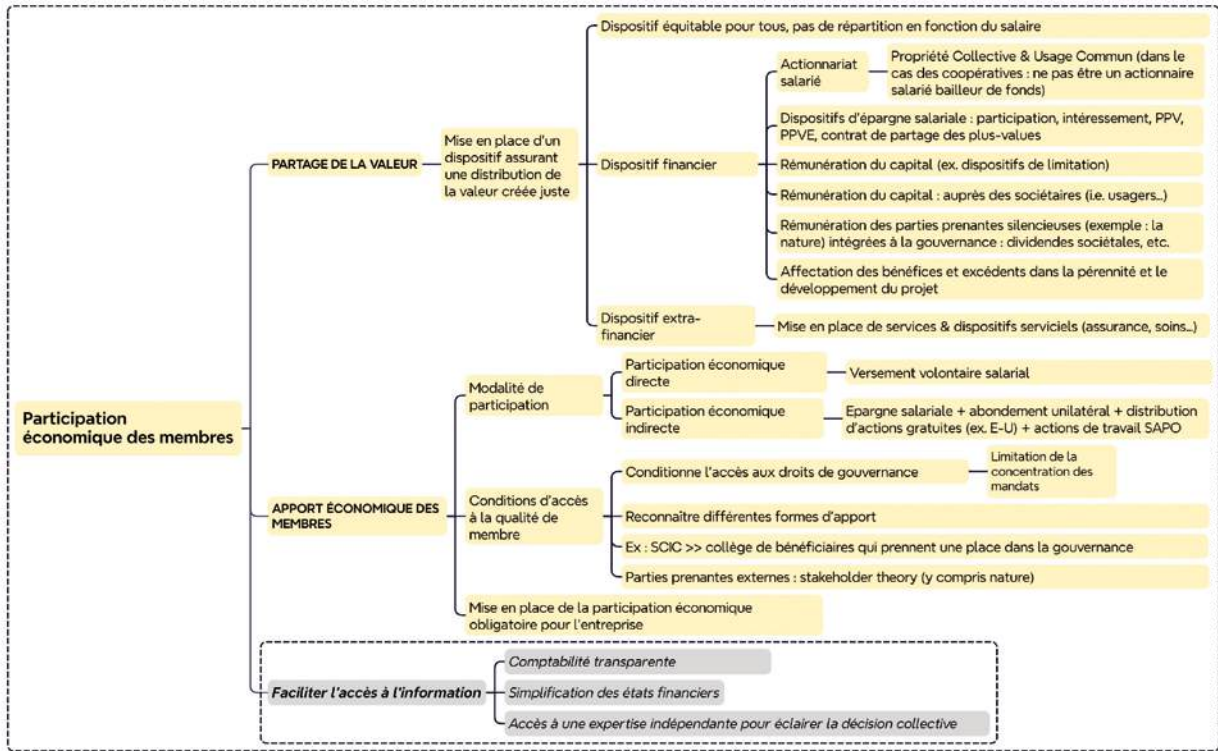
- Soit par l'existant (par exemple, une association a développé un certain nombre d'activités depuis plusieurs années et souhaite évaluer l'impact de ces activités),
- Soit par ce qui est projeté (dans le cadre d'une expérimentation, par exemple, les actions effectivement mises en place se construisent souvent en même temps que la théorie du changement : elles correspondent donc à toutes les actions menées ou projetées par la structure / le porteur de projet à destination de la partie prenante sélectionnée).

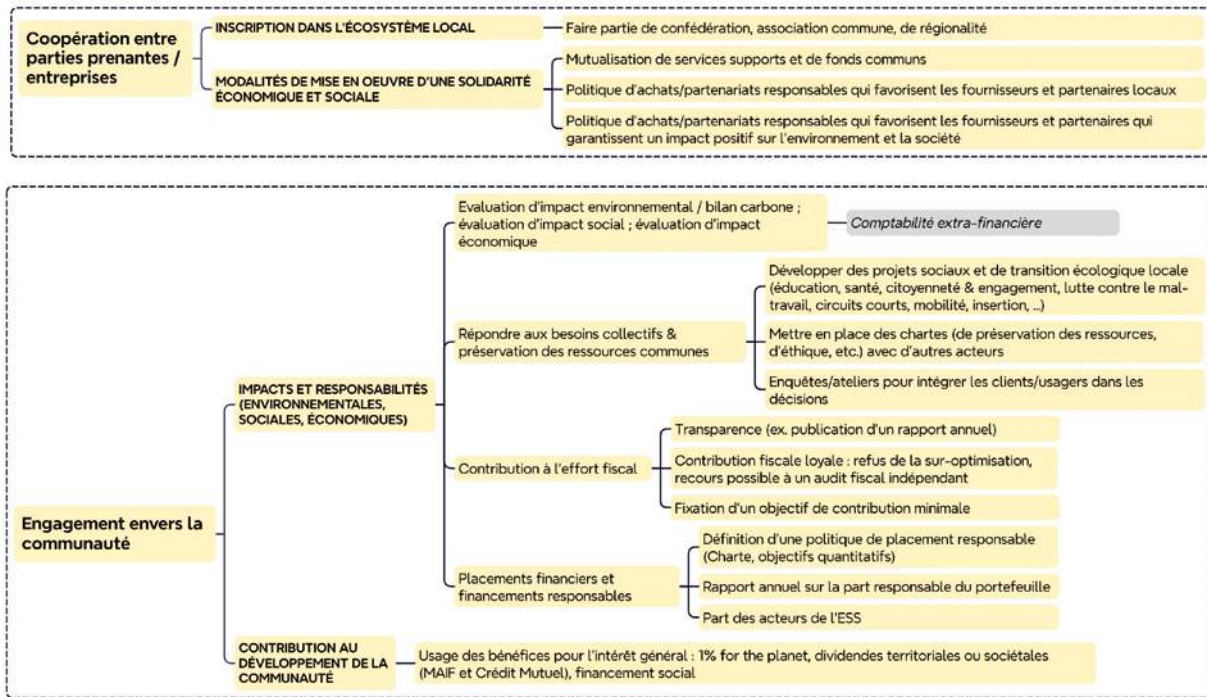
Dans le cadre de la théorie du changement réalisée pour la démocratie en entreprise, même s'il n'est pas possible de prétendre à une totale exhaustivité, nous nous sommes attachés à rendre compte de toutes les actions possibles pour développer la démocratie dans une entreprise. Cela ne signifie pas pour autant qu'il est attendu d'une entreprise souhaitant développer la démocratie en son sein qu'elle applique nécessairement l'ensemble des actions référencées dans la théorie du changement. L'intérêt de la section « Activités » de la théorie du changement est d'inspirer des pratiques favorables à la démocratie en entreprise, en offrant un large panel de possibilités. La typologie des activités s'appuie sur les sept principes coopératifs définis par l'Alliance Coopérative Internationale¹⁵³ (cf. Chapitre 2).

Figure 9. Typologie des activités



153. Voir page 50.





■ **ÉTAPE 4. La quatrième étape consiste à cartographier l'ensemble des impacts court-, moyen- et long termes** qui sont supposés découler des actions réalisées. L'objectif est de se montrer aussi exhaustif que possible, de prendre en compte le fait que certains impacts peuvent être inter-reliés, et enfin de ne pas oublier les potentiels impacts négatifs qui peuvent découler de toute action, même lorsque celles-ci ont été construites avec des intentions parfaitement louables.

Dans le cadre de la théorie du changement réalisée, les impacts théorisés se situent à plusieurs échelles de lecture. La légende suivante permet de repérer sur le schéma ces différents types d'impacts ainsi que les impacts potentiellement négatifs :



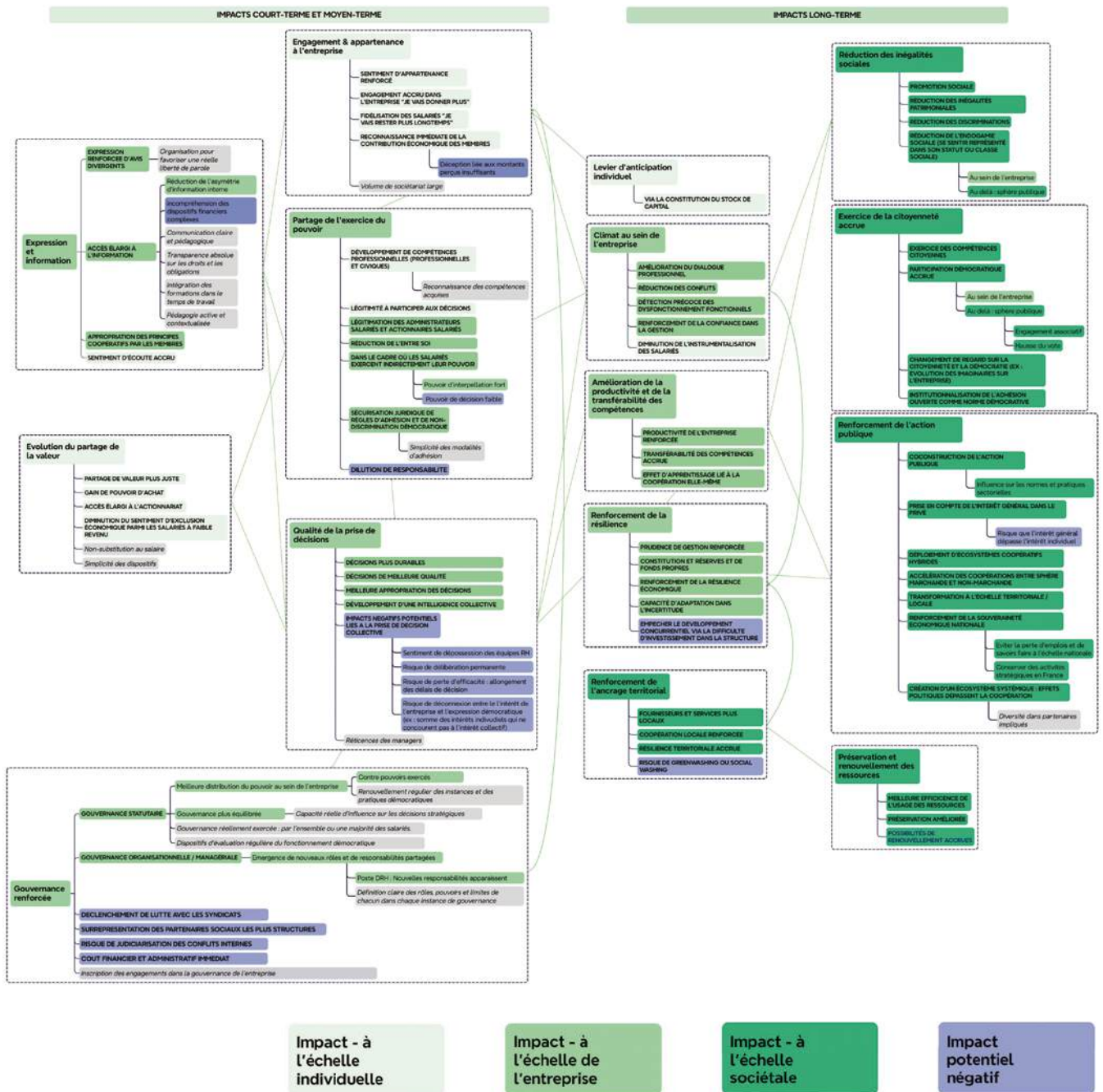
Quinze catégories d'impacts ont été retenues et cartographiées selon leur apparition à plus ou moins long terme.

- **Les catégories d'impacts à court et moyen termes sont :**
 - > Expression et information,
 - > Évolution du partage de la valeur,
 - > Engagement et appartenance à l'entreprise,
 - > Partage de l'exercice du pouvoir,
 - > Qualité de la prise de décision,
 - > Gouvernance renforcée.
- **Les catégories d'impacts à long terme sont :**
 - > Levier individuel d'anticipation,
 - > Climat au sein de l'entreprise,
 - > Amélioration de la productivité et de la transférabilité des compétences,
 - > Renforcement de la résilience,
 - > Renforcement de l'ancrage territorial,
 - > Réduction des inégalités sociales,
 - > Exercice accru de la citoyenneté,
 - > Renforcement de l'action publique,
 - > Préservation et renouvellement des ressources.

Les liens entre les activités et les impacts d'une part, et entre les impacts eux-mêmes d'autre part, sont représentés par des flèches (cf. version simplifiée de la théorie du changement présentée à l'étape 5).

La totalité des flèches potentielles n'a pas été présentée pour des raisons de lisibilité du schéma final de la théorie du changement. Mais dans des cas particuliers, il est tout à fait envisageable de se montrer exhaustif et précis, par exemple en reliant non pas seulement des activités à des catégories d'impact mais des actions précises à des impacts précis.

Figure 10. Impacts à court, moyen et long termes, aux échelles individuelle, de l'entreprise et sociétale



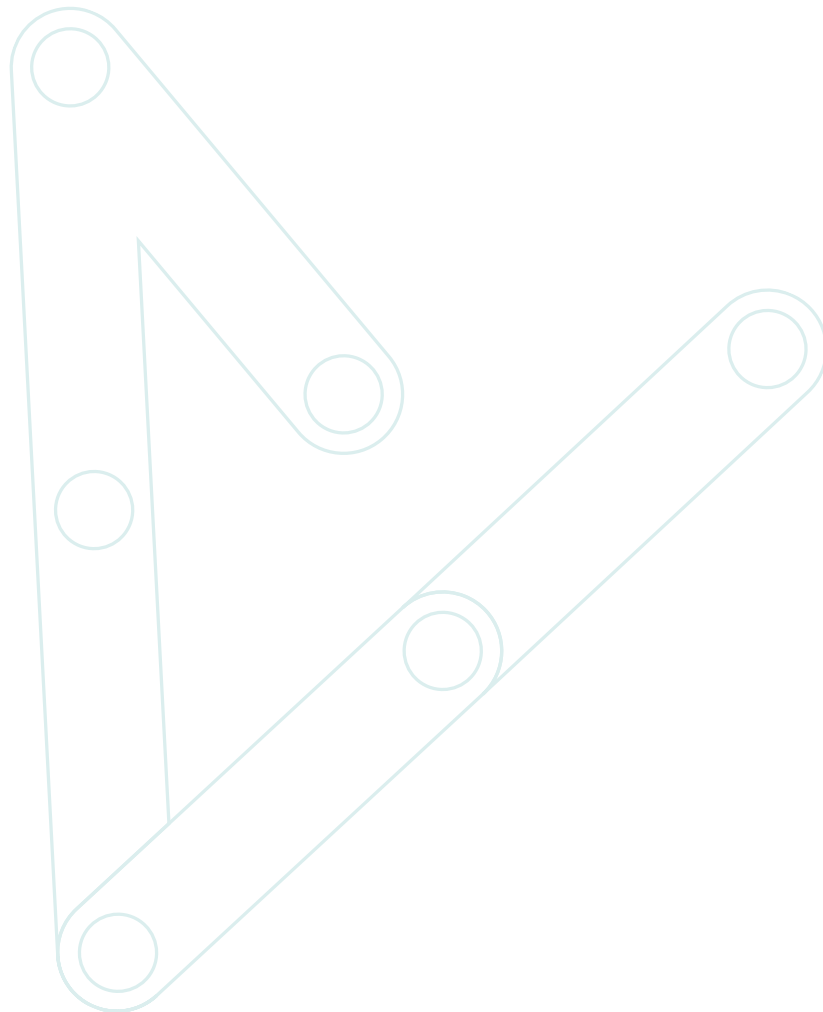
■ **ÉTAPE 5. La cinquième étape consiste à identifier les freins et les clés de succès éventuels des impacts théorisés.** Cette étape est importante car la relation entre les actions et les impacts attendus n'est pas linéaire et sans contraintes. Par exemple, la catégorie d'impact « Évolution du partage de la valeur », avec des impacts tels que « gain en pouvoir d'achat », ou « diminution du sentiment d'exclusion économique parmi les salariés à faible revenu », requiert comme clé de succès que les diverses actions et dispositifs de partage de la valeur mis en place ne se substituent pas au salaire des personnes et présentent un niveau de complexité qui ne soit pas trop élevé.

Une conclusion majeure du groupe de travail est que ces clés de succès sont importantes : toutes les actions mises en place ne vont pas « magiquement » produire les effets escomptés si un ensemble de clés de succès ou de freins éventuels ne sont pas pris en compte. C'est la raison pour laquelle ces facteurs ont été intégrés au référentiel d'indicateurs.

Dans la théorie du changement de la démocratie en entreprise, ces clés de succès sont représentées selon la légende suivante :

Clé de succès

La théorie du changement ainsi finalisée étant relativement dense, une version simplifiée permettant d'avoir une vision plus globale a été créée. Elle est présentée en page suivante.



3. Le référentiel d'indicateurs

A. Quelles informations retrouve-t-on dans le référentiel ?

Le référentiel d'indicateurs est le miroir opérationnel de la théorie du changement. Tous les éléments théorisés dans la théorie du changement peuvent être transformés en indicateurs de mesure. Ce référentiel d'indicateurs va donc rendre compte de la façon dont les données vont être recueillies. La diversité des informations répertoriées dans le référentiel dépend du périmètre couvert par la mesure d'impact : on peut, par exemple, rendre compte de la source de l'information, du moment où elle sera collectée, de l'existence éventuelle d'un questionnaire ou d'une méthode de calcul...

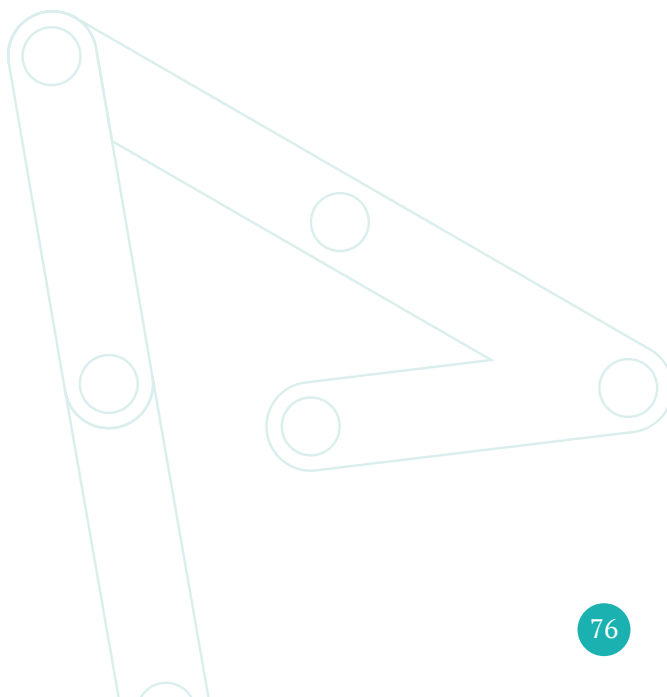
Dans le cadre du présent référentiel, les informations répertoriées sont :

- **Des informations permettant de faire le lien avec la théorie du changement** : échelle de l'impact (individuelle, entreprise, sociétale), la catégorie d'impact dans laquelle il s'inscrit (cf. catégories désignées dans la théorie du changement) et s'il s'agit d'un impact ou d'une clé de succès.

Par exemple, la catégorie d'impact « Évolution du partage de la valeur » se décline en plusieurs indicateurs d'impacts comme le gain de pouvoir d'achat ou la diminution du sentiment d'exclusion économique parmi les salariés à faibles revenus, et des indicateurs de clés de succès comme la non-substitution au salaire.

Tableau 2. Lire les impacts et clés de succès selon leur catégorie et leur échelle

Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès
ENTREPRISE	Évolution du partage de la valeur	Gain de pouvoir d'achat
		Diminution du sentiment d'exclusion économique parmi les salariés à faibles revenus
		Clé de succès : Non-substitution au salaire



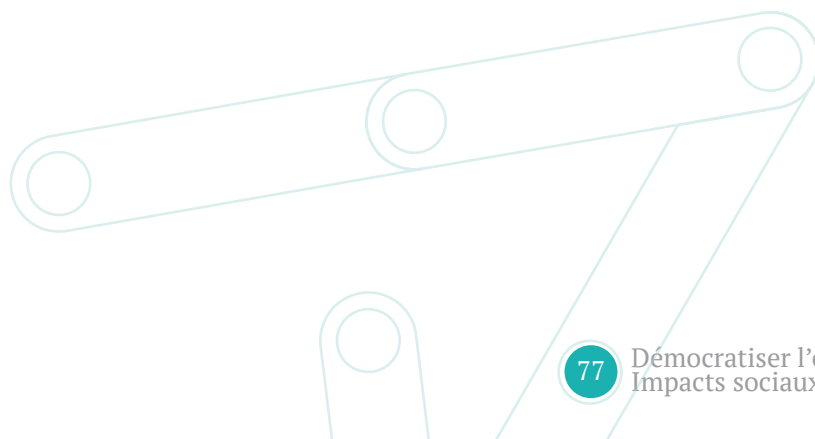
➤ **Des informations opérationnelles concrètes** : le ou les indicateurs proposés, leur méthode de mesure.

Par exemple, pour mesurer la diminution du sentiment d'exclusion économique parmi les salariés à faibles revenus, l'indicateur proposé est le « % de salariés se sentant exclus économiquement » et plusieurs propositions concrètes de questionnaires adressés aux salariés sont faites.

Pour mesurer la non-substitution au salaire, deux indicateurs sont proposés : le « suivi de l'évolution des salaires (médians et moyens) » dans le cadre du suivi RH ou des éléments comptables, et/ou « une comparaison avec les salaires dans des entreprises » *via* une étude de marché.

Tableau 3. Exemples d'indicateurs et de mesures pour les impacts sociaux

Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur
Diminution du sentiment d'exclusion économique parmi les salariés à faibles revenus	% de salariés se sentant exclus économiquement	Questionnaire adressé aux salariés Pour centrer spécifiquement sur le sentiment d'exclusion économique : Question utilisée par la DREES dans ses baromètres d'opinion sur la pauvreté : - Et vous personnellement, pensez-vous qu'il y a un risque que vous deveniez pauvre dans les cinq prochaines années ? <i>Oui, plutôt/Non, plutôt pas/Je suis déjà pauvre.</i>
		Questionnaire adressé aux salariés Pour analyser les nouvelles formes de précarité : - J'ai l'impression d'être exclu de la société. - J'ai le sentiment de ne pas appartenir pleinement à la société. - Je ressens que d'autres m'ont mis de côté. - J'ai peur de perdre le contact avec la société. - Je me sens inutile socialement. <i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i>
Clé de succès : Non-substitution au salaire	Suivi de l'évolution des salaires : salaire médian et salaire moyen	Suivi RH interne ou Compte de résultat et Bilan comptable
	Comparaison avec les salaires dans des entreprises similaires sans partage de la valeur	Étude de marché



➤ **Dans certains cas, des informations complémentaires** : source de l'indicateur ou d'inspiration pour créer l'indicateur, ressources bibliographiques permettant éventuellement de trouver des données témoins de comparaison, ou recommandations spécifiques.

Par exemple, pour le % de salariés se sentant exclus économiquement, un des questionnaires proposés reprend un item déjà utilisé par la DREES, et l'autre questionnaire est inspiré de travaux sur les différentes formes de précarité dont la référence est indiquée.

En ce qui concerne la non-substitution au salaire, ce sont plutôt des sources d'informations permettant des comparaisons qui sont proposées.

Tableau 4. Indicateurs, méthodes de mesure et sources de référence

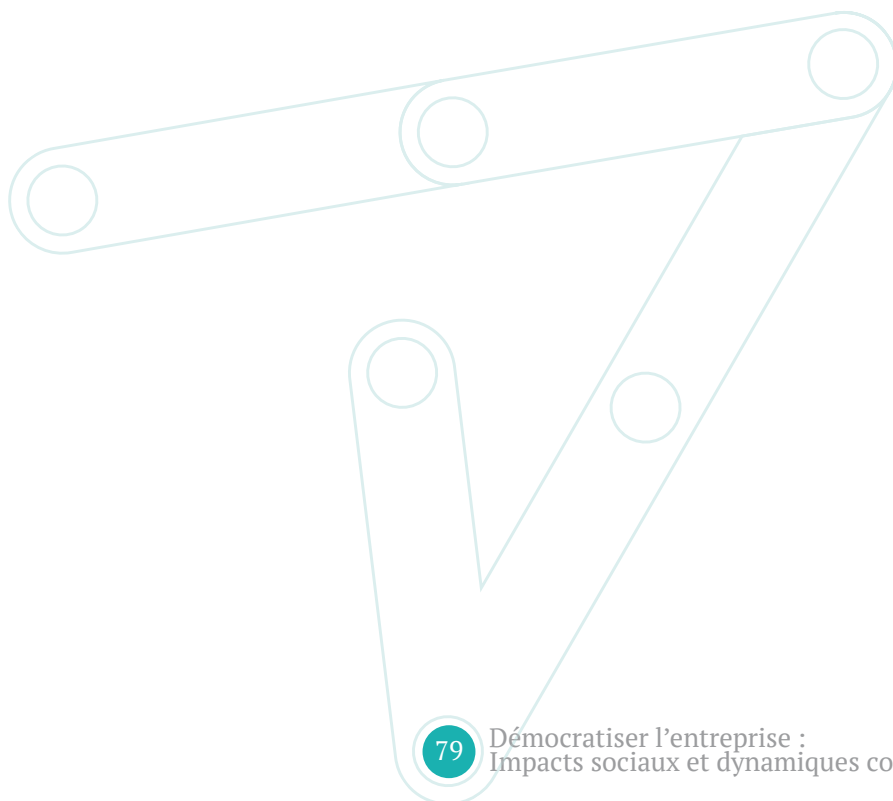
Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
% de salariés se sentant exclus économiquement	<p>Questionnaire adressé aux salariés Pour centrer spécifiquement sur le sentiment d'exclusion économique :</p> <p>Question utilisée par la DREES dans ses baromètres d'opinion sur la pauvreté :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Et vous personnellement, pensez-vous qu'il y a un risque que vous deveniez pauvre dans les cinq prochaines années ? <p><i>Oui, plutôt/Non, plutôt pas/Je suis déjà pauvre.</i></p>	<p>Rapport sur la pauvreté en France et le sentiment d'exclusion comparant la pauvreté subjective (mesure de la DREES) et la pauvreté monétaire :</p> <p>....</p> <p>Pour aller plus loin -</p> <p>Statistiques sur la pauvreté :</p> <p>....</p>
	<p>Questionnaire adressé aux salariés Pour analyser les nouvelles formes de précarité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - J'ai l'impression d'être exclu de la société. - J'ai le sentiment de ne pas appartenir pleinement à la société. - Je ressens que d'autres m'ont mis de côté. - J'ai peur de perdre le contact avec la société. - Je me sens inutile socialement. <p><i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i></p>	<p>Items inspirés du Baromètre sur le sentiment d'intégration sociale développé par Bude & Lantermann (2006). <i>Soziale Exklusion und Exklusionsempfinden, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 58(2), 233-252</i></p>
Suivi de l'évolution des salaires : salaire médian et salaire moyen	<p>Suivi RH interne ou Compte de résultat et Bilan comptable</p>	<p>Connaître le salaire moyen (ou minimum) d'un métier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salaire moyen de différents métiers selon l'expérience : ... - Salaire minimum selon les conventions collectives : ... - Rémunération brute par secteur d'activité : ...
Comparaison avec les salaires dans des entreprises similaires sans partage de la valeur	<p>Étude de marché</p>	<p>...</p>

Pour certains impacts ou clés de succès, plusieurs indicateurs sont proposés. Cela permet **d’orienter son évaluation sur les indicateurs les plus pertinents** au regard de ses contraintes et de ses enjeux en privilégiant un format d’indicateur particulier. Par exemple, certains indicateurs peuvent être mesurés de façon relativement simple, en un seul item, dans le cadre d’un questionnaire adressé à ses salariés. Mais si un enjeu de rigueur scientifique fort est requis, il peut être intéressant d’employer une échelle standardisée issue de la littérature scientifique. L’inconvénient de ces échelles est qu’elles sont généralement longues à mettre en place, ce qui requiert une mobilisation accrue des répondants.

Il peut également parfois être intéressant d’avoir **différents indicateurs pour rendre compte d’un même effet attendu**, lorsqu’ils peuvent se compléter. Par exemple, pour l’impact « plus juste partage de la valeur », des indicateurs objectifs comme la distribution du bénéfice net comptable aux salariés et adhérents sont proposés. Mais il peut être également intéressant de mesurer directement la perception de l’équité du partage qu’ont les salariés. L’indicateur est alors subjectif, mais potentiellement très utile pour comprendre comment les choix en matière de partage de la valeur sont perçus par ceux qui sont concernés.

La majorité des indicateurs proposés se situent à l’échelle d’une organisation (qui aurait mis en place des actions pour démocratiser son fonctionnement). **Mais des adaptations sont possibles pour certains indicateurs afin de passer d’une échelle micro (organisation) à une échelle macro (territoire) et inversement.** Des analyses territoriales prennent notamment du sens dans le cadre d’impacts sociétaux (renforcement de l’ancrage territorial, exercice de la citoyenneté accrue, renforcement de l’action publique, préservation et renouvellement des ressources). Par exemple, l’indice de Gini, proposé dans le cadre de la réduction des inégalités sociales, est un indice territorial pouvant être réutilisé à l’échelle d’une entreprise. Le nombre et le pourcentage de postes maintenus en France proposés dans le cadre du renforcement de l’action publique peuvent également se calculer à plusieurs échelles.

Lorsqu’il est indiqué « Questionnaire adressé aux salariés », **le questionnaire peut être étendu à d’autres membres de la gouvernance.** De nombreux effets peuvent être intéressants à observer auprès d’autres membres : accès à l’information, compréhension des dispositifs financiers complexes, appropriation des principes coopératifs, etc.



Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE	Expression et information	Expression renforcée d'avis divergents	Score moyen à une mesure auto-évaluative de la possibilité d'exprimer son opinion en tant que salarié	<p>Questionnaire adressé aux salariés</p> <p>1 - Je développe et formule des recommandations à l'intention de mes supérieurs concernant les questions qui affectent mon travail.</p> <p>2 - Je prends la parole et j'encourage les autres membres de mon unité de travail à s'impliquer dans les questions qui affectent notre travail.</p> <p>3 - Je communique mes opinions sur les questions liées au travail aux autres membres de mon unité de travail, même si leurs opinions sont différentes et qu'ils ne sont pas d'accord avec moi.</p> <p>4 - Je suis bien informé des questions professionnelles pour lesquelles mon opinion peut être utile.</p> <p>5 - Je m'implique dans les questions qui affectent la qualité de vie au sein de mon unité de travail.</p> <p>6 - Je m'exprime auprès de mes supérieurs en proposant des idées de nouveaux projets ou des changements dans les procédures de travail.</p> <p><i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i></p>	<p>Échelle tirée de : Jha, N., Potnuru, R. K. G., Sareen, P., & Shaju, S. (2019). Employee voice, engagement and organizational effectiveness : a mediated model. <i>European Journal of Training and Development</i>, 43(7/8), 699-718.</p>
		% de salariés déclarant pouvoir exprimer un désaccord sans crainte	<p>Ou pour obtenir un % de déclaration des salariés sur un indicateur plus simple :</p> <p>Questionnaire adressé aux salariés</p> <p>Je peux exprimer une opinion divergente de mes collègues et supérieurs sans craindre de conséquence négative.</p> <p><i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i></p>		
	Accès élargi à l'information	% de salariés estimant disposer des informations de gouvernance nécessaires à leur implication	<p>Questionnaire adressé aux salariés</p> <p>- J'estime disposer des informations de gouvernance nécessaires à mon implication dans les décisions prises</p> <p><i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i></p>		

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE		Réduction de l'asymétrie d'information	L'indicateur précédent, « % de salariés estimant disposer des informations de gouvernance nécessaires à leur implication » peut rendre compte de la réduction de l'asymétrie d'information.	Questionnaire adressé aux salariés Cf. indicateur précédent	
	Expression et information		Écart entre prix d'achat et prix de vente	Données sur les marchés financiers Ce type d'analyse requiert une expertise en analyse financière.	Plusieurs méthodes existent. Article fondateur sur l'asymétrie d'information : Akerlof, G. (1970) : « The Market for Lemons : Quality Uncertainty and the Market Mechanism », <i>Quarterly Journal of Economics</i> .
			% de salariés ayant compris une majorité d'éléments relatifs aux dispositifs financiers auxquels leur entreprise a recours	Questionnaire adressé aux salariés QCM à créer en fonction des dispositifs financiers mis en place de sorte à obtenir une mesure objective.	Objectif, mais requiert un temps de création du QCM sur mesure
	Incompréhension des dispositifs financiers complexes		Score des salariés au Toolkit de l'OCDE	Questionnaire adressé aux salariés Questionnaire de l'OCDE	Objectif, mais temps de passation et d'analyse très longs. Organisation for Economic Co-operation and Development. (2026). <i>OECD/ INFE toolkit for measuring financial literacy, financial inclusion and well-being</i> . OECD Publishing.

