

Note

Mai 2026

Démocratiser le travail : un enjeu d'avenir pour l'ESS !



Par Maxime Couette, Chargé de mission au Labo de l'ESS

Résumé :

Dans le contexte d'une intensification des multiples crises sociales, écologiques et sanitaires, la démocratisation du travail, c'est-à-dire le renforcement du pouvoir d'agir des travailleur-euse-s sur l'organisation concrète et les finalités de leur production, constitue un enjeu politique majeur. Du fait de son histoire et de ses spécificités, l'ESS est, quant à elle, un riche laboratoire d'expérimentations concrètes de cette démocratie. Cependant, sa réflexion sur la démocratisation de son organisation s'est encore trop peu intéressée à l'organisation concrète et quotidienne du travail, restant largement cantonnée aux enjeux de partage de la gouvernance. La présente note entend contribuer à cette réflexion, en se nourrissant de la parole de chercheur-euse-s et d'acteur-ric-e-s qui tentent d'aller plus loin.

Le Labo de l'ESS tient à remercier Aurélien Alphon-Layre, Antonella Corsani, Simon Cottin-Marx, Alexis Cukier, Béatrice Delpech, Emmanuel Dockès, Corentin Gombert, Maxime Quijoux, Stéphane Veyer ainsi que les [membres du comité de pilotage de l'axe de travail](#) pour les échanges ayant nourri cette publication.

Cette note introduit la réflexion prospective sur la démocratie au travail et l'ESS initiée par notre think tank dans le cadre de l'axe « Transformer le travail à horizon 2050 », en partenariat avec la Fondation Syndex. Elle est accompagnée d'une tribune de David Cluzeau, président de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) et Directeur Général d'Hexopée. Retrouvez ces publications à cette adresse ou via le QR code ci-contre : <https://www.lelabo-ess.org/democratiser-le-travail-un-enjeu-d-avenir-pour-l-ess>



Table des matières

Introduction.....	2
Pourquoi l'ESS doit-elle investir la question de la démocratie au travail ?	3
Démocratiser le travail : un enjeu démocratique, social et écologique	3
Une question fondamentale pour l'ESS.....	8
Comment démocratiser le travail ? Enjeux et pistes de réflexion pour l'ESS.....	10
Partir du réel : pour une approche pragmatique de la démocratisation du travail	10
Des leviers et enjeux transversaux pour l'ESS	10
Conclusion	20
Annexes	21
Liste des personnes interrogées.....	21
Bibliographie.....	21

Introduction

Alors que les crises – écologique, sociale, sanitaire, etc. – se multiplient et s'entremêlent à un rythme grandissant, **la question du contrôle collectif sur notre économie** (ce qui est produit, de quelle manière et à quelle fin) **s'impose comme un enjeu majeur pour nos sociétés.**

Si une grande partie des discussions à ce sujet se situe à l'échelle nationale ou internationale, la manière dont la démocratie s'organise concrètement sur le lieu de travail a reçu moins d'attention. Or, malgré l'importance des politiques publiques dans la démocratisation de l'économie, **c'est en grande partie depuis le travail quotidien que se construit et s'entretient la démocratie** comme « manière de vivre »¹, prérequis nécessaire au fonctionnement démocratique de la société dans son ensemble.

Cette manière d'aborder la question démocratique par le travail n'est pas nouvelle. Des mouvements ouvriers du XIX^e siècle aux expériences autogestionnaires modernes, en passant par la loi de 1950 sur les conventions collectives et les lois Auroux de 1982, l'histoire des luttes pour un contrôle partagé de la production est riche d'enseignements pour les réflexions contemporaines. Comprendre et poursuivre ces expérimentations semble d'autant plus pressant dans un contexte de fragilisation certaine de notre démocratie, tant au sein des entreprises (affaiblissement des droits garantis par le code du travail, uberisation, etc.) que dans la société dans son ensemble (attaques répétées contre l'Etat de droit, dérives autoritaires grandissantes, etc.). D'autant que **cet impératif démocratique rejoint des aspirations fortes dans la population – et en particulier des jeunes actifs – à de meilleures conditions de travail et à (re)donner sens à ce dernier**².

