

# Vers la citoyenneté économique

Des indicateurs  
coopératifs  
extra-financiers

## NOUVEAUX INDICATEURS



**Le Mouvement coopératif** a engagé une réflexion sur la citoyenneté économique car nous avons la conviction que les entreprises doivent jouer un rôle majeur face aux défis sociétaux et environnementaux. La crise sanitaire a depuis légitimé et amplifié cette réflexion avec la volonté manifestée par la plupart des acteurs économiques et des corps intermédiaires d'appeler à « un monde d'après », au travers notamment d'un concept de « citoyenneté économique ».

Affirmée dans la sphère politique, la citoyenneté est décrite comme l'égalité des positions et la participation à l'exercice du pouvoir. Parfois mise à mal dans notre actualité, elle est historiquement peu admise dans la sphère économique et les modèles entrepreneuriaux généraux. Cependant, des modèles existent et révèlent sa force et son efficacité. Le monde coopératif, reposant sur l'intelligence collective, apporte la preuve que son modèle de développement concilie démocratie et performance, citoyenneté et compétitivité au bénéfice des associés, des salariés et plus globalement de son écosystème.

La démarche proposée invite au changement d'échelle des pratiques démocratiques, qui existent notamment dans le monde coopératif, afin de diffuser une nouvelle représentation de la richesse, une autre vision de la performance de l'entreprise, la force de l'émancipation des salariés et la valeur de la cohésion sociale.

Il s'agit d'un changement de mentalité et de comportement ; cela passe également par le changement des indicateurs habituellement utilisés, pour mettre en valeur ce qui est déterminant au-delà des données financières. La formation, l'information, la transparence, la clarté des processus de décisions, l'ouverture vers l'extérieur sont autant de voies pragmatiques pour infuser la citoyenneté **dans et de l'entreprise.**

Les Scop et les Scic qui se caractérisent pour les premières par leur capital détenu majoritairement par les salariés et pour les secondes par un multisociétariat (salariés, bénéficiaires, producteurs...) ont permis d'apporter une définition de la citoyenneté économique articulée autour de quatre principes.

Ainsi, afin d'apporter une réflexion politique mais également pragmatique, en s'appuyant sur l'expérience du Mouvement coopératif, la citoyenneté économique de et dans l'entreprise est décrite au moyen de quatre piliers fondamentaux identifiés, à savoir la gouvernance, la répartition des richesses, le bien-être des salariés et l'impact environnemental, social et territorial des organisations, chacun exprimé par différents indicateurs.

« Cette démarche permet de démontrer que la citoyenneté économique est une réalité dans nos entreprises. Elle peut devenir inspirante pour les autres formes d'entreprise. ».

S. Saint Martin, Scop Fondespierre

**La citoyenneté économique**<sup>1</sup> renvoie « à la participation des salariés à une démocratie d'entreprise fondée sur le partage de l'information, la transparence des décisions et la délibération collective appliquée aux choix stratégiques de l'entreprise, à l'affectation et au partage des bénéfices, à l'amélioration de l'autonomie, de la créativité, de l'initiative et du bien-être des salariés. Étendue à l'entreprise en tant que personne morale, la citoyenneté économique correspond à l'engagement de l'entreprise vis-à-vis des communs de l'humanité et assure que le développement de l'entreprise est compatible avec l'intérêt général ».

1. Rapport BH Horizon, B. Hamon, « La citoyenneté économique » 2020

## NOUVELLE DIRECTIVE EUROPÉENNE SUR LES DONNÉES EXTRAFINANCIÈRES DES ENTREPRISES

Une nouvelle directive sur le Reporting développement durable des entreprises (CDED - Corporate sustainability reporting directive) doit être votée au cours de 2022 et devrait être applicable en France en 2024 (exercice fiscal 2023).