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE		Incompréhension des dispositifs financiers complexes	Autoévaluation des salariés sur leur niveau de connaissance des dispositifs financiers	<p>Questionnaire adressé aux salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comment évalueriez-vous la complexité du sujet suivant : les dispositifs financiers auxquels a recours votre entreprise ? <i>Échelle de 0 à 10, 1 étant un niveau très simple, 10 étant un niveau très complexe</i> - Comment évalueriez-vous votre niveau de connaissance des dispositifs financiers auxquels a recours votre entreprise ? <i>Échelle de 0 à 10, 10 étant une connaissance parfaite et 1 une très faible connaissance, les notes intermédiaires servant à nuancer votre jugement.</i> 	<p>Subjectif et plus simple d'accès.</p> <p>Mais besoin de prendre en compte les deux aspects : niveau de connaissance perçue et niveau de complexité perçue pour limiter le rôle d'un Dunning Krüger effect sur l'interprétation des résultats.</p>
	Expression et information	<p>Clé de succès : Communication claire et pédagogique</p>	<p>Indice de Flesch ou Gunning Fog pour analyser les outils de communication employés</p> <p>% de salariés ayant le sentiment de comprendre la communication</p>	<p>Analyse des communications : Se servir d'outils en ligne comme https://www.calculatorultra.com/fr/tool/flesch-index-calculator.html#gsc.tab=0</p> <p>Questionnaire adressé aux salariés</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avez-vous le sentiment d'avoir compris les explications fournies par votre entreprise concernant le dispositif de partage de la valeur ? <i>Échelle de 1 à 10, 10 étant une compréhension parfaite et 1 une très faible compréhension, les notes intermédiaires servant à nuancer votre jugement.</i> 	
		<p>Clé de succès : Transparence absolue sur les droits et les obligations</p>	<p>Accessibilité concrète des documents pour les salariés (en ligne, sous format papier en libre accès)</p> <p>% des informations relatives aux dispositifs financiers à disposition des salariés</p>	<p>Suivi interne</p> <p>Suivi interne</p>	<p>Recommandations de l'OCDE : <i>G20/OECD Principles of Corporate Governance</i> https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/ed750b30-en.pdf</p>

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE		<p>Clé de succès : Intégration des formations dans le temps de travail</p>	<p>% des formations relatives à la gouvernance de l'entreprise dispensées sur le temps de travail</p>	<p>SIRH - Suivi des formations</p>	
	Expression et information	<p>Clé de succès : Pédagogie active et contextualisée</p>	<p>Pour une formation, en moyenne, % du temps de formation consacré à la prise de parole des participants sur la totalité de la formation.</p>	<p>Mise en place d'un suivi dédié des formations</p>	
			<p>% des participants qui trouvent que les exemples choisis sont concrets</p>	<p>Questionnaire adressé aux salariés - Sur une échelle de 1 à 10, à quel point trouvez-vous que les exemples utilisés dans [...] sont concrets ? 10 étant des exemples très concrets et 1 des exemples pas du tout concrets.</p>	
			<p>Taux de participation aux assemblées générales (proxy)</p>	<p>Suivi interne de la gouvernance</p>	
			<p>Taux d'adhésion à la coopérative (si adhésion optionnelle)</p>	<p>Suivi interne de la gouvernance</p>	
		Appropriation des principes coopératifs par les membres	<p>% de nouveaux membres formés aux principes coopératifs dans l'année</p>	<p>SIRH - Suivi des formations</p>	
			<p>Score de connaissance des principes coopératifs</p>	<p>Questionnaire adressé aux salariés - Est capable de relier chaque principe coopératif à une pratique réelle dans l'organisation (score à adapter selon le nombre de principes coopératifs mis en œuvre dans l'organisation)</p>	<p>Alliance Coopérative Internationale</p>

Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
INDIVIDUEL	Expression et information	Sentiment d'écoute accru	% de salariés ayant le sentiment d'être écoutés / que leur avis est pris en compte	<p>Questionnaire adressé aux salariés</p> <p>Par exemple, une question simple :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mon avis compte dans l'organisation <p><i>Échelle Likert</i></p> <p>de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</p>	<p>Items issus de : Siegerink, V., & Murtin, F. (2024). <i>An OECD survey of employee well-being : An instrument to measure employee well-being inside companies.</i></p>
			Score moyen aux <i>items</i> de sentiment d'écoute et de contribution	<p>Ou utiliser des items issus de la dimension « Working conditions - social support, voice, intrinsic rewards » d'une étude sur le bien-être des salariés de l'OCDE :</p> <ul style="list-style-type: none"> - À quelle fréquence les situations suivantes s'appliquent-elles à votre situation professionnelle ? - Vous pouvez influencer les décisions importantes pour votre travail. - Vous êtes impliqué dans l'amélioration de l'organisation du travail ou des processus de travail de votre service ou de votre organisation. <p><i>Jamais - Rarement - Parfois - Souvent - Toujours - Ne sait pas / Ne souhaite pas répondre</i></p>	
ENTREPRISE	Évolution du partage de la valeur	Plus juste partage de valeur	% de distribution de la valeur ajoutée répartie aux salariés et adhérents (salaire)	Compte de résultat et Bilan comptable	
			% de la distribution du bénéfice net comptable répartie aux salariés et adhérents	Compte de résultat et Bilan comptable	
			% de salariés et adhérents au capital	Compte de résultat et Bilan comptable	

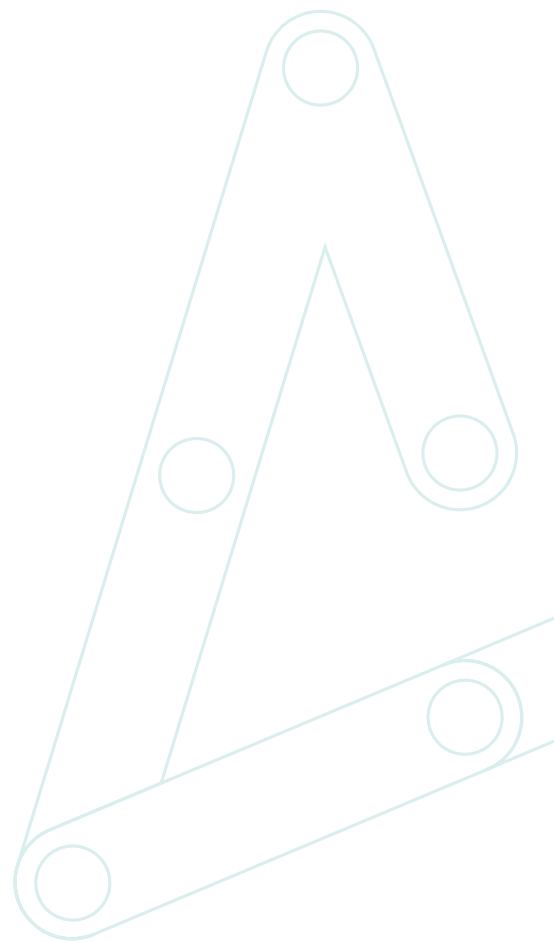
Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE	Évolution du partage de la valeur	Plus juste partage de valeur	Sentiment de justice chez les salariés	<p>Questionnaire adressé aux salariés - version exhaustive inspirée des catégories Justice distributive et Justice procédurale sur les quatre catégories de l'échelle de Colquitt (2001) et adaptée au partage de la valeur</p> <p>Justice distributive</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ce que je reçois (salaire, primes, récompenses) correspond à l'effort que je fournis. - La répartition des avantages et bénéfices est équitable. - Les décisions concernant la rémunération sont justes. - Les écarts de traitement entre collègues sont justifiés par leur contribution réelle. <p>Justice procédurale</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les règles utilisées pour décider de la répartition des récompenses sont cohérentes. - Les procédures utilisées permettent aux salariés d'exprimer leurs opinions. - Les décisions concernant la distribution des avantages sont appliquées de manière constante. - Les décisions sont prises en tenant compte de toutes les informations pertinentes. - Les employés ont la possibilité de contester ou de corriger les décisions s'ils pensent qu'elles sont injustes. <p>Questionnaire adressé aux salariés - version simplifiée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Je considère que la répartition des bénéfices de l'entreprise est équitable. [Justice distributive] - Les critères utilisés pour déterminer ma rémunération ou mes primes sont clairs et justes. [Justice procédurale] <p><i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i></p>	<p>Items adaptés de Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 86(3), 386-400</p> <p>Rendre aléatoire la présentation des items dans le questionnaire (ne pas conserver l'organisation Justice distributive vs. Justice procédurale).</p>
	Gain de pouvoir d'achat	Niveau du pouvoir d'achat estimé par les salariés	<p>Questionnaire adressé aux salariés</p> <p>Comment jugez-vous actuellement votre pouvoir d'achat ?</p> <p><i>Très mauvais - Mauvais - Plutôt mauvais - Ni bon ni mauvais - Plutôt bon - Bon - Très bon - Ne sait pas / Ne souhaite pas répondre</i></p>		

Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE		Accès élargi à l'actionariat	<p>% des salariés ayant des actions dans l'entreprise</p> <p>% des salariés ayant des actions toutes entreprises confondues</p>	<p>Statistiques de suivi de l'entreprise</p> <p>Questionnaire adressé aux salariés - En dehors de [Nom de l'entreprise], avez-vous des actions dans d'autres entreprises ? <i>Oui / Non</i></p>	<p>Comparaison à des moyennes nationales https://www.fas.asso.fr/wp-content/uploads/2024/07/Communique-de-la-FAS-Benchmark-FAS-2024_vfinale.pdf Informations sur les différentes formes de participation : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/donnees/participation-interessement-et-epargne-salariale</p>
	Évolution du partage de la valeur	<p>Diminution du sentiment d'exclusion économique parmi les salariés à faibles revenus</p>	<p>% de salariés se sentant exclus économiquement</p>	<p>Questionnaire adressé aux salariés Pour centrer spécifiquement sur le sentiment d'exclusion économique : Question utilisée par la DREES dans ses baromètres d'opinion sur la pauvreté : - Et vous personnellement, pensez-vous qu'il y a un risque que vous deveniez pauvre dans les cinq prochaines années ? <i>Oui, plutôt/Non, plutôt pas/Je suis déjà pauvre.</i></p> <p>Questionnaire adressé aux salariés Pour centrer spécifiquement sur le sentiment d'exclusion économique : Pour une estimation de la pauvreté monétaire : « le seuil de pauvreté est fixé par convention à 60% du niveau de vie médian de la population. Il correspond à un revenu disponible de 1 288 euros par mois pour une personne vivant seule et de 2 705 euros pour un couple avec deux enfants âgés de moins de 14 ans. » (Insee)</p>	<p>Rapport sur la pauvreté en France et le sentiment d'exclusion comparant la pauvreté subjective (mesure de la DREES) et la pauvreté monétaire : https://solidarites.gouv.fr/sites/solidarite/files/2025-05/Panorama-pauvrete-et-exclusion-entre-2015-et-2022-04-2025.pdf Pour aller plus loin - <i>Trajectoires et parcours des personnes en situation de pauvreté et d'exclusion social</i> : https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/sites/default/files/2021-10/Seminaire%20CNLE-DREES-BAT.pdf (suite >>)</p>

Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE		Diminution du sentiment d'exclusion économique parmi les salariés à faibles revenus	% de salariés se sentant exclus économiquement	<p>Questionnaire adressé aux salariés</p> <p>Pour analyser les nouvelles formes de précarité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - J'ai l'impression d'être exclu de la société. - J'ai le sentiment de ne pas appartenir pleinement à la société. - Je ressens que d'autres m'ont mis de côté. - J'ai peur de perdre le contact avec la société. - Je me sens inutile socialement. <p><i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i></p>	<p>Article sur la pauvreté subjective et l'insécurité sociale « Qui se sent pauvre en France ? Pauvreté subjective et insécurité sociale » (Duvoux et Papuchon, 2018)</p> <p>Items inspirés du Baromètre sur le sentiment d'intégration sociale développé par Bude & Lantermann (2006). Soziale Exklusion und Exklusionsempfinden, <i>Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie</i>, 58(2), 233-252</p>
	Évolution du partage de la valeur	<p>Suivi de l'évolution des salaires : salaire médian et salaire moyen</p> <p>Comparaison des salaires de salariés à poste, expérience et niveau d'étude égaux, mais aux investissements différents</p> <p>Comparaison avec les salaires dans des entreprises similaires sans partage de la valeur</p>	<p>Suivi RH interne ou Compte de résultat et Bilan comptable</p> <p>Étude de marché</p>	<p>Connaître le salaire moyen (ou minimum) d'un métier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salaire moyen de différents métiers selon l'expérience : https://francesalaires.fr/ - Salaire minimum selon les conventions collectives : https://entreprendre.service-public.gouv.fr/actualites/A18444 - Rémunération brute par secteur d'activité : https://www.insee.fr/fr/statistiques/8540961?sommaire=5420132#titre-bloc-5 <p>(Nécessité de prendre en compte la localisation du poste, l'expérience et le secteur d'activité)</p>	

Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE	Évolution du partage de la valeur	Clé de succès: Simplicité des dispositifs	% de salariés qui savent décrire le dispositif de partage de la valeur de leur entreprise	Questionnaire adressé aux salariés Proposer un QCM : - Quelle définition du dispositif de partage de la valeur de l'entreprise est la bonne ? % des salariés ayant sélectionné la ou les bonnes propositions parmi la liste	Informations sur les différentes formes de partage de la valeur d'une entreprise : https://www.economie.gouv.fr/partage-de-la-valeur-entreprise-les-dispositifs-existants
			% de salariés qui considèrent être capables d'identifier les avantages et les risques du système de partage de la valeur de leur entreprise	Questionnaire adressé aux salariés - Sur une échelle de 0 à 10, à quel point pensez-vous être en mesure d'identifier les avantages et les risques du système de partage de valeur de votre entreprise ? <i>Échelle de 0 à 10, 10 vous connaissez et comprenez l'ensemble des avantages et des risques de ce système et 1 vous ne comprenez rien de ce système.</i>	Informations sur les différentes formes de partage de la valeur d'une entreprise : https://www.economie.gouv.fr/partage-de-la-valeur-entreprise-les-dispositifs-existants
INDIVIDUELLE	Engagement et appartenance à l'entreprise	Sentiment d'appartenance renforcé	% de salariés qui savent à qui s'adresser en cas de question sur le dispositif de partage de la valeur de leur entreprise	Questionnaire adressé aux salariés - Positionnez-vous sur l'affirmation suivante: « Je sais à qui m'adresser si j'ai une question sur le système de partage de la valeur de mon entreprise. » <i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i>	Informations sur les différentes formes de partage de la valeur d'une entreprise : https://www.economie.gouv.fr/partage-de-la-valeur-entreprise-les-dispositifs-existants
			Score à une échelle de sentiment d'appartenance	Questionnaire adressé aux salariés Dans ma relation à mon entreprise/mon organisation, je me sens... - appuyé - compris - attaché à mon entreprise/organisation - écouté - lié à mon entreprise/organisation - estimé - uni avec mon entreprise/organisation - en confiance avec mon entreprise/organisation - proche de mon entreprise/organisation <i>Échelle Likert en 7 points de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Très fortement en accord »)</i>	Adapté de : Richer, S. F., & Vallerand, R. J. (1998). Construction et validation de l'échelle du sentiment d'appartenance sociale (ÉSAS). <i>European review of applied psychology</i> , 48(2), 129-138

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
INDIVIDUELLE		Engagement accru dans l'entreprise	Taux de recommandation de son entreprise	Questionnaire adressé aux salariés Net Promoter Score - Sur une échelle de 0 à 10, quelle est la probabilité que vous recommandiez votre entreprise à votre entourage ?	
		Fidélisation des salariés	Taux de rotation volontaire du personnel	SIRH - Suivi des salariés	
	Engagement et appartenance à l'entreprise	Reconnaissance immédiate de la contribution économique des membres	Évaluation du niveau de reconnaissance	Questionnaire adressé aux salariés - À quel point êtes-vous satisfait de la manière dont l'entreprise/le projet reconnaît votre contribution économique ? <i>Échelle de 0 à 10</i>	
		Déception de l'entreprise face aux montants investis considérés comme insuffisants	Nombre d'actions attendues vs. nombre d'actions achetées reçues	Questionnaire adressé aux responsables financiers (mesure objective): - Combien d'actions espérez-vous vendre auprès des salariés ? - Combien d'actions avez-vous vendues auprès des salariés ?	Statistiques sur l'épargne salariale en France à titre de comparaison : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/le-pargne-salariale-en-2023
		Clé de succès : volume de sociétariat large	% de salariés sociétaires / adhérents	Registre du sociétariat / adhésions	



Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
INDIVIDUELLE	Responsabilité partagée et exercice du pouvoir	Développement de compétences professionnelles (professionnelles et civiques)	Taux d'employabilité	<p>Suivi RH interne Taux d'accès à l'emploi à 6 mois pour les salariés sortants</p> <p>Questionnaire adressé aux salariés 1 - Comportements liés à la recherche d'emploi (6 items dont : Je planifie mes actions pour atteindre mes objectifs professionnels) 2 - Comportements protecteurs vis-à-vis de l'emploi (5 items dont : Je fais attention à maintenir mes compétences à jour) 3 - Risques pour l'accès ou le maintien dans l'emploi (6 items dont : Je me sens vulnérable face aux changements du marché du travail) 4 - Autocontrôle (self-control) (6 items dont : Je peux gérer efficacement le stress lié à ma carrière) 5 - Apprentissage autonome / développement personnel (12 items dont : Je suis flexible pour adapter mes compétences à de nouveaux contextes professionnels)</p> <p><i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i></p>	[Traduction de l'échelle originale] Linares-Insa, L. I., González-Navarro, P., Zacarés-González, J. J., & Córdoba-Iñesta, A. I. (2018). Employability Appraisal Scale (EAS): development and validation in a Spanish sample. <i>Frontiers in psychology</i> , 9, 1437.
		Développement de compétences professionnelles (professionnelles et civiques)	% de salariés ayant acquis de nouvelles compétences via la participation	<p>Ou pour obtenir un % de déclaration des salariés sur un indicateur plus simple :</p> <p>Questionnaire adressé aux salariés - Grâce à ma participation à la gouvernance de l'entreprise, je maîtrise des compétences recherchées sur le marché du travail</p> <p><i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i></p>	Outil Valor'ESS : https://www.valores-udes.fr/
		Clé de succès : Reconnaissance des compétences acquises	% d'individus qui ont développé leurs habiletés cognitives	<p>Questionnaire adressé aux salariés Mesurer les 6 dimensions : Observer - Décrire - Comparer - Analyser - Évaluer les risques - Synthétiser</p> <p>SIRH - Suivi des salariés</p>	

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
INDIVIDUELLE	Responsabilité partagée et exercice du pouvoir	Clé de succès : Reconnaissance des compétences acquises	Nombre de collaborateurs promus ou ayant changé de poste grâce aux compétences acquises	SIRH - Suivi des salariés	
			% de salariés qui trouvent que les compétences acquises sont reconnues par leurs managers	Questionnaire adressé aux salariés - Les compétences que j'ai acquises sont reconnues par mon manager <i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i>	
			Légitimité à participer aux décisions	% de salariés estimant leur participation légitime	Questionnaire adressé aux salariés - Je me sens légitime dans ma participation aux prises de décisions de l'entreprise <i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i>
ENTREPRISE	Responsabilité partagée et exercice du pouvoir	Légitimité à participer aux décisions	Nombre de décisions prises par les salariés et adhérents / Nombre de décisions totales de l'entreprise [Proxy]	Suivi interne de la gouvernance	
			Légitimation des administrateurs salariés et actionnaires salariés	Nombre de sièges au conseil d'administration réservés aux administrateurs salariés et actionnaires salariés (et évolution dans le temps)	Suivi interne de la gouvernance

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations	
ENTREPRISE			<p>Taux de participation des administrateurs salariés et actionnaires salariés aux réunions du conseil (vs. taux des administrateurs externes)</p>	<p>Suivi interne de la gouvernance</p>		
	Légitimation des administrateurs salariés et actionnaires salariés	<p>Nombre de propositions portées par les administrateurs salariés et actionnaires salariés et adoptées (vs. rejetées)</p>	<p>Journal des décisions structurantes</p>			
	Responsabilité partagée et exercice du pouvoir		<p>% de salariés qui considèrent la présence des administrateurs salariés et actionnaires salariés essentielle au conseil d'administration</p>	<p>Questionnaire adressé aux salariés</p> <p>- Je considère que la présence des administrateurs salariés au conseil d'administration est essentielle pour équilibrer les décisions. <i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i></p>		
		Réduction de l'entre-soi	<p>% d'administrateurs salariés et actionnaires salariés qui considèrent leur avis respecté</p>	<p>Questionnaire adressé aux administrateurs et actionnaires salariés :</p> <p>- En tant qu'administrateur/actionnaire salarié, je me sens écouté et respecté dans mes prises de position. <i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i></p>		
			<p>% de représentation des différentes classes sociales dans les instances de gouvernance de l'entreprise</p>	<p>Questionnaire adressé aux membres (personnes physiques ou représentants de personnes morales) de la gouvernance de l'entreprise</p> <p>Catégorie socioprofessionnelle 1 - Agriculteurs exploitants 2 - Artisans / commerçants / chefs d'entreprise 3 - Cadres et professions intellectuelles supérieures 4 - Professions intermédiaires 5 - Employés 6 - Ouvriers</p>		PCS 2020 - Insee

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE	Responsabilité partagée et exercice du pouvoir	Réduction de l'entre-soi	% de représentation des différents genres dans les instances de gouvernance de l'entreprise	<p>Questionnaire adressé aux membres (personnes physiques ou représentants de personnes morales) de la gouvernance de l'entreprise</p> <p>Genre</p> <p>1 - Femme</p> <p>2 - Homme</p> <p>3 - Personne non-binaire</p> <p>4 - Autre : ...</p> <p>5 - Je préfère ne pas répondre</p>	
	Pouvoir d'interpellation fort	Score de participation perçue aux décisions structurantes de l'entreprise	<p>Questionnaire adressé aux salariés</p> <p>[QCM] Les salariés de l'organisation ont un espace clair et régulier de prise de parole sur les décisions de la direction concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les décisions stratégiques (définition de la vision de l'entreprise, choix de nouveaux marchés, fusion, acquisition ou alliance stratégique...) - Les décisions organisationnelles / structurelles (répartition des rôles et responsabilités, politiques de recrutement et de promotion, organisation des équipes, ...) - Les décisions opérationnelles / tactiques (planification de la production ou des services, planification des projets, gestion des stocks, ...) - Les décisions financières (budget annuel, décisions d'investissement, politique des dividendes et financement externe, ...) - Les décisions RH et sociales (recrutement et formation, politique de rémunération et avantages, bien-être et conditions de travail, ...) - Les décisions marketing et commerciales (stratégie de prix et promotion, communication, relations clients, ...) 	<p>Journal des décisions structurantes</p>	
			Nombre de propositions issues des salariés examinées en gouvernance		

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE	Responsabilité partagée et exercice du pouvoir		Score de participation perçue aux décisions structurantes de l'entreprise	<p>Questionnaire adressé aux salariés [QCM] Les décisions suivantes correspondent dans la majeure partie des cas aux propositions exprimées par les salariés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les décisions stratégiques (définition de la vision de l'entreprise, choix de nouveaux marchés, fusion, acquisition ou alliance stratégique...) - Les décisions organisationnelles / structurelles (répartition des rôles et responsabilités, politiques de recrutement et de promotion, organisation des équipes, ...) - Les décisions opérationnelles / tactiques (planification de la production ou des services, planification des projets, gestion des stocks ; ...) - Les décisions financières (budget annuel ; décisions d'investissement, politique des dividendes et financement externe, ...) - Les décisions RH et sociales (recrutement et formation, politique de rémunération et avantages, bien-être et conditions de travail, ...) - Les décisions marketing et commerciales (stratégie de prix et promotion, communication, relations clients, ...) 	
		Pouvoir de décision faible	% de propositions non suivies d'effet décisionnel	Journal des décisions structurantes	
		Sécurisation juridique des règles d'adhésion et de non-discrimination démocratique	Nombre de règles mises à jour ou créées concernant l'adhésion et la non-discrimination démocratique, formalisées dans les documents internes (charte, règlement intérieur, etc.)	Journal des décisions structurantes	
		% de salariés ou de sites couverts par des règles formalisées sur l'adhésion et la non-discrimination	Suivi interne de la gouvernance		

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE	Responsabilité partagée et exercice du pouvoir	Sécurisation juridique des règles d'adhésion et de non-discrimination démocratique Clé de succès : Simplicité des modalités d'adhésion	Nombre d'heures ou de sessions de formation dispensées aux managers et salariés sur ces règles	SIRH : suivi de la formation des équipes	
			Nombre d'étapes* pour adhérer <i>*étape nécessitant un aller-retour entre la personne souhaitant adhérer et toute autre partie prenant implication dans le processus</i>	Suivi interne de la gouvernance	Les différentes façons de partager la valeur et leurs avantages et inconvénients : https://www.strategie-gouv.fr/publications/partage-de-la-valeur-en-enseignement-principaux-enseignements-de-la-litterature
ENTREPRISE	Qualité de la prise de décision	Décisions plus durables	Temps nécessaire (en jours ou heures) pour finaliser l'adhésion, de la décision à la mise en œuvre	Suivi interne de la gouvernance	
		Décisions de meilleure qualité	% de décisions intégrant des critères de long terme	Journal des décisions structurantes	
ENTREPRISE	Meilleure appropriation des décisions	Décisions de meilleure qualité	Taux de décisions non révisées	Journal des décisions structurantes	
		Meilleure appropriation des décisions	% de salariés qui comprennent les décisions	Questionnaire adressé aux salariés Lorsque des décisions sont prises, dans quelle mesure estimez-vous comprendre ces décisions : - Les décisions stratégiques (définition de la vision de l'entreprise, choix de nouveaux marchés, fusion, acquisition ou alliance stratégique...) - Les décisions organisationnelles / structurelles (répartition des rôles et responsabilités, politiques de recrutement et de promotion, organisation des équipes, ...) - Les décisions opérationnelles / tactiques (planification de la production ou des services, planification des projets, gestion des stocks, ...) <i>(suite >>)</i>	

Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE	Qualité de la prise de décision	Développement d'une intelligence collective	<p>% de décisions prises en sollicitant des réflexions collectives*</p> <p>* <i>Minimum 3 parties prenantes dont des salariés</i></p>	<p>>></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les décisions financières (budget annuel, décisions d'investissement, politique des dividendes et financement externe, ...) - Les décisions RH et sociales (recrutement et formation, politique de rémunération et avantages, bien-être et conditions de travail, ...) - Les décisions marketing et commerciales (stratégie de prix et promotion, communication, relations clients ; ...) <p><i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i></p> <p>Suivi interne de la gouvernance</p>	<p>Techniques du MIT pour travailler en intelligence collective :</p> <p>https://cci.mit.edu/mci/</p> <p>Autres pistes de mesure d'intelligence collective :</p> <p>https://www.insuffle.com/mesurer-lefficacite-de-lintelligence-collective-dans-votre-organisation/</p>
		Développement d'une intelligence collective	Taux de participation aux décisions collectives	Suivi interne de la gouvernance	Techniques du MIT pour travailler en intelligence collective : <p>https://cci.mit.edu/mci/</p> <p>Autres pistes de mesure d'intelligence collective :</p> <p>https://www.insuffle.com/mesurer-lefficacite-de-lintelligence-collective-dans-votre-organisation/</p>
		Développement d'une intelligence collective	Nombre de profils différents (métier, niveau hiérarchique...) impliqués dans les processus décisionnels	Suivi interne de la gouvernance	Techniques du MIT pour travailler en intelligence collective : <p>https://cci.mit.edu/mci/</p> <p>Autres pistes de mesure d'intelligence collective :</p> <p>https://www.insuffle.com/mesurer-lefficacite-de-lintelligence-collective-dans-votre-organisation/</p>
		Risque de délibération permanente	Durée médiane et durée moyenne des processus décisionnels	Suivi interne de la gouvernance	

Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE	Qualité de la prise de décision	Risque de perte d'efficacité	Écart entre délai cible et délai réel de décision	Suivi interne de la gouvernance	
		Risque de détournement culturel (objet d'entreprise et expression démocratique)	Existence d'une raison d'être / d'une charte des valeurs de l'entreprise	Suivi interne de la gouvernance	
		Clé de succès : cadrage	% de décisions qui font l'objet d'un conflit liés à la raison d'être / aux valeurs	Journal des décisions structurantes	
ENTREPRISE	Gouvernance renforcée	Réticences des managers	Existence d'un cadre formalisé de délibération (oui/non)	Suivi interne de la gouvernance	
		Meilleure distribution du pouvoir au sein de l'entreprise	% de salariés qui ne reçoivent pas d'incitation de leurs managers à participer aux prises de décisions	Questionnaire adressé aux salariés - Mon/mes manager(s) m'encouragent à participer aux prises de décisions de l'organisation <i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i>	
		Clé de succès : Renouvellement régulier des instances et des pratiques démocratiques	% de membres (conseil d'administration, comité de direction, CSE, etc.) dont le mandat a été renouvelé	Suivi interne de la gouvernance	

Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE		<p>Clé de succès : Renouvellement régulier des instances et des pratiques démocratiques</p>	Durée moyenne des mandats	Suivi interne de la gouvernance	Le mandat ne peut excéder 6 ans dans un conseil d'administration : https://www.legifrance.gouv.fr/codes/id/LEGISCTA000006178759/
	Contre-pouvoirs exercés	Nombre d'avenants relatifs aux pratiques démocratiques adoptés	Journal des décisions structurantes / Registre des amendements		
	Gouvernance plus équilibrée	% décisions structurantes amendées suite au contre-pouvoir	Journal des décisions structurantes / Registre des amendements		
		Gouvernance plus équilibrée	Équivalence de représentativité des profils socio-professionnels au sein de la gouvernance par rapport à la distribution dans l'ensemble de l'entreprise	<p>Questionnaire adressé aux membres (personnes physiques ou représentants de personnes morales) de la gouvernance de l'entreprise et à l'ensemble de l'entreprise</p> <p>Catégorie socio-professionnelle</p> <p>1 - Agriculteurs exploitants</p> <p>2 - Artisans / commerçants / chefs d'entreprise</p> <p>3 - Cadres et professions intellectuelles supérieures</p> <p>4 - Professions intermédiaires</p> <p>5 - Employés</p> <p>6 - Ouvriers</p> <p>Genre</p> <p>1 - Une femme</p> <p>2 - Un homme</p> <p>3 - Une personne non-binaire</p> <p>4 - Autre : ...</p> <p>5 - Je préfère ne pas répondre</p>	
		<p>Clé de succès : Capacité réelle d'influence sur les décisions stratégiques</p>	% de propositions (idées, projets, amendements) émises par des représentants des salariés et effectivement adoptées par l'instance décisionnaire	Suivi interne de la gouvernance	

Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE	Gouvernance renforcée	<p>Clé de succès : Capacité réelle d'influence sur les décisions stratégiques</p>	<p>Nombre de fois où le vote d'un représentant a été déterminant (ex. : a fait basculer une décision, a permis une majorité)</p> <p>% du budget annuel dédié aux projets proposés et soutenus par les représentants</p>	<p>Suivi interne de la gouvernance</p>	
		<p>Clé de succès: Dispositifs d'évaluation régulière du fonctionnement démocratique</p>	<p>Présence d'un document officiel (charte, règlement intérieur, procédure) décrivant le dispositif d'évaluation du fonctionnement démocratique accessible aux salariés</p> <p>Fréquence de l'évaluation</p>	<p>Suivi interne de la gouvernance</p>	<p>Information à ce sujet : https://www.oecd.org/fr/publications/principes-de-gouvernement-d-entreprise-du-g20-et-de-l-ocde-2015_9789264236905-fr.html</p>
		<p>Clé de succès: Dispositifs d'évaluation régulière du fonctionnement démocratique</p>	<p>% d'activités faisant l'objet d'une évaluation</p> <p>% d'impacts faisant l'objet d'une évaluation</p>	<p>Suivi interne Évaluation 1 fois par an standard, mais possibilité de revoir cette fréquence selon le fonctionnement et la taille de l'entreprise. <i>La prise en compte des autres indicateurs de ce classeur est également un moyen d'évaluer régulièrement le fonctionnement démocratique</i></p> <p>Sur la base de la théorie du changement pour définir le nombre d'activités et d'impacts Si la théorie du changement est trop vaste, % de catégories d'activités et de catégories d'impacts</p>	<p>Information à ce sujet : https://www.oecd.org/fr/publications/principes-de-gouvernement-d-entreprise-du-g20-et-de-l-ocde-2015_9789264236905-fr.html</p>

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE		Émergence de nouveaux rôles et responsabilités partagées	Nombre de rôles formalisés liés à la gouvernance démocratique (facilitateur, référent, médiateur, etc.)	Suivi interne de la gouvernance	
		Apparition de nouvelles responsabilités RH	% missions RH liées à la gouvernance démocratique	SIRH - Gestion des postes Fiche de poste : part de missions liées à la gouvernance démocratique	
		Clé de succès : Définition claire des rôles, pouvoirs et limites de chacun dans chaque instance de gouvernance	Existence de documents formalisant les rôles, pouvoirs et limites (i.e., Charte de gouvernance)	Suivi interne de la gouvernance	
	Gouvernance renforcée	Impact négatif potentiel : déclenchement de luttes avec les syndicats	% de salariés qui trouvent que les rôles dans chacune des instances sont bien définis	Questionnaire adressé aux salariés - Les rôles de chaque personne dans [instance de gouvernance] sont clairement définis <i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i>	
		Surreprésentation des partenaires sociaux les plus structurés	Nombre de conflits sociaux déclarés	Suivi interne	
		Surreprésentation des partenaires sociaux les plus structurés	Nombre de partenaires sociaux	Suivi interne de la gouvernance	<i>Comparer le nombre de partenaires sociaux pour des entreprises avec le même nombre de salariés pour éviter les biais : https://www.dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-instances-de-representation-du-personnel-en-2023</i>

Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE		Risque de judiciarisation des conflits internes	<p>Nombre de conflits internes signalés</p> <p>% de conflits initialement gérés en interne qui finissent par impliquer un avocat, un syndicat, ou une instance externe</p>	<p>SIRH - Gestion des conflits</p> <p>SIRH - Gestion des conflits</p>	<p>Pour éviter tout biais, il est essentiel de comparer les valeurs avec celles d'entreprises de la même taille.</p> <p>Statistiques sur les conflits en entreprises et leurs conséquences : https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/6c175cde-5d76684cca0246df3b4c43f6/Rapport_REPONSE_CS0.pdf</p>
	Gouvernance renforcée		<p>Nombre de nouveaux salariés dans les départements administratif et financier</p>	SIRH - Gestion des postes	
		Coût financier et administratif immédiat pour l'entreprise	<p>Évolution du nombre d'heures de travail du personnel administratif et financier</p> <p>Coûts associés : nouveaux outils/logiciels, formation, honoraire de cabinet de conseil, juridique (modification de contrat, procédure légale), coordination</p>	SIRH - Temps de travail	
				Bilan comptable	

Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE	Gouvernance renforcée	Clé de succès: Inscription des engagements dans la gouvernance de l'entreprise	% des engagements pris, inscrits dans les règles de gouvernance de l'entreprise (règlement, procédures, chartes...) et considération de la forme juridique de l'entreprise	Suivi interne de la gouvernance	
INDIVIDUEL	Levier d'anticipation individuel	Levier d'anticipation individuel	% de salariés qui s'estiment en capacité d'influencer positivement leur avenir professionnel et économique	Questionnaire aux salariés - Je me sens en capacité d'influencer positivement mon avenir professionnel et économique <i>Échelle Likert</i> de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)	
ENTREPRISE	Climat au sein de l'entreprise	Amélioration du dialogue professionnel	Taux de salariés se sentant à l'aise d'exprimer leurs idées avec leurs collègues au sein d'une structure Moyenne et médiane à un indice de dialogue social	Questionnaire adressé aux salariés - Je me sens à l'aise d'exprimer mes idées devant mes collègues, quelle que soit leur fonction <i>Échelle Likert</i> de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord ») Questionnaire adressé aux salariés représentants du personnel et dirigeants - Sur une échelle de 1 à 10, de quelle manière évalueriez-vous la qualité du dialogue social au sein de votre entreprise ? <i>1 signifie que le dialogue social est de très mauvaise qualité, 10 qu'il est de très bonne qualité, les notes intermédiaires servant à nuancer votre jugement.</i>	Données comparables avec les résultats du <i>Baromètre sur l'état des relations sociales en entreprises</i> , sondage Ifop pour Syndex, 2024.
		Réduction des conflits	Nombre de jours de grève au sein de l'entreprise		

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE	Climat au sein de l'entreprise	Détection précoce des dysfonctionnements fonctionnels	Nombre de dysfonctionnements ayant fait l'objet d'un signalement interne et leurs délais moyens	Suivi interne de la gouvernance	
			Nombre de projets en retard	Suivi interne de la gouvernance	
			Taux de rework	Suivi interne de la gouvernance	
			Nombre d'incidents bloquants	Suivi interne de la gouvernance	
			% de problèmes résolus sans conflits ouverts, sans arrêt maladie long, sans départ contraint	Suivi interne de la gouvernance	
			% de salariés ayant confiance en la gestion de l'entreprise	Questionnaire adressé aux salariés - Sur une échelle de 1 à 10, à combien évalueriez-vous votre confiance en la gestion de l'entreprise, 10 étant une confiance absolue et 1 une très faible confiance, les notes intermédiaires servant à nuancer votre jugement.	Statistiques sur la confiance aux dirigeants en France: https://www.lumapps.com/fr/insights/com-muniques-de-presse/enquete-lumapps-en-france-seuls-2094-des-employes-font-confiance-aux-dirigeants
ENTREPRISE	Renforcement de la confiance dans la gestion		% de salariés considérant que la gestion de l'entreprise est bonne ou très bonne	Questionnaire adressé aux salariés - Comment qualifieriez-vous la gestion de l'entreprise ? <i>Échelle de Likert</i> (très bonne, bonne, ni bonne ni mauvaise, mauvaise, très mauvaise)	
			Score à une échelle standardisée de reconnaissance au travail	Questionnaire adressé aux salariés - Mon entreprise m'apporte une reconnaissance financière pour la qualité de mon travail (Entreprise). - Mes supérieurs font preuve d'écoute quand j'ai besoin de leur parler de mon travail (Supérieurs). - Mes collègues me donnent une appréciation spontanée sur la qualité de mon travail (Collègues). - Mes supérieurs reconnaissent ma valeur en me laissant suffisamment d'autonomie dans mes fonctions (Supérieurs). (suite >>)	Fall, A. (2015). Reconnaissance au travail: validation d'une échelle de mesure dans le contexte des entreprises. <i>European Review of Applied Psychology</i> , 65(4), 189-203.
ENTREPRISE	Diminution de l'instrumentalisation des salariés				

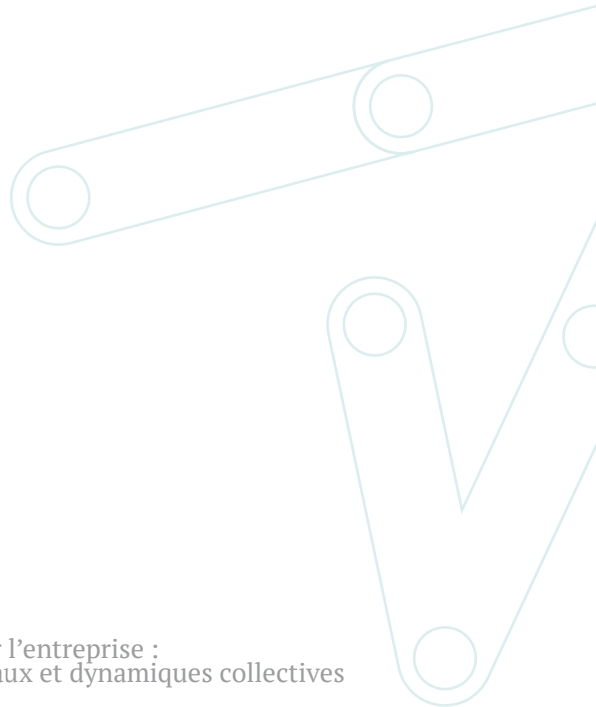
ENTREPRISE

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE	Climat au sein de l'entreprise			<p>>></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mon entreprise me donne les moyens qu'il faut pour travailler efficacement (budget, équipement, moyens humains...) (Entreprise). - Mes collègues font preuve de considération à mon égard (salutations, sympathie et attentions agréables) (Collègues). - Mon entreprise propose des formations assurant le développement de mes compétences (Entreprise). - Mes supérieurs font preuve de considération à mon égard (salutations, sympathie et attentions agréables) (Supérieurs). - Mes collègues me félicitent ou me remercient pour souligner un bon travail (Collègues). - Mes collègues reconnaissent ma contribution au bon fonctionnement de l'équipe ou du service (Collègues). - Mon entreprise me donne des possibilités d'avancement (Entreprise). - Mes supérieurs donnent des mots d'encouragement lorsque je fais face à une situation difficile (Supérieurs). <p>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</p>	
ENTREPRISE	Amélioration de la productivité et de la transférabilité des compétences	Productivité de l'entreprise renforcée	Valeur ajoutée par ETP	<p>Comptes de résultats Valeur ajoutée par ETP = (chiffre d'affaires - consommations intermédiaires)/Nombre d'ETP</p> <p>Suivi d'activité Nombre de brevets déposés avant et après</p>	
ENTREPRISE		Transférabilité des compétences accrue	Augmentation de l'innovation (proxy) : dépôts de brevets	<p>SIRH - Gestion des postes mobilités = salariés ayant changé de poste</p> <p>SIRH - Matrice des compétences pour chaque salarié salariés multi-compétents = ayant ≥ 2 compétences clés</p> <p>Suivi d'activité Projet transverse = impliquant au moins deux services / métiers différents</p> <p>Questionnaire aux salariés Grâce à ma participation à des projets avec d'autres équipes ou services, j'ai développé des compétences utiles dans mon travail</p> <p>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</p>	
		Effet d'apprentissage lié à la coopération elle-même	% des salariés multi-compétents		
			% des projets trans- verses (indicateur de performance)		
			% de salariés qui ont bénéficié d'un apprentissage lié aux projets transverses		

Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE	Renforcement de la résilience	Prudence de gestion renforcée	Cotation Banque de France de l'entreprise	Banque de France	
			Taux d'endettement	Bilan comptable Dettes financières / Capitaux propres	
		Constitution de réserves et de fonds propres	Capacité d'autofinancement	Bilan comptable Résultat net + charges non décaissées - produits non encaissés	
			Part du résultat qui est mise en réserve annuellement	Bilan comptable	
			Suivi d'indicateurs financiers post-situation de crise, par exemple : évolution du CA, délai de retour à l'équilibre	Bilan comptable	
		Renforcement de la résilience économique	Complémentaire, mesurer une capacité de pivot stratégique : Nombre de changements significatifs du modèle économique par plan stratégique (changement de cible, changement d'offre, etc.)	Stratégie d'entreprise	
	Capacité d'adaptation aux incertitudes	Niveau d'activité de veille pour détecter les changements contextuels	Stratégie d'entreprise <i>Auto-évaluation : 0 - Alertes insuffisantes, souvent pris de court par les concurrents / évènement / réglementation, etc. à 10 - Trop d'alertes inutiles ; point milieu 5 - Optimal, la veille est utile sans être trop lourde</i>		
		Taux de décisions prises suite à une alerte	Stratégie d'entreprise		
		Temps moyen de réaction aux alertes	Stratégie d'entreprise		

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
ENTREPRISE	Renforcement de la résilience	Capacité d'adaptation aux incertitudes	Lorsque des facteurs d'incertitude économique apparaissent : - Nombre d'ajustements stratégiques - Délai moyen entre décision et mise en œuvre d'un changement	Stratégie d'entreprise	
		Impact négatif potentiel : empêche le développement concurrentiel et le manque d'investissement dans la structure	Croissance comparée au secteur = CA - CA moyen du secteur Taux d'investissement = Investissements annuels / Valeur ajoutée * 100	Bilan comptable	Pour des données de comparaison : https://www.insee.fr/statistiques/8675639 Ou des bases statistiques privées comme : https://www.altares.com/
SOCIAL	Renforcement de l'ancrage territorial	Fournisseurs et services plus locaux	% de fournisseurs et services rattachés à la structure dans le même territoire % d'achat réalisé avec des fournisseurs et services locaux	Bilan comptable	
		Coopération locale renforcée	% du CA attiré aux coopérations locales Nombre de coopérations* locales <i>*partenariat qui implique une co-construction autour d'un projet et non une simple relation marchande</i>	Bilan comptable Bilan comptable	Pour définir le territoire : <i>Mesurer l'impact et l'ancrage territorial des entreprises</i> (2024), Impact Tank

Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
SOCIAL	Renforcement de l'ancrage territorial	Résilience territoriale accrue	Des indicateurs de diversification et de coopérations locales comme : diversité des secteurs économiques sur le territoire, % des structures du territoire engagées dans des coopérations locales	Étude de référence	<p>Pour définir le territoire : <i>Mesurer l'impact et l'ancrage territorial des entreprises</i> (2024). Impact Tank</p> <p><i>La boussole de la résilience. Repères pour la résilience territoriale.</i> (2020) Cerema</p>
			Pour aller plus loin dans le diagnostic : Note sur la boussole de la résilience	Auto-évaluation sur les 18 leviers de la Boussole, répartis en 6 principes : Stratégie et gouvernance intégrées ; Cohésion Solidarité ; Anticipation Veille ; Adaptation, apprentissage et innovation ; Sobriété et besoins essentiels ; Robustesse et continuité	
		Impact négatif potentiel : <i>greenwashing</i> ou <i>social washing</i>	Ressources (RH, budget) dédiées au suivi des indicateurs d'impacts, ressources dédiées à la communication RSE/Impacts	Bilan comptable/Suivi RH	



Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
SOCIAL	Réduction des inégalités sociales	Promotion sociale	<p>Taux de promotion : part des salariés ayant accédé à un poste avec plus de responsabilités ou de qualification</p> <p>Indice de Gini</p>	<p>SIRH - Suivi des salariés</p> <p>Suivi RH interne <i>L'indice (ou coefficient) de Gini est un indicateur synthétique permettant de rendre compte du niveau d'inégalité pour une variable et sur une population donnée. Il varie entre 0 (égalité parfaite) et 1 (inégalité extrême).</i></p>	<p>La formule du coefficient de Gini est relativement complexe, mais de nombreux outils existent en ligne pour le calculer automatiquement : https://www.vmaths.fr/apps/calculateur-coefficient-gini.html</p> <p>Possibilité de comparaisons avec des études menées avec cet indicateur, par exemple « Comment évoluent les inégalités de revenus en France ? » (Article 8 juillet 2025), Observatoire des inégalités.</p>
		Réduction des inégalités patrimoniales	<p>Part des salariés actionnaires</p> <p>Taux d'accès aux dispositifs d'épargne salariale</p>	<p>SIRH - Suivi des salariés</p> <p>SIRH - Suivi des salariés</p>	<p>Pour calculer son index : https://travail-emploi.gouv.fr/index-de-legalite-professionnelle-calcul-et-questionsreponses</p> <p>Note d'analyse « Inégalité des chances : ce qui compte le plus » (2023). France Stratégie</p>
		Réduction des discriminations	Index d'égalité professionnelle H/F (pour les entreprises d'au moins 50 salariés)	SIRH - Suivi des salariés	

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
SOCIAL	Réduction des inégalités sociales	Réduction des discriminations	Écart des salaires : - Sexe - Origine sociale - Lieu de résidence à l'adolescence - Ascendance migratoire	Questionnaire adressé aux salariés <i>Note : interroger les salariés sur leurs origines sociales est une approche délicate qui requiert une grande attention à la RGPD (respect de l'anonymat, etc.) ; un accompagnement externe peut être utile.</i> <i>Le détail méthodologique pour mesurer les indicateurs d'origine sociale, lieu de résidence, etc. peuvent être retrouvé dans l'Annexe de la note d'analyse « Inégalité des chances : ce qui compte le plus » (2023) de France Stratégie.</i>	Pour calculer son index : https://travail-emploi.gouv.fr/index-de-legalite-professionnelle-calcul-et-questionsreponses Note d'analyse « Inégalité des chances : ce qui compte le plus » (2023). France Stratégie
		Réduction de l'endogamie sociale des centres économiques liés au statut du salarié salarié	Répartition des sociétaires par PCS	Questionnaire adressé aux salariés sociétaires	Pour mesurer le PCS : Nomenclature 2020 et codage https://www.insee.fr/fr/information/6205305
SOCIAL	Exercice de la citoyenneté accrue	Exercice des compétences citoyennes	% de salariés ayant eu un engagement citoyen au cours des 12 derniers mois, par type d'engagement // nombre de types d'engagement moyen par salarié	Questionnaire adressé aux salariés Au cours des douze derniers mois, avez-vous... ? - Signé une pétition ou défendu une cause sur internet, un blog, un réseau social. - Participé à une instance de décision : assemblée, conseil municipal... - Été élu ou désigné dans votre entreprise, votre copropriété, votre commune... - Participé à une manifestation, une grève. - Participé à une concertation/consultation publique. - Adhéré ou renouvelé votre adhésion à un parti politique ou à un syndicat.	Inspiré du rapport de l'INJEP « État d'esprit et engagement des jeunes en 2025. Résultats du baromètre DJEPVA sur la jeunesse ».
			% des salariés déclarant avoir voté (hors vote blanc) à la dernière élection nationale ou locale	Questionnaire adressé aux salariés Lors de la dernière élection réalisée (nationale ou locale), avez-vous voté ? - Oui. - Non.	

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
SOCIAL	Exercice de la citoyenneté accrue	Participation démocratique accrue dans l'entreprise	% de salariés ayant participé à la vie démocratique de l'entreprise au cours des 12 derniers mois, par type d'engagement // nombre de types d'engagement moyen par salarié	<p>Questionnaire adressé aux salariés Au cours des douze derniers mois, avez-vous...? - Participé aux votes organisés dans l'entreprise (décisions stratégiques, élections internes). - Participé à une instance représentative : CA, comité, commission. - Été élu ou désigné par vos collègues dans votre entreprise. - Participé à une consultation/ un sondage de l'entreprise. - Adhéré ou renouvelé votre adhésion à un syndicat.</p>	
	Engagement associatif		% des salariés de l'entreprise qui pratiquent du bénévolat associatif	<p>Questionnaire adressé aux salariés Vous arrive-t-il de donner du temps gratuitement à une association ? - Oui. - Plus maintenant, mais j'en ai donné auparavant. - Non.</p> <p><i>Pour plus de finesse dans les analyses et comparaisons possibles avec les résultats du Baromètre :</i></p> <p>À quelle fréquence donnez-vous du temps au sein d'une association ? <i>Un seul choix possible</i></p> <p>a) À une période précise de l'année ou à l'occasion d'un évènement, quelques heures ou quelques jours par an, et pas tout au long de l'année. b) Quelques heures chaque mois, tout au long de l'année, en fonction de l'activité de l'association. c) Quelques heures chaque semaine tout au long de l'année, en fonction de l'activité de l'association. d) Un jour ou plus par semaine tout au long de l'année, en fonction de l'activité de l'association.</p> <p>Et donnez-vous du temps ? <i>Un seul choix possible</i></p> <p>a) Dans une seule association b) Dans plusieurs associations</p>	Inspiré du <i>Baromètre du Bénévolat</i> , publié par France Bénévolat.

Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
SOCIAL	Exercice de la citoyenneté accrue	Changement de regard sur la citoyenneté et la démocratie (évolution des imaginaires sur l'entreprise)	Écart entre les résultats nationaux et ceux des salariés de l'entreprise au <i>Baromètre de la confiance politique</i>	Administration de questions issus du Baromètre de la confiance politique (CEVIPOF x Sciences Po), en axant sur certaines dimensions : - Focus sur le niveau de confiance dans les institutions politiques. - Focus sur le niveau de confiance dans les organisations.	<i>Baromètre de la confiance politique : En quoi les Français ont-ils confiance aujourd'hui ?</i> (2025). SciencesPo CEVIPOF, opinionway
		Institutionnalisation de l'adhésion ouverte comme norme démocratique	Processus d'adhésion documenté dans l'entreprise % de salariés qui connaissent le processus pour participer aux décisions	Suivi interne de la gouvernance Questionnaire adressé aux salariés - Je connais les canaux pour participer aux décisions qui me concernent. <i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i>	Pour éviter les biais, comparer à des entreprises de la même taille https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/aa04c8ef0bc88ee5738272d32e393db5/Dares_R%C3%A9sultats_L_%C3%A9pargne_salariale_en_2023.pdf
SOCIAL	Renforcement de l'action publique	Influence sur les normes et pratiques sectorielles	Nombre de contributions et diffusions de pratiques	Suivi des activités R&D + Veille sectorielle - Participation à des comités de normalisation (AFNOR, ISO, Labels sectoriels). - Publications d'articles, guides méthodologiques. - Communications dans des espaces dédiés (webinaires, tables rondes, etc.). - Entreprises ayant adopté la pratique / norme introduite par l'entreprise. - Adoption par les autorités publiques locales d'une pratique / norme introduite par l'entreprise (comme exemple ou standard).	
		Prise en compte de l'intérêt général dans le privé	% de dividendes sociétaux	Bilan comptable	

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
SOCIÉTAL		Impact négatif potentiel : l'intérêt général dépasse l'intérêt individuel	<p>% de bénéfices non redistribués aux salariés. <i>Cet indicateur étant en corrélation directe avec le % de dividendes sociétaux, considéré comme un impact positif, à compléter impérativement par une enquête qualitative</i></p>	<p>Questionnaire adressé aux salariés La part des bénéfices redistribués pour des causes sociales/ environnementales devrait être réduite au profit des salariés actionnaires <i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i></p>	
	Renforcement de l'action publique	Déploiement d'écosystèmes coopératifs hybrides	<p>Proportion de salariés qui estiment que les décisions prises au profit de l'intérêt général les pénalisent</p>	<p>Questionnaire adressé aux salariés - Certaines décisions collectives vous ont personnellement pénalisés au profit de l'intérêt général. <i>Échelle Likert de 1 (« Pas du tout d'accord ») à 7 (« Tout à fait d'accord »)</i></p>	
	Accélération des coopérations entre sphère marchande et non-marchande	Déploiement d'écosystèmes coopératifs hybrides	<p>Nombre de projets impliquant la coopération d'organisations différentes d'un point de vue juridique (SCOP, associations, entreprises...) ou financier (fonds publics & privés)</p>	<p>Nombre de conventions actives avec des structures ESS</p>	<p>Suivi d'activités</p>
			<p>Nombre de nouvelles conventions actives avec des structures ESS</p>	<p>Suivi d'activités</p>	
			<p>Durée des conventions avec des structures ESS</p>	<p>Suivi d'activités</p>	

Échelle d'impact	Catégorie	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
SOCIAL	Renforcement de l'action publique	Transformation à l'échelle territoriale / locale	<p>Une grande partie des indicateurs déjà proposés peut être redimensionnée à l'échelle territoriale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adoption par les autorités publiques locales d'une pratique / norme introduite par l'entreprise (comme exemple ou standard) - % de dividendes sociétaux (dédiés à des actions locales) - Nombre de projets coopératifs avec des collectivités locales - Nombre de conventions actives avec des structures ESS locales 	<p>Suivi d'activités & bilan comptable</p>	
	Renforcement de la souveraineté économique nationale	Éviter la perte d'emploi et de savoir-faire à l'échelle nationale	<p>Contribution nette à la balance commerciale nationale</p> <p>Nombre et % de postes maintenus en France</p>	<p>Comptabilité interne et factures fournisseurs</p> <p>= Exportations - intrants importés utilisés pour l'export</p> <p><i>Attention, l'origine des intrants n'est pas toujours facilement disponible.</i></p>	

Échelle d'impact	Catégorie d'impact	Effet/Impact ou clé de succès	Indicateur	Comment mesurer l'indicateur	Sources & informations
SOCIAL	Renforcement de l'action publique	Conserver des activités stratégiques en France	% des activités stratégiques situées en France	<p>Pour définir les activités stratégiques, il est possible par exemple de se référer au Plan France 2030 du gouvernement :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nucléaire - Décarbonation - Avions bas-carbone - Santé - Spatial 	
		Création d'un écosystème systémique : effets politiques dépassant la coopération	Nombre de nouvelles réglementations (normes, lois) mises en place en faveur de la démocratie en entreprise	Veille	
SOCIAL	Préservation et renouvellement des ressources	Clé de succès : diversité des partenaires impliqués	% d'acteurs issus de différents secteurs (public, privé, associatif)	Suivi d'activités	
		Meilleure efficacité de l'usage des ressources	Taux d'emploi/réemploi des ressources	Suivi d'activités	
		Préservation améliorée	% d'achats responsables	Comptabilité interne - fournisseurs Pour définir les achats responsables : produits labellisés, fournisseur ayant fait l'objet d'un audit RSE, local/ circuit court, etc.	
		Possibilités de renouvellement accrues	% des actifs préservés	Comptabilité, rapports RSE Actifs préservés = conservés (terrains ou ressources naturelles conservés) ou réutilisés (matériels réemployés ou recyclés)	
			% de matières premières réemployées	Rapport RSE, inventaires	
			% de ressources naturelles renouvelées	Rapport RSE, inventaires	

B. Comment utiliser ce référentiel d'indicateurs ?

Pour faciliter la prise en main du référentiel d'indicateurs, il est proposé dans les pages suivantes un rappel des différentes étapes de cadrage présentées en début de chapitre 3, dans la section « 1. Évaluation d'impact : de quoi parle-t-on ? / C. Étapes de travail », avec un exemple en filigrane :

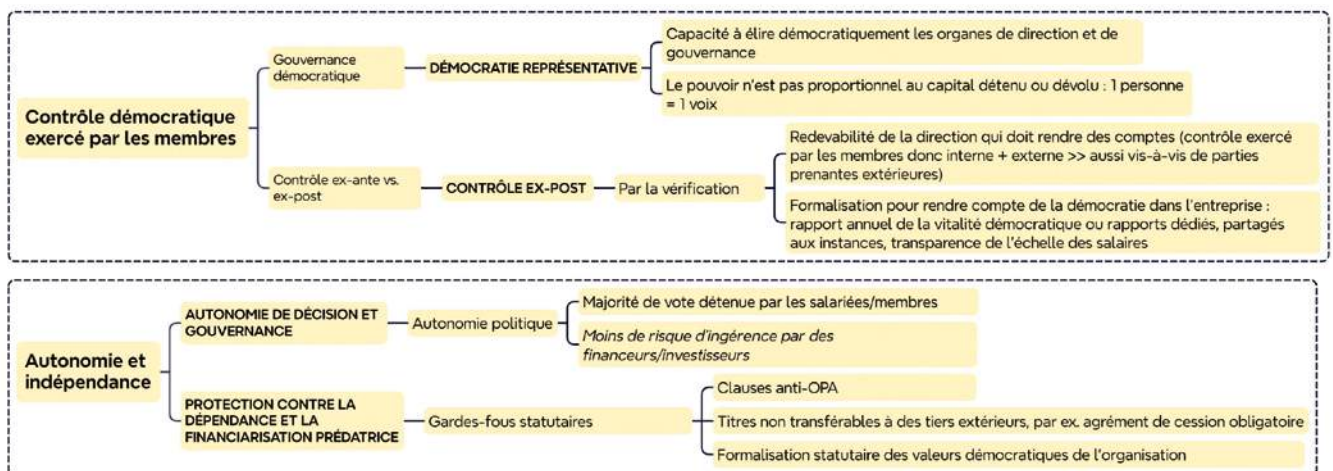
B.1. INSCRIRE LA MESURE D'IMPACT DANS UNE APPROCHE PROJET

Une mesure d'impact est un projet en soi et nécessite donc un cadrage de projet : il faut avoir défini pourquoi et pour qui il y a un besoin d'évaluation des actions de démocratie en entreprise. Désigner un chef de projet, mettre en place un rétroplanning, etc. sont autant d'éléments conseillés, puisque mener une évaluation d'impact implique une certaine logistique qui doit se planifier.

Au-delà de l'organisation des tâches et des étapes de travail, il est surtout important de bien répondre à la question de l'enjeu de l'évaluation d'impact. Elle peut en effet être motivée par diverses raisons : plaider, communication externe auprès du grand public, enjeux stratégiques de pilotage d'activités, de changement d'échelle¹⁵⁴... La réponse à cette question permettra de clarifier le choix des indicateurs à retenir pour votre évaluation.

Par exemple : une entreprise A fait le constat d'importantes tensions dans son climat organisationnel (conflits, critiques multiples des décisions stratégiques prises, sentiment d'instrumentalisation des salariés, etc.). Cette entreprise décide de mettre en place des actions très axées sur le contrôle démocratique par les membres (notamment une gouvernance représentative, une première formalisation de ses nouveaux principes et la mise en place d'un principe de redevabilité de la direction), ainsi que sur l'autonomie et l'indépendance (la majorité de vote est détenue par les membres et plusieurs garde-fous statutaires ont été mis en place). Compte tenu de l'ampleur du projet, il est décidé d'évaluer ses impacts à des fins stratégiques, pour s'assurer que les décisions prises sont les bonnes au regard de la problématique initiale.

Figure 12. Zoom sur des actions



154. Voir *Panorama de l'évaluation d'impact social en France*, ESSEC, Impact Tank, 2022.

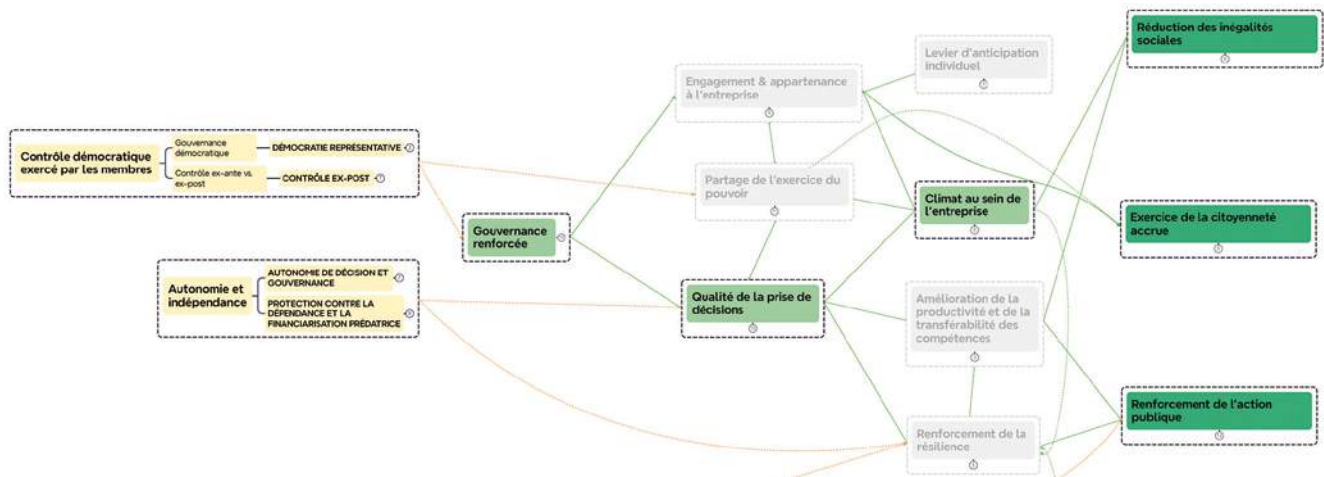
B.2. FORMALISER LA THÉORIE DU CHANGEMENT

La théorie du changement conçue dans le cadre du groupe de travail et présentée dans ce rapport peut servir d'inspiration, Toutefois, il est important de s'approprier sa propre stratégie d'impact en matière de démocratie en entreprise, avec sa propre catégorisation des actions menées, ses propres éléments de langage, etc. L'idéal est de réaliser ce travail en intelligence collective, en faisant intervenir différentes parties prenantes impliquées dans le projet de développement de la démocratie dans l'entreprise. Il est suggéré de se reporter aux

étapes de construction de la théorie du changement présentées précédemment et de bien prendre en compte les synergies entre les différentes actions déployées dans l'anticipation des impacts : des actions de démocratisation de l'entreprise peuvent avoir toutes sortes d'impacts positifs, mais ces derniers ne sont pas forcément directement liés aux actions, certaines clés de succès sont nécessaires à leur apparition, et parfois des risques sont possibles selon les choix réalisés.

Par exemple, l'entreprise A s'attend à ce que ses actions produisent des impacts positifs, notamment en matière de climat d'entreprise. Or, pour que ces impacts se matérialisent, il est nécessaire entre autres que les décisions prises suite à cette nouvelle organisation (démocratie représentative, efforts de formalisation, mise en place de garde-fous statutaires, etc.) soient vraiment de qualité pour que chacun y adhère. Cette qualité de prise de décision elle-même n'est pas garantie, elle présente un risque de perte d'efficacité, de délibération permanente, etc. et elle dépend elle-même de différents éléments comme une gouvernance véritablement renforcée, plus équilibrée, avec de vrais contre-pouvoirs et l'évitement d'écueils comme le risque de judiciarisation des conflits internes. Bref, il est important de bien théoriser non seulement les impacts attendus, mais également la façon dont ils sont supposés apparaître et sous quelles conditions — sans oublier les impacts inattendus (et pas toujours positifs) des choix d'actions réalisés.

Figure 13. Impacts à court, moyen et long termes des actions



B.3. DÉFINIR LA MÉTHODOLOGIE ET VOS INDICATEURS

Une fois les hypothèses d'impact formalisées dans la théorie du changement vient l'étape de la formalisation de la procédure d'évaluation : il s'agit d'identifier concrètement quoi mesurer, comment et quand. C'est à cette étape qu'intervient le référentiel d'indicateurs présenté précédemment, dans lequel il est conseillé de piocher les indicateurs correspondants aux hypothèses d'impact définies. Si ce référentiel d'indicateurs couvre l'ensemble de la partie « Impacts » de la théorie du changement, cela ne signifie certainement pas que le lecteur qui souhaite utiliser l'outil pour mesurer les impacts d'actions mises en place dans son entreprise doit utiliser la totalité de ces indicateurs.

Il est donc très important de bien prioriser les indicateurs retenus : en matière d'évaluation, il vaut mieux faire moins mais mieux. Une théorie du changement exhaustive dépasse nécessairement ce qu'un seul projet d'évaluation (qu'il soit ponctuel ou intégré dans un suivi régulier) peut couvrir comme périmètre. Un ensemble de choix va donc devoir être opéré.

Pour chaque indicateur envisagé, certaines questions de cadrage peuvent aider à arbitrer, par exemple :

- Illustre-t-il bien la mission sociale ?
- Met-il toutes les parties prenantes d'accord ?
- Répond-il bien à mes enjeux ?
- Est-il facile à mesurer ?
- Est-il fiable ?
- Est-il facilement attribuable à mon activité ?

Par exemple, choisir de mesurer des indicateurs relevant de la gouvernance renforcée, de la qualité de la prise de décision et du climat au sein de l'entreprise A doit être cohérent avec les critères de sélection retenus. Dans ce cas, ce choix est aligné avec la mission sociale, puisque les actions mises en œuvre répondent à une problématique initiale de climat dans l'entreprise et devraient donc, en principe, faire consensus parmi les parties prenantes. En matière de réponse aux enjeux, choisir de se concentrer sur quelques indicateurs répartis sur toute la chaîne d'impact entre les actions et les impacts en matière de climat dans l'entreprise est judicieux, puisque l'origine du besoin est stratégique et nécessite une compréhension fine des interactions entre actions mises en place et impacts.

En revanche pour choisir précisément les indicateurs de mesure à déployer, une priorisation importante doit s'opérer au regard de la faisabilité de l'étude. Ici, il serait conseillé de commencer par faire un état des lieux des outils existants dans l'entreprise et d'anticiper les efforts d'outillage et de collecte d'information à réaliser. Une certaine hiérarchie en matière de complexité d'outillage peut se décliner comme détaillé dans le tableau 5.

Tableau 5 : Suivi des indicateurs selon la complexité d'outillage

Travail d'outillage	Niveau de complexité	Exemple	Impact concerné
Modifier des outils de suivi existants	Simple	Ajouter un indicateur dans le SIRH – Gestion des conflits pour mesurer le pourcentage de conflits initialement gérés en interne qui finissent par impliquer un avocat, un syndicat ou une instance externe	Gouvernance renforcée : « Risque de judiciaireisation des conflits internes »
Réaliser une collecte de données à un temps clé	Modéré	Créer un questionnaire adressé aux salariés pour mesurer la proportion de salariés se sentant à l'aise pour exprimer leurs idées avec leurs collaborateurs au sein d'une structure	Climat au sein de l'entreprise : « Amélioration du dialogue professionnel »
Créer de nouveaux outils de suivi	Complexe	Créer un suivi de la gouvernance pour comptabiliser le nombre de dysfonctionnements ayant fait l'objet d'un signalement interne et leur délai moyen	Climat au sein de l'entreprise : « Détection précoce des dysfonctionnements »

Le critère de la fiabilité repose sur les choix concrets d'outils de mesure. Par exemple, dans le cadre de la priorisation des indicateurs, il est nécessaire de prendre en compte la taille de l'entreprise. Pour les indicateurs qui concernent par exemple les salariés, et pour éviter les biais (surreprésentation de certaines catégories sociales notamment), il est important de tenir compte du nombre de salariés dans l'entreprise avant de tirer des conclusions sur des indicateurs quantitatifs comme des pourcentages.