Dans cette perspective, **l'économie sociale et solidaire**³ occupe une place singulière. Celle-ci est – historiquement et présentement – résolument motrice sur le terrain des expérimentations autour d'un travail émancipateur, égalitaire et socialement utile. Pour autant, en son sein, la démocratisation de l'entreprise est bien souvent réduite au seul prisme du partage de sa gouvernance, laissant de côté d'autres aspects tout aussi essentiels : la capacité des travailleur·euse·s à s'exprimer librement sur leurs conditions de travail, l'existence d'espaces de délibérations autour de l'organisation du travail et du partage de la valeur (horaires, salaires, participation et intéressement, etc.), la réduction des inégalités de participation par la formation et des temps dédiés et rémunérés, etc.

Ainsi, **la question de la démocratie au travail constitue aujourd'hui un relatif impensé au sein de l'ESS.** Cette situation témoigne d'un besoin de **clarification** autour de ce que ce terme recouvre réellement, ainsi que de **documentation** des réflexions et expérimentations qui permettent de révéler les conditions concrètes de sa réalisation.

C'est à ce travail nécessairement collectif et exploratoire que le Labo de l'ESS entend contribuer tout au long de son **travail prospectif**, à commencer par cette première note. Dans un premier temps, celle-ci propose une définition de la démocratisation du travail comme un projet politique, social et écologique reposant sur le renforcement du pouvoir d'agir des travailleur·euse·s. Elle aborde ensuite les implications de ce projet pour le secteur de l'ESS, avant d'étudier son application concrète au travers des expérimentations menées par deux organisations, les coopératives Enercoop et Coopaname.

¹ John Dewey, « La démocratie créatrice » [1939], Revue du MAUSS, n°28, 2006

² Ipsos (2024). *Observatoire sociétal des entreprises: le rapport au travail de la Génération Z*. URL: <https://www.ipsos.com/fr-fr/observatoire-societal-des-entreprises-le-rapport-au-travail-de-la-generation-z>

³ Définie comme un mode d'entreprendre dont la finalité est autre que le seul partage des bénéfices, dont la gouvernance est démocratique, et dont les bénéfices sont majoritairement consacrés au maintien de l'activité de l'entreprise (loi du 31 juillet 2014).

Pourquoi l'ESS doit-elle investir la question de la démocratie au travail ?

Démocratiser le travail : un enjeu démocratique, social et écologique

La démocratie au travail : propositions de définition

Mobilisée dans le débat public, la notion de démocratie est rarement définie. La formule d'Abraham Lincoln – « gouvernement du peuple, par le peuple, pour le peuple » – ne résout pas la question fondamentale : **qui est légitime à décider (qui constitue le peuple ?), de quoi et comment ?**

En découlent différentes visions de la démocratie. Selon le sociologue Simon Cottin-Marx⁴, on en recense au moins trois principales, qui peuvent dans les faits s'articuler dans un même système politique :

- La **démocratie représentative**, qui repose sur l'élection – généralement par le vote – de personnes mandatées pour représenter les intérêts d'un groupe de personnes.
- La **démocratie sociale**, qui donne aux acteur·rice·s sociaux·ales (citoyen·ne·s réuni·e·s dans des associations, syndicats et autres corps intermédiaires) le rôle central de contre-pouvoir, de régulation de l'action de l'Etat.
- La **démocratie directe** (ou horizontale, autogestionnaire), dans laquelle chaque personne prend part aux décisions importantes sur l'organisation de la production et de la vie collective, avec une propriété la plus partagée et une hiérarchie la plus limitée possible.

Appliquée au travail, la notion de démocratie n'en est pas moins plurielle : les lectures et entretiens menés révèlent cette diversité d'approches. Sans prétendre refléter fidèlement cette multiplicité de points de vue, trois principaux enseignements peuvent être tirés de ces sources, permettant d'esquisser une définition de la démocratie au travail, au fondement de l'analyse du groupe de travail.