Le référentiel présenté se donne l'objectif de transformer la contrainte d'une obligation d'indicateurs extra-financiers à venir pour les entreprises de plus de 250 salariés en opportunité pour toutes les Scop et Scic qui souhaitent valoriser leurs spécificités et mettre en place une démarche de progression en matière de solidarité, durabilité, pouvoir d'agir et de responsabilité sociale et environnementale.

« L'intérêt d'une démarche de mise en place d'indicateurs est multiple. Intérêt pour les collaborateurs, pour la gouvernance. Mais aussi pour les futurs salariés, c'est révélateur de ce qu'est l'entreprise. C'est un outil de distinction par rapport à des concurrents ».

L. Weiler, Scop Etamine

## UNE DÉMARCHE POUR LES SCOP ET LES SCIC

Elle est proposée comme un outil de progression, de suivi coopératif, de démarche environnementale mais aussi pour celles qui le souhaitent, en complément des tableaux de bord économiques.

## UNE DÉMARCHE POUR L'EXTERNE

Elle offre un outil de communication s'appuyant sur des éléments factuels et partagés

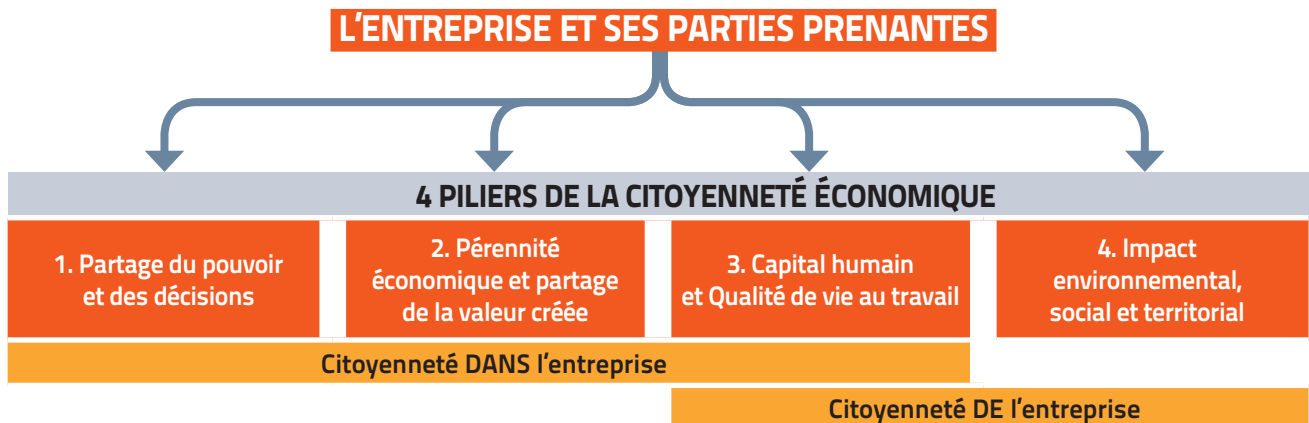
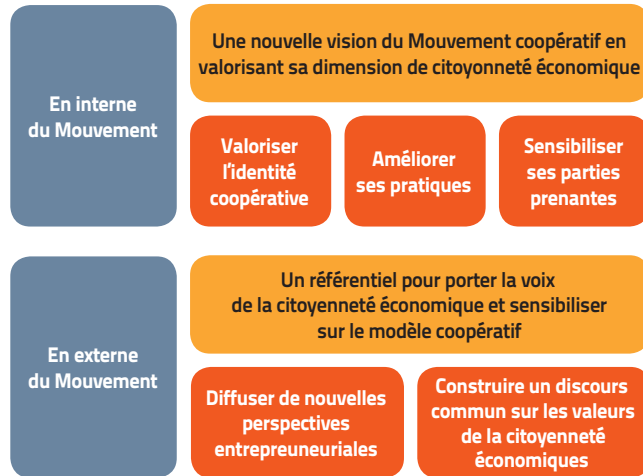
« Pour une efficacité et une crédibilité vers l'extérieur, il faut un outil de professionnalisation interne, c'est ce que peut apporter ce référentiel ».