Concernant la facilité d'attribution aux actions déployées, pour chaque indicateur choisi, il ne faut pas hésiter à adapter la méthode employée. En effet, comme indiqué dans la section précédente, différentes méthodes sont possibles pour rendre compte d'un effet ou d'un impact. Il est tout à fait envisageable de prévoir une méthode longitudinale (plusieurs temps de mesures) pour suivre l'évolution de certains indicateurs et de choisir de comparer ses résultats à ceux de données témoins lorsque celles-ci sont disponibles. Même s'il ne s'agit pas d'évaluation d'impact au sens strict du terme (il s'agit plutôt d'une évaluation de l'efficacité des actions mises en place), il peut également être intéressant de se fixer des objectifs quantitatifs clairs en amont d'une évaluation. Par exemple, pour l'impact « amélioration du dialogue professionnel », l'entreprise peut se fixer comme objectif que 70% des salariés se sentent à l'aise pour exprimer leurs idées après six mois. Ces objectifs permettent ensuite de comparer les résultats observés aux objectifs fixés pour mieux juger de l'efficacité des actions menées.

Il est donc conseillé de créer son propre référentiel d'indicateurs, en précisant les éléments méthodologiques que vous aurez choisis :

- Par exemple, si les temps de mesure ne sont pas identiques pour tous les indicateurs, vous pouvez faire apparaître une colonne « Temps de mesure » pour préciser cette information pour chaque indicateur.
- Vous pouvez également ajouter une colonne « Objectif » si vous vous fixez des objectifs quantitatifs clairs pour certains indicateurs.
- Etc.

Enfin, les indicateurs d'impacts et les clés de succès ne sont pas les seules informations intéressantes à collecter et à analyser. Différents indicateurs de performance, mesurant les actions visant la démocratisation de l'entreprise peuvent faire partie de la priorisation et ont toute leur place dans un projet évaluatif. Pour ce faire, nous renvoyons le lecteur aux travaux de thèse de Thibault Crismer¹⁵⁵ : ses recherches portent sur la construction d'un Indice de Démocratie dans les Organisations (IDO), qui soit accessible pour tout type d'organisation.

Quatre dimensions constituent cet indice :

- ➊ **Dimension contextuelle** : se rapporte au cadre législatif et réglementaire encadrant les droits des travailleurs.
- ➋ **Dimension constitutionnelle** : se rapporte à la formalisation de la participation des travailleurs à la gouvernance de l'organisation.
- ➌ **Dimension organisationnelle** : se rapporte aux pratiques effectives de participation des travailleurs aux instances et aux processus de décision.
- ➍ **Dimension expérientielle** : dimension qui contrebalance les précédentes à travers la mesure du vécu des travailleurs.

155. À date de publication du présent rapport, ces travaux sont encore en cours, mais le prototype de l'IDO devrait être prêt courant 2026. La thèse sera publiée en open access. Le projet dans sa globalité est présenté ici : <https://ido-initiative.org/>

B.4. ORGANISER LA COLLECTE DES DONNÉES

Toute l'évaluation d'impact repose sur l'étape de collecte des données, il est donc crucial de bien l'organiser. Il s'agira notamment de préparer les outils de suivi en fonction des indicateurs retenus. Comme indiqué précédemment, si certains indicateurs sont directement accessibles dans certains outils de suivi déjà existants dans l'entreprise (compte de résultat, etc.), une grande partie de ces indicateurs pourrait nécessiter une nouvelle utilisation des outils déjà existants, ou la mise en place d'outils de suivi supplémentaires. Des propositions d'outils spécifiques sont données dans la colonne « Comment mesurer l'indicateur » du référentiel. Il est fortement conseillé de prévoir un travail de sensibilisation et de formation des personnes en charge de ces outils.

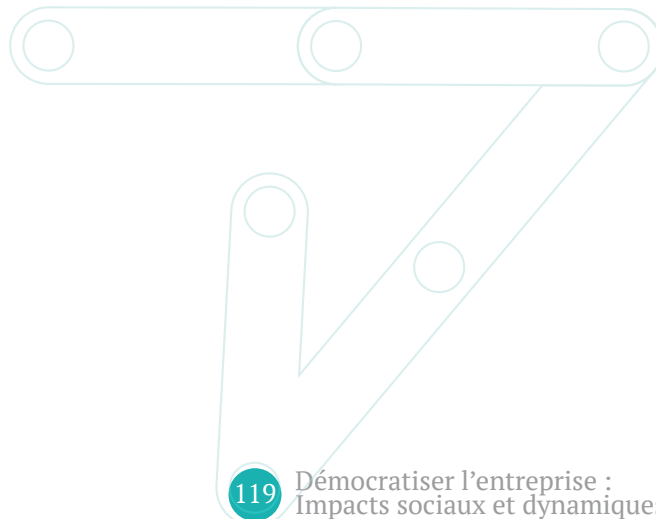
Par exemple, si l'entreprise A décide de réaliser une enquête par questionnaire auprès des salariés, une personne au moins sera nécessairement en charge d'administrer les questionnaires aux salariés, par exemple en envoyant le lien de sondage par mail, de les renseigner sur le protocole et les enjeux de l'enquête en cours, de s'assurer conjointement avec le référent RGPD que le protocole est bien respecté, de répondre aux questions éventuelles, etc.

B.5. ANALYSER LES DONNÉES ET RESTITUER LES RÉSULTATS

Il est conseillé d'anticiper autant que possible l'analyse des données. L'objectif est d'éviter de récolter un nombre plus ou moins élevé de données, puis de démarrer l'analyse depuis une page blanche. Un même indicateur peut être analysé de diverses façons : ventilation des résultats selon toutes les réponses possibles, répartition en quartiles, en valeurs absolues ou en pourcentages, sommes, moyennes, médianes, etc., sans compter tous les croisements d'indicateurs potentiels. Rédiger un plan d'analyse concret en amont tenant compte de tout le cadrage réalisé préalablement (enjeux, questions évaluatives, hypothèses d'impact, etc.) permet d'assurer la pertinence et l'efficacité des analyses réalisées.

Enfin, l'évaluation d'impact étant cyclique et s'inscrivant dans une logique d'amélioration continue, la restitution des résultats doit s'accompagner de formulations de recommandations, tant méthodologiques que stratégiques :

- À la lumière des résultats, de nouveaux ajustements méthodologiques pourront être anticipés, par exemple pour approfondir une nouvelle hypothèse d'impact ou améliorer un indicateur.
- La vérification ou non des hypothèses d'impact initiales et l'observation de résultats inattendus sont l'occasion d'identifier des pistes d'amélioration et avoir encore plus d'impact.



Chapitre 4

Recommandations

- 1. Convertir son entreprise à une gouvernance démocratique
- 2. Instaurer une codétermination à la française
- 3. Faire changer d'échelle les entreprises démocratiques
- 4. Porter un modèle européen de l'entreprise démocratique

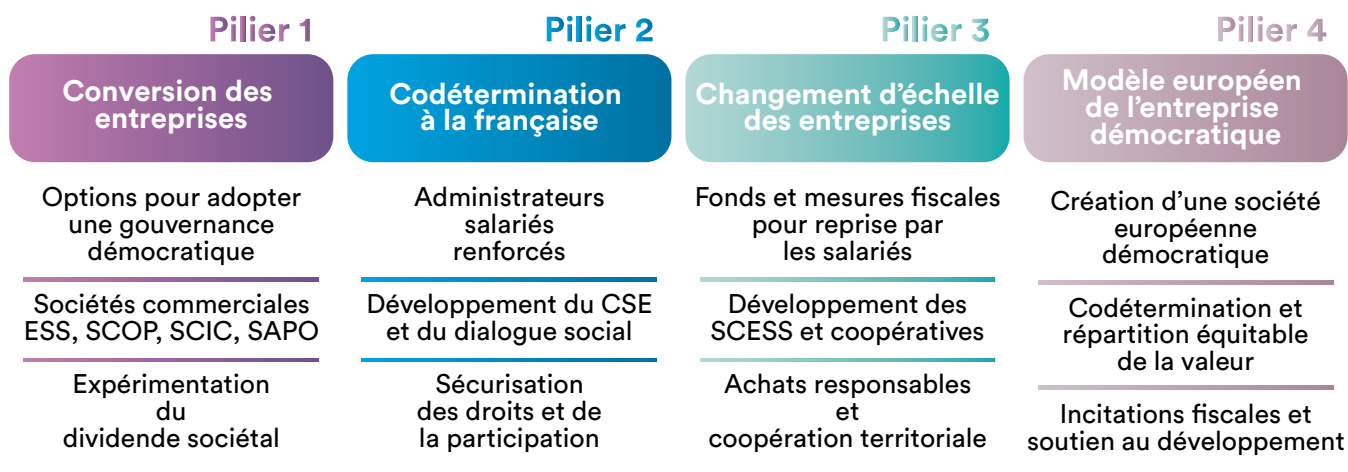
L'exercice des recommandations est sensible dans le cas d'un rapport sur la gouvernance démocratique des entreprises. Non seulement il faut éviter l'écueil d'une approche trop normative de la démocratie, alors qu'elle est intrinsèquement porteuse de dynamiques participatives qui peuvent la faire évoluer dans des directions inattendues. Mais de surcroît, l'action de l'entreprise relève d'une initiative privée dont la liberté doit être préservée. Il est nécessaire d'éviter l'inflation réglementaire dont notre pays est coutumier. C'est pourquoi ces recommandations visent, avant tout, à promouvoir, consolider et développer les modèles existants, même si elles comprennent aussi des innovations plus ambitieuses souvent importées de l'étranger (codétermination, ESOP) ou adaptées au niveau européen.

Nous avons organisé les recommandations autour de quatre piliers :

- ❶ **Le premier pilier concerne les entreprises elles-mêmes.** Il se compose de recommandations portant sur les options de conversion des entreprises à des modèles de gouvernance démocratique, dans le cadre des régimes juridiques existants.
- ❷ **Le deuxième est consacré au rattrapage français en matière de codétermination** dans les entreprises, en s'inspirant notamment du modèle allemand.
- ❸ **Le troisième vise le changement d'échelle** des entreprises démocratiques.
- ❹ **Le quatrième repose sur le 28^e régime européen**, qui pourrait intégrer un modèle d'entreprise démocratique.

Cela implique bien souvent des mesures législatives, mais aussi plus généralement des politiques publiques de soutien au développement de ces modèles et dispositifs, qui peuvent mobiliser des outils d'ingénierie, financiers ou fiscaux.

Figure 14. Les recommandations du groupe de travail



1. Convertir son entreprise à une gouvernance démocratique

Les entreprises relevant du droit des sociétés peuvent mobiliser différents dispositifs existants pour se transformer.

A. Les sociétés commerciales de l'ESS

Qu'il s'agisse d'une création ou d'une transformation, une société commerciale peut déclarer son appartenance à l'ESS auprès du guichet unique des formalités des entreprises. Pour cela, il lui faut cependant adopter des statuts conformes aux conditions prévues par la loi ESS de 2014¹⁵⁶. On dénombre aujourd'hui environ 4 500 sociétés de ce type.

Concrètement, les sociétés commerciales de l'ESS (SCESS) doivent respecter trois conditions, qui leur deviennent opposables :

- 1 Elles doivent **inscrire dans leur objet social la recherche d'une utilité sociale**, c'est-à-dire qu'elles doivent poursuivre au moins l'un des objectifs reconnus par la loi ESS : par exemple, le soutien à des personnes en situation de fragilité, la préservation et le développement du lien social ou de la cohésion territoriale, l'éducation à la citoyenneté, le développement durable, la transition énergétique, la promotion culturelle ou la solidarité internationale.
- 2 Elles doivent prévoir un **mécanisme de participation effective à la prise de décision**, non exclusivement fondé sur le lien capitalistique, dont les modalités sont définies par l'entreprise elle-même dans ses statuts.
- 3 Elles doivent prévoir des **règles d'affectation des bénéfices**, d'impartageabilité des réserves et une clause de dévolution du boni de liquidation à une autre structure de l'ESS, également précisées dans les statuts.

Une récente étude de la CRESS Île-de-France¹⁵⁷ témoigne d'une conformité fragile, imparfaite (51%) voire nulle (36,9%) de la plupart des SCESS. Faute de contrôle lors de leur dépôt, le risque juridique existe, comme l'a montrée la jurisprudence du tribunal de commerce de Bobigny par l'ordonnance du 11 avril 2023¹⁵⁸ qui a exigé d'une société commerciale qu'elle se mette en conformité ou renonce à son appartenance à l'ESS¹⁵⁹.

En matière de gouvernance démocratique, la CRESS Île-de-France préconise des mécanismes de participation à la prise de décision, qui se distinguent des simples instances consultatives du type « comité ESS ».

156. Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

157. CRESS Île-de-France. (2025). Étude : *Les sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire en Île-de-France*.

158. Tribunal de commerce de Bobigny, 11 avril 2023, CRESS IDF c/ Soc. Murphy, ordonnance 2023S00565.

159. Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), *Avis sur le bilan de la loi ESS de 2014*, ESS France, 27 juillet 2023, consultable en ligne : <https://www.ess-france.org/avis-du-csess-sur-le-bilan-de-la-loi-ess-de-2014>

B. Les SAPO

C'est un principe similaire qui régit les Sociétés anonymes à participation ouvrière (SAPO)¹⁶⁰, puisqu'il s'agit, ici aussi, d'introduire des règles particulières au sein du statut de société anonyme, prévues par la loi du 26 avril 1917¹⁶¹. Concrètement, il doit être stipulé dans les statuts que la société anonyme est « à participation ouvrière », ce qui amène deux innovations :

- La création d'actions de travail qui sont attribuées au collectif de salariés sans contrepartie financière. Elles ouvrent des droits à la perception de dividendes et au vote en assemblée générale et au conseil d'administration par l'intermédiaire de mandataires.
- La création, au sein de la société anonyme, de la Société coopérative de main-d'œuvre (SMCO), qui ne dispose pas de personnalité morale propre, mais regroupe obligatoirement l'ensemble des salariés (âgés d'au moins dix-huit ans et ayant au moins un an d'ancienneté). La SMCO détient les actions de travail et désigne les mandataires qui participent aux organes de gouvernance.

Les dividendes et le nombre de voix sont déterminés par le ratio entre les actions de travail et les actions de capital. Cela relève de la volonté initiale du dirigeant, même si toute modification ultérieure doit recueillir l'assentiment des salariés. Les actions de travail sont incessibles et s'éteignent lorsque les salariés quittent l'entreprise (retraite, démission, etc.).

Si la SAPO s'est peu développée au cours de son histoire, au point de ne concerner aujourd'hui qu'une petite dizaine d'entreprises, elle fait l'objet d'un regain d'intérêt comme en témoigne sa prise en compte dans la loi Pacte du 22 mai 2019¹⁶² et la loi sur le partage de la valeur du 29 novembre 2023¹⁶³.

C. Les SCOP et les SCIC

- Régie par la loi du 19 juillet 1978¹⁶⁴, la Société coopérative et participative (SCOP) est aujourd'hui la seule société dans laquelle les salariés sont souverains. Ceux-ci doivent en effet détenir au moins 51% du capital social et 65% des droits de vote. Si les SCOP sont des sociétés commerciales de nature (SA, SARL, SAS), leur gouvernance repose sur le principe coopératif « une personne, une voix » et leurs bénéfices doivent être répartis entre :
 - Une part « entreprise » : réserves impartageables (au moins 15%),
 - Une part « salariés » : intéressement et participation (au moins 25%),
 - Une part « associés » qui ne peut être supérieure ni aux réserves ni à la part « salariés ».

Le taux de sociétariat est assez élevé dans les SCOP, puisqu'il s'établit à 68% des salariés en moyenne.

- La loi du 17 juillet 2001¹⁶⁵ portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel a également introduit les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) qui doivent :
 - D'une part, fournir des biens et des services d'intérêt collectif qui présentent un caractère d'utilité sociale,
 - D'autre part, associer les salariés, les bénéficiaires et une troisième catégorie d'associés qui peut comprendre toute personne physique ou morale. Les collectivités locales peuvent en devenir associées, sans détenir plus de 50% du capital social.

160. Daviau, R. (2025). *La SAPO : pour une codétermination et le partage de la valeur* [Note]. Fondation Jean-Jaurès.

161. Loi du 26 avril 1917 sur les sociétés anonymes à participation ouvrière.

162. Loi n°2019-486 relative à la croissance et la transformation des entreprises (loi Pacte).

163. Loi n°2023-1107 portant transposition de l'accord national interprofessionnel relatif au partage de la valeur au sein de l'entreprise.

164. Loi n°78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives de production.

165. Loi n°2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel.

Il existe aujourd’hui autour de 4 500 SCOP et SCIC, tandis que plusieurs dizaines de sociétés sont transmises chaque année à leurs salariés. Au total, cela représente 78 405 emplois (+7%) et 10,2 milliards d’euros de chiffre d’affaires (+6%) fin 2024 par rapport à 2023, principalement dans les secteurs des services, de la construction, de l’éducation/santé/action sociale et de l’industrie¹⁶⁶.

D’autres solutions existent, comme le Fonds commun de placement (FCPE) de reprise ou les fondations actionnaires.

- Le premier a été institué par la loi du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l’actionnariat salarié¹⁶⁷. Il prend la forme d’un FCPE logé dans un plan d’épargne au sein de l’entreprise, lequel est alimenté par des sommes issues de l’épargne salariale et de versements volontaires des salariés. Ces sommes peuvent être complétées par un abondement de l’entreprise. Le FCPE de reprise nécessite l’implication d’au moins 10 salariés ou de 20% des salariés dans les entreprises de moins de 50 salariés. La répartition du capital peut être inégale. La gouvernance du FCPE de reprise est assurée par un conseil de surveillance, dont les membres sont élus par les porteurs de parts du FCPE. Le faible recours à ce dispositif (3 cas) tient à plusieurs sources de complexité juridique ainsi qu’au manque d’incitations fiscales.
- Les fondations actionnaires, c’est-à-dire détentrices des titres de propriété de l’entreprise, peuvent prévoir une gouvernance démocratique lorsqu’elles sont reconnues d’utilité publique. Cela implique que le collège des fondateurs ne doit pas être majoritaire (au plus 1/3 des administrateurs) et qu’un collège des acteurs publics soit présent (au moins 1/3 des administrateurs), voire qu’un commissaire du Gouvernement ait une voix consultative. Il s’agit d’un modèle construit pour le groupe Pierre Fabre qui n’a jusqu’ici jamais été répliqué malgré plusieurs tentatives. Les autres fondations ou fonds de dotation qui s’en inspirent, sans la reconnaissance d’utilité publique, prévoient parfois la représentation des salariés ou d’autres parties prenantes, mais il n’y a ni règles, ni pratiques stabilisées.



Expérimenter le dividende sociétal

Si les modèles de gouvernance démocratique s’accompagnent bien souvent de dispositifs de partage de la valeur avec les salariés, certaines entreprises vont plus loin en redistribuant une part des bénéfices à des projets d’intérêt général. Cette démarche ne concerne pas seulement les membres ou collaborateurs de l’entreprise, mais aussi des bénéficiaires extérieurs et l’environnement, ce qui traduit une conception élargie de la responsabilité sociale, à la fois envers l’humain et le non-humain.

Ainsi, les profits peuvent être affectés à des actions sociales (soutien aux communautés, inclusion, formation) ou environnementales (préservation des écosystèmes, réduction de l’empreinte écologique). Dans certaines structures, le choix de ces projets peut faire l’objet d’une délibération des collaborateurs, moyen à la fois de faire vivre la démocratie dans l’entreprise et de mobiliser le corps social sur des sujets à impact, vecteurs de sens.

166. Confédération générale des SCOP et des SCIC. (2025). *Bilan 2024 des sociétés coopératives : Les SCOP et SCIC poursuivent leur croissance avec 87 699 salariés (+4 %) et un CA de 10,2 milliards d’€ (+6 %)* [Communiqué de presse].

Disponible : <https://www.les-scop.coop/system/files/2025-03/CG%20Scop%20-%20CP%20-%20Bilan%20CG%20Scop%202024.pdf>

167. Loi n°2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l’actionnariat salarié et portant diverses dispositions d’ordre économique et social.

2. Instaurer une codétermination à la française

Bien qu'ayant été l'un des premiers pays à avoir expérimenté la codétermination, avec la création de la SAPO en 1917, la France fait aujourd'hui partie des rares États européens où la codétermination est limitée aux entreprises publiques – malgré sa forte expansion en Europe dans les années 1970-1990¹⁶⁸. Dans ces entreprises publiques, des administrateurs salariés ont été intégrés au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, jusqu'à la loi relative à la démocratisation du secteur public du 26 juillet 1983¹⁶⁹, qui en a généralisé la pratique en instaurant, dans la plupart des cas, l'élection d'un tiers d'administrateurs salariés au conseil.

Dans le domaine des entreprises privées, la codétermination a été introduite plus progressivement. Après l'échec du rapport Sudreau en 1975¹⁷⁰ et l'adoption des lois Auroux¹⁷¹ en 1982 (création des comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail - CHSCT, droit d'expression des salariés, négociation annuelle obligatoire), il a fallu attendre les lois relatives à la sécurisation de l'emploi en 2013¹⁷² et au dialogue social et à l'emploi en 2015¹⁷³ pour introduire des administrateurs salariés. Aujourd'hui, les sociétés françaises de plus de 1 000 salariés en France (ou 5 000 dans le monde) doivent intégrer au moins un administrateur salarié au sein de leur conseil d'administration. Ce nombre est porté à 2 lorsque le conseil comprend plus de 12 membres. Moins développée que dans le secteur public, cette pratique constitue néanmoins une forme de codétermination dans les entreprises privées.

Dans ce contexte, nous proposons de nous inspirer des modèles mutualistes et coopératifs et de renforcer la place de la démocratie en entreprise en complément des dispositions concernant l'objet social étendu introduites par la loi Pacte. Cette orientation vise à mieux articuler la « mission », organisée dans le cadre d'un comité *ad hoc*, et la gouvernance stratégique de l'entreprise. Nous formulons ainsi plusieurs recommandations qui sont, pour la plupart, issues du rapport de la Fondation Jean-Jaurès *Pour un nouvel esprit d'entreprise*¹⁷⁴ :

- ❶ Désigner, au sein des conseils d'administration et de surveillance :
 - Un tiers d'administrateurs salariés dans les entreprises de plus de 500 salariés,
 - Une moitié d'administrateurs salariés dans les entreprises de plus de 2 000 salariés.
- ❷ Supprimer les régimes dérogatoires bénéficiant aux SAS. Les SAS atteignant des seuils précis de taille ou d'effectifs devraient se doter d'un conseil d'administration conforme au modèle des sociétés anonymes auquel siègeraient les administrateurs salariés aux côtés des administrateurs désignés par les actionnaires.
- ❸ Rendre obligatoire l'attribution de la présidence du comité social et économique (CSE) à un salarié élu.
- ❹ Faire du CSE un lieu de construction du dialogue professionnel, notamment autour du déploiement de l'intelligence artificielle (IA), en renforçant progressivement ses pouvoirs.
- ❺ Reconnaître le rôle des militants, qu'ils relèvent de l'ESS ou des syndicats, comme acteurs de la démocratie.

168. Favereau, O. (dir.). (2025). *Traité de codétermination*. Presses de l'Université Laval.

169. Loi n°83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.

170. Le rapport dirigé par Jacques Sudreau (1975), commandé par le gouvernement français, visait à promouvoir une réforme de l'entreprise fondée sur une participation accrue des salariés aux décisions et une transformation des structures de pouvoir internes. Ses propositions n'ont pas fait l'objet d'une traduction législative.

171. Les lois dites « Auroux », portées par Jean Auroux, ministre du Travail, et promulguées en 1982, constituent une réforme majeure du droit du travail en France.

172. Loi n°2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.

173. Loi n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi.

174. Potier, D., et al. (2026). *Pour un nouvel esprit d'entreprise. Un modèle d'entreprise responsable, ancrée et démocratique pour la France et l'Europe* [Rapport]. Fondation Jean-Jaurès.

Ces orientations doivent s'accompagner d'une consolidation du régime des administrateurs salariés à partir de trois leviers :

- Sécuriser leur présence dans les comités des conseils d'administration,
- Garantir l'absence de discrimination en matière de rémunération entre administrateurs salariés et autres administrateurs,
- Prévoir la possibilité du cumul des mandats d'administrateur salarié et de représentant des salariés au CSE ou de délégué syndical, sous réserve d'un accord d'entreprise.

Par ailleurs, la codétermination peut également être mise en œuvre *via* la participation des salariés à la définition de leurs environnements, méthodes et conditions de travail. Elle doit conduire à une plus grande autonomie du collaborateur dans la maîtrise de son poste et une vigilance accrue de la part de la gouvernance pour en garantir le développement. Cela peut alors prendre la forme d'une recommandation spécifique :

- Rédiger un rapport annuel sur les conditions de travail, fondé sur une enquête auprès des salariés et assorti de recommandations. Ce rapport serait annexé au rapport de gestion, présenté spécifiquement au conseil d'administration et donnerait lieu à un engagement de réponse aux recommandations formulées.

Enfin, l'usage croissant des *holdings* rend nécessaire leur alignement fiscal pour éviter les risques d'optimisation fiscale et de court-circuit démocratique.



Reconnaître le rôle des entreprises démocratiques dans le dialogue social

Les entreprises de l'économie sociale et solidaire se caractérisent par l'absence de propriété individuelle du capital. Celui-ci est mis au service d'un projet collectif plutôt que détenu par des actionnaires. Cette organisation fonde une gouvernance démocratique où le pouvoir de décision ne découle pas du capital, mais de la délibération entre les parties prenantes. Elle éclaire directement l'enjeu de la démocratie au travail, en montrant qu'il est possible d'organiser l'entreprise autrement, en associant davantage les salariés et les acteurs du projet aux décisions qui les concernent. Dans ces entreprises, le dialogue social ne se limite donc pas à la régulation du rapport salarial. Il s'inscrit dans une dynamique plus large de participation et de délibération collective, contribuant à la construction d'une vision plus inclusive du travail, pensé comme un vecteur d'inclusion et pas seulement comme un facteur de production. Comme le rappelle l'appel des employeurs engagés de l'UDES¹⁷⁵, de nombreuses entreprises de l'ESS donnent ainsi une place aux salariés dans la gouvernance et les orientations stratégiques, en plus de faciliter la mise en place d'un dialogue social et professionnel de qualité. Reconnaître pleinement l'UDES¹⁷⁵ dans le dialogue social, c'est donc reconnaître la contribution spécifique des entreprises démocratiques à l'évolution des pratiques du travail.

175. UDES. (2021). Appel des employeurs engagés. Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire. https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/lmorin/2022_01_12_appel_employeurs_engages_udes_1.pdf

3. Faire changer d'échelle les entreprises démocratiques

Dans cette section, nous avons élaboré un ensemble de recommandations visant à développer des modèles existants, mais aussi à envisager la création d'une société de droit européen qui permette la transmission d'entreprises aux salariés.

A. Consacrer les coopératives comme modèle de référence

En matière de transmission d'entreprise, la France a historiquement privilégié la famille aux salariés. Le Pacte Dutreil, créé en 2003¹⁷⁶, prévoit que les transmissions par donation ou succession (c'est-à-dire à titre gratuit) bénéficient d'une exonération partielle des droits de mutation, à hauteur de 75% de la valeur des titres, sous réserve de respecter certains engagements tels que la conservation des titres et la poursuite de l'activité. Ce dispositif est remis en cause par un rapport récent de la Cour des comptes en raison de son coût fiscal élevé, de son faible effet sur l'emploi (en particulier industriel) et parce que son usage bénéficie principalement aux grandes entreprises¹⁷⁷. Dans le même temps, alors que les projets de transmission aux salariés sont freinés par leur faible surface financière, les investisseurs se montrent particulièrement frileux, comme l'attestent l'absence des banques publiques d'investissement ou le désengagement de l'État dans les tours de table financiers récents.

Plusieurs recommandations sont ainsi faites par la Confédération générale des SCOP et des SCIC pour diffuser le modèle :

- ❶ Créer un fonds dédié à la reprise d'entreprises par les salariés, sous la forme d'un fonds « Impact coopératif », inspiré du dispositif mis en œuvre après la loi de 2014¹⁷⁸, porté par les acteurs de l'ESS, pour un montant de 80 millions d'euros,
- ❷ Porter à 33% le taux de réduction d'IR-PME¹⁷⁹ applicable aux souscriptions de parts sociales dans les SCOP et les SCIC, afin de rendre ces investissements plus attractifs,
- ❸ Étendre l'exonération « aide à la création et à la reprise d'entreprise » (ACRE) aux salariés repreneurs d'entreprises en dehors des procédures collectives,
- ❹ Flécher un pourcentage minimum des fonds départementaux de revitalisation vers des projets de reprise d'entreprises collectives,
- ❺ Adapter les dispositifs proposés par Bpifrance aux spécificités des coopératives : incitation de Bpifrance à l'émission de titres participatifs, élargissement du « prêt transmissions d'entreprises aux salariés », comptabilisation des titres participatifs comme des quasi-fonds propres.

176. Loi n°2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique, dite « loi Dutreil ».

177. Cour des comptes. (2025). *Pacte Dutreil : un dispositif fiscal en forte croissance à mieux cibler* [Rapport].

178. Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire.

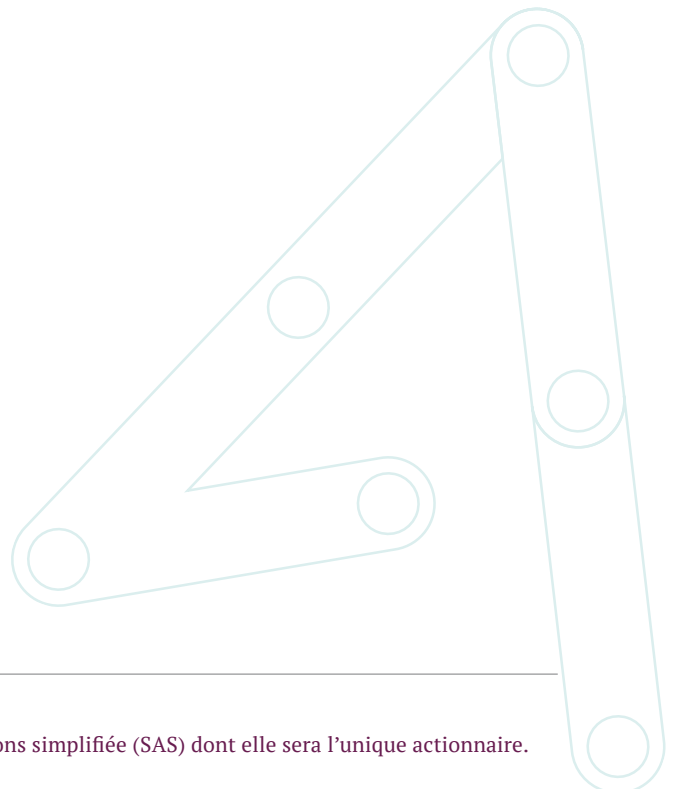
179. Déduction ou une réduction d'impôt sur le revenu (IR) spécifique aux investissements dans les PME.

B. Consolider le cadre de développement des SCESS

Malgré leur expansion depuis dix ans, les SCESS souffrent, selon un rapport d'ESS France¹⁸⁰, de plusieurs freins, en particulier l'insécurité réglementaire, un environnement institutionnel à renforcer et une reconnaissance incomplète. La loi de finances 2026 vient cependant de créer un statut de jeune entreprise d'innovation à impact (JEII), qui permet aux acteurs de l'innovation sociale de bénéficier des allègements fiscaux et exonérations de cotisations prévues pour l'innovation technologique.

Plusieurs recommandations peuvent être faites pour renforcer l'appartenance des SCESS à l'ESS et encourager leur développement :

- 1 Mieux définir l'appartenance des SCESS à l'ESS en :
 - Encadrant la réversibilité de ce statut, aujourd'hui possible par simple modification statutaire,
 - Ouvrant ce statut aux sociétés par actions simplifiées unipersonnelles (SASU)¹⁸¹ et aux sociétés à responsabilité limitée unipersonnelles (EURL)¹⁸², sous réserve du respect des conditions de gouvernance démocratique,
 - Excluant les entreprises publiques locales (EPL), bien que de droit privé, dès lors que leur capital est majoritairement détenu par des personnes publiques (État, collectivités locales, établissements publics).
- 2 Encadrer les plus-values de cession et l'affectation des bénéfices à l'objet social (qui peut être contournée par l'affectation des bénéfices en report à nouveau) pour garantir le principe de non-lucrativité.
- 3 Garantir les conditions de la gouvernance démocratique en excluant les dispositifs purement consultatifs du champ de conformité (la gouvernance des SCESS ne doit pas être fondée sur la détention du capital) et en définissant un socle commun d'informations à transmettre aux parties prenantes.
- 4 Confier aux CRESS une mission de vérification de conformité (dans le prolongement de leur capacité d'ester en justice) par l'accès aux données, un financement adapté et un partenariat avec les greffes des tribunaux de commerce, ainsi qu'une mission d'accompagnement des SCESS pour mieux les insérer dans les écosystèmes de l'ESS et les politiques qui leur sont consacrées.



180. ESS France. (2025). *Les sociétés commerciales de l'ESS*.

181. Entreprise d'une personne physique ou morale qui crée une société par actions simplifiée (SAS) dont elle sera l'unique actionnaire.

182. <https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F37777>

C. Démocratiser l'actionnariat salarié

Sur le modèle de l'*Employee Stock Ownership Plan* (ESOP) qui s'est fortement diffusé dans les pays anglophones, la France pourrait concevoir un actionnariat à large base. Elle peut s'appuyer pour cela sur l'outil juridique du FCPE.