- Un objectif et une méthode : renforcer le pouvoir d'agir des travailleur·euse·s par leur participation à la définition collective des finalités et de l'organisation leur travail

Un point partagé par l'ensemble des personnes interrogé·e·s est que la démocratie au travail vise l'émancipation des travailleur·euse·s par **le renforcement de leur pouvoir d'agir**, à la fois en tant qu'individus et en tant que collectif.

Corentin Gombert, docteur en sciences de gestion⁵ : « Un travail démocratique, c'est un travail qui mobilise le pouvoir d'agir des travailleurs, c'est le point essentiel »

Cette émancipation par le travail nécessite de permettre aux travailleur·euse·s d'exercer **un contrôle collectif sur l'organisation du travail et sur ses finalités**. Par ces dernières, on entend tant l'objet de la production (son utilité sociale et environnementale) que la répartition de la valeur créée (part de la valeur allouée au capital et au travail, délibération autour des politiques salariales de l'organisation, etc.). Ainsi, pour Alexis Cukier, le travail démocratique peut être défini comme *« la participation des travailleur·euse·s à la délibération, la décision et la mise en œuvre des décisions concernant leur travail »*.

Simon Cottin-Marx, maître de conférences en sociologie : « Quand on parle de démocratie au travail, c'est d'abord et avant tout que les gens puissent décider de la manière dont ils organisent leur travail. [...] Ces lieux où on discute du travail et de son organisation sont souvent peu développés dans les entreprises. »

⁴ Entretien réalisé 28 mai 2025 via visioconférence.

⁵ Entretien réalisé le 20 mai 2025.

Sans être nécessairement synonyme d'autogestion, cet objectif peut conduire à **questionner la division du travail**, et notamment le niveau de séparation entre les fonctions d'organisation et de production.

Simon Cottin-Marx : « Qui fait quoi ? Pour qui, comment et pourquoi ? La démocratie au travail concerne toute la division du travail dans la chaîne de production [...] : l'organisation des plannings, la manière dont on réalise les tâches... En général, ce sont les planners, les managers qui organisent le travail [...]. Et tout ça, ce n'est pas discuté ».

Pour certain-e-s, la concrétisation de ce principe nécessite même d'abolir la relation de subordination, constitutive du travail salarié.

Antonella Corsani, sociologue et économiste⁶ : « La condition de la démocratie au travail, c'est de libérer [le-la travailleur-euse] du lien de subordination, [de] restituer et créer des conditions pour que le travail soit libéré. [Le-la travailleur-euse] doit être libre de déterminer les conditions de son travail, de reconquérir son rapport à soi à travers la reconquête de son activité de travail. »

En tout cas, la démocratie au travail apparaît avant tout comme un projet politique émancipateur visant à redonner aux travailleur-euse-s la maîtrise sur leur travail, tant dans son organisation concrète que dans ses finalités. Cette définition soulève des questions de périmètre et d'échelle.

- Une question de périmètre – savoir ce qui est considéré comme du travail – et d'échelle – savoir où se joue sa démocratisation

La question du « périmètre » détermine **ce qui est considéré comme du travail, et, partant, qui est considéré comme un-e travailleur-euse.**

Alexis Cukier, maître de conférences en philosophie⁷ : « Qui décide aujourd'hui de ce qui constitue du travail ou non ? L'employeur, le marché, les institutions... qui ne sont pas démocratiques : toutes les personnes concernées ne peuvent pas décider de l'organisation et des fins de leur travail. »

À rebours d'une définition restreinte du travail qui se limite à l'activité salariée, Alexis Cukier défend **la prise en compte (et donc la valorisation) du travail effectué gratuitement**, et souvent sans reconnaissance. Cette définition inclut notamment le travail reproductif (entretien des espaces, éducation des enfants, alimentation, etc.), largement assigné aux femmes dans la sphère privée, et le bénévolat, au cœur de la valeur produite par nombre d'organisations non-lucratives, notamment associatives. Cette définition est donc particulièrement pertinente pour le milieu de l'ESS, qui a largement recours au travail bénévole.