J. Mathieu, Scop Comebo

Il s'agit de proposer un référentiel pour les coopératives et au delà toutes les entreprises qui souhaitent s'évaluer facilement, donner de la transparence et se donner des objectifs d'amélioration. Il s'adresse à toute entreprise désireuse de se questionner et/ou de faire valoir ses démarches de progrès vers une citoyenneté économique, quel que soit son niveau de maturité y compris dans les démarches sociales, environnementales ou territoriales.

« Fournir une grille d'indicateurs principaux et communs, cela permet une communication efficace en interne et en externe du Mouvement. »

L. Weiler, Scop Etamine



**Thèmes**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Composition de la gouvernance</li> <li>Mise en place des conditions du bon exercice de la démocratie</li> <li>Participation à la prise de décision stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pérennité : création de valeur, efficacité et robustesse de l'entreprise</li> <li>Partage des richesses avec les actionnaires/ sociétaires</li> <li>Partage des richesses avec/entre les salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Qualité de vie au travail/ épanouissement des salariés</li> <li>Développement des compétences individuelles et collectives / émancipation des salariés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impact environnemental</li> <li>Impact social</li> <li>Engagement en faveur de l'écosystème et du territoire</li> </ul>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**La démarche débute.** Il s'agit d'une première version qui va s'enrichir et s'améliorer dans une approche pragmatique et efficace. Au-delà de l'évolution de certains indicateurs, des outils et des fiches pratiques pourront être fournis afin de faciliter l'accès à l'information et à la mise en œuvre.

## PILIER N°1 : PARTAGE DU POUVOIR ET DES DÉCISIONS

### ENJEUX

**P**ilier premier à partir duquel les trois autres découlent, la gouvernance démocratique s'exprime par le partage du pouvoir et des décisions. La robustesse de ce pilier dédié à la gouvernance démocratique est un indicateur à part entière de la capacité de l'entreprise à déployer les actions quant à sa pérennité économique et le partage de la valeur créée, la qualité de vie au travail et le bien-être des

salariés, mais également les actions à impact social, environnemental et territorial. La composition de la gouvernance est l'élément le plus visible, nécessaire à interroger s'agissant de l'expression d'un pouvoir partagé. Il convient cependant d'apprécier les conditions de mise en œuvre par la mise à disposition des connaissances ainsi que les expressions de participation des parties prenantes internes.

### I. COMPOSITION DE LA GOUVERNANCE

1. Part de salariés associés ..... \_ \_ %
  2. Taux de sociétariat parmi les femmes salariées ..... \_ \_ %
  3. Taux des droits de vote détenus par les salariés ..... \_ \_ %
  4. Part de salariés participant au conseil d'administration ou de surveillance ..... \_ \_ %  
(hors dirigeants)
  5. Part de femmes au conseil d'administration ..... \_ \_ %
  6. Diversité des catégories d'associés ..... nb \_ \_
- |                                       |                                        |                                       |                                           |
|---------------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Salariés     | <input type="checkbox"/> Investisseurs | <input type="checkbox"/> Fournisseurs | <input type="checkbox"/> Sous-traitants   |
| <input type="checkbox"/> Clients      | <input type="checkbox"/> Experts       | <input type="checkbox"/> Syndicats    | <input type="checkbox"/> Pouvoirs publics |
| <input type="checkbox"/> Associations | <input type="checkbox"/> Grand public  | <input type="checkbox"/> Autres       |                                           |

### II. MISE EN PLACE DES CONDITIONS DU BON EXERCICE DE LA DÉMOCRATIE

1. Nombre par an de réunions des salariés et des associés par la gouvernance (direction, conseil d'administration, comité de direction) ..... nb \_ \_
2. Taux de participation des salariés, à des formations sur le fonctionnement d'une entreprise et/ou à des dispositifs d'intégration dans l'entreprise. .... \_ \_ %
3. Nombre d'accords signés entre les représentants du personnel et la direction (autres que participation/intéressement). .... nb \_ \_  
Si oui, lesquels? .....