- 1 Plus précisément, les FCPE de reprise pourraient impliquer les salariés dans tout type de transmission d'entreprise à condition de lever plusieurs sources de complexité qui font obstacle à leur utilisation :
 - Renommer le « FCPE de reprise » en « FCPE de transmission » pour souligner qu'il vise la transmission d'entreprises saines,
 - Adopter un ensemble de mesures de simplification : clarifier la possibilité pour le FCPE de transmission de racheter des titres existants tout autant que de souscrire des titres nouvellement émis ; prévoir la possibilité de réaffecter les avoirs des salariés ayant quitté les entreprises ; préciser que l'opération peut concerner tout autant les salariés que les travailleurs non-salariés, également éligibles aux dispositifs de l'épargne salariale, à l'exception des anciens salariés ayant quitté l'entreprise à la suite d'un départ en retraite ou en préretraite ; établir la liste des salariés impliqués dans l'opération après que le fonds a été constitué.
- 2 Modifier l'horizon de liquidité des sommes investies dans le FCPE de transmission par la suppression des durées minimales de détention et la mise en place d'un seuil minimal obligatoire de 30% de détention financière et de droits de vote du FCPE par les salariés.
- 3 Mettre en place une gouvernance démocratique au sein du FCPE reposant sur le principe coopératif « une personne = une voix ».
- 4 Renforcer l'obligation pour les entreprises d'informer tous les trois ans leurs salariés sur les possibilités de reprise, en accompagnant cette information d'un rapport d'évaluation et en prévoyant des sanctions en cas de non-respect.
- 5 Créer une garantie étatique pour le financement des transmissions d'entreprises aux salariés, avec effet de levier (c'est-à-dire permettant de mobiliser des financements plus importants que les ressources propres des salariés).

De plus, au niveau fiscal, il n'existe aujourd'hui pas d'abattement ni d'exonération attractifs pour les vendeurs dans le cas d'une transmission progressive aux salariés. Deux solutions peuvent être envisagées :

- 1 Étendre, sous conditions strictes, le bénéfice de l'abattement fixe de 500 000 euros prévu à l'article 150-0 D ter du Code général des impôts (CGI) aux cessions de titres réalisées au profit des salariés de l'entreprise, en cas de transmission effective du contrôle de celle-ci, y compris en l'absence de départ à la retraite du dirigeant.
- 2 Exonérer la plus-value à hauteur de 75% pour le vendeur dans le cadre d'une transmission réalisée aux salariés, afin d'obtenir un avantage fiscal comparable à celui du Pacte Dutreil.



Les achats responsables : un levier pour développer les entreprises démocratiques

Les prescripteurs, publics ou privés, peuvent soutenir le développement des entreprises démocratiques, notamment par leurs achats responsables. Cela plaide en faveur du déploiement et du renforcement des schémas d'achats socialement et écologiquement responsables (Spaser) des collectivités locales, ainsi que de l'adoption de chartes des achats responsables par les entreprises. Celles-ci pourraient cibler les acteurs de l'ESS et certains labels pour leurs fournisseurs et y ajouter des critères tels que :

- Plus de 50% du capital détenu par une structure à but non lucratif (association, fondation ou fonds de dotation actionnaire, etc.),
- Existence d'une raison d'être ou d'un objet social d'utilité sociale ou environnementale décliné par des engagements et des objectifs opérationnels vérifiables,
- Rapport de 1 à 10 maximum entre le mieux payé de l'entreprise et le moins bien payé (salaire + prime),
- Existence ou non d'un dividende sociétal supérieur ou égal à 5% des bénéfices dans les 3 dernières années,
- Existence ou non d'un comité des parties prenantes,
- Existence ou non d'une feuille de route ESG,
- Etc.

Plus généralement, les coopérations territoriales peuvent être un levier pour renforcer la démocratisation des entreprises. À ce titre, les dispositifs publics de coopération, tels que les Pôles territoriaux de coopération économique (PTCE) ou les SCIC, doivent être développés et doivent considérer les grandes entités de l'ESS (mutuelles, etc.) comme des acteurs structurants au titre de leur responsabilité territoriale.



4. Porter un modèle européen de l'entreprise démocratique

Au niveau européen, les entreprises de l'ESS sont insuffisamment reconnues en raison d'une opposition binaire entre lucrativité et non lucrativité¹⁸³. Le faible recours au statut de société coopérative européenne, comme l'abandon du projet de statut européen de mutuelle ou, plus récemment, le retrait du projet de directive sur l'association transfrontalière européenne plaident en faveur d'une reconnaissance accrue des entreprises de l'ESS pour que le droit de la concurrence soit équitable.

Dans ce contexte, il est proposé :

- Une reconnaissance des mutuelles, coopératives et fondations d'utilité publique comme entreprises à lucrativité limitée, avec un droit européen qui protège leur modèle (réserves impartageables, interdiction de rachat hostile, gouvernance démocratique).

Si les législations en faveur de l'ESOP tendent désormais à se développer en Europe continentale (comme en témoignent la Slovénie et, dans une moindre mesure, le Danemark), l'Union européenne prépare un nouveau cadre juridique pour les entreprises innovantes. Le Parlement européen vient ainsi d'adopter une résolution contenant des recommandations à la Commission européenne pour qu'elle propose une directive sur le 28^e régime, c'est-à-dire un cadre européen en matière de droit des sociétés, à côté des cadres juridiques existants dans les 27 États membres¹⁸⁴.

Cette résolution propose ainsi la création d'une société européenne unifiée, dont l'objectif est de renforcer la compétitivité européenne. Reprenant les recommandations du rapport Repasi¹⁸⁵, elle suggère d'y introduire un dispositif optionnel de type ESOP afin d'attirer et conserver les talents.

Ces plans d'actionnariat salarié doivent cependant prendre en considération plusieurs principes :

- Les régimes de participation financière des salariés ne doivent pas remplacer ou diminuer leur rémunération de base ou leurs cotisations,
- La transparence et la gouvernance démocratique doivent être au cœur de leur conception et de leur mise en œuvre,
- La participation à ces régimes doit être non discriminatoire et accessible à tous les salariés,
- La participation à ces régimes doit rester volontaire pour les salariés et facultative pour les entreprises,
- Des mécanismes visant à protéger les travailleurs contre des risques financiers déraisonnables doivent être prévus.

183. Driguez, L. (2017). *Le but non lucratif en droit de l'Union européenne ou de la nécessité d'adopter une notion nouvelle de lucrativité limitée*. Paris : MGEN.

184. Résolution du Parlement européen du 20 janvier 2026 contenant des recommandations à la Commission concernant le 28^e régime : un nouveau cadre juridique pour les entreprises innovantes.

185. Repasi, R. (2025). *Draft report with recommendations to the Commission on the 28th Regime: a new legal framework for innovative companies*.

Ces orientations vont dans le sens d'un élargissement de la propriété des sociétés, mais il serait possible d'aller plus loin de trois façons :

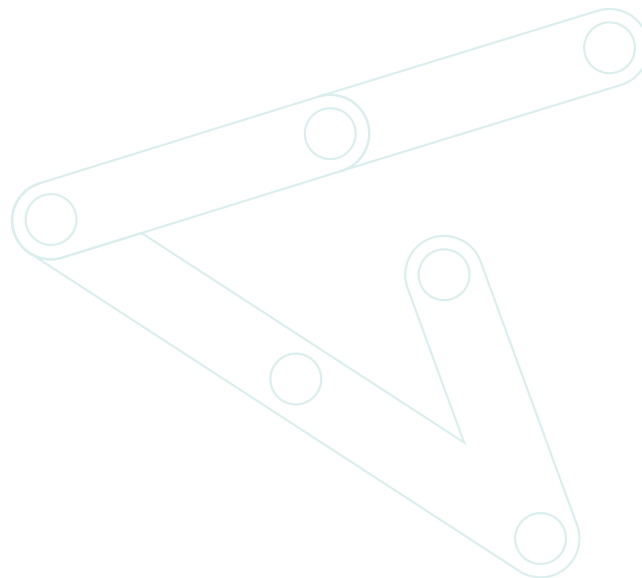
- ❶ Le succès des ESOP aux États-Unis a principalement reposé sur les dispositifs d'incitation fiscale qui y ont été associés dès les années 1980. La Commission européenne devrait, en collaboration avec les États membres qui en ont la compétence, encourager et coordonner l'harmonisation des incitations fiscales à la transmission des entreprises aux salariés.
- ❷ S'inspirant du système slovène qui a mis en place un modèle coopératif, des normes minimales concernant la part du capital détenue par les salariés, ainsi que la part des salariés qui participent au plan, devraient être prévues pour l'obtention d'un statut spécial d'entreprise détenue par les salariés. Il s'agirait ainsi de remplacer la structure fiduciaire associée à l'ESOP par une coopérative d'actionariat salarié qui servirait de véhicule pour racheter les actions et détenir la propriété au nom des salariés.
- ❸ Face au défi de la succession de nombreuses PME dont il est nécessaire de conserver la propriété des actifs productifs, l'Union européenne devrait créer un fonds souverain qui interviendrait sous forme de prêts à faible taux d'intérêt et de garanties, afin de soutenir les rachats (progressifs ou complets) d'entreprises par les salariés.

Enfin, comme le propose le rapport du comité d'experts de haut niveau sur la démocratie au travail pour le gouvernement espagnol, l'Union européenne devrait créer un 28^e régime pour une Entreprise démocratique européenne (EDE)¹⁸⁶.

L'EDE reposerait sur deux piliers :

- ❶ Une règle démocratique, qui prendrait la forme d'une codétermination de l'entreprise (au moins 50% des droits de vote au niveau du conseil d'administration), d'un système bicaméral où une chambre des travailleurs (ou un comité d'entreprise) devrait valider les décisions du conseil d'administration ou de modèles coopératifs (de travailleurs ou multipartites).
- ❷ Une répartition équitable de la valeur, qui impliquerait de fixer un écart de rémunération au sein des entreprises ainsi qu'un revenu minimum pour l'ensemble des travailleurs (dont les sous-traitants).

Le développement des EDE devrait bénéficier d'incitations fiscales, d'un accès simplifié et prioritaire au futur Fonds européen pour la compétitivité, d'un traitement favorable en matière d'aides d'État (taux de subvention maximum, plafonds d'aide élevés) et de marchés publics préférentiels.



186. Ferreras, I. et al., (2026). *Two Promises to Those Who Work: Voice and Ownership*, Report commissioned by the second Vice-Presidency and the Ministry of Labour and Social Economy of Spain.

Conclusion

Les sociétés démocratiques reposent sur la participation des citoyens à une partie des décisions qui engagent leur avenir collectif. En ce sens, l'entreprise – qui structure le travail et transforme les territoires – constitue un espace clé pour mettre en œuvre des pratiques démocratiques et collectives. Si cet engagement demeure encore partiel, les travaux présentés dans ce rapport montrent qu'il ne saurait être réduit à une opposition entre des entreprises « démocratiques » et d'autres qui ne le seraient pas. Au contraire, ces travaux dévoilent une diversité de pratiques, qui puisent autant dans les modèles de l'ESS que dans les hybridations d'organisations dites conventionnelles. Dans un contexte de questionnement démocratique, en particulier à l'endroit du travail, la question n'est pas seulement d'introduire de la démocratie dans l'entreprise, mais bien d'évaluer les conditions de son effectivité et sa structuration.

La démocratie en entreprise désigne un ensemble de dispositifs associant les salariés et, parfois, d'autres parties prenantes, aux processus de décision et à la gouvernance des organisations. Ce rapport se concentre sur les modèles de gouvernance démocratique inscrits dans le cadre juridique de l'entreprise, en prenant comme référence les statuts et les mécanismes légaux qui encadrent la participation. En l'absence de définition juridique unique, l'entreprise est ici entendue non seulement à travers sa fonction productive, mais comme une institution politique de production, structurée par des rapports de pouvoir. L'objectif est de montrer comment la démocratie peut s'incarner à travers ces statuts, pour mieux en saisir les effets sur les acteurs, les pratiques internes et les écosystèmes économiques.

En s'appuyant sur une trentaine d'initiatives en France et à l'étranger, cette étude illustre une certaine diversité des structures de gouvernance démocratique, des modèles historiques de l'ESS aux dispositifs d'actionnariat salarié et de codétermination dans les entreprises conventionnelles. Pour les analyser, le groupe de travail s'est appuyé sur trois dimensions de la démocratie en entreprise : le partage des pouvoirs, le partage de la valeur et l'inscription de ces processus dans les écosystèmes économiques et territoriaux.

Si plusieurs travaux soulignent les bénéfices potentiels de la gouvernance démocratique en entreprise, les outils pour en mesurer les effets restent peu développés. Ce rapport propose donc un référentiel d'indicateurs destinés à évaluer ces effets et à identifier des pistes d'amélioration. Il dépasse les indicateurs économiques classiques pour intégrer d'autres dimensions, telles que le climat organisationnel, le bien-être et l'engagement des salariés, la qualité des relations internes ou encore l'ancrage territorial des activités.

Les enseignements de ce rapport montrent que la France dispose d'atouts, notamment ses modèles coopératifs et d'actionnariat salarié collectif (FCPE), pour ouvrir la propriété aux travailleurs, mais accuse un retard en matière de codétermination par rapport à ses voisins européens. L'étude confirme pourtant que la démocratie n'entrave pas l'efficacité économique, mais qu'elle agit comme un amortisseur de crise, en favorisant la stabilité de l'emploi et l'ancrage territorial des entreprises. Pour que ces pratiques ne restent pas marginales, il est essentiel de renforcer l'implication des collaborateurs dans les décisions stratégiques.

À l'issue de nos travaux, les recommandations invitent à un changement d'échelle : développer une codétermination « à la française » en ouvrant davantage les conseils d'administration aux salariés, simplifier la transmission d'entreprises via des FCPE dédiées, soutenir le développement des SCOP et des SCIC et porter au niveau européen le statut d'Entreprise démocratique européenne (EDE). Ce rapport appelle à une mobilisation coordonnée des acteurs publics et privés pour soutenir ces expérimentations et sécuriser les droits des collaborateurs.

Transformer l'entreprise en un espace de délibération et de responsabilité partagée ne doit pas être perçu comme une évolution managériale. Cela doit être entrepris comme une transformation stratégique qui redonne du sens au travail et soutient le développement d'une culture démocratique qui dépasse l'entreprise, jusqu'aux partenaires et aux écosystèmes locaux.

Annexes

- **Annexe 1 : Présentation du groupe de travail et de la méthode**
- **Annexe 2 : Liste des personnes auditionnées**
- **Annexe 3 : Glossaire**
- **Annexe 4 : La démocratie en pratique : 32 études de cas**
- **Annexe 5 : Documentation pour aller plus loin sur la mesure d'impact**
- **Annexe 6 : Bibliographie & sitographie**

Annexe 1. Présentation du groupe de travail et de la méthode

A. Un enjeu collectif : rendre compte de l'impact des initiatives selon des critères adaptés et mettre en lumière les enseignements

L'impact social consiste en l'ensemble des conséquences (évolutions, inflexions, changements, ruptures) des actions d'une organisation, tant sur les parties prenantes externes (bénéficiaires, usagers, clients), directes ou indirectes de son territoire, et internes (salariés, bénévoles, volontaires), que sur la société en général.

Il peut être évalué en mesurant ou qualifiant les effets, négatifs ou positifs, prévus ou imprévus, générés par une organisation sur ses parties prenantes. Le processus d'évaluation de l'impact social consiste à interpréter ces effets pour définir leur valeur sociale. La mesure d'impact se fait alors selon des critères eux-mêmes transformés en indicateurs variables aidant à mesurer les effets.

L'impact social n'est pas le résultat linéaire d'une cause à un effet, mais plutôt un enchaînement de relations, prévues ou imprévues, entre des actions, des personnes et leur milieu. Sa valeur résulte de l'interaction avec un environnement et un écosystème social. On peut mettre en lumière quelques critères d'analyse des effets sociaux en évaluant, par exemple, ceux sur le bien-être, le lien social, l'insertion professionnelle (effets individuels), la solidarité, le sentiment d'inclusion ou d'exclusion, l'égalité femmes-hommes (effets collectifs), etc.

Le parti pris de l'Impact Tank est d'encourager le suivi et l'évaluation des initiatives déployées, à partir de leurs effets sur le terrain. L'enjeu est précisément de montrer comment les actions menées répondent aux besoins des publics et des territoires. L'impact constitue ainsi un élément clé de l'élaboration, de la conduite et du suivi d'une action visant à répondre à un ou plusieurs besoins de société. Porter une attention à l'apport social des actions de manière rigoureuse et partagée permet de concevoir des dispositifs et des innovations appropriés aux publics et aux contextes ciblés.

En faisant la preuve de son concept sur un territoire ou auprès d'un groupe social en particulier, l'action locale peut être valorisée afin de permettre aux acteurs d'autres territoires de répondre aux mêmes problématiques, tout en adaptant les dispositifs au contexte de mise en œuvre. De plus, cela peut permettre à la puissance publique de s'en saisir pour favoriser les conditions de son essaimage. Analyser les différentes initiatives à l'aune de l'impact social qu'elles génèrent permet enfin de dépasser les limites des seules approches normatives, qui abordent souvent la question de l'inclusion sous le seul angle statistique, et de privilégier une approche plus intégrative, partant du besoin concret des publics et conduisant jusqu'à l'évaluation de tous les changements produits.

B. L'élaboration du rapport de solutions

Pour répondre au double défi de capitalisation et de diffusion de la connaissance sur les initiatives ayant un impact positif, l'Impact Tank et ses partenaires ont œuvré à la réalisation du présent rapport. Il s'appuie sur un groupe de travail nourri par des auditions avec :

- Des acteurs de terrain, qui partagent leurs expériences concrètes, les freins rencontrés et les leviers identifiés pour développer leurs solutions,
- Des chercheurs, spécialistes du sujet d'étude ou de thématiques associées, qui apportent un cadre conceptuel en croisant leurs travaux avec les initiatives du terrain,
- Des décideurs publics (administrations, ministères, agences) et privés (associations, ONG, grandes entreprises, entreprises sociales) qui, par leur contexte de prise de décision (cadre réglementaire, priorités de financement...), mettent en perspective les retours des porteurs de projets et des chercheurs avec d'autres initiatives de leur connaissance.

Les rapports de solutions de l'Impact Tank ont pour objectif d'outiller les acteurs de terrain, de contribuer au développement de la recherche sur l'innovation sociale et au renouvellement des connaissances sur les enjeux sociaux et sociétaux à travers le prisme de la mesure d'impact. Ces rapports intègrent également des propositions visant à faire évoluer la réponse des pouvoirs publics à ces enjeux.



Les questions clés d'un rapport de solutions

L'enjeu thématique	Quel est le problème ou quelle est l'opportunité ? Pourquoi ce sujet ? Qu'est-ce qui le justifie, notamment en lien avec les besoins sociétaux sous-jacents ?
Les innovations sociales	Quelles sont-elles ? Comment les catégoriser ? Quelles sont leurs modalités opérationnelles d'action ?
Leurs résultats	Quels sont les effets pour les parties prenantes ? En quoi cela apporte-t-il une solution pertinente, efficace, efficiente et durable aux enjeux soulevés ?
Les leviers de leur diffusion à grande échelle	De quel changement d'échelle parle-t-on ou préconise-t-on les concernant ? Qu'est-ce qui dans les solutions doit faire l'objet de cette diffusion ? Quelles en sont les conditions opérationnelles ? Quelles sont les conditions externes à réunir pour permettre ce changement d'échelle ?
La mesure d'impact	Quels sont les indicateurs adaptés pour mesurer les résultats de ces solutions ? Quels sont les enjeux de collecte et d'analyse de données correspondantes ?

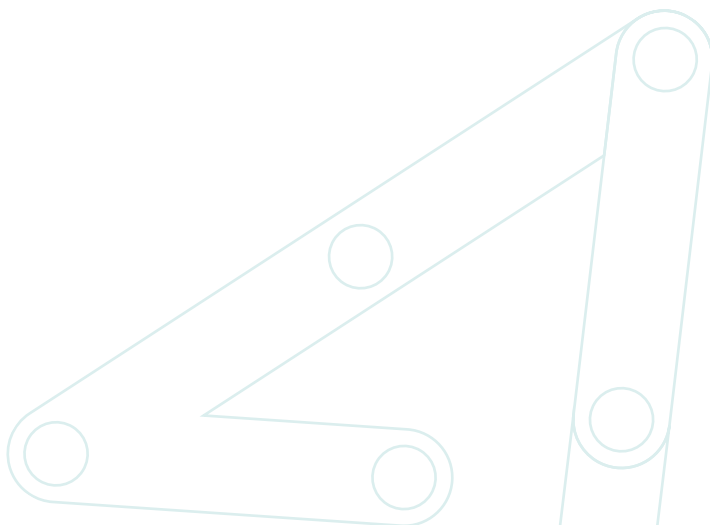


Objectifs du rapport de solutions

La démarche, qui s'est échelonnée sur sept mois, de septembre 2025 à mars 2026, a réuni à cinq reprises les membres du groupe de travail.

Les quatre étapes de l'élaboration du rapport de solutions ont été :

- 1 Définir le cadre conceptuel de la démocratie en entreprise en analysant les principales formes d'organisations qui mettent en œuvre des mécanismes de gouvernance démocratique.
- 2 Identifier des initiatives favorisant une gouvernance plus démocratique au sein des entreprises.
- 3 Proposer des indicateurs capitalisant sur ces différentes initiatives et permettant de mesurer l'impact des projets sur les populations ciblées.
- 4 Formuler des recommandations à destination des pouvoirs publics et des entreprises afin de favoriser le développement de pratiques démocratiques dans la gouvernance des organisations.



C. La composition du groupe de travail

Ce rapport est le fruit d'un travail collégial, avec des acteurs et actrices venant de différentes institutions publiques, de la recherche, du secteur associatif et de l'entreprise, complémentaires dans leurs profils et expertises.

C.1. L'ÉQUIPE DE RECHERCHE

➤ **Le rapporteur : Timothée Duverger**

Ingénieur de recherche, responsable du master Économie sociale et solidaire et innovation sociale (ESSIS) de Sciences Po Bordeaux.

➤ **L'expert référent : Thibault Mirabel**

Directeur de la recherche chez Equalis Capital et vice-président de Capital Collectif.

➤ **Les expertes en mesure d'impact :**

- **Anne-Laure Hernandez**, PhD : Déléguée générale de l'association de mesure d'impact Improve.
- **Esther Bredeka** : Chargée d'évaluation d'impact chez Improve.

C. 2. LES PARTENAIRES DU GROUPE DE TRAVAIL

Structure	Membre	Fonction
Arkéa Banque Entreprises et Institutionnels	Sophie Noël	Directrice de l'inclusion et de l'animation territoriale
Groupe VYV	Mathieu Cousineau	Directeur Gouvernance Mutualiste
	Camille Rouquet	Directrice de la communication externe
FNMF - Fédération Nationale de la Mutualité Française	Séverine Salgado	Directrice générale
	Antonin Lefebvre	Chef de cabinet
	Anthony Aly	Directeur de cabinet
	Vincent Figureau	Responsable des partenariats et du mécénat
	Virginie Porcher	Responsable des relations sociales
Groupe P&V	Gilles Dautrelepon	Secrétaire général
Resiliences	Martin Werlen	Co-fondateur
Tenzing Conseil	Éric Delannoy	Président fondateur
UDES	Emmanuel Stephant	Administrateur
	Maëla Valembois	Chargée de projets RSE

Annexe 2. Liste des personnes auditionnées

- **AUBERT Nicolas**, Professeur à l'université d'Aix-Marseille (IAE), membre du conseil scientifique de la Fédération française des associations d'actionnaires salariés et anciens salariés (FAS) et membre de la Fédération européenne de l'actionnariat salarié (FEAS).
- **CLUZEAU David**, Président de l'UDES.
- **COUSINEAU Mathieu**, Directeur gouvernance mutualiste du Groupe VYV.
- **D'ERCEVILLE Inès**, Responsable de l'Université militante du Groupe VYV.
- **DEBAS Jean-Philippe**, Président d'Equalis Capital.
- **DELANNOY Éric**, Président fondateur de Tenzing Conseil.
- **DELPECH Béatrice**, Directrice générale adjointe d'Enercoop.
- **DOUTRELEPONT Gilles**, Secrétaire général du Groupe P&V.
- **GARRA Julie**, Responsable du service juridique du Comité Ouvrier du Logement (Le COL).
- **GEIBEN Gautier**, Secrétaire général de Biocoop.
- **GÉRARD Alexandre**, Président directeur général du groupe inov-On.
- **GONORD Alban**, Directeur de l'engagement Macif.
- **GROSHENY Reine**, Présidente du Conseil de surveillance de Coop Atlantique.
- **KHERARFA Sofiane**, Vice-Président exécutif, Groupe SOS.
- **LABAT-PAPIN Karine**, Directrice générale de Coop'Alpha.
- **LAPIERRE Frédéric**, Directeur de la SCIC La Belle Électrique.
- **LEFEBVRE Antonin**, Chef de cabinet à la Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF).
- **MARCHAND Frédéric**, Président cofondateur fruggr & Digital4better.
- **MIROUZE Simon**, Président directeur général d'Alma SCOP.
- **NORDSTROM Eeva**, Manager, coordinatrice De facto, Prophil.
- **NOËL Sophie**, Directrice de l'inclusion et de l'animation territoriale d'Arkéa Banque E&I.
- **PELLERIN Éric**, Dirigeant de SASPO NOVA Construction.
- **POLLASTRO Hugues**, Directeur général de l'UDES.
- **PORCHER Virginie**, Responsable des relations sociales de la Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF).
- **POTIER Dominique**, Député de l'Assemblée nationale de France.
- **ROBBANA Imed**, Directeur général du Comité Ouvrier du Logement (Le COL).
- **WERLEN Martin**, co-fondateur et consultant au sein de Resiliences.

Annexe 3. Glossaire

ACI :	Alliance coopérative internationale
ACRE :	Aide à la création ou à la reprise d'une entreprise
AG :	Assemblée générale
ARSA :	Administrateur actionnaire salarié
CGI :	Code général des impôts
CHSCT :	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CRESS :	Chambre régionale de l'économie sociale et solidaire
CSE :	Comité social et économique
CSESS :	Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire
DREES :	Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques
EMES :	<i>Emergence of Social Enterprises in Europe</i> (réseau de recherche européen sur l'entreprise sociale)
EOT :	<i>Employee Ownership Trust</i> (mécanisme de détention collective du capital par les salariés, développé notamment au Royaume-Uni)
EPL :	Entreprise publique locale
ESOP :	<i>Employee Stock Ownership Plan</i> (Plan d'actionnariat salarié - modèle américain)
ESS :	Économie sociale et solidaire
ESUS :	Entreprise solidaire d'utilité sociale
ETI :	Entreprise de taille intermédiaire
FCPE :	Fonds commun de placement d'entreprise
FRUP :	Fondation reconnue d'utilité publique
HHI :	Herfindahl-Hirschman Index (indice de concentration de marché utilisé en économie industrielle)
IR-PME :	Réduction d'impôt sur le revenu pour souscription au capital des PME
ODD / SDGs :	Objectifs de développement durable / <i>Sustainable Development Goals</i> (définis par l'ONU dans le cadre de l'Agenda 2030)
OPA :	Offre publique d'achat
PME :	Petite et moyenne entreprise
PTF :	Productivité totale des facteurs
R&D :	Recherche et développement
RES :	Reprise d'entreprise par les salariés
RGPD :	Règlement général sur la protection des données
ROA / ROE :	<i>Return on Assets</i> (Rentabilité économique) / <i>Return on Equity</i> (Rentabilité financière)
RSE :	Responsabilité sociétale des entreprises
RTE :	Responsabilité envers le territoire
SAPO :	Société anonyme à participation ouvrière
SCESS :	Société commerciale de l'économie sociale et solidaire
SCIC :	Société coopérative d'intérêt collectif
SCOP :	Société coopérative de production
SICAVAS :	Société d'investissement à capital variable d'actionnariat salarié
TIC :	Technologies de l'information et de la communication
TOC :	<i>Theory of change</i> (théorie du changement)

Annexe 4. La démocratie en pratique : 32 études de cas

Les fiches présentées ci-après ont été élaborées pour les organisations de l'échantillon analysé au chapitre 2. Elles synthétisent les principaux dispositifs de gouvernance, de participation économique et d'engagement territorial identifiés pour chaque structure. Ces fiches reposent sur des recherches documentaires (rapports d'activité, rapport RSE, sites internet, sources académiques) et sur des auditions avec les organisations concernées, lorsque cela a été possible.

- > Alenvi
- > Alma
- > Ambiance Bois
- > Amsted Industries
- > Arkéa
- > Artelia
- > Biocoop
- > Code Lutin
- > Coop'Alpha
- > Coop Atlantique
- > Coopérative U
- > Crédit coopératif
- > Crédit mutuel
- > Delta Meca
- > Eiffage
- > Enercoop
- > Groupe VYV
- > Inea
- > John Lewis Partnership
- > La Belle Électrique
- > La Louve
- > La Nef
- > Le COL
- > Legicoop
- > Les Zelles
- > Macif
- > Maisadour
- > Nova Construction
- > Saprena
- > Tenzing
- > Thales
- > Turenne Groupe
- > Villages Vivants

ALENI

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : Société commerciale de l'ESS

Secteur d'activité : Soins

Date de création : 2016

Taille : ~4 salariés

Chiffre d'affaires : 588 000 € (2019)

Activités : Aide à domicile, colocation Alzheimer

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre : Entreprise reconnue d'utilité sociale

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- Sociétaires : salariés et fondateurs/cadres dirigeants.
- Comité de gouvernance partagée : instance de consultation regroupant tous les salariés et les dirigeants.

2. Contre-pouvoirs

- Comité de mission pour veiller au respect de la mission sociale (au moins 1 salarié sur 4).
- Décisions convoquées par le président ou par un ou plusieurs associés détenant collectivement 30% des actions.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Sensibilisations internes sur la mission sociale et l'économie sociale et solidaire.

2. Accès aux informations

- Comptes annuels.
- Tous les associés peuvent consulter à tout moment les documents comptables et sociaux, au siège.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Aucune information spécifique sur investissement salarié.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Dividendes : possibles selon décision collective.

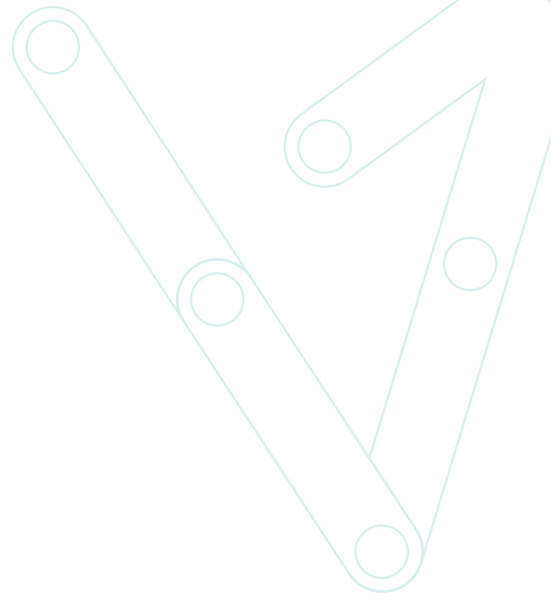
[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Colocations pour personnes avec des troubles cognitifs.
- Aide à domicile avec auxiliaires de vie travaillant aussi dans les colocs.

2. Engagement et Écosystème

- Sensibilisation aux enjeux de la précarité des auxiliaires de vie et au soin à domicile des personnes âgées.
- Entreprise à mission, avec comité de mission garantissant l'utilité sociale.





ALMA

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : SCOP
Secteur d'activité : Logiciels IT
Date de création : 1979
Taille : ~109 salariés (FR)
Chiffre d'affaires : 12,8 M€ (2024)
Activités : Édition de logiciels et services informatiques

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

EXEMPLE INSPIRANT

Indicateurs de citoyenneté économique

Dispositif développé par Alma depuis 2020, fondé sur une trentaine d'indicateurs couvrant gouvernance démocratique, partage de la valeur, émancipation des personnes et contribution sociale, environnementale et territoriale. Utilisés comme indicateurs de robustesse, ils servent à orienter les priorités et les projets plutôt qu'à piloter la performance financière.

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

- 1. Représentation**
 - 1 coopérateur = 1 voix.
 - Multisociétariat-individuel.
 - Double qualité: salarié et associé.
 - Selon la constitution interne: « Droit du sol: tout almatien a vocation à devenir associé ».
 - Accès au sociétariat facilité. Attribution du sociétariat après 1 an de présence, validée par l'AG.
- 2. Contre-pouvoirs**
 - CA : 100% composé d'associés-salariés.
 - Existence de multiples commissions recevant mandat du CA pour conduire des travaux stratégiques (IA, Vie coopérative, Cap régénératif, indicateurs de citoyenneté économique...).
 - CSE : vie sociale, QVT, écoute et dialogue.
 - 3 assemblées annuelles, élaboration et validation des chartes et politiques générales (rémunération, télétravail, investissements...) en continu.
 - « AlmaCafé » (mensuel) : réunion générale d'accès à la citoyenneté de son entreprise et de la cité.

FORMATION & INFORMATION

- 1. Formations**
 - Principes coopératifs.
 - Formations techniques.
 - Formations relationnelles (relations internes/clients).
 - Tutorat et parcours d'intégration.
 - Participation aux commissions.
- 2. Accès aux informations**
 - Gouvernance autonome : chaque département est divisé en « Scopette ».
 - Transparence totale sur les rémunérations.
 - Ordre du jour et PV d'AG, de CA et de commissions en libre accès.
 - Infolettre trimestrielle sur la situation économique et sociale.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Fonds de réserve et dépenses en R&D (100% on-shore) prioritaires aux fins de pérennité des outils et des produits.
- Fonds propres sur total du bilan : >80%.
- Cotation Banque de France : F1+
- 2/3 des bénéfices répartis en « part travail » pour les salariés-associés.
- Échelle de revenus : <2,5.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Autonomie financière et capacité d'investissement.
- Fort intéressement aux réussites économiques.
- Primes réparties de manière homogène et encadrement des salaires pour éviter les inégalités.
- Index F/H : > 90%.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Les « scopettes » : des équipes plus petites partiellement autonomes, décidant périodiquement de leurs orientations stratégiques et de leur gouvernance interne, pour rapprocher les coopérateurs des décisions et favoriser les échanges.
- Participations diverses dans l'écosystème d'entreprises sociales et locales.
- Filiales internationales, certaines non-coopératives, mais intégrées aux valeurs coopératives.