La question de l'échelle est également centrale, car la démocratisation du travail ne peut se jouer uniquement au niveau de l'entreprise : pour être pleinement effective, elle doit être le fruit d'interactions entre des pratiques sur le lieu de travail, des évolutions au niveau des filières et des territoires, et des transformations institutionnelles à plus grande échelle.

Alexis Cukier : « La division du travail, on ne peut pas la démocratiser juste à l'intérieur de l'entreprise. Il faut que ce soit aussi au niveau de la filière [...], du territoire. D'où [ma] proposition de nouvelles institutions démocratiques du travail, qui permettraient de délibérer, d'enquêter, de décider [...] à toutes les échelles. »

Ces différentes échelles sont complémentaires : alors que l'échelle de l'entreprise est le lieu d'expérimentation de la démocratie sur le lieu de travail, les échelles des territoires et des filières permettent quant à elles de faire remonter et de pérenniser les revendications qui en émergent (par exemple via les conventions collectives), ainsi que de concrétiser des démarches et expérimentations initiées à l'échelle nationale (comme les territoires zéro chômeur de longue durée⁸).

⁶ Entretien réalisé le 17 décembre 2025 via visioconférence.

⁷ Entretien réalisé le 23 mai 2025 via visioconférence.

⁸ Pour en savoir plus sur cette expérimentation : <https://www.tzclld.fr/>

- Une perspective dynamique : la démocratie au travail comme processus

Un dernier aspect de la démocratie au travail révélé par les lectures et entretiens du groupe de travail est qu'elle n'est pas un état statique ni un objectif qui peut être atteint une fois pour toutes, mais **un idéal vers lequel tendre, qui repose sur des efforts sans cesse renouvelés.**

En effet, les conditions matérielles de la démocratie au travail sont en perpétuelle évolution, influencées notamment par l'évolution des collectifs de travail (*turn-over*, évolution des postes et des missions, etc.) et des technologies utilisées, par la capacité et la volonté des travailleur-euse-s et de leurs employeur-euse-s, et par les dynamiques sectorielles et territoriales, qui peuvent accompagner ou au contraire empêcher les transformations. Dans un contexte organisationnel et institutionnel changeant et en l'absence d'un modèle universellement répliquable, la démocratie au travail nécessite donc une grande capacité d'adaptation et un retour critique continu.

Simon Cottin-Marx : « La démocratie c'est un ensemble de pratiques. Ça se fait au quotidien, il faut s'informer, il faut se parler, il faut débattre. »

Béatrice Delpech, directrice générale adjointe d'Enercoop⁹ : « La gouvernance partagée, c'est un chemin. Tu n'arrives jamais à un point de maturité où c'est fini. [...] La démocratie au travail, ça demande des ajustements continus. »

Corentin Gombert : « La démocratie, c'est une dynamique [...], un processus de conception et d'amélioration continue qui consiste à penser comment faire fonctionner, comment associer les différents citoyens de l'organisation, qu'ils soient travailleurs ou non. Au final ce qui compte, c'est davantage le processus en lui-même que la résultante. »

La démocratie au travail constitue donc, en elle-même, un travail collectif, qui nécessite la mobilisation de temps et de ressources matérielles propres. De ces réflexions découle la définition suivante :

Démocratie au travail : Principe éthique et processus de régulation des activités économiques et sociales visant à **favoriser un travail émancipateur**, renforçant le pouvoir d'agir de celles et ceux qui l'exercent, par leur **participation effective à la définition collective de leur activité et de ses finalités.**

Un enjeu démocratique, social, sanitaire et écologique

Avant de se pencher sur les implications concrètes de cette définition pour les organisations de l'ESS, il faut tâcher de comprendre en quoi la recherche d'une plus grande démocratie au travail est d'une importance majeure non seulement pour les travailleur-euse-s, mais également pour la société dans son ensemble, en tant qu'enjeu à la fois démocratique, social, sanitaire et écologique.