### III. PARTICIPATION À LA PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE

1. Taux de présence des salariés associés en assemblée générale. .... \_ \_ %
2. Part de salariés impliqués dans une instance contribuant au partage du pouvoir et des décisions (CSE, CA, commissions...) ..... \_ \_ %
3. Nombre de salariés actifs / nb total de salariés ..... nb \_ \_

Sur une échelle de 1 à 10, comment les salariés estiment-ils la réalité du pilier « Partage du pouvoir et des décisions » au sein de l'entreprise? ..... nb \_ \_

## PILIER N°2 : PÉRÉNNITÉ ÉCONOMIQUE ET PARTAGE DE LA VALEUR CRÉÉE

### ENJEUX

L'enjeu de la démocratie dans l'entreprise s'exprime également dans un modèle de développement pérenne visant stabilité, robustesse, efficacité et rentabilité sans maximisation du profit à court terme. Il s'agit également de garantir l'autonomie de l'entreprise, voire l'inaliénabilité de la

structure. Par ailleurs, se conjuguent positivement une large association aux orientations stratégiques, une distribution équitable des richesses produites entre les parties prenantes internes de l'entreprise et performance.

### I. PÉRÉNNITÉ : CRÉATION DE VALEUR, INALIÉNABILITÉ ET ROBUSTESSE DE L'ENTREPRISE

1. Part du capital détenu par les salariés ..... \_ \_ %
2. Existence d'une réserve statutaire (fonds de développement) .....  Oui  Non
3. Si oui, est-elle au moins en partie impartageable .....  Oui  Non
4. Part du résultat mis en réserves (tous les types de réserves) ..... \_ \_ %
5. Excédent brut d'exploitation (EBE) / CA HT ..... \_ \_ %
6. Part de l'endettement à long terme ..... \_ \_ %  
Montant de l'endettement à long terme\* / fonds propres )
7. L'entreprise porte-t-elle une attention particulière aux questions relatives à l'innovation ? .....  Oui  Non

### II. PARTAGE DES RICHESSES

#### AVEC LES ACTIONNAIRES/SOCIÉTAIRES

1. Part du résultat net distribuée aux actionnaires ..... \_ \_ %

#### AVEC/ENTRE LES SALARIÉS

1. Existence d'un accord d'intéressement et/ou de participation .....  Oui  Non
2. Existence d'autres mécanismes d'épargne salariale (PEE, PERCO, PER...) .....  Oui  Non
3. Part du résultat distribuée aux salariés (toute somme hors salaires) ..... \_ \_ %
4. Existence d'une grille salariale .....  Oui  Non  
Si oui, y a-t-il eu publicité de la grille ? .....  Oui  Non
5. Ecart entre les 5 revenus les plus hauts de l'entreprise (incluant les primes et autres compléments de salaires) et les 5 plus bas ..... nb \_ \_
6. Résultat de l'index (sur 100 points) égalité des rémunérations entre hommes et femmes (obligatoire pour les entreprises d'au moins 50 salariés) ..... nb \_ \_

Sur une échelle de 1 à 10, comment les salariés estiment-ils la réalité du pilier « Pérennité économique et partage de la valeur créée » au sein de l'entreprise ? ..... nb \_ \_

## PILIER N°3 : CAPITAL HUMAIN ET QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

### ENJEUX

Les mesures de prévention ont un rôle direct quant à la réduction des risques professionnels, la prévention des accidents et de la maladie, les risques biologiques ou psychosociaux. **Au-delà du contexte réglementaire**, les actions en matière de santé, de sécurité et de qualité de vie au travail s'inscrivent dans une action volontaire de préservation de l'individu, mais également dans une relation positive à la performance économique.