2. Engagement et Écosystème

- Entreprise à finalité de « citoyenneté économique », pensée en alternative aux approches RSE classiques.
- Participation aux réseaux coopératifs locaux et nationaux pour renforcer la coopération entre coopératives.
- Parcours de la Convention des Entreprises pour le Climat.

AMBIANCE BOIS

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : SAPO
Secteur d'activité : Construction
Date de création : 1988
Taille : entre 20 et 30 salariés
Chiffre d'affaires : ~897 000 € (2024)
Activités : Menuiserie, charpente et construction bois

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre : PDG tiré au sort parmi les salariés

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- Sociétaires et salariés.
- Salariés regroupés dans la SCMO (Société coopérative de main-d'œuvre).

2. Contre-pouvoirs

- Salariés détiennent 50% des actions et des droits de vote.
- Décisions prises par consentement et autogestion.
- Rotation des métiers et responsabilités pour renforcer l'appropriation collective.

FORMATION & INFORMATION

2. Accès aux informations

- Formations internes à la gouvernance collective basées sur le modèle d'autogestion et de polyvalence des tâches, portées par l'expérience de l'entreprise (ex. organisation de sessions « travailler autrement »).
- Visites guidées de la coopérative et présentations publiques du fonctionnement coopératif, incluant les modes de décision collective et d'autogestion.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Chaque salarié devient actionnaire après 1 an de travail, sans achat de parts.
- Actionnariat partagé : 50% lié au travail, 50% lié au capital.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- 50% des bénéfices répartis collectivement entre les salariés.
- Les salariés perçoivent tous le même salaire quel que soit le poste.
- 50% des bénéfices répartis proportionnellement aux actionnaires.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- SCMO (Société coopérative de main d'œuvre) : salariés représentés et actionnaires *via* la coopérative interne.
- Financement et accompagnement par France Active Nouvelle-Aquitaine depuis plus de 35 ans.

2. Engagement et Écosystème

- Membre du Réseau d'échanges et de pratiques alternatives et solidaires (REPAS).
- Cofondatrice de l'association « De fil en réseau » pour favoriser l'accueil de nouveaux habitants sur le plateau de Millevaches.
- Associée par prise de capital dans la SCIC l'Arban (Agence d'urbanisme rural et opérateur de logements).

AMSTED INDUSTRIES

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : ESOP

Secteur d'activité : Industrie manufacturière lourde

Date de création : 1902 (création) - 1985 (ESOP)

Taille : ~17 000 salariés

Chiffre d'affaires : 4,7 Md USD de revenus (2025)

Activités : Fabrication de composants industriels

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation
 - Sociétaires.
 - Employés propriétaires à 100% via un ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*), l'une des plus grandes structures de ce type aux États-Unis.
2. Contre-pouvoirs
 - Rien de formel documenté dans les sources publiques

FORMATION & INFORMATION

1. Formations
 - Code de conduite, certification et formation annuelles obligatoires pour tous les employés.
 - Programme RISE de développement du leadership en partenariat avec la University of Chicago's Booth School of Business, visant à développer les compétences des employés-proprétaires.
 - Programmes d'éducation coopérative et stages pour accompagner la carrière des employés.
2. Accès aux informations
 - Rien de formel documenté dans les sources publiques sur un dispositif spécifique d'accès interne à l'information (au-delà de la formation en code de conduite et des communications internes).

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

1. Les employés accumulent des actions de l'entreprise au fil du temps via le plan ESOP, sans achat individuel requis.
2. Le programme ESOP sert de véhicule d'épargne-retraite et contribue à réduire les inégalités de patrimoine entre employés-proprétaires.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Managers : droit à l'appréciation des actions (*Stock Appreciation Rights*) annuel.
- Employés : distribution annuelle d'actions, récupérables vers la retraite ou en cas de départ.
- Bonus annuels sur la performance (dans certaines filiales, ex. au Mexique).

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Structuré en unités commerciales autonomes représentant des filiales spécialisées (Amsted Automotive Group, Amsted Rail...) avec, en tête de groupe, Amsted Industries.

2. Engagement et Écosystème

- Mise en place de fondations (Amsted Foundation) et programmes communautaires, avec soutien à des causes locales (éducation, santé, services sociaux) via des initiatives de bénévolat et de dons.
- Engagement environnemental et programme interne de durabilité depuis plus de 25 ans, incluant réduction des risques chimiques et ambition de minimiser l'impact environnemental.
- Initiatives de formation professionnelle et développement de carrière pour les employés et futurs employés (éducation coopérative, stages).



ARKÉA

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : Groupe bancaire coopératif et mutualiste

Secteur d'activité : Secteur bancaire et financier

Date de création : 1960

Taille : ~ 11 500 salariés

Chiffre d'affaires : CA N/A mais PNB : ~2,18 Md€ (2024)

Activités : Banque et services financiers, Assurance et prévoyance, Gestion d'actifs et services d'investissement, Technologies financières / Fintech

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

EXEMPLE INSPIRANT

Le Cercle des Inclusifs

Le Cercle des inclusifs propose des modules de sensibilisation (éprouvés en interne et animés par les collaborateurs du groupe) sur les enjeux de la mixité et, plus globalement, de l'inclusion auprès des parties prenantes du groupe.

« Aller au-delà des frontières du groupe pour partager des expériences et des bonnes pratiques dans une logique d'échanges des idées, du savoir et d'écoute mutuelle. »

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- 1 personne = 1 voix.
- Capital détenu à 100% par les clients-sociétaires.
- Administrateurs sociétaires élus en AG.
- Administrateurs salariés au CA.
- Sociétaires et salariés (non associés).
- Capital détenu par les caisses locales des fédérations elles-mêmes composées de clients-sociétaires.

2. Contre-pouvoirs

- Comité de mission (entreprise à mission).
- Administrateurs externes au mouvement coopératif.
- Séparation CA / direction exécutive.
- Rapports de mission et de durabilité audités.

1. Formations

- Formations mixité, diversité, inclusion.
- Ambassadeur, mentorat/communauté des formateurs.
- Formation aux nouveaux modes de leadership.
- Formation expérience collaborateur/ parcours sur mesure.

2. Accès aux informations

- Fiches «clarté» mises à disposition pour les détenteurs d'actions.
- Publications ESG.
- Rapports de missions.
- Publications financières.
- Présentation offres banque assurance.

FORMATION & INFORMATION

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Actions de catégorie A : 10€, non cessibles.
- Actions de catégorie B : 100€ cessibles sous réserve d'agrément préalable.
- Absence d'actionnaires externes.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Dividendes parts B : 3,1% (2025).
- Parts A : non rémunérées.
- Création de valeur également pensée en termes extra-financiers (engagement, bien-être, inclusion).

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Structure globale : Groupe Crédit Mutuel Arkéa.
- Le Crédit Mutuel Arkéa est composé des fédérations du Crédit Mutuel de Bretagne, du Sud-Ouest et de leurs caisses locales adhérentes, ainsi que d'une quarantaine de filiales spécialisées assurant une autonomie territoriale dans la gouvernance et la représentation directe des sociétaires locaux.

2. Engagement et Écosystème

- 5 engagements issus de la raison d'être : performance financière et impact positif, accompagnement vers la transition environnementale, territoire et vitalité locale, confiance durable et inclusion, valeurs mutualistes et intérêt commun.
- Fonds de dotation.
- Partenaire des acteurs privés et publics des territoires qui accompagnent les transitions environnementales et sociales.



ARTELIA

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : SAS avec FCPE d'actionnariat salarié

Secteur d'activité : Ingénierie, construction, environnement

Date de création : 2010

Taille : 11 000 collaborateurs

Chiffre d'affaires : 1,15 Md €

Activités : Artelia conçoit, accompagne et gère des projets d'ingénierie, de construction et d'infrastructures dans les secteurs du bâtiment, de l'eau, de l'énergie et de l'environnement

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- Sociétaires.
- 100 % du capital détenu par les salariés (managers & collaborateurs).
- Modèle actionnariat salarié consolidé depuis la transmission patrimoniale achevée en 2023.
- 38% des salariés sont actionnaires *via* le FCPE (hors actionnaires Artelia Global).

2. Contre-pouvoirs

- Plusieurs comités sont mis en place :
 - Comité RSE,
 - Comité des risques, audit et comptes,
 - Comité des nominations, rémunérations et gouvernance,
 - Comité d'éthique.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Politiques internes de formations individualisées et de parcours métiers, mentionnées dans le cadre RH, incluant le développement professionnel et la mobilité.

2. Accès aux informations

- Avec les actionnaires d'Artelia Global : Convention annuelle des actionnaires d'Artelia Global, newsletter trimestrielle électronique.
- Avec les collaborateurs actionnaires *via* le FCPE : webinaires, espace dédié sur l'intranet.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

Rien de formel documenté en dehors de l'actionnariat salarié.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Partage d'au moins 1/3 du résultat du Groupe avec les salariés, objectif structurant de la politique RSE, à la fois *via* l'actionnariat salarié et *via* rémunération/participation/prime.
- Accord de politique salariale et répartition de primes selon les accords triennaux liés à l'intéressement et à la participation.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Groupe structuré en 10 *business units* (4 régions pour l'activité internationale et 6 catégories d'activités).
- Indépendant et multidisciplinaire, présent dans plus de 40 pays avec un effectif supérieur à 11 000 collaborateurs.

2. Engagement et Écosystème

- Engagement environnemental et projets durables : contribution à plus de 28 000 projets d'aménagement, solutions bas carbone et transitions environnementales.
- Fondation Artelia et politiques sociales intégrées (prévoyance, mobilité durable, restauration collective améliorée).
- Responsabilité RSE avec objectif d'élargir l'actionnariat salarié, notamment chez les plus jeunes (objectif 50% d'actionnaires et 50% de moins de 40 ans).

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- Multisociétariat-collégiale :
- Magasins,
- Producteurs,
- Salariés,
- Association de consommateurs.

2. Contre-pouvoirs

- Les commerçants restent autonomes dans la gestion de leur magasin et il existe une gouvernance locale sous le même modèle que celle nationale.
- Nombre minimum de représentants des salariés dans le CA : 2 issus de la coopérative.
- Séparation des pouvoirs dans le CA : 14 membres répartis entre magasins, paysans, salariés (sociétaires et salariés) et association de consommateurs.

1. Formations

- Principes coopératifs.
- Fonctionnement de la coopérative.

2. Accès aux informations

- Supports explicatifs (webinaires, support pédagogique) du fonctionnement de l'AG et de ses résolutions.
- Réunions régionales en amont de l'AG pour débattre les sujets proposés.

FORMATION & INFORMATION

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Coopérateurs : capitalisation en % du C.A.
- Non coopérateurs : part à 100 €.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Remise coopérative : rémunération des parts sociales, taux fixé par l'AG ordinaire et plafonné, argent reversé directement aux magasins et producteurs.
- Excédents nets répartis selon les statuts : réserve légale, rémunération plafonnée des parts sociales, ristournes, reste des excédents versé à la réserve statutaire.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Réseau de sociétaires avec une gouvernance partiellement centralisée.
- Partenariats clés : NEF, Enercoop (80% de leurs magasins sont clients), Upcoop notamment.

2. Engagement et Écosystème

- Autres partenariats : Les Licoornes, Mouvement Impact France, Fédération du commerce associé (Super U, Intermarché...).
- Mécanisme de redistribution vers les paysans (2 x trois millions aux fermes coopératives et deux millions aux magasins).
- Maisons coopératives locales : rencontres entre les coopérateurs.
- Fonds de dotation Biocoop pour soutenir des initiatives locales.

BIOCOOP

INFORMATIONS GÉNÉRALES

- **Type d'organisation** : Coopérative d'entreprises (de commerçants)
- **Secteur d'activité** : Industrie agro-alimentaire
- **Date de création** : 1986
- **Taille** : ~7 800 salariés (FR); 1 200 dans la coopérative, 1 100 sociétaires
- **Chiffre d'affaires** : 1,95 Md € (2025)
- **Activités** : Commerce de produits bio et naturels en alimentation, hygiène, cosmétique, de santé et entretien de la maison

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre : Décentralisation et autonomie locale

CODE LUTIN
INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : SASPO
Secteur d'activité : Informatique
Date de création : 2002
Taille : Entre 20 & 49 salariés (2023)
Chiffre d'affaires : 1,64 M€ (2024)
Activités : Développement de logiciels et applications sur mesure.

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)
[1] PARTAGE DES POUVOIRS
CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

- 1. Représentation**
 - Sociétaires.
 - 1 personne = 1 voix.
 - Tous les salariés liés à l'entreprise depuis au moins un an et âgés de plus de 18 ans sont automatiquement éligibles.
 - Comité de direction composé uniquement de salariés.
- 2. Contre-pouvoirs**
 - Dissociation du pouvoir économique et du pouvoir décisionnel.
 - Égalité statutaire des droits de vote.
 - Gouvernance collective impliquant tous les salariés.

FORMATION & INFORMATION

- 1. Formations**
 - Tous les membres reçoivent les documents nécessaires avant toute décision collective.
- 2. Accès aux informations**
 - Accès complet aux informations financières, comptables, juridiques et administratives.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR
PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- 785 actions de 10€.
- Plus de 5% du bénéfice versé à une réserve obligatoire jusqu'à 10% du capital.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Dividendes répartis selon le temps de travail.
- Excédents distribuables ou mis en réserve.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX
1. Structuration du groupe

- Une seule branche avec une gouvernance collective.
- Membre du réseau Libre Entreprise et d'Alliance Libre.

2. Engagement et Écosystème

- Une part de la valeur créée par l'entreprise est redistribuée à l'écosystème : 1% du chiffre d'affaires est donné à Copie Publique qui soutient le logiciel libre et les communs numériques.

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- 1 coopérateur = 1 voix.
- Multisociétariat-individuel.
- Un associé peut détenir au max. 50% des parts sociales
- Associés extérieurs non-salariés (avec sociétés coopératives) : max. 49% des droits de vote.
- Associés extérieurs non-salariés (sans sociétés coopératives) : max. 35% des droits de vote.
- Tout travailleur peut présenter sa candidature comme associé au terme d'un délai de 3 années après son entrée en fonction.

2. Contre-pouvoirs

- Si la SCOP comprend au moins 20 associés : un associé ne peut disposer, en plus de sa propre voix, d'un nombre de voix excédant le vingtième des associés.
- Associés employés : au moins 51% du capital social et 65% des droits de vote.
- CA élu par l'AG, 5 à 18 membres, au moins 2/3 de salariés, révocable à tout moment ; contrôle complet de la gestion et accès aux documents pour tous les membres, avec 2 représentants du comité social et économique ayant voix consultative.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Formations techniques et relationnelles pour les salariés et entrepreneurs.
- Plan de tutorat et accompagnement individuel pour rapprocher les associés de la gouvernance.

2. Accès aux informations

- Comptes annuels (globaux et individuels).
- Comités de mission pour mener des études internes.
- Accès aux comptes analytiques des services mutualisés pour les entrepreneurs salariés.
- L'AG et le CA communiquent tous les documents nécessaires pour les décisions et le contrôle de la coopérative.

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre : Mutualisation des services essentiels par des entrepreneurs indépendants

EXEMPLE INSPIRANT

Une transformation de SARL en SA qui a impliqué le collectif.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- 120 parts sociales de 20 € chacune (2 400 € au total). Éventuellement sous forme d'une cotisation égale à 2% de la rémunération brute.
- Contribution à taux variable déterminée en AG et destinée à financer les services mutualisés ; avec des plafonds et des planchers.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Tout salarié et entrepreneur salarié, associé ou non perçoit une part des excédents nets, proportionnelle à sa rémunération d'au moins 25%.
- Entrepreneur salarié : rémunération fixée en autonomie, services mutualisés (accompagnement individuel pour tester et pérenniser son activité économique, comptabilité, gestion administrative, outils d'acquisition des compétences).
- Limites de rémunération pour assurer l'équité : plafond pour les 5 salariés les mieux rémunérés et pour le salarié le mieux rémunéré.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Réseau d'entrepreneurs indépendants qui mutualisent leurs services essentiels en tant que coopérateurs, mais qui maintiennent une autonomie de décision sur leur propre activité. Le réseau comprend également des salariés non entrepreneurs.
- Actionnariat : la coopérative est sociétaire et administrateur de la SCIC Coopérer pour Entreprendre.

2. Engagement et Écosystème

- Adhésions : Mouvement coopératif et de l'ESS, Fédération des CAE (155 CAE), Union régionale des SCOP et SCIC, membre et administrateur de la CRESS Nouvelle-Aquitaine et de la Confédération générale des SCOP.
- Conseil et formation des acteurs du développement local et de l'économie sociale et solidaire.



COOP ATLANTIQUE

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : Coopérative d'utilisateurs (consommateurs)

Secteur d'activité : Commerce

Date de création : 1881

Taille : Plus de 3 000 collaborateurs et 452 000 coopérateurs

Chiffre d'affaires : 1,14 Md € (2024)

Activités : Distribution de produits alimentaires et non-alimentaires, restauration

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- Membres de la coopérative (sociétaires).
- Principe : « une personne = une voix » pour tous les coopérateurs.
- Élection des membres du conseil de surveillance par les coopérateurs pour un mandat de 3 ans, avec profession de foi pour présenter leur candidature
- Transparence : droit de regard des coopérateurs sur les projets et les comptes.

2. Contre-pouvoirs

- Le conseil de surveillance a le pouvoir unique de nommer et de révoquer le Président du Directoire. Il peut également révoquer le Directeur général du Directoire.
- Le conseil de surveillance rencontre le Directoire tous les 2 mois pour suivre la feuille de route.
- Modification des statuts soumise à l'approbation des AG.

FORMATION & INFORMATION

2. Accès aux informations

- Formation professionnelle « l'école des métiers » pour les collaborateurs.
- Formation sur les principes coopératifs pour les membres du conseil de surveillance et les délégués bénévoles.
- Réunions d'information d'Action Conso sur la défense des droits des consommateurs et ateliers d'éducation à la consommation.
- Séminaires pour les coopérateurs élus au conseil de surveillance.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Coopérateurs : une part de 7 €.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Remises pour les coopérateurs.
- Prime d'intéressement pour les collaborateurs.
- Réinvestissement majoritaire des résultats dans le développement et la modernisation.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Entreprise coopérative gérant plus de 200 magasins (hypermarché, supermarchés, magasins de proximité) dans 11 départements. Propriété collective détenue par les clients adhérents (coopérateurs).
- Partenaire commercial : Coopérative U.
- Ancrage local : magasins de proximité pour des commerçants indépendants ; accords locaux labellisés « éleveur & engagé ».

2. Engagement et Écosystème

- Actions de sensibilisation : Coopérative Carbone La Rochelle (environnement), B:bot (recyclage plastique).
- Soutiens : Restos du Cœur, la Banque Alimentaire ou Secours Populaire; Innov'e.
- Autres : jardin coopératif, boîtes de Noël pour personnes isolées, don de lots, financement de projet, mécénat de compétences, salon des produits régionaux.

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- 1 personne = 1 voix.
- Membres coopérateurs et salariés.
- Chaque associé est un chef d'entreprise indépendant dirigeant son magasin U.
- Autres associés en qualité de coopérative de commerçants : max. 49% des droits de vote.
- Les associés participent aux décisions au niveau régional et national, tout en conservant leur autonomie locale.

2. Contre-pouvoirs

- Administrateurs salariés : au moins 2 quand les administrateurs sont plus que 8, et au moins 1 quand les administrateurs sont 8 ou moins.
- Gouvernance régionale pour une flexibilité et une adaptation locale.
- Autorisation préalable du CA nécessaire pour certaines conventions impliquant DG, administrateurs ou associés détenant plus de 10% des droits de vote.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Formation des salariés et parfois des associés (Force U).
- Formation administrative (pour les salariés administrateurs).
- Les administrateurs salariés peuvent demander des formations spécifiques pour exercer leur rôle.

2. Accès aux informations

- Droit de consultation des documents relatifs à la coopérative : comptes, procès-verbaux, rapports et informations pertinentes sur les filiales ou coopératives associées.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Coopérateurs : au moins 2 parts de capital social d'une valeur nominale de 0,153 €, intégralement libérées en espèces au moment de la souscription.
- Ouverture d'un magasin U nécessaire pour devenir associé.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Services logistiques et financiers (Expan U) pour développer l'activité économique des coopérateurs.
- Dividendes : limités.
- La rémunération du capital social est plafonnée conformément à la loi.
- Ristournes : possibles et variables selon délibération du CA.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Réseau de commerçants indépendants au niveau local.
- Services fournis : coordination et gestion logistique via Coop Atlantique.

2. Engagement et Écosystème

- Plans alimentaires territoriaux (PAT) pour favoriser la relocalisation de l'agriculture et soutenir l'installation d'agriculteurs, les circuits courts et les produits locaux.
- Engagement à se fournir auprès d'agriculteurs locaux et TPE/PME, contribuant à la création d'emplois locaux.
- Restrictions pour garantir la pérennité : certaines libertés des associés peuvent être limitées pour éviter de prioriser le profit individuel au détriment de l'entreprise commune.

COOPÉRATIVE U

INFORMATIONS GÉNÉRALES

- Type d'organisation :** Coopérative d'entreprises (de commerçants)
- Secteur d'activité :** Industrie agro-alimentaire
- Date de création :** 1894
- Taille :** ~2 000 - 4 999 salariés, ~73 000 coopérateurs
- Chiffre d'affaires :** 26,91 Md € (2024)
- Activités :** Fournir marchandises et services à des fins commerciales ou logistiques, faciliter l'accès des associés aux moyens de financement et au crédit

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre : Décentralisation et autonomie locale

CRÉDIT COOPÉRATIF

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : Banque coopérative

Secteur d'activité : Services bancaires

Date de création : 1893

Taille : 1 872 collaborateurs &

138 516 sociétaires en 2024

Chiffre d'affaires : CA N/A mais

PNB à ~380 M € (2023)

Activités : L'ensemble des services bancaires classiques

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- Multisociétariat-individuel.
- 1 personne = 1 voix.
- Conseil d'administration composé de 17 administrateurs élus par les sociétaires pour 6 ans et 4 administrateurs élus par les salariés pour 3 ans.
- Répartition du conseil :
 - 41% coopérations/entreprises groupées,
 - 18% secteur associatif,
 - 35% personnes physiques,
 - 6% mutualité.

2. Contre-pouvoirs

- Administrateurs doivent détenir au moins 20 parts sociales.
- Comités spécialisés du CA : audit, risques, RSE et sociétariat, nominations, rémunérations.
- Séparation des pouvoirs : Conseil d'administration supervise la gouvernance et le Directoire, les sociétaires contrôlent le conseil via l'AG.
- Possibilité pour les sociétaires de poser des questions et voter par correspondance pour renforcer la participation.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Principes coopératifs.
- Fonctionnement de la société.
- Gouvernance interne (AG, débats).
- Réunions régionales et nationales pré-AG pour favoriser un vote éclairé et la participation des sociétaires.
- Supports pédagogiques numériques et programmes explicatifs pour les sociétaires (« Coopér'acteurs »).

2. Accès aux informations

- Comités spécialisés (audit, risques, RSE, etc.).
- Supports pédagogiques en amont des AG.
- Lettre trimestrielle et espace digital.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Capital détenu à 100 % par les clients-sociétaires.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Dividendes : possibles et fixés après discussion en AG.
- Ristournes : possibles.
- Intérêts annuels des parts sociales déterminés par l'AG selon un calcul encadré, garantissant un retour équitable aux sociétaires.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Fait partie du groupe BPCE.
- Partenariat avec la Fédération du commerce coopératif et associé (FCA).

2. Engagement et Écosystème

- Politique d'investissement responsable : pas d'implication avec les paradis fiscaux, interdiction de financer l'extraction d'énergies fossiles et l'armement, priorité aux investissements bio, culture, énergies renouvelables, soin, enseignement, inclusion.
- Paiement intégral des impôts en France.

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation 2. Contre-pouvoirs

- 1 personne = une voix.
- Sociétaires.
- Organisation décentralisée : 1 331 caisses locales regroupées en 13 fédérations régionales.
- Le contre-pouvoir repose sur la structure démocratique de la coopérative :
 - Chaque fédération dispose de 100 voix de base.
 - Pour les votes restants: 50% selon l'épargne et les crédits de chaque fédération, 50% selon le « noyau réduit des fonds propres nets ».
- La Caisse Centrale du Crédit Mutuel dispose d'une voix spécifique.
- Comités du conseil d'administration : comité des risques, comité d'audit, comité des nominations, comité des rémunérations.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations 2. Accès aux informations

- Principes coopératifs.
- Fonctionnement de la coopérative.
- Fiches pédagogiques et documents préparatoires mis à disposition des sociétaires.

CRÉDIT MUTUEL

INFORMATIONS GÉNÉRALES

- Type d'organisation :** Banque Coopérative
- Secteur d'activité :** Banque et assurance
- Date de création :** 1882
- Taille :** 87 105 salariés dans l'ensemble du groupe
- Chiffre d'affaires :** 16,6 Md € en 2024
- Activités :** Banque, assurance, monétique

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

EXEMPLE INSPIRANT

Dividende sociétal et gouvernance mutualiste

Le Crédit Mutuel mobilise chaque année 15% de son résultat net pour financer des projets solidaires et environnementaux (439 M € en 2023, 574 M € en 2024), combinant participation active des sociétaires et démocratie interne, à travers un système de vote équilibré entre fédérations et caisses locales.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Pour devenir sociétaire, il faut souscrire une ou plusieurs parts sociales de catégorie A pour un montant minimum de 15 €.
- Parts de catégorie B : valeur 1 €, minimum 100 parts, souscription possible uniquement si détention d'au moins une part de catégorie A.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Parts A : incessibles, sans dividende.
- Parts B : rémunération décidée par l'assemblée générale ordinaire.
- Dividendes et excédents peuvent être réinvestis ou affectés à des projets solidaires *via* le Dividende sociétal.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Caisses locales regroupées en fédérations, elles-mêmes coordonnées par une instance nationale.
- Propriété mutualiste : le Crédit Mutuel appartient à ses sociétaires et agit dans leur intérêt collectif et général.

2. Engagement et Écosystème

- Dividende sociétal : 15% du résultat net chaque année pour des projets solidaires et environnementaux (439 M € en 2023, 574 M € en 2024).
- Appartenance et participation aux réseaux mutualistes et coopératifs (défense des principes coopératifs).



DELTA MECA

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : SCOP
Secteur d'activité : Mécanique industrielle
Date de création : 2008 (SCOP en 2015)
Taille : ~50 salariés, +30 sociétaires
Chiffre d'affaires : 5,35 M € 2019
Activités : Conception, fabrication et assemblage de pièces mécaniques de précision, chaudronnerie et sous-traitance industrielle pour les secteurs aéronautique, naval, ferroviaire et industriel.

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- 1 personne = 1 voix.
- Sociétaires et salariés : tous les salariés après un an de CDI deviennent associés.
- Détenu à 100% par ses salariés.
- Les associés employés détiennent au moins 51% du capital social et 65% des droits de vote.
- Conseil d'administration élu parmi les associés, avec 2 dirigeants élus par le conseil.

2. Contre-pouvoirs

- Associés extérieurs : maximum 35% des droits de vote.
- Aucun associé ne peut détenir plus de 50% des parts sociales ni plus de 20 000 € de capital.
- Existence de 4 commissions internes : 5S (méthode d'organisation du lieu de travail), HSE/QVT, vie coopérative et SCOP.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Formation en interne et par l'URSCOP.
- Journée de formation pour les futurs associés sur les principes et le fonctionnement de la SCOP.

2. Accès aux informations

- Transparence *via* les assemblées générales, rapports annuels et votes.
- Documents préparatoires avant les AG.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- 35 745 parts de 20 € chacune.
- Chaque sociétaire a contribué à hauteur de 5 000 € lors du passage en SCOP.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Répartition des bénéfices : minimum 25% pour les salariés, jusqu'à 33% pour les associés selon les parts, minimum 16% pour les réserves légales et fonds de développement.
- Intérêts éventuels aux parts sociales calculés au prorata et plafonnés par rapport aux bénéfices redistribués et aux réserves.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Une seule branche d'activité, basée dans le Pays de la Loire.

2. Engagement et Écosystème

- Membre de l'Union régionale des SCOP Ouest.
- Membre de la French Lab.
- Démarche RSE.

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- Sociétaires et salariés.
- 80% des salariés sont actionnaires (France et international).
- 21,4% du capital est détenu par les salariés actionnaires.
- Un administrateur représentant les salariés actionnaires siège au conseil d'administration.

2. Contre-pouvoirs

- Les salariés qui détiennent leurs actions *via* la SICAVAS ou le FCPE sont représentés par le CA de la SICAVAS et le conseil de surveillance du FCPE.
- Durée du mandat des administrateurs salariés : 4 ans.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Réseau de 1 000 messagers pour accompagner l'actionnariat salarié et module de formation *via* l'Université Eiffage et ressources en ligne.

2. Accès aux informations

- Réunion annuelle des Messagers avec échanges sur les orientations et réponses aux questions des salariés.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Achat d'actions Eiffage possibles pour les salariés *via* le PEG, à des conditions privilégiées (prix avec décote d'environ -20%).

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Dividendes réinvestis automatiquement.
- Bénéfices distribuables : minimum 6% de dividende, superdividende possible, réserves ou report.

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

EXEMPLE INSPIRANT

Messagers de l'actionnariat salarié

Réseau de salariés volontaires qui expliquent le dispositif d'actionnariat, répondent aux questions et relaient les informations de la direction sur les projets et la stratégie.

Chaque année, une réunion rassemble tous les Messagers pour partager retours et bonnes pratiques, dans le but de renforcer l'appropriation collective du modèle par les salariés.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Structuration par secteurs divisés par plusieurs filiales :
- Construction : Eiffage Construction, Eiffage Génie Civil...
- Concessions : Eiffage Concessions, Cofroute...
- Énergie : Eiffage Énergie Systèmes, Eiffage Énergie Services...
- Infrastructure : Eiffage Route, Eiffage Travaux Publics.

2. Engagement et Écosystème

- Labels AFNOR Diversité et Égalité professionnelle (engagement RSE).

ENERCOOP

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : SCIC
Secteur d'activité : Énergie
Date de création : 2005
Taille : 192 salariés et 26 sociétaires
Chiffre d'affaires : 226 M € (2023)
Activités : Production et distribution d'électricité, services visant à la sobriété et l'efficacité énergétique

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

EXEMPLE INSPIRANT

Formations à la gouvernance partagée

Mise en place de formations ouvertes au grand public visant à proposer des éléments clés du fonctionnement des organisations en gouvernance partagée, et à former à la décision par consentement.

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- 1 personne = 1 voix avec pondération des collègues.
- Multisociétariat-collégial
 - consommateurs et soutiens : 20%,
 - producteurs : 20%,
 - salariés : 15%,
 - collectivités, ELD et partenaires : 10% des votes et max 20% du capital social,
 - porteurs du projet : 15%,
 - Enercoop locales : 20%.
- Décisions prises par consentement au sein du CA et délibération par la majorité au sein de l'AG.
- Élection des représentants au conseil d'administration par les sociétaires.
- Sièges au CA encadrés par collège avec min./max. pour chaque catégorie de sociétaires.

2. Contre-pouvoirs

- Les propositions signées par au moins 5% des sociétaires peuvent être portées à l'ordre du jour.
- Pouvoirs de l'AG : contrôle du CA, approbation des conventions, ratification des excédents, émission de titres participatifs, exclusion de sociétaires en cas de préjudice.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Principes coopératifs.
- Formations internes à la communication non violente et à la gouvernance partagée.
- Formations ouvertes aux enjeux de la transition et aux économies d'énergies.
- Formations d'ambassadeurs aux enjeux de la transition juste citoyenne.
- Formations organisées par les groupes locaux pour les sociétaires et membres du CA.

2. Accès aux informations

- Lettres d'informations destinées aux sociétaires, aux clients et aux prospects.
- Réseau social destiné aux sociétaires.
- Blog et réseaux sociaux.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Titres participatifs : rémunération fixée lors de l'émission, sans accès à la gouvernance ; rémunération versée uniquement après répartition de l'excédent net de gestion (15% en réserve légale, puis 50% du solde en réserve impartageable, sur décision de l'AG).
- Coopérateurs : achat d'une part sociale de 100€.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Dividendes : en fonction de la performance annuelle et après discussion en AG.
- Réinvestissement de 57,5% des bénéfices dans le projet et en fonds propres, pour soutenir les énergies renouvelables et sécuriser la production.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Réseau de coopératives locales.
- Co-fondation d'Énergie Partagée : plateforme d'accompagnement et de financement de projets de production d'énergie renouvelable portés par des collectivités territoriales et des collectifs citoyens.

2. Engagement et Écosystème

- Adhésions : Les Licoornes, Fédération européenne des coopératives d'énergie renouvelable REScoop.eu (fondateur).
- Partenariats : autres coopératives d'énergies en Europe (Ecopower en Belgique, Som Energia en Espagne et De Windvogel aux Pays-Bas).

GROUPE VYV

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : Mutuelle
Secteur d'activité : Assurances, offre de soins & d'accompagnement, logement
Date de création : 2017
Taille : ~46 000 salariés
Chiffre d'affaires : ~ 11,2 Md € (2024)
Activités : Tous types d'assurances

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

EXEMPLE INSPIRANT

Convention citoyenne Santé-Environnement
 Dispositif interne lancé en 2023 réunissant salariés et élus tirés au sort pour débattre sur santé et l'environnement. Animée par des experts indépendants, cette convention est l'occasion de produire chartes et recommandations, et de constituer des comités de suivi, renforçant ainsi la participation et l'influence des acteurs internes.

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- 1 personne = 1 voix.
- Sociétaires (adhérents) élisent des délégués pour les assemblées générales (10 000 élus, dont 2 600 participent activement).
- Participation de salariés dans certaines instances, conseils et comités.

2. Contre-pouvoirs

- Pas d'actionnaires externes : excédents réinvestis pour les adhérents et la mission sociale.
- Autorité prudentielle garantissant autonomie et sécurité financière.
- Comités de suivi pour certaines conventions citoyennes internes.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Formations administratives pour les salariés.
- Formations à l'intelligence collective et à la gouvernance pour les administrateurs et collectifs jeunesse.
- Université militante avec l'IAE de Paris-Sorbonne et Mutualité Française.

2. Accès aux informations

- Convention interne pour la santé et l'environnement : des temps de réunions avec des experts, droit à l'information, orientation de la stratégie d'entreprise.
- Réseau d'ambassadeurs de proximité pour la sensibilisation.
- Accès à des experts indépendants dans les dispositifs délibératifs ponctuels (conférences de consensus, conventions citoyennes internes).

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Souscription d'un plan d'assurance mutualisé par les adhérents.
- Cotisations des membres mutualisées pour financer les services, soins, logement et protection sociale.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Possibilité de ristournes sur certaines prestations pour les adhérents.
- Réinvestissements dans des projets sociaux ou ESS (ex : « notre raison d'agir » pour le droit à la santé pour tous, 500 M€ investis).
- Fonds d'action sociale dédié aux adhérents.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Projets : Lab d'innovation sociale, coopération entre entités du groupe et acteurs externes ESS (associations, réseaux d'insertion, UpCoop, CRESS, fondation La France s'engage...).
- Accompagnement de l'évolution des offres du Groupe VYV pour les rendre plus durables et inclusives.
- Dynamiques informelles : collectifs auto-organisés (ex : collectif jeunesse) pour réflexion stratégique à moyen/long terme.

2. Engagement et Écosystème

- Actions territoriales, appels à projets et initiatives ESS pour améliorer éducation, culture, mobilité, environnement, etc.
- Participation aux dispositifs délibératifs citoyens internes (conventions, conférences de consensus) pour co-construire la stratégie ou les chartes internes.
- Collaboration entre mutuelles, coopératives et autres acteurs ESS pour renforcer l'écosystème territorial et social.



INEA

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : SloEsop
Secteur d'activité : Construction, menuiserie
Date de création : 1987
Taille : ~110 salariés
Chiffre d'affaires : 14,35 M€ (2023)
Activités : Fabrication industrielle de menuiseries pour la construction.

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

- 1. Représentation**
- Sociétaires.
 - 1 personne = 1 voix dans l'AG.
 - Les salariés détiennent 100% des droits de vote *via* un modèle d'ESOP slovène (*Employee Stock Ownership Plan*), visant à assurer une large participation des employés à la propriété et au pouvoir décisionnel.

2. Contre-pouvoirs

- Les actions ne peuvent pas être vendues librement : elles sont rachetées par la coopérative lors de la retraite d'un salarié, sauf décision à 90% des votes de l'Assemblée générale.
- Coopérative fondée pour assurer le rachat des actions et maintenir la propriété collective pendant la transition vers l'ESOP.

FORMATION & INFORMATION

- 1. Formations**
- Salariés : droit à 100 heures d'éducation / training par an, financé par l'entreprise (2% du revenu annuel pour des programmes d'éducation technique ou business).
- 2. Accès aux informations**
- Pas de dispositif formel documenté publiquement au-delà des pratiques internes de gouvernance et de transparence associées au modèle ESOP.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Pas de dispositif additionnel documenté hormis l'ESOP lui-même : les salariés deviennent propriétaires progressivement *via* le plan coopératif, ce qui est l'expression de la participation économique généralisée.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- 100 % des bénéfices attribués aux salariés collectivement *via* le modèle coopératif ESOP.
- Le modèle ESOP repose sur l'attribution de parts ou droits en capital inscrits sur des comptes individuels, renforçant l'appropriation économique par les salariés.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Exporte près de 90% de ses produits et services.

2. Engagement et Écosystème

- Participation à des projets R&D et partenariats internationaux (Horizon, smart grids, Siemens, Microsoft...).

JOHN LEWIS PARTNERSHIP

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : SAPO/EOT
(*employee ownership trust*)

Secteur d'activité : Textile-habillement

Date de création : 1929

Taille : ~70 000 salariés

Chiffre d'affaires : ~£12,4 milliards
(environ 12,8 milliards €)

Activités : Commerce vente d'habillement

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- Multisociétariat individuel : chaque *partner* (salarié/actionnaire) = une voix.

- Les *partners* élisent leurs représentants au *Partnership Council* (équivalent AG) et peuvent participer au *Partnership Board* (CA).

2. Contre-pouvoirs

- *Trustees* (fiduciaires) de la Constitution : 3 membres élus par le *Council* garantissant le respect de la Constitution, avec pouvoir de veto.

- Président du *Council* & Directeur de l'engagement démocratique : en lien avec les fiduciaires, supervisent le respect du modèle démocratique.
- Constitution amendable uniquement avec 2/3 des votes du *Council*.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Formations et développement professionnel ouverts à tous les *partners*.

2. Accès aux informations

- Accès à l'information via forums locaux, *Partnership Council* et journal interne, permettant aux *partners* de s'informer et de questionner la direction.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Les *partners* participent automatiquement à l'actionnariat collectif (*via* John Lewis Partnership Trust).

- Chaque *partner* a droit à un bonus annuel, proportionnel aux résultats du groupe.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Bonus annuel : distribué à tous les *partners*.
- Limitation de l'écart salarial : le salaire le plus élevé ne peut dépasser 75 fois le salaire moyen des *partners*.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Majorité des filiales au Royaume-Uni.
- Diversification de l'activité initiale (vente de prêt-à-porter) : acquisition de Waitrose (1937).

2. Engagement et Écosystème

- Partenariats : Collaboration avec des associations comme FareShare ou Home-Start pour soutenir des causes sociales et alimentaires.
- Mécénat des compétences, bourses d'études, ESG et durabilité, accompagnement de jeunes ayant été en foyer.
- Community Matters : chaque trimestre, les magasins distribuent 3 000 £ à des associations locales choisies par les clients et les partenaires.
- The John Lewis Foundation : projets caritatifs au Royaume-Uni et à l'international, principalement dans l'éducation et l'emploi.



LA BELLE
ÉLECTRIQUE
GRENOBLE ÉNERGIES APPLIQUÉES

LA BELLE ÉLECTRIQUE

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : SCIC

Secteur d'activité : Arts du spectacle vivant

Date de création : 2015

Taille : ~33 salariés (2023)

Chiffre d'affaires : 3,5 M€ (2025)

Activités : Salle de concert de 1 000 places à Grenoble. Actions culturelles, accompagnement. Bar-restaurant.

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- Multisociétariat-collégial avec 4 collèges :
 - Salariés : 28% de vote au conseil coopératif,
 - Institutions (aujourd'hui uniquement la Ville) : 24%,
 - Habitants usagers : 24%,
 - Partenaires : 24%.
- Collectivités territoriales et institutions publiques : jusqu'à 50% du capital social maximum.

2. Contre-pouvoirs

- Révocation possible des membres du conseil coopératif par l'AG (majorité 2/3).
- Président élu et révocable par le conseil coopératif.
- Séparation claire entre gouvernance coopérative et direction opérationnelle / projet artistique.
- Possibilité pour 10% des sociétaires de demander une révision coopérative.
- Arbitrage des conflits assuré par la Confédération générale des SCOP (CG SCOP) informé des décisions collectives dans les mêmes conditions que le conseil coopératif.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Groupes de travail inter-collèges sur des enjeux transversaux (ex. démarche écologique du lieu).

2. Accès aux informations

- Droit d'accès des sociétaires aux documents clés avant l'AG (bilan, compte de résultat, affectation des résultats, rapport de révision).
- Transparence des décisions stratégiques via le conseil coopératif et l'AG.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Associés habitants/usagers et salariés : au moins 1 part sociale (50€).
- Associés partenaires : au moins 10 parts sociales.
- Salariés éligibles au sociétariat après 1 an de CDI ou CDI.I.
- Possibilité de libération progressive des parts sur 5 ans pour les personnes en situation de précarité.
- Autofinancement élevé (~80 %), notamment via les activités de bar et restauration.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Excédents majoritairement mis en réserve et réinvestis dans le projet.
- 15% des excédents affectés à la réserve légale, 50% à la réserve statutaire.
- Dividendes : théoriquement possibles mais non pratiqués (contraintes liées aux subventions publiques).
- Intérêts versés sur les parts sociales plafonnés et encadrés par la réglementation applicable aux SCIC.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Salle de concert gérée par des salariés-coopérateurs en consultation avec les parties prenantes locales (collectivité territoriale, voisinage, etc...).
- Rôle d'équipement culturel structurant à l'échelle territoriale (label SMAC).
- Gouvernance pensée comme un outil de participation citoyenne, impulsée par la Ville de Grenoble.

2. Engagement et Écosystème

- Actions culturelles (ateliers, visites et formations) : publics scolaires, petite enfance et familles, structures d'éducation populaire, grand public, personnes de tout âge.
- Soutien au tissu culturel local (programmation d'artistes locaux, coopération avec organisateurs indépendants).



LA LOUVE

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : Coopérative d'utilisateurs (consommateurs)

Secteur d'activité : Commerce

Date de création : 2014

Taille : 6 à 12 salariés et

~4 000 - 7 000 coopérateurs/adhérents

Chiffre d'affaires : 7,52 M€ (2022)

Activités : Commerce de produits alimentaires et d'autres types qu'on retrouve dans un supermarché

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- 1 personne = 1 voix.
- Multisociétariat-individuel.
- Associés catégorie B (financeurs externes) : max. 10% des droits de vote et max 10% des voix des associés coopérateurs présents ou représentés.
- Président nommé pour 2 ans par l'AG, rééligible. Sa nomination peut être révoquée à tout moment par l'AG.

2. Contre-pouvoirs

- Exclusion d'un membre décidé uniquement en AG : majorité de deux tiers.
- AG : convocable par 10% des actionnaires, le Président, le Comité de gouvernance ou le Comité de l'ordre du jour.
- Comité de gouvernance : composé de 3 à 12 membres élus parmi les associés, participe à la définition des orientations et veille à leur mise en œuvre, contrôle et vérification.
- Comité de l'ordre du jour : élu 2 ans, rassemble les informations pour éclairer le débat et la décision de l'AG. Peut convoquer une AG.
- Actions catégorie C : pas de vote sur le taux des dividendes prioritaires.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Réunions hebdomadaires pour présenter la coopérative aux personnes intéressées.
- Organisation de soirées projection-débats ou conférences pour former et sensibiliser les sociétaires.

2. Accès aux informations

- Tous les membres participent activement à la gestion et ont accès direct aux informations.
- Le Comité de gouvernance reçoit tous les documents nécessaires et peut contrôler dépenses, baux, actions judiciaires, comptes et rapports du Président.
- Lettre du coopérateur ou communication interne pour tenir les sociétaires informés.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Coopérateurs : minimum 10 parts sociales (100 €), mais 10 € pour bénéficiaires des *minima* sociaux, étudiants boursiers et volontaires en service civique.
- Bénévolat nécessaire pour faire partie de la coopérative : 3 heures consécutives toutes les 4 semaines.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Remises : prix inférieurs de 50% en moyenne par rapport aux commerces avoisinants, grâce à des majorations inférieures (en moyenne 22% contre 40%).
- Dividendes : actions de catégorie C - dividendes prioritaires dont le taux est décidé par l'AG (sans droit de vote en AG).

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Magasin de proximité dans le 18^e arrondissement de Paris.

2. Engagement et Écosystème

- Partenariats avec des coopératives du même modèle en France et en Belgique.
- Soutien par la Macif et la Fédération nationale des coopératives de consommateurs.
- Participation à la lutte contre les exclusions et inégalités, éducation à la citoyenneté, développement du lien social (objectif explicite dans les statuts).

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- 1 personne = 1 voix.
- Sociétaires (particuliers et professionnels).
- AG annuelle comme instance centrale de décision (votes sur les résolutions).
- Élection par les sociétaires du Conseil de surveillance.

2. Contre-pouvoirs

- Séparation des pouvoirs : Conseil de surveillance élu par les sociétaires / Directoire chargé de la gestion opérationnelle.
- Le Conseil de surveillance nomme et contrôle le Directoire.
- Mandats du Directoire limités (4 ans, renouvelables une fois).
- Reddition de comptes annuelle du Directoire devant les sociétaires en AG.
- Existence de comités spécialisés rattachés au Conseil de surveillance.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Principes coopératifs.
- Fonctionnement de la société.
- Gouvernance interne (fonctionnement AG, débats).
- Temps d'échanges pédagogiques organisés en amont de l'AG pour permettre un vote éclairé.
- Programmes de formation en ligne à destination des sociétaires (culture bancaire et coopérative).

2. Accès aux informations

- FAO publique sur le fonctionnement de La Nef et de la banque éthique.
- Communication régulière à destination des sociétaires sur les activités et orientations de la coopérative.

LA NEF

INFORMATIONS GÉNÉRALES

- Type d'organisation :** Banque coopérative
- Secteur d'activité :** Services bancaires
- Date de création :** 1986
- Taille :** ~128 salariés et 49 445 sociétaires
- Chiffre d'affaires :** CA N/A, mais encours gérés : ~1,9 M €
- Activités :** Financement de projets éthiques et environnementaux, services d'épargne

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

EXEMPLE INSPIRANT

Démarche transparente :

La Nef est le seul établissement bancaire français à publier annuellement la liste intégrale de ses financements.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Coopérateurs : minimum 3 parts sociales de 30 €.
- Capital détenu exclusivement par les sociétaires.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Banque centralisée qui finance exclusivement des projets à impact social, environnemental ou culturel.

2. Engagement et Écosystème

- Adhésions : Fair, MouvESS, Collectif pour une transition citoyenne, Milliard, Mouvement Impact France, FEBEA, Les Liccoornes, Le labo de l'ESS, OCBF...
- Soutien aux monnaies locales complémentaires.
- La Nef propose aux épargnants de partager tout ou partie de leurs intérêts d'épargne avec des associations partenaires : Zero Waste France, Habitat et Humanisme, Colibri, Action contre la faim (ex. : excédents 2025 intégralement réinvestis au service du projet coopératif et de l'impact social et environnemental).

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- 1 personne = 1 voix.
- Multisociétariat-collégial :
 - utilisateurs : 25%,
 - salariés de la coopérative : 10% et max 15% des droits de vote,
 - collectivités et leurs groupements : 20%,
 - organismes et groupements HLM, organismes d'habitat social : 15%,
 - organismes financiers, collecteurs 1% et autres : 20%,
 - bénévoles et acteurs publics/privés œuvrant dans le domaine social : 10%.

2. Contre-pouvoirs

- CA : peut être convoqué par un tiers des administrateurs si le Conseil n'a pas été réuni pendant 2 mois ; renouvellement par tiers tous les ans.
- Le Président dirige le CA, est rééligible et révocable par le CA, et doit rendre compte de sa direction à l'AG.
- Collèges : répartition des droits de vote modifiable par 20% des associés ou un quart des membres d'un collège.
- AG : convocable par un ou plusieurs associés représentant au moins 10% du capital.
- Votes des collèges : les membres peuvent se réunir quand ils le souhaitent et les votes sont communiqués par les délégués (démocratie représentative).

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Comptes annuels, rapports et comptes rendus présentés en AG.
- Tous documents nécessaires pour « permettre aux associés de se prononcer en connaissance de cause et de porter un jugement informé sur la gestion et la marche des affaires de la société ».
- Le CA doit mettre ces documents à disposition des associés dans le mois suivant l'AG.

2. Accès aux informations

- Comptes annuels, rapports et comptes rendus présentés en AG.
- Tous documents nécessaires pour « permettre aux associés de se prononcer en connaissance de cause et de porter un jugement informé sur la gestion et la marche des affaires de la société ».
- Le CA doit mettre ces documents à disposition des associés dans le mois suivant l'AG.

LE COL

INFORMATIONS GÉNÉRALES

- **Type d'organisation** : SCIC
- **Secteur d'activité** : Immobilier de logement
- **Date de création** : 1951
- **Taille** : 55 à 99 salariés et ~4 000 sociétaires
- **Chiffre d'affaires** : 24,6 M€ (2022)
- **Activités** : Commerce, aménagement foncier, promotion et construction de logements, gestion immobilière

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Coopérateurs : part sociale minimale de 15,25 €.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Achat d'un immobilier de résidence à un prix inférieur au marché.
- Financement pour construire son propre bâtiment.
- Dividendes : un pourcentage de capital social égal ou inférieur au taux défini par la loi.
- Les administrateurs exercent leur rôle à titre gratuit (s'ils sont salariés, ils ne perdent pas leur salaire), et peuvent être remboursés pour les frais engagés dans l'intérêt de la société.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- S'appuie sur d'autres structures pour co-financer ou co-porter un projet.
- Création de la « Coopérative Foncière d'Aquitaine » en 2017.

2. Engagement et Écosystème

- Adhésions : Fédération nationale des sociétés coopératives d'Habitations à loyers modérés (HLM).
- En cas de dissolution de la coopérative, l'actif net subsistant est attribué à d'autres coopératives ou à des œuvres d'intérêt général ou professionnel.

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- 1 personne = 1 voix.
- 100 % d'associés coopérateurs avocats.
- Pouvoirs étendus de l'AG : nomination/révoation des dirigeants, modification des statuts, admission et exclusion des associés, fixation de la rémunération des parts sociales.

2. Contre-pouvoirs

- Organisme tiers vérifiant l'accomplissement de la mission sociale de l'entreprise.
- Plus de la moitié du capital social et des droits de vote doivent être détenus directement ou indirectement par les professionnels en exercice actif au sein de la coopérative.
- Comité de mission associant plusieurs types de parties prenantes (associés et parties prenantes externes).
- Conseil coopératif (2 à 5 membres) : organe de gouvernance intermédiaire, convocable par un seul membre, avec pouvoir de fixation et plafonnement des rémunérations.

FORMATION & INFORMATION

2. Accès aux informations

- Formation des dirigeants, du personnel ou des bénéficiaires à la compréhension de la coopérative et à la maîtrise des aspects juridiques et fiscaux de l'économie sociale et solidaire (ESS).
- Règles de quorum et de majorité garantissant une participation effective sur le principe « une personne associée, une voix » aux décisions (AG ordinaires et extraordinaires).

LEGICOOP

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : Cabinet de droit des affaires constitué sous forme de coopérative

Secteur d'activité : Services juridiques pour les entreprises de l'ESS

Date de création : 2020

Taille : 10 personnes dont 8 avocats

Chiffre d'affaires : 1 million d'euros

Activités : conseil juridique, fiscal et social, rédaction d'actes, secrétariat juridique, assistance et représentation, formation

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre : entreprise reconnue d'utilité sociale

EXEMPLE INSPIRANT

Légicoop partage les excédents de valeur créés par la coopérative avec des critères transparents et connus entre l'ensemble des membres de l'organisation avec une part égalitaire, une part liée à l'ancienneté dans l'organisation et une part liée aux objectifs définis en commun.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Coopérateurs : montant minimum de 10 000 € d'achat de parts sociales.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Ristournes : excédents répartis entre les membres avec une part égalitaire, une part liée à l'ancienneté dans l'organisation et une part liée aux objectifs définis en commun.
- Intérêts sur les parts sociales : possibles selon décision d'assemblée générale, mais dans le respect des limitations statutaires et légales (droit coopératif).
- Répartition des excédents encadrée statutairement : réserves légales et statutaires impartageables (au moins 50% des bénéfices), limitation et plafonnement des rémunérations décidés par le Conseil coopératif.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Cabinet d'avocats indépendants
- Mission et raison d'être : conseiller, assister et défendre principalement les entreprises s'inscrivant dans l'économie sociale et solidaire ; incarner un modèle d'organisation respectueux du vivant sous toutes ses formes, favorisant une économie réelle, durable, et non-délocalisable et contribuant, par l'exemple, à l'avènement d'un système économique fondé sur la coopération et la solidarité et reposant sur une gouvernance démocratique et une gestion raisonnée des ressources naturelles et énergétiques.

2. Engagement et Écosystème

- Réseau de services aux coopératives : Coopératives d'expertise-comptable (Finacoop, HappiScop, Ess'pert, Ess'poir), La Nef, Résiliences (SCIC de conseil en organisation), Commown (SCIC de l'informatique responsable), Citécoop (tiers-lieu coopératif).
- Entreprise dotée de l'agrément d'Entreprise solidaire d'utilité sociale ESUS ; contribution à l'éducation à la citoyenneté par les actions d'éducation populaire et de démocratisation du savoir juridique ; lutte contre les inégalités sociales et culturelles par un accompagnement juridique adapté aux publics ; préservation et développement du lien social par l'engagement scientifique en faveur de la vie associative et des « communs » ; accompagnement à près de 80% de structures de l'ESS ayant une utilité sociale et/ou environnementale.

LES ZELLES

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : SAS avec FCPE de reprise
Secteur d'activité : Construction, menuiserie
Date de création : 1946
Taille : ~600 salariés
Chiffre d'affaires : 150 M € (2024)
Activités : Fabrication industrielle de menuiseries pour la construction

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- Multisociétariat-individuel.
- Une action = une voix.
- Transmission de l'entreprise via la FCPE : 100% des salariés deviennent actionnaires.
- Objectif à horizon 2030 : 50% du capital détenu par les salariés.

2. Contre-pouvoirs

- 35% du capital détenu par les salariés.
- Malgré cette part de capital, les salariés détiennent la majorité des droits de vote (accords ou actions spécifiques).
- Président et directeurs généraux nommés par la collectivité des associés.
- Commissaires aux comptes nommés par décision collective des associés.

FORMATION & INFORMATION

2. Accès aux informations

- Accès à des formations professionnelles continues adaptées aux besoins et compétences des salariés, avec communication des opportunités et parcours d'intégration.
- Rencontres collectives avec la direction pour expliquer le projet d'actionariat salarié et favoriser la compréhension de la reprise.

1. Formations

- Accès à des formations professionnelles continues adaptées aux besoins et compétences des salariés, avec communication des opportunités et parcours d'intégration.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- 400 000 actions de 16 € de nominal chacune, toutes de même catégorie et entièrement libérées.
- Capital social : 6,4 M €.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Distribution initiale de 200 € de parts gratuites à chaque salarié.
- Accès généralisé à l'actionariat salarié sans obligation d'investissement.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Fait partie du groupe PANDO (groupe industriel français structuré autour de PME/ETI, engagé dans l'actionariat salarié et le développement d'entreprises à mission).
- Ouverture en 2025 du capital du groupe PANDO aux salariés des trois sociétés récemment intégrées, dans le cadre du développement de l'actionariat salarié.

2. Engagement et Écosystème

- Entreprise à mission :
 - Une empreinte environnementale efficiente pour un bénéfice sociétal optimum,
 - Donner l'opportunité à chacun de se développer par et pour le Projet d'Entreprise,
 - Renforcer et développer les écosystèmes économiques et sociaux.



MACIF

INFORMATIONS GÉNÉRALES

- Type d'organisation :** Mutuelle d'assurances
- Secteur d'activité :** Assurances
- Date de création :** 1960
- Taille :** ~ 12 000 salariés et ~ 6 millions de sociétaires
- Chiffre d'affaires :** 6,95 Md € (2024)
- Activités :** Tous types d'assurance

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

EXEMPLE INSPIRANT

Gouvernance mutualiste et mobilisation citoyenne

Grâce à sa gouvernance démocratique « une personne = une voix », tous les sociétaires ont la possibilité de participer aux décisions qui façonnent l'avenir de leur assureur mutualiste, en étant représentés par leurs délégués lors de l'assemblée générale.

En élisant leurs délégués (ou en le devenant), tous les 4 ans, chaque sociétaire et adhérent fait entendre sa voix jusqu'au conseil d'administration.

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- 1 personne (1 sociétaire) = 1 voix.
- Les délégués nationaux sont élus tous les 4 ans (en 2024 les sociétaires et adhérents ont élu, par l'expression de près de 880 000 votes, 1 047 délégués Macif et Apivia Macif Mutuelle).
- Les délégués nationaux :
 - représentent les sociétaires à l'Assemblée Générale de la Macif,
 - élisent les administrateurs au CA,
 - animent l'action des délégués de proximité sur leur territoire.
- Les délégués de proximité de la Macif :
 - participent aux actions mutualistes,
 - relayent les besoins des sociétaires auprès des délégués nationaux,
 - recommandent la Macif auprès du grand public.

2. Contre-pouvoirs

- La gouvernance compte plusieurs instances auxquelles peuvent participer élus et/ou administrateurs :
 - l'AG à laquelle votent les délégués nationaux,
 - le CA,
 - la présidence et vice-présidence,
 - des comités spécialisés (audit, risques, éthique et déontologie, etc.),
 - et des commissions (nationales, régionales).

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Déploiement du Plan d'accompagnement des élus (PADE) au travers de formations adaptées au mandat.

2. Accès aux informations

- Réseau social M, le Réseau qui permet aux élus de communiquer et collaborer.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Pas de participation financière
- Participation à l'activité bénévole de la société civile (ex : Diffuz, initiative Macif : ~ 100 000 diffuseurs).

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Réinvestissement durable d'une partie des résultats (fixée par le CA) au bénéfice de l'intérêt général.
- Investissements, notamment 5,1 milliards d'euros d'investissements durables à fin 2024 (ex. fonds Macif Terre et Vivant).
- Redistribution dans les dispositifs de solidarité (Fonso, FAS, PSC).

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Naissance d'Aéma Groupe en 2021, du rapprochement entre Aésio Mutuelle et la Macif, avant de s'élargir avec l'acquisition d'Abeille Assurances et la création d'Ofi Invest.
- Réorganisation des trois métiers (Assurance dommages, Finance épargne, Santé prévoyance), sous la bannière unifiée Macif depuis 2024.
- Adhésions et coopérations : AEMAS, groupe d'assurance Aésio Mutuelle, France Active. (membre fondateur).

2. Engagement et Écosystème

- 3 630 actions mutualistes et partenariales menées sur les territoires (2025).
- 150 projets soutenus par la Fondation Macif (2025).
- 623 000 rencontres/interactions avec les sociétaires ou le grand public, en présentiel ou à distance, dans le cadre des opérations liées à l'engagement mutualiste (2025).
- 10 structures de l'économie sociale et solidaire soutenues depuis 2020 pour un investissement de près de 5 millions d'euros *via* le véhicule de financement Macif Impact ESS.
- Démarche participative et citoyenne : initiatives de sensibilisation, recherche sur engagement et mobilisation citoyenne (ex. Chaire Macif-ENS, Observatoire des mutualisations, Diffuz, etc.).

MAÏSADOUR

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : Coopérative d'entreprises (agricole)

Secteur d'activité : Industrie agro-alimentaire

Date de création : 1936

Taille : ~ 3 355 salariés (FR) et 5 000 agriculteurs adhérents

Chiffre d'affaires : 423,3 Mld € (pour la coopérative sur 2024-2025)

Activités : Production, collecte, conditionnement et commercialisation de céréales

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre : Réseau très large avec des filiales non-coopératives

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- 1 personne = 1 voix.
- Multisociétariat-individuel.
- Conseil d'administration composé de 21 agriculteurs et associés non coopérateurs élus par leurs pairs.
- Limitation du capital externe pour préserver l'autonomie coopérative.

2. Contre-pouvoirs

- Limitations des participations externes : les établissements de crédit, les sociétés de financement et leurs filiales spécialisées ne peuvent ensemble détenir plus de 20% du capital social.

1. Formations

- Principes coopératifs et fonctionnement de la coopérative.
- Formation obligatoire lors de l'adhésion : obligations des associés et fonctionnement par filière.

2. Accès aux informations

- Comptes annuels et rapports.
- Procès-verbaux.
- Liste des filiales et sociétés en France et à l'étranger contrôlées par la société.
- Liste des administrateurs des dites filiales et sociétés.
- Rapports des commissaires aux comptes de chaque filiale.
- Droit d'accès aux documents relatifs aux trois derniers exercices clos, incluant rapports soumis à l'AG.

FORMATION & INFORMATION

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Coopérateurs : souscription variable en fonction de la filière et du montant de la production (calculé sur la moyenne des trois derniers exercices).
- Associés non coopérateurs : montant minimum de 20 parts de 1,50 € entièrement libérées lors de la souscription.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Mutualisation des services et ressources pour mener l'activité économique principale (commercialisation, transformation, approvisionnement, stockage, conditionnement).
- Bénéfices réinvestis pour financer des projets de développement et assurer la pérennité de la coopérative.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Plusieurs filiales de production et plusieurs secteurs.
- Fusions : Terres du Sud, Euralis (annoncé en mars 2025).
- Filiales : à l'étranger (dont certaines ne sont pas des coopératives).
- Fonctionnement par filière, permettant coordination et mutualisation entre les exploitations.

2. Engagement et Écosystème

- Mutualisation des moyens des agriculteurs pour assurer leurs activités.
- Obligations des associés variant selon l'activité (collecte, vente, type de production, approvisionnement, services) et précisées dans les statuts.

NOVA CONSTRUCTION

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : SASPO

Secteur d'activité : Construction

Date de création : 2011

Taille : Entre 50 et 99 salariés

Chiffre d'affaires : 11,2 M € en 2022

Activités : S.A.S à participation ouvrière ayant pour objet la construction de bâtiments industriels, logements collectifs, bâtiments commerciaux et tertiaires, et dont le cœur de métier est le gros œuvre – maçonnerie

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre : Actionnariat gratuit et collectif

EXEMPLE INSPIRANT

Votes en AG du principe de calcul des dividendes d'actions de travail

- Répartition en fonction du temps de travail.
- Toutes les absences (hors congés-payés, RTT et absences imposées par l'entreprise, fermetures) sont déduites du temps de travail servant au calcul de répartition des dividendes d'actions de travail.

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- Tous les salariés sont actionnaires via une Société coopérative de main d'œuvre (SCMO).
- Chaque actionnaire-salarié participe à l'Assemblée générale (AG) et dispose du droit de vote.
- Comité consultatif de 12 personnes prépare l'AG et se réunit 3 à 4 fois par an pour suivre stratégie, investissements et préparation de l'AG.

2. Contre-pouvoirs

- Organisme tiers indépendant vérifiant tous les 2 ans l'exécution des objectifs de la société à mission et tous les 4 ans les objectifs du label RSE.
- SCMO représentée par le comité consultatif garantissant transparence et responsabilité.

FORMATION & INFORMATION

2. Accès aux informations

- Rien de structuré, mais communication interne sur l'entreprise et baromètres sociaux réguliers pour suivre le climat et l'engagement.
- Comité consultatif informé de la gestion opérationnelle (marchés, investissements, embauches, situation économique).

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Actions salariales gratuites attribuées à tous les employés : participation au capital et aux bénéfices.
- Actions de travail maintenues même après le départ à la retraite (jusqu'à 10 ans).
- Capital social minoritaire détenu par les salariés (25%), le fondateur étant majoritaire (75%).

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Redistribution à hauteur de 1/3 des bénéfices à l'ensemble des salariés au prorata du temps de travail via les actions de travail.
- Transparence sur les dividendes et absence d'engagement financier personnel des salariés.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Entreprise à mission.
- Label RSE LUCIE et audits ISO 26000 pour garantir engagement social et environnemental.

2. Engagement et Écosystème

- 5 participations au microcosme économique local via des associations ; sociétaire de la SCIC Pau-Pyrénées (coopérative territoriale d'activités & d'emploi).

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- Multisociétariat collégial : 3 collègues :
 - salariés (30% des droits de vote),
 - bénéficiaires (50%),
 - partenaires (20%).
- Responsabilité limitée à la valeur des parts souscrites.
- 83 salariés associés (18% des effectifs) dont 5 représentants au CA.
- CA = 1 personne = 1 voix.

2. Contre-pouvoirs

- Les administrateurs sont révocables à tout moment par l'AG.
- Renouvellement du CA par moitié tous les 3 ans, mandat des administrateurs 6 ans renouvelable.
- Le CA élit un président parmi ses membres, qui peut être reconduit dans ses fonctions pour la durée du mandat en cours.
- 4 commissions de travail portent les objectifs statutaires de mission dans l'entreprise.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- COMEX formé sur les enjeux de la transition écologique et sur l'entreprise régénérative.
- Sensibilisations régulières des salariés à propos des défis environnementaux.

2. Accès aux informations

- Comités de mission pour suivre l'accomplissement de la mission sociale et les résultats.
- Organisme tiers indépendant, distinct des organes sociaux, contrôle la mission.
- Révision coopérative externe pour évaluer si l'organisation de la SCIC correspond aux principes et aux règles de la coopération.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Coopérateurs : au moins une part sociale de 12€ (nominative, indivisible, nombre de parts en fonction du statut dans la grille salariale).
- 412 617 parts sociales, valeur uniforme, possibilité de regroupement si nécessaire.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Dividendes : possibles après délibération de l'AG.
- 15% des excédents sont affectés à la réserve légale, puis au minimum 50% du solde restant est affecté à la réserve statutaire.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Entreprise à mission.
- Entreprise adaptée.
- Structure mère : ADAPEILA.
- Offre des parcours professionnels variés dans un environnement de travail adapté aux besoins des travailleurs, majoritairement en situation de handicap.

2. Engagement et Écosystème

- Création et maintien d'emplois pour des personnes exclues du marché du travail (67% des salariés en situations de handicap).
- 5 M € d'investissement dans une nouvelle cuisine (3 000 repas/jour destinés à des écoles et établissements médico-sociaux).
- Développement d'une marque de produits d'hygiène naturels distribuée en grandes surfaces.
- Administratrice au sein du collectif Dirigeants Responsables.
- Ambassadrice de la Plateforme RSE Nantes Métropole.

SAPRENA

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : SCIC
Secteur d'activité : Services aux entreprises, ESS
Date de création : 1988
Taille : ~500 salariés
Chiffre d'affaires : 20,9 M€ (2024)

Activités : Prestations de services et industrielles pour entreprises et secteur public : espaces verts, propreté, restauration collective, conditionnement à façon, logistique industrielle

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre : Entreprise adaptée

EXEMPLE INSPIRANT

La raison d'être et les objectifs statutaires de mission de SAPRENA ont été construits par les salariés associés avec l'apport des parties prenantes externes de l'entreprise.