- Un enjeu démocratique : la démocratisation du travail, condition de la démocratisation de notre société

Il a été démontré que **des liens existent entre l'organisation concrète du travail et les comportements civiques et électoraux.** L'économiste Thomas Coutrot a ainsi recensé quatre dimensions des conditions de travail présentant un lien avec les comportements électoraux : **l'autonomie opérationnelle, la capacité d'expression sur le travail, la pénibilité physique et les horaires du travail**¹⁰. Une faible autonomie des travailleur-euse-s quant à la détermination de leurs conditions de travail et une capacité réduite à s'exprimer sur ce sujet conduisent ainsi généralement à une passivité politique, qui se traduit par une plus forte abstention. En outre, les travaux pénibles et aux horaires décalés (travail de nuit et tôt le matin) sont

⁹ Entretien réalisé le 17 décembre 2025 via visioconférence.

¹⁰ Coutrot, T. (2024). Le bras long du travail. Conditions de travail et comportements électoraux. Document de travail de l'IRES n°1

tendanciellement associés au vote d'extrême-droite. Le travail de nuit – qui est facteur d'isolement – ainsi que les pénibilités physiques, tendent à renforcer une vision sacrificielle du travail ; laquelle, selon le logiciel d'extrême droite, oppose ceux qui se « lèvent tôt le matin » aux prétendus « assistés », qualificatif généralement assigné aux populations immigrées. Cette frustration sociale nourrit d'autant le vote d'extrême droite que ces salariés n'ont pas la capacité de s'exprimer sur leurs mauvaises conditions de travail.

Au-delà des comportements électoraux, la démocratie au travail (ou son absence) influe aussi fortement sur les comportements civiques au sens large, comme la participation à des associations, à des mouvements politiques et à des projets collectifs.¹¹. En effet, le travail est un lieu privilégié d'apprentissage des processus de délibération et de participation démocratique. Ainsi, des travailleur·euse·s habitué·e·s à s'exprimer et débattre de leurs conditions de travail au sein d'instances prévues à cet effet seront à-même de transposer ces habitudes hors de ce cadre, contrairement à des travailleur·euse·s privées d'autonomie et de capacité d'expression sur leur lieu travail.

Emmanuel Dockès, professeur agrégé de droit¹² : « Un recul de la démocratie politique (montée de l'autoritarisme, affaiblissement des libertés publiques) se répercute dans les entreprises par un renforcement des logiques hiérarchiques et disciplinaires. Inversement, des formes d'autoritarisme au travail contribuent à banaliser la domination et à affaiblir les dispositions démocratiques dans la société. [...] À chaque fois qu'on laisse passer de l'autoritarisme dans les entreprises, on le favorise au niveau global. »

- **Un enjeu social : la démocratisation du travail, condition d'un travail plus juste**

La démocratie au travail représente aussi un enjeu social. Loin d'être une sphère isolée du reste de la société, l'entreprise est traversée par – et participe à perpétuer – **des rapports de domination** liés au genre, à l'origine ethnique, à la classe sociale ou encore au handicap, etc. En ce sens, la recherche d'un contrôle plus démocratique sur l'organisation du travail peut contribuer à limiter ces inégalités, et ce de plusieurs manières : en visibilisant les différences de traitement, de capacité d'expression, de salaire, ou encore de présence aux fonctions de direction entre les différents groupes sociaux ; en réduisant les écarts de capacité à participer à l'activité démocratique grâce à la formation ; en permettant la formulation et la défense de revendications quant à l'organisation (souvent inégalitaire) du travail ; en permettant la construction d'un rapport de forces permettant de pérenniser des transformations dans la durée, etc.

La démocratie au travail peut ainsi constituer un puissant vecteur de réduction des rapports de domination, en contribuant à réduire les inégalités de capacité à délibérer sur l'organisation concrète du travail, et en ouvrant la voie à des transformations concrètes des inégalités matérielles entre les groupes sociaux : meilleure répartition de la valeur produite par les salaires, de la pénibilité et des horaires contraignants, accès plus égalitaire au droit à la santé, aux fonctions de direction, etc.

- **Un enjeu sanitaire : la démocratisation du travail, condition d'une meilleure qualité de vie au travail**

Aller vers un travail plus démocratique est également **un enjeu majeur de santé publique**. En intensifiant et en individualisant le travail, les réformes néolibérales des dernières décennies ont en effet privé les salarié·e·s d'une grande partie de leur capacité à donner du sens à leur activité, mais également à faire remonter des alertes et recommandations précieuses concernant la sûreté des procédés de production.

Ces évolutions ont conduit à une stabilisation à un niveau très élevé des accidents du travail et des maladies professionnelles reconnues¹³, ainsi qu'à une flambée des pathologies psychiques liées au travail, dont

¹¹ Ateliers Travail et Démocratie (2026). *Manifeste pour une démocratie du travail*, La Dispute, p.23

¹² Entretien réalisé le 3 février 2026 via visioconférence.

¹³ Chaque année, on dénombre ainsi plus de 900 000 accidents du travail (dont 700 mortels), et entre 70 000 et 100 000 cas de cancer d'origine professionnelle.

beaucoup ne sont pas reconnues comme professionnelles¹⁴. Ces vulnérabilités sont par ailleurs réparties de manière inégale dans la population, **les travailleur·euse·s n'étant pas exposé·es de la même manière à ces risques sanitaires, et ne disposant pas des mêmes ressources pour y faire face** en fonction de leur classe sociale, de leur genre ou encore de leur origine ethnique¹⁵.

La démocratisation du travail constitue donc **un puissant levier d'amélioration de la santé au travail et de réduction des inégalités de santé**. En permettant à chaque travailleur·euse de s'exprimer sur ses conditions de travail et de formuler des recommandations sur la manière d'organiser celui-ci, le risque d'accidents et de maladies professionnelles est réduit, tout comme la distance entre le travail tel qu'il est prescrit et le travail tel qu'il est réellement vécu, résultant en un sentiment de contrôle et de sens accru, entraînant des répercussions positives directes sur la santé¹⁶.

- **Un enjeu écologique : la démocratisation du travail, condition de la transition écologique**

Un troisième enjeu clé est celui du **rôle de la démocratie au travail dans la mise en œuvre de la transition écologique**. En effet, les liens entre l'activité économique des entreprises et les dégradations écologiques et sanitaires mondiales sont désormais bien documentés¹⁷. Bien souvent, poursuivre des activités destructrices est un choix conscient, fait sur la base d'une rationalité économique ou financière qui relègue au second rang les considérations sociales et écologiques. C'est ce qu'ont par exemple montré les scandales industriels des fuites de dioxine à Seveso (1979), de l'explosion d'AZF à Toulouse (2001) ou encore de l'incendie de Lubrizol à Rouen (2019), des alertes répétées ayant été systématiquement ignorées, voire camouflées, afin de permettre à l'activité économique de se poursuivre sans contrainte¹⁸.

Pour éviter de telles situations, le mieux consiste à **redonner le contrôle sur la production et ses finalités à celles et ceux qui ont un intérêt direct à la préservation d'environnements de vie sains et habitables** : les travailleur·euse·s, les riverain·e·s et la société civile. Ce n'est qu'en intégrant ces parties-prenantes aux processus de décision quant aux finalités et aux modalités de la production, et en mettant en place les conditions concrètes de la construction d'un rapport de force avec les dirigeant·e·s et actionnaires (qui ont un intérêt objectif à la maximisation des profits au détriment de la nature et des corps), qu'une réelle transition vers un modèle de soin du vivant et de satisfaction des besoins humains pourra être amorcée.

Un autre enjeu central de la transition écologique est celui de la **transformation de certains emplois**, émetteurs de CO₂, vers les filières professionnelles de la transition. Le Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan estime ainsi que près de 3 millions d'emplois seraient concernés d'ici 2030, appelant à « une profonde évolution des modes de production, des métiers et des compétences ». Ces évolutions devront nécessairement impliquer les travailleur·euse·s eux·elles-même via les méthodes de la démocratie au travail, afin de tenir pleinement compte des spécificités de chaque emploi et de s'appuyer sur l'expertise des premier·e·s concerné·e·s¹⁹.

Loin de se limiter au cadre de l'entreprise, la démocratisation du travail constitue donc un enjeu politique, social et écologique fort, qui a des implications pour la société dans son ensemble, et appelle à la mise en commun des forces des nombreux·euses acteur·rice·s œuvrant à l'avènement d'un monde plus habitable et

¹⁴ Ateliers Travail et Démocratie (2026). *Manifeste pour une démocratie du travail*, La Dispute, p.21

¹⁵ Laurent, E. (2026). Et si la santé guidait le monde ?, Les Liens qui Libèrent

¹⁶ Coutrot, T. (2017). Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ? Dares Analyses n° 61.

¹⁷ Lacroux, M. (2024). A eux seuls, 57 gros industriels ont été responsables de 80 % des émissions de CO₂ depuis 2016. Libération. URL : https://www.liberation.fr/environnement/climat/a-eux-seuls-57-gros-industriels-ont-ete-responsables-de-80-des-emissions-de-co2-depuis-2016-20240404_63P7DGS4R7CXK53Y4EJ14TA6M/

¹⁸ ibid.

¹⁹ Pour un exemple d'enquête sur les conséquences de la transition écologique sur les conditions de travail, voir : Anact (2024). *Articuler transition écologique & conditions de travail*. URL : https://www.anact.fr/sites/default/files/2025-08/etude_usage_produits_phytosanitaires_agem.pdf

épanouissant. Dans ce cadre, le secteur de l'ESS a un rôle central à jouer, tant par son héritage historique que par sa place particulière dans l'économie d'aujourd'hui.

Une question fondamentale pour l'ESS

Dès ses prémisses, l'économie qui deviendra plus tard « sociale et solidaire » porte en elle les principes d'égalité et d'émancipation par le collectif qui sont au cœur de la démocratie au travail. **Les coopératives, mutuelles et associations qui émergent au XIX^e siècle ne sont pas seulement des réponses économiques à la paupérisation, mais bien des projets politiques visant à instituer une autre manière de produire et de vivre ensemble.** Plus tard, ce sont les expériences autogestionnaires du XX^e siècle qui participeront à l'approfondissement concret de la démocratie au travail, en remettant en cause la division entre dirigeant-e-s et exécutant-e-s.

Aujourd'hui, l'ESS se distingue par la vitalité de ses expérimentations et offre un terrain empirique précieux pour analyser les conditions concrètes de la démocratisation du travail : gouvernance partagée, outils de prise de décision démocratique, méthodes de recueil de la parole, gestion des conflits, etc. Souvent, **ces expérimentations limitent cependant la question à celle de la démocratisation de la gouvernance**, qui conduit rarement à une implication active des travailleur-euse-s. Les expérimentations des organisations de l'ESS sont aussi largement **contraintes et influencées par leur existence dans un champ institutionnel et économique capitaliste**. Sous la pression du marché et de l'action publique (*New public management*), nombre d'organisations sont ainsi contraintes d'adopter des comportements concurrentiels, calquant leurs prix, leurs pratiques et leur fonctionnement sur ceux des autres entreprises de leur secteur : on parle alors d'*isomorphisme*²⁰.

De ces phénomènes résultent certaines contradictions pour l'ESS : héritière d'une tradition de luttes concrètes pour l'émancipation des travailleur-euse-s, et alors même qu'elle reste aujourd'hui à l'avant-garde de ces pratiques, elle présente encore **des disparités entre ses ambitions affichées et la réalité vécue par ses travailleur-euse-s**²¹.

Corentin Gombert : « Les valeurs de l'ESS favorisent une attention aux conditions, au sens et aux impacts du travail, mais elles peuvent se heurter à des contraintes économiques ou organisationnelles, et conduire malgré tout à des formes de tension, voire d'exploitation. »

Ainsi, dans de nombreuses structures, **la démocratisation de la gouvernance ne s'accompagne pas d'une plus grande prise des travailleur-euse-s sur l'organisation du travail**. Par exemple, dans certaines associations du secteur médico-social ou de l'aide à domicile, les salarié-e-s peuvent être représenté-e-s dans des instances décisionnelles, tout en continuant à subir des plannings fragmentés, des cadences élevées et une faible autonomie dans la réalisation de leurs tâches. De même, le principe « une personne = une voix » propre aux structures coopératives n'empêche pas l'existence de hiérarchies informelles fortes, voire d'une concentration du pouvoir décisionnel entre les mains des quelques personnes les plus impliqué-e-s²². À l'inverse, certaines expérimentations d'autonomie accrue des salarié-e-s – inspirées par des modèles d'« entreprises libérées » – peuvent conduire à une intensification du travail, à une dilution des responsabilités et à un transfert implicite de la pression organisationnelle vers les équipes²³.