**Au-delà de la démarche de prévention des risques**, la citoyenneté économique implique des conditions de qualité de vie au travail permettant

l'émancipation, le pouvoir d'agir, l'autonomie des salariés adaptées à leurs attentes et leurs capacités. Le lien entre efficacité économique, responsabilisation et satisfaction des salariés, et qualité de vie au travail est reconnu.

Ce troisième pilier rassemble tant les **questions de la démocratie dans l'entreprise** (par la reconnaissance du pouvoir de décision des salariés et les conditions de « vie » au sein de l'organisation) que la **démocratie de l'entreprise** (pour laquelle les salariés et plus globalement les parties prenantes expriment une réelle préoccupation, facteur également de fidélité).

### I. QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL / ÉPANOUISSEMENT DES SALARIÉS

- Enquête annuelle sur la QVT perçue par les salariés (taux de satisfaction sur le bien-être) .....  Oui  Non
- Si oui, taux de satisfaction sur la santé et qualité de vie au travail au sein de l'organisation. .... \_ \_ %
- Salariés en CDI sur l'ensemble des salariés ..... \_ \_ %
- Ancienneté moyenne (nb d'années) ..... nb \_ \_
- Taux de turn-over ..... \_ \_ %  
Salariés présents au 31.12 de A-1, toujours présents en année étudiée  
(hors stagiaires, CDD, départ en retraite)
- Taux d'absentéisme au travail ..... \_ \_ %  
Moyenne des heures d'arrêt-maladie (hors arrêt maternité) par rapport au temps de travail

### II. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES ÉMANCIPATION DES SALARIÉS

- Nombre moyen d'heures de formation par salarié ..... nb \_ \_
- Taux : budget de formation / masse salariale ..... \_ \_ %
- Taux des membres du comité de direction actuel issus de la promotion interne ..... \_ \_ %

Sur une échelle de 1 à 10, comment les salariés estiment-ils la réalité du pilier « Capital humain et qualité de vie au travail » au sein de l'entreprise ? ... nb \_ \_

## PILIER N°4 : IMPACT ENVIRONNEMENTAL, SOCIAL ET TERRITORIAL

### ENJEUX



« Une entreprise citoyenne, c'est une entreprise soucieuse du long terme »<sup>1</sup>, pour elle-même et pour le monde dans lequel elle vit. Vigueur dans les engagements environnementaux, attention à la qualité de son impact social, « intégration harmonieuse de l'entreprise à ses écosystèmes » sont autant d'indicateurs d'une citoyenneté économique. Certains indicateurs font directement référence aux 17 objectifs de développement durable adoptés par l'ONU<sup>2</sup> dans le cadre de l'Agenda 2030.

1. Rapport B. Hamon.  
2. [un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/](http://un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/)

Combien d'orientations spécifiques aux objectifs ODD sont-elles intégrées à la stratégie de l'entreprise ? . . . . . nb \_\_ \_\_

### I. IMPACT ENVIRONNEMENTAL

1. Avez-vous bénéficié d'un audit spécifique relatif aux impacts environnementaux de votre entreprise ? . . .  Oui  Non
2. Avez-vous engagé une démarche d'identification de vos consommations et un plan d'amélioration sur l'impact environnemental des activités de l'entreprise (rénovation thermique, consommation d'eau et d'énergie, transports...) ? . . . . .  Oui  Non
3. Part d'énergies renouvelables dans le mix énergétique ? . . . . . \_\_ %
4. Part des salariés utilisant la mobilité douce ou co-mobilité pour se rendre au travail ? . . . . . \_\_ %
5. Discutez-vous avec vos parties prenantes de l'impact environnemental de votre activité (clients, fournisseurs, collectivités, financeurs, clients finaux bénéficiaires...) . . . . .  Oui  Non
6. Calculez-vous le bilan carbone ?
  - Bilan Carbone Scope 1 . . . . .  Oui  Non
  - Bilan Carbone Scope 2 . . . . .  Oui  Non
  - Bilan carbone Scope 3 . . . . .  Oui  Non