TENZING

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : SAS
Secteur d'activité : Conseil aux entreprises
Date de création : 2016
Taille : Entre 50 et 99 salariés
Chiffre d'affaires : 8,7 M € (2024)

Activités : Conseil en stratégie opérationnelle et en transformation responsable

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre : Société commerciale de l'ESS

EXEMPLE INSPIRANT

Tenzing met en œuvre, depuis sa création, un modèle d'entreprise hybride de lucrativité partagée.

Le prix Tenzing de l'égalité des chances redistribue chaque année 25% des dividendes de l'entreprise à des associations d'égalité des chances choisies par les salariés : dividende sociétal.

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- Associés.
- 2. **Contre-pouvoirs**
 - Comité de mission pour veiller au respect de la mission d'utilité sociale.
 - L'ensemble des salariés décide de l'allocation du dividende sociétal.
 - Les décisions structurantes de l'entreprise sont prises systématiquement après consultation des salariés constitués en groupes de travail thématiques.

FORMATION & INFORMATION

2. Accès aux informations

- 1. **Formations**
 - Une fois par an un atelier sur la valeur regroupe l'ensemble des salariés pour une prise de recul sur les thématiques qui traversent le modèle (valeur travail / engagement / performance et apprentissage / croissance et culture...).
- 2. **Accès aux informations**
 - Transparence d'accès aux données économiques de l'entreprise.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Le capital est détenu par :
 - L'association actionnaire qui détient 70% du capital est Tenzing Association. Elle est gérée par les associés fondateurs et a le même objet social que la raison d'être de la SAS : promouvoir la réussite scolaire et professionnelle des personnes ayant vécu des inégalités.
 - Les associés du cabinet détiennent collectivement 30% du capital via la holding Tenzing Capital, chaque associé ne possédant pas plus de 30% des parts de cette holding.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Les bénéfices de Tenzing sont partagés entre :
 - Les salariés (au moins 25% via un accord d'intéressement égalitaire),
 - Les projets d'intérêt général (25% via le dividende sociétal),
 - Les réserves de l'entreprise (50%).

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Une société opérationnelle principale à Paris (Tenzing Conseil)
- Un second établissement (implantation régionale) situé à Bordeaux (Tenzing SO).

2. Engagement et Écosystème

- Dividende sociétal : 25% des bénéfices sont versés à des associations, projets ou individus qui luttent contre les inégalités éducatives tout au long de la scolarité (Eric Delannoy, président fondateur, est l'auteur d'un livre sur le dividende sociétal).¹⁸⁷
- Entreprise à mission certifiée B-Corp, faisant partie des 5% des entreprises B-Corp les mieux notées au monde (partie gouvernance).

187. Delannoy, É. (2025). *Le dividende sociétal : Une autre façon de partager la valeur*. Paris, France : Dunod.

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- Multisociétariat-collégial.
- Deux principaux actionnaires :
 - secteur public (l'État français, environ 26,6% du capital),
 - partenaire industriel (Dassault, environ 26,59% du capital).
- Autres actionnaires : FCPE (~3%), SICAV et grands fonds institutionnels (~20-22%).
- Conseil d'administration composé de 16 membres : 14 désignés par l'AG ou par arrêté et 2 par les organisations syndicales représentant les salariés.
- Répartition des sièges : personnalités extérieures, représentants de l'État, Dassault, salariés actionnaires.

2. Contre-pouvoirs

- Comités spécialisés : audit et comptes, supervision des risques (poste de directeur des risques en lien avec les comités), intégrité et conformité, stratégie RSE, gouvernance et rémunération.
- Chaque comité peut demander des compléments d'information à la Direction générale et recourir à des expertises externes si nécessaire.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Dossier d'accueil et séance d'information pour tout nouvel administrateur.
- Possibilité de formations complémentaires à tout moment.

2. Accès aux informations

- Droit d'accès aux informations nécessaires pour exercer les droits d'actionnaire : comptes annuels, rapports de gestion, documents préparatoires aux AG.

THALES

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : SA avec FCPE d'actionnariat salarié

Secteur d'activité : Défense, aéronautique, espace et technologies de sécurité

Date de création : 2000

Taille : 83 000 collaborateurs

Chiffre d'affaires : 20,6 Md € (2024)

Activités : Conception, développement et commercialisation de systèmes et solutions technologiques de haute performance

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre : FCPE d'actionnariat salarié

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Environ 90 millions d'actions accessibles sur le marché (~260 € par action - cours observé en mars 2026).
- Salariés éligibles peuvent acheter des actions à prix réduit *via* le plan « Sharing Thales » (20% de décote, abondement de 50% jusqu'à 500 €).
- Mécanisme interne de souscription d'actions émises spécifiquement pour les salariés (actions non accessibles sur le marché).

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Dividende : 3,70 € par action pour l'exercice 2024.
- Plan d'actionnariat salarié lancé en 2024 étendu à 36 pays pour inclure salariés et retraités éligibles.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Organisation par secteurs et régions : Aérospatial, Transport, Défense & Sécurité.
- Participation dans Naval Group (35%).
- Filiales nationales et internationales (Pays-Bas, UK, Allemagne, Italie, Australie, France).
- Campus Thales Bordeaux regroupant plusieurs sites en France.

2. Engagement et Écosystème

- Comité stratégique RSE et objectifs environnementaux (réduction CO₂, éco-conception des produits).

TURENNE GROUPE

INFORMATIONS GÉNÉRALES

Type d'organisation : SAS / ManCo Responsable

Secteur d'activité : Private equity

Date de création : 2000

Taille : 85 professionnels / collaborateurs

Chiffre d'affaires : Non disponible,

2,2 Md € d'actifs sous gestion

Activités : Investir des fonds propres dans des PME/ETI, accompagner leur croissance, innovation et transmission

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- Sociétaires et salariés : actionnariat salarié à 100%.
- Droit de vote proportionnel au capital détenu.
- Président et Directeur général nommés par les associés.
- Décisions clés prises en interne sans pression d'actionnaires externes.

2. Contre-pouvoirs

- Comité de mission pour veiller au respect de la mission d'utilité sociale.
- Pas d'investisseurs externes au capital.

FORMATION & INFORMATION

2. Accès aux informations

- Programme interne de formation ESG, sessions par équipe et formations externes spécialisées.
- Communication régulière sur le fonctionnement et la stratégie du groupe.

1. Formations

- Programme interne de formation ESG, sessions par équipe et formations externes spécialisées.
- Partage de bonnes pratiques via des groupes de travail France Invest.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Tous les collaborateurs sont actionnaires.
- Via le fonds Nov Relance Impact, plus de 1 500 salariés des entreprises accompagnées peuvent devenir actionnaires.

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Chaque action donne droit à une part des bénéfices et de la valeur de l'entreprise proportionnelle au capital détenu.
- Bénéfices distribués après la mise en réserve légale (de 5% à 10% du capital).
- Reste des bénéfices réparti selon décision de l'AG : dividendes, renforcement des réserves ou report.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

- Groupe global : Turenne Groupe.
- Sociétés de gestion : Turenne Capital Partenaires, Nord Capital Partenaires, Innovacom Gestion.
- Comité exécutif central.
- Fonds organisés en pôles thématiques avec équipes spécialisées par secteur.

2. Engagement et Écosystème

- Membre fondateur de Capital Collectif (institut dédié à l'actionariat salarié, lancé en novembre 2024).
- Signataire des PRI et de l'Initiative Climat International.
- Actions sociétales : journée de travail offerte aux collaborateurs pour une mission associative.
- Nov Relance Impact met en place un dispositif d'actionariat salarié collectif pour les entreprises accompagnées, permettant aux salariés de devenir actionnaires.

VILLAGES VIVANTS

INFORMATIONS GÉNÉRALES

- Type d'organisation :** SCIC
- Secteur d'activité :** Immobilier
- Date de création :** 2018
- Taille :** 17 salariés
- Chiffre d'affaires :** 879 000 € (2025)
- Activités :** Achat, rénovation et location de locaux en milieu rural pour y installer des activités à fort impact

PARTICULARITÉS DU MODÈLE

- Raison d'être orientée gouvernance démocratique
- Engagement social / sociétal
- Statut de société à mission
- Autre

PRATIQUES SUR LES TROIS AXES DE DÉMOCRATIE EN ENTREPRISE (non exhaustives)

[1] PARTAGE DES POUVOIRS

CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

1. Représentation

- 1 personne = 1 voix.
- Multisociétariat collégial réparti en 4 collèges :
 - soutiens (348),
 - bénéficiaires (22),
 - partenaires (18),
 - salariés (15).
- Toute personne physique ou morale peut devenir sociétaire en acquérant une part sociale dès 100 €.

2. Contre-pouvoirs

- Le CA, élu par l'Assemblée des sociétaires, est renouvelé par moitié tous les 2 ans. Le CA élit ensuite parmi ses membres un président pour un mandat de 4 ans.
- Comité d'expertise composé de volontaires agréés par l'AG pour accompagner l'équipe salariée dans l'instruction des projets et le CA.
- Commission « vie coopérative » incluant des sociétaires non salariés, pour construire l'animation de la vie coop.

FORMATION & INFORMATION

1. Formations

- Mini-formations proposées aux sociétaires, sur le modèle économique, la gouvernance et les activités de Villages Vivants.
- Formations et accompagnement à destination des collectifs et collectivités, à tarif préférentiel pour les sociétaires.

2. Accès aux informations

- Les sociétaires ont accès aux informations de base sur la coopérative *via* l'AG et les rapports annuels.
- Webinaires d'info réguliers pendant l'année.
- La coopérative est agréée Entreprise solidaire d'utilité sociale (ESUS) et labellisée Finansol, ce qui garantit la solidarité et la transparence du produit d'épargne.

[2] PARTAGE DE LA VALEUR

PARTICIPATION ÉCONOMIQUE

- Sociétaires : une part sociale dès 100 € (0% de rémunération, conservée 5 ans minimum).
- Titres participatifs : souscription possible dès 1 000 €, permettant d'investir pour soutenir les projets de la coopérative sans droit de vote ni participation à la gouvernance.
- Capital social : 1 196 500 € détenus par 397 sociétaires (au 17/04/2025).

AVANTAGES ÉCONOMIQUES

- Titres participatifs : rémunération de 1% par an capitalisé, paiement des intérêts à partir de la 7^e année.
- Parts sociales et titres participatifs défiscalisés : 25% (avantage fiscal IR-PME).
- 100% des bénéfices mis en réserve. 15% des excédents affectés à la réserve légale, le reste à une réserve statutaire pour soutenir les projets et assurer la pérennité.

[3] INSCRIPTION DANS LES ÉCOSYSTÈMES ÉCONOMIQUES ET TERRITORIAUX

1. Structuration du groupe

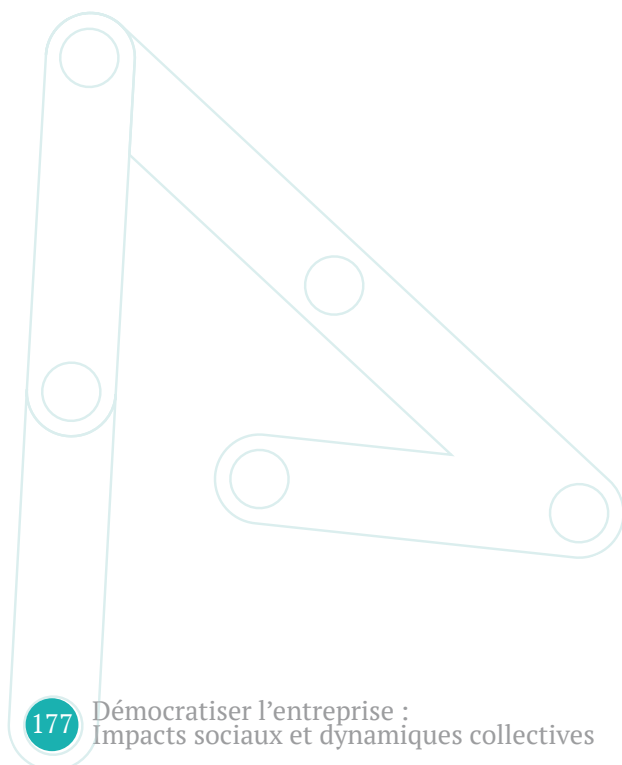
- Structuration en 2 entités : la coopérative (SCIC) et la foncière solidaire, Société en Commandite par Actions (SCA). La SCIC est la « maison mère » et elle pilote la foncière. SCIC labellisée ESUS : permet aux personnes physiques et morales d'investir pour l'intérêt général et l'impact social.
- Capital social au 22/01/2026 : 1 522 700 € détenus par 513 sociétaires.

2. Engagement et Écosystème

- Bénéficiaire de France Active (Pacte création, pacte développement).
- Lauréat 2019 du concours de la Fondation La France s'engage.
- Réseau informel des foncières solidaires « On met en commun ».
- Sociétariat croisé avec plusieurs autres coopératives.

Annexe 5 : Documentation pour aller plus loin sur la mesure d'impact

- > Avise, Fidarec & Improve. (2021) *Comment évaluer son impact ? Principes méthodologiques*
https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20210910/avise-fidarec-improve_cahier-p_principes-methodo-eis.pdf
- > Improve & Fondation Rexel. (2018). *Guide de la mesure d'impact social*.
https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/externals/www.rexelfoundation.com/fondation_rexel_-_guide_de_la_mesure_dimpact_social.pdf
- > KU Leuven. (2020). *Guide pour l'élaboration et l'utilisation de la théorie du changement*.
https://portailqualite.acodev.be/fr/system/files/guide_pour_lelaboration_et_lutilisation_de_la_toc_fr_juin_2020_vf.pdf



Annexe 6 : Bibliographie & sitographie

Références réglementaires

- > Bulletin officiel des finances publiques – Impôts (BOFiP) 30 (BOFiP-RPPM-RCM-30-50-10-§ 30-12/09/2012), disponible sur :
<https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/6960-PGP.html/identifiant%3DBOI-RPPM-RCM-30-50-10-20120912>
- > Code civil. Articles 1832 et 1842 (définition et personnalité morale de la société).
- > Code de commerce. Article L.210-1 (définition juridique de la société commerciale).
- > Code de commerce. Article L.225-23.
- > Code de la mutualité, art. L.110-1 et L.114-1.
- > Décret n°2008-1354 du 18 décembre 2008 relatif aux critères permettant de déterminer la catégorie d'appartenance d'une entreprise pour les besoins de l'analyse statistique et économique.
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000019961059>
- > Décret n°2015-858 du 13 juillet 2015 relatif aux statuts des fondations reconnues d'utilité publique.
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000030890211>
- > Directive 2009/138/CE (« Solvabilité II ») du Parlement européen et du Conseil du 25 novembre 2009 relative à l'accès aux activités de l'assurance et de la réassurance et à leur exercice.
- > Espagne. (2015). Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas.
<https://www.boe.es/eli/es/l/2015/10/14/44>
- > Loi du 1^{er} juillet 1901 relative au contrat d'association.
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000006069570>
- > Loi du 26 avril 1917 sur les sociétés anonymes à participation ouvrière.
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000498443>
- > Loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération.
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000684004>
- > Loi n°78-763 du 19 juillet 1978 portant statut des sociétés coopératives de production.
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGIARTI000006289780/1978-07-20>
- > Loi n°83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public.
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000320196>
- > Loi n°2001-624 du 17 juillet 2001 portant diverses dispositions d'ordre social, éducatif et culturel.
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000757800>
- > Loi n°2003-721 du 1^{er} août 2003 pour l'initiative économique.
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000005634924>
- > Loi n°2006-1770 du 30 décembre 2006 pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié et portant diverses dispositions d'ordre économique et social.
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000458333>
- > Loi n°2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie (création du fonds de dotation).
https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_lc/LEGIARTI000038610543
- > Loi n°2013-504 du 14 juin 2013 relative à la sécurisation de l'emploi.
<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000027546648>

- > Loi n°2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire. Présentation disponible sur : <https://www.ess-france.org/les-societes-commerciales-de-l-ess-l-essentiel>
- > Loi n°2015-994 du 17 août 2015 relative au dialogue social et à l'emploi. <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000031046061>
- > Loi n°2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises (dite loi Pacte). <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000038496102>
- > Loi n°2023-1107 portant transposition de l'accord national interprofessionnel relatif au partage de la valeur au sein de l'entreprise. <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000048480565>
- > Parlement européen. (2026). Résolution du Parlement européen du 20 janvier 2026 contenant des recommandations à la Commission concernant le 28e régime pour les entreprises innovantes (procédure 2025/2079(INL)).
- > Tribunal de commerce de Bobigny, 11 avril 2023, CRESS IDF c/ Soc. Murfy, ordonnance 2023S00565.

Références académiques et institutionnelles

- > Addison, J. T. (2009). *The economics of codetermination: Lessons from the German experience*. New York: Palgrave Macmillan.
- > Afep-MEDEF. (2022). *Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées*. <https://www.lafep.org/wp-content/uploads/2025/11/Code-AFEP-MEDEF-version-de-decembre-2022-nouveau-logo.pdf>
- > Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and real authority in organizations. *Journal of Political Economy*, 105(1), 1–29.
- > Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R., & Howitt, P. (2005). Competition and innovation: An inverted-U relationship. *The Quarterly Journal of Economics*, 120(2), 701–728.
- > Akerlof, G. A. (1980). A theory of social custom, of which unemployment may be one consequence. *The Quarterly Journal of Economics*, 94(4), 749–775. <https://doi.org/10.2307/1885667>
- > Alidou, D. (2021). Cas n°3. L'augmentation de capital réservée aux salariés : le cas du Groupe ADN. In *Finance d'entreprise* (pp. 135–151). Ellipses.
- > Alsos, K., Trygstad, S. C. (2023). Do participation structures affect workers' voice? *Economic and Industrial Democracy*, 44(2), 410–431.
- > Amblard, C. (2015). L'association holding : l'entreprise du futur. *Juris Associations*, n°525.
- > Amblard, C. (2024). *Fonds de dotation : un outil au service de l'intérêt général*. Lefebvre Dalloz.
- > Amossé, T., Bryson, A., Forth, J., & Petit, H. (2016). Managing and working in Britain and France. In *Comparative Workplace Employment Relations*. Palgrave Macmillan.
- > Archambault, E. (2004). Pourquoi les fondations sont-elles si rares en France ? In D. Girard (dir.), *Solidarités collectives ; famille et solidarités*. L'Harmattan.
- > Aubert, N., & Hollandts, X. (2019). La gouvernance salariale : contribution de la représentation des salariés à la gouvernance d'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 22(1). <https://doi.org/10.4000/fcs.3256>
- > Aubert, N., & Hollandts, X. (2022). *La réforme de l'entreprise : un modèle français de codétermination*. Presses Universitaires d'Aix-Marseille.
- > Bachet, D. (2007). *Les fondements de l'entreprise*. La Découverte.

- > Bargues, É., Hollandts, X., & Valiorgue, B. (2017). Mettre en œuvre une gouvernance démocratique suite à une reprise en SCOP. *Revue française de gestion*, 43(2), 31–50.
<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2017-2-page-31>
- > Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals. *M@n@gement*, 21(4), 1278–1305.
- > Battilana, J., Yen, J., Ferreras, I., & Ramarajan, L. (2022). *Democratizing work*. *Organization Theory*, 3(1).
- > Beffa, J.-L., & Clerc, C. (2013). Les chances d’une codétermination à la française. *Prisme*, 26.
- > Berthilier, R. (2022). La mutualité, une idée d’avenir. *Revue internationale de l’économie sociale*, 364, 28–34.
- > Blanc, Y. (2004). *Les fondations françaises et la tutelle de l’État*. Centre Français des Fonds et Fondations.
- > Borzaga, C., & Galera, G. (2012). The concept and practice of social enterprise. *International Review of Social Research*, 2(2).
- > Brugvin, T. (2025). Théories et pratiques de l’autogestion. 20 & 21. *Revue d’histoire*, 166(2), 176–179.
<https://doi.org/10.3917/vin.166.0176>
- > Bunders, D. J. (2024). Silicon law of oligarchy. *Socio-Economic Review*, 22(3), 1335–1354.
- > Cardoni, H. (2021). Le rôle de l’administrateur actionnaire salarié dans la gouvernance de l’entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 24(4).
- > Chapas, B. (2024). Taking part, contributing, benefiting. *M@n@gement*, 27(2), 1–12.
<https://doi.org/10.37725/mgmt.2024.7869>
- > Chassagnon, J. (2023). *La théorie de la firme*. La Découverte.
- > Clerc, C. (2018). La codétermination : un modèle européen ? *Revue d’économie financière*, 130(2), 181–194.
- > Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
- > Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- > Commons, J. R. (1924). *Legal foundations of capitalism*. Macmillan.
- > Commons, J. R. (1934). *Institutional economics*. Macmillan.
- > Conseil supérieur de l’économie sociale et solidaire (CSESS). (2011). *La mesure de l’impact social*. Rapport présenté lors de la séance plénière du 8 décembre 2011.
- > Conseil supérieur de l’économie sociale et solidaire (CSESS). (2016). *Économie sociale et solidaire - Guide définissant les conditions d’amélioration continue des bonnes pratiques des entreprises de l’économie sociale et solidaire*. <https://www.avise.org/ressources/guide-des-bonnes-pratiques-des-entreprises-de-less>
- > Conseil supérieur de l’économie sociale et solidaire (CSESS). (2023). *Avis du Conseil supérieur de l’Économie sociale et solidaire sur le bilan de la loi 2014*. ESS France, 27 juillet.
<https://www.ess-france.org/avis-du-csess-sur-le-bilan-de-la-loi-ess-de-2014>
- > Confédération générale des SCOP et des SCIC. (2025). Bilan 2024 des sociétés coopératives : les SCOP et SCIC poursuivent leur croissance avec 87 699 salariés (+4%) et un chiffre d’affaires de 10,2 milliards d’euros (+6%). Communiqué de presse. <https://www.les-scop.coop/system/files/2025-03/CG%20Scop%20-%20CP%20-%20Bilan%20CG%20Scop%202024.pdf>
- > Cornforth, C. (2004). Governance of cooperatives and mutuals. *Économie et solidarités*, 35(1-2), 81–99.
- > Costa, M., & Delbono, F. (2023). Regional resilience and the role of cooperative firms. *Social Enterprise Journal*, 19(5), 435–458.

- > Côté, D. (2003). Cohésion coopérative et fonctionnement démocratique. *Économie et solidarités*, 34(2), 47–65.
- > Cour des Comptes, Rapport « Le Pacte Dutreil : un dispositif fiscal en forte croissance à mieux cibler », novembre 2025, disponible : <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-pacte-dutreil-un-dispositif-fiscal-en-forte-croissance-mieux-cibler>
- > Thomas Coutrot, *Le bras long du travail : conditions de travail et comportements électoraux*, IRES, Document de travail, n°1-2024, février 2024.
- > CRESS Île-de-France. (2025). *Les sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire en Île-de-France*. Étude.
- > Daviau, R. (2023). *La démocratie au travail : SAPO, la société anonyme à participation ouvrière*. Éditions Repas.
- > Daviau, R. (2025). *La SAPO : pour une codétermination et le partage de la valeur*. Note, Fondation Jean-Jaurès.
- > Davodet, D., Grimaldi, M., Le Normand-Caillère, S., Collet, M., Peterka, N., Caron-Dégliose, A., ... & Quévieux, M. (2022). Fiducie, trust et gestion de patrimoine. *Ingénierie patrimoniale*, (4), 81–138.
- > Defourny, J., & Nyssens, M. (2013). L'approche EMES de l'entreprise sociale dans une perspective comparative. *EMES Working Papers*, 13/02.
- > Dohet, J. (2018). Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2370-2371, 5-58.
- > Driguez, L. (2017). *Le but non lucratif en droit de l'Union européenne ou de la nécessité d'adopter une notion nouvelle de lucrativité limitée*. Paris : MGEN.
- > Dubois, T. (2025). *Lien entre pratiques de management et statuts des parties prenantes internes au sein des associations*. Thèse.
- > Duverger, T. (2019). Esquisse d'une histoire démocratique de l'économie sociale et solidaire en France. *RECMA*, 351(1), 31-44. <https://shs.cairn.info/revue-recma-2019-1-page-31?lang=fr>
- > El Marabti, R., & El Ouafa, K. (2022). L'actionnariat salarié et performance des entreprises : revue de littérature. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 3(4-2), 408–424.
- > ESS France. (2025). *Les sociétés commerciales de l'économie sociale et solidaire*. Rapport.
- > ESSEC Business School & Impact Tank. (2022). *Panorama de l'évaluation d'impact social en France*. Étude.
- > Fakhfakh, F., Magne, N., Mirabel, T., & Pérotin, V. (2023). Employee-owned firms in France. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 6(2), 101-127.
- > Favereau, O. (dir.). (2025). *Traité de codétermination*. Presses de l'Université Laval.
- > Favereau, O. (dir.) , et al. (2016). *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Paris, Presses des Mines.
- > Ferreras, I., et al. (2026). *Two Promises to Those Who Work: Voice and Ownership*. Report commissioned by the second Vice-Presidency and the Ministry of Labour and Social Economy of Spain.
- > Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1984). *What do unions do?* Basic Books.
- > Freeman, R. B., Blasi, J. R., & Kruse, D. L. (2010). Introduction to «Shared Capitalism at Work: Employee Ownership, Profit and Gain Sharing, and Broad-based Stock Options». In *Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options* (pp. 1-37). University of Chicago Press.
- > Gand, S. (2015). Gouvernance démocratique et circulation des savoirs. *Revue française de gestion*, 246(1), 127-142. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1-page-127>
- > Gand, S., & Segrestin, B. (2009). Peut-on partager la direction de l'entreprise ? *Entreprises et histoire*, 57(4), 126-140. <https://doi.org/10.3917/eh.057.0126>

- > Gombert, C., Vivet-Maladry, E., & Lahiani, F. J. (dir.). (2025). *Démocratie(s) en action*. Le Bord de l'Eau.
- > Gutiérrez, G. H., del Valle, R. Z. F., Palmieri, M. L., Cooper, C. G., Blasi, J., Kruse, D. L., ... & Cortiñas, V. (2023). *Employee Ownership in the Americas. A Path to Shared Prosperity*. ITESO.
- > Hansmann, H. (2000). *The ownership of enterprise*. Harvard University Press.
- > Hiez, D. (2006). Le coopérateur ouvrier et le principe de double qualité. *Revue internationale de l'économie sociale*, 299, 34-55.
- > Hoffmann, N. (2024). *Les dispositifs de l'actionnariat salarié : réflexions sur les objectifs du législateur*. Thèse de doctorat, Le Mans Université.
- > Impact Tank. (2024). *Mesurer l'impact social et l'ancrage territorial des entreprises*
- > Jardat, R. (2012). De la démocratie en entreprise. *Revue française de gestion*, 228-229(9), 167-184. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-9-page-167?lang=fr>
- > Jeausserand, J., & Audouard, T. (2016). Management packages et autres outils d'accès au capital des dirigeants et salariés. *Revue de droit fiscal*, n°9.
- > Jirjahn, U. (2010). Works councils and employment growth. *Cambridge Journal of Economics*, 34(3), 475-500.
- > Juban, J.-Y. (2019). Pérenniser la gouvernance démocratique. *RIMHE*, 35, 24-49. <https://doi.org/10.3917/rimhe.035.0024>
- > Kerfourn, F. (2018). Cas 7. Deltameca, première SCOP d'amorçage. In : *Confédération générale des SCOP. Les SCOP : 9 études de cas de Sociétés coopératives* (p. 206-227). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.scopc.2018.01.0206>
- > Laville, J.-L., & Sainsaulieu, R. (2013). *L'association : sociologie et économie*. Fayard.
- > Lieutier, J.-P. (2012). *Le modèle de l'actionnariat salarié*. Thèse de doctorat, Université Aix-Marseille. <https://hal.science/hal-02401285>
- > Lion, C., & Rospabé, S. (2018). *Quelle gouvernance démocratique au sein des coopératives d'activités et d'emplois : le cas de Coodémarrage*. Communication présentée au colloque ADDES « Gouvernance et ESS ».
- > Lowitzsch, J., & Lüke, J. (2024). Five decades of policymaking in the EU. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 7(2), 99–123.
- > Lowitzsch, J., Menke, J. D., Suarsana, D., Nuttall, G., Gonza, T., & Mirabel, T. (2024). Launching a European Employee Stock Ownership Plan (European ESOP). *Journal of Participation and Employee Ownership*, 7(2), 168-195.
- > Marcuello, C. (2023). Employee ownership in Spain: worker cooperatives and sociedades laborales. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 6(2), 149–165.
- > Ministère de l'Économie, des Finances et de la Souveraineté industrielle et numérique. (2025). *Comment fonctionne l'actionnariat salarié ?* Disponible sur : <https://www.economie.gouv.fr/particuliers/vie-entreprise/comment-fonctionne-lactionnariat-salarie#:~:text=L%27actionnariat%20salari%C3%A9%20permet%20%C3%A0,le%20point%20sur%20ce%20dispositif>
- > Mirabel, T. (2021). Past, present and future of empirical research on employee-owned firms. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 4(1), 1-25.
- > Mirabel, T. (2023). Performance et rareté des coopératives de travailleurs. *EconomiX*. Conférence vidéo disponible sur YouTube : https://youtu.be/qNZ5o-WYkfl?si=pUm_gD0q8TqTcPOF.
- > Mirabel, T. (2024). *Comment l'actionnariat salarié collectif réduit les inégalités en France*, Étude Equalis Capital.

- > Mirabel, T. (dir.) (2024). Recherche académique et formation sur l'actionnariat salarié en France. *Livre blanc de Capital Collectif*. Disponible sur : <https://www.capitalcollectif.org/recherche/>
- > Mosley, J. E., & Wong, J. (2021). Decision-making in collaborative governance networks. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 31(2), 328-345.
- > Mottet, S. (2005). Mutualité d'assurance et globalisation financière. *Revue d'économie financière*, 80.
- > Moustapha, L. A. (2023). *Rôle et influence de l'actionnariat salarié et de la présence des salariés aux conseils sur la performance sociétale de l'entreprise* (Thèse de doctorat, Université Bourgogne Franche-Comté).
- > Mygind, N., & Poulsen, T. (2021). Employee ownership – pros and cons. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 4(2), 136-173.
- > Nickell, S. (1996). Competition and corporate performance. *Journal of Political Economy*, 104(4), 724-746.
- > Notat, N. & Senard, J-D. (2018). *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, rapport aux ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail.
- > Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states. *American Economic Review*, 100(3), 641-672.
- > Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. (2001). Psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- > Potier, D., et al. (2026). *Pour un nouvel esprit d'entreprise : un modèle d'entreprise responsable, ancrée et démocratique pour la France et l'Europe*. Rapport, Fondation Jean-Jaurès.
- > Renault, E. (2022). Démocratiser le travail. In *Travail e(s)t liberté ?* <https://shs.cairn.info/travail-e-s-t-liberte--9782749273327-page-69>
- > Repasi, R. (2025). *Draft report on the 28th regime: A new legal framework for innovative companies (2025/2079(INL)) (PE1320654)*. European Parliament, Committee on Legal Affairs. https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2024_2029/plmrep/COMMITTEES/JURI/PR/2025/07-15/1320654EN.pdf
- > Robé, J.-P. (2015). *Le temps du monde de l'entreprise*. Dalloz.
- > Rosanvallon, P. (2000). *La démocratie inachevée : Histoire de la souveraineté du peuple en France*, Éditions Gallimard.
- > Rosanvallon, P. (2004). *Le modèle politique français : La société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*. Seuil.
- > Rosen, C., Nuttall, G., Shell, J., Mirabel, T., & Gonza, T. (2025). *Expanding employee ownership: Models in the US, UK, Canada, France, and Slovenia*. National Center for Employee Ownership.
- > Salesina, M., Schmitt, V., & Stévenot, A. (2024). Actionnariat salarié et gestion des ressources humaines : entre approche actionnariale et partenariale de la gouvernance. *Finance Contrôle Stratégie*, (NS-16).
- > Segrestin, B., & Hatchuel, A. (2012). *Refonder l'entreprise*. Seuil.
- > Segrestin, B., Hatchuel, A., & Levillain, K. (2021). When the law distinguishes between the enterprise and the corporation. *Journal of Business Ethics*, 171.
- > Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- > Spear, R. (2004). Governance in democratic member-based organisations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 75(1), 33-60.
- > Sudreau, J. (1975). *Rapport du comité d'étude pour la réforme de l'entreprise*. Paris : La Documentation française.

- > Supiot, A. (dir.). (2015). *L'entreprise dans un monde sans frontières*. Seuil.
- > Supiot, A., & Le Texier, T. (2018). De la citoyenneté économique. *Esprit*, 3, 52-63.
- > The Good. (2025). *Pourquoi le patron de Léa Nature choisit la fondation actionnaire pour transmettre son entreprise*.
- > Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.

Sitographie

- > <https://www.alma.fr/engagements/indicateurs-performance/#:-:text=Quatre%20cat%C3%A9gories%20pour%20une%20quarantaine%20d%27indicateurs&text=La%20vie%20d%C3%A9mocratique.,contribution%20citoyenne%2C%20sociale%20et%20environnementale>.
- > <https://bpifrance-creation.fr/encyclopedie/structures-juridiques/choix-du-statut-generalites/qualite-societe-a-mission>
- > <https://entreprendre.service-public.gouv.fr/vosdroits/F35993#:-:text=Il%20est%20possible%20de%20transmettre,sans%20demander%20de%20contrepartie%20financi%C3%A8re>
- > FAS. Guide de l'épargne et de l'actionnaire salarié, <https://guide.fas.asso.fr/chapitre/viii-lactionariat-salarie/>
- > <https://ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative#:-:text=Les%20valeurs%20fondamentales%20des%20coop%C3%A9ratives,responsabilit%C3%A9%20sociale%20et%20d%27altruisme>.
- > Institut français des administrateurs (IFA). (2013). *Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles*. https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/ifa_201312_gouvernance_coop_mutuelle.pdf
- > <https://sport.newstank.fr/article/view/306973/fc-sochiaux-fiduciaire-sommes-avocats-personne-didier-poulmaire.html>

IMPACT TANK

 IMPACT TANK

 ImpactTank