²⁰ Selon Paul J. DiMaggio et Walter B. Powell, sociologues spécialistes de l'isomorphisme institutionnel, celui-ci devient inévitable lorsque plusieurs conditions sont réunies : (1) un grand nombre d'interactions entre les organisations, (2) l'émergence de structures institutionnelles dominantes et de coalitions, (3) l'augmentation du volume d'informations à traiter, et (4) la prise de conscience d'une appartenance commune à un même domaine d'activité. Voir : DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), p. 147-160. DOI : <https://doi.org/10.2307/2095101>

²¹ Ruffier, C. & Hevin, S. (s. d.). *Quel dialogue social dans les organisations de l'ESS et de la transition ?*

²² Ateliers Travail et Démocratie (2026) *Manifeste pour une démocratie du travail*, La Dispute

²³ Au global, la qualité de vie au travail reste cependant supérieure dans l'ESS que dans l'économie en général. Voir : Richez-Battesti, N. (2017). Qualité de vie au travail dans l'ESS, des spécificités ? *Jurisassociations : le bimensuel des organismes sans but lucratif [Juris associations]*, 555, p. 19-21. Pour un état des lieux des conditions de travail sous le prisme de la sécurité et de la santé dans l'ESS, voir aussi : UDES (2024). Santé, sécurité et conditions de travail dans l'ESS. URL :

https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/lituamonazo/doc_sante_securite_qyct.pdf

Stéphane Veyer, cogérant de la Manufacture coopérative et cofondateur de Coopaname²⁴ : « Dans l'ESS on retrouve des entreprises comme les autres, avec du management comme partout ailleurs, et des relations identiques à celles qu'on trouve dans le reste de l'économie. [...] Le travail dans l'ESS peut être non seulement pas très différent de celui que l'on trouve ailleurs, mais aussi violent sous plein d'aspects. »

Ces tensions invitent donc à reposer la question de la démocratie au travail comme **un enjeu central pour l'ESS**, à la fois politique et stratégique :

- ⇒ **Politique et éthique** d'abord, parce qu'il s'agit pour le secteur de rester fidèle à son identité, à ses valeurs et à son projet historique d'émancipation, mais aussi de continuer à constituer un espace d'apprentissage concret de la citoyenneté par les pratiques de travail elles-mêmes.
- ⇒ **Stratégique** ensuite, car la capacité à démocratiser réellement le travail conditionne la qualité et la sûreté de la production, la pertinence des réponses apportées aux besoins sociaux et, plus largement, la performance des organisations²⁵.

Elle apparaît également indissociable des objectifs de la transition écologique juste, qui ne pourront être atteints sans un décentrement des objectifs économiques au profit de la préservation du vivant, au moyen d'alliances avec des parties-prenantes externes aux organisations.

Enfin, dans le contexte d'un marché du travail de plus en plus tendu et d'exigences élevées de la part des jeunes générations, **la démocratisation du travail constitue un levier essentiel d'attractivité des emplois et de pérennité des organisations de l'ESS**.

Dès lors, le défi pour l'ESS réside dans sa capacité à consolider et poursuivre les expérimentations existantes de démocratisation du travail, tout en les articulant avec une transformation plus profonde des rapports de pouvoir au sein et en dehors des organisations. Dans la partie suivante, sont explorées des pistes d'initiatives concrètes pouvant favoriser ces transformations.

²⁴ Entretien réalisé le 24 novembre 2025.

²⁵ Selon l'économiste Thomas Coutrot, « l'intelligence collective, la coopération horizontale, l'attention permanente au sens du travail, à