### II. IMPACT SOCIAL

1. Part de l'activité (sous-traitance, fournisseurs...) avec des structures d'insertion . . . . . \_\_ %
2. Part de salariés en alternance ou en apprentissage . . . . . \_\_ %
3. Part des plus de 55 ans dans les effectifs salariés (calcul sur base DSN), nb seniors /total salariés . . . . . \_\_ %
4. Part des travailleurs en situation de handicap (ratio déclaré Agefiph) . . . . . \_\_ %

### III. ENGAGEMENT EN FAVEUR DE L'ÉCOSYSTEME ET DU TERRITOIRE

1. Part du résultat consacrée à des missions d'utilité sociale, locale ou environnementale . . . . . \_\_ %  
Montant de la contribution ou du don / résultat net - montant de la contribution
2. Part des placements responsables dans les placements financiers . . . . . \_\_ %
3. Part des impôts payés sur le territoire français . . . . . \_\_ %
4. Êtes-vous engagé dans une démarche sociale, locale et/ou écologique dans votre choix de fournisseurs ? . . . . .  Oui  Non

Sur une échelle de 1 à 10, comment les salariés estiment-ils la réalité du pilier « Impact environnemental, social et territorial » au sein de l'entreprise ? . . . . . nb \_\_ \_\_



Année : .....

(Toutes les données sont à fixer au 31.12 de l'année concernée)

## Fiche d'identité de l'entreprise

Statut juridique : \_\_\_\_\_ Année de création : \_\_\_\_\_

Secteur d'activité : \_\_\_\_\_ Code APE : \_\_\_\_\_

Nombre total de salariés : \_\_\_\_\_ Nombre de salariés en ETP (Equivalent Temps Plein) : \_\_\_\_\_

Chiffre d'affaires : \_\_\_\_\_

Agrément spécifique (exemple : entreprise adaptée, ESUS) : \_\_\_\_\_

Avez-vous fixé des objectifs (ou indicateurs) extra financiers quantitatifs à atteindre, plan 3 à 5 ans ? .....  Oui  Non

Exemples, réduction 20% de consommation d'eau, augmentation de la mobilité douce dans les déplacements domicile/travail des salariés.

Votre entreprise a-t-elle obtenu des labels/agréments/certifications/scores/engagements ? .....  Oui  Non

Si oui, lesquels : \_\_\_\_\_

Valeurs (4 mots clefs) affichées/affirmées par l'entreprise :

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



### La citoyenneté économique peut-elle sauver l'avenir ?

À l'invitation de la Confédération générale des Scop, quatorze auteurs (intellectuels, acteurs de l'économie sociale et solidaire, syndicalistes, entrepreneurs) ont réfléchi aux bienfaits d'une démocratisation de l'économie et plus précisément au chaînon manquant : la citoyenneté économique. Ils montrent notamment les mérites de la délibération collective sur la redistribution des bénéfices et le bien-être au travail, le lien entre démocratie interne et implication sociale et écologique, ou encore par quels moyens les entreprises peuvent-elles contribuer à l'intérêt général.

Face à l'urgence climatique et sociale, cet ouvrage essentiel pose ainsi les fondations d'un changement radical de modèle de développement. La citoyenneté économique, cet impensé démocratique, doit devenir l'affaire de tous.

#### LES AUTEURS

Fatima Bellaredj, Laurent Berger, Pascal Demurger, Isabelle Ferreras, Benoît Hamon, Armand Hatchuel, Jacques Landriot, Kevin Levillain, Dominique Méda, Laurence Ruffin, Jérôme Saddier, Eva Sadoun, Blanche Ségestin, Patrick Viveret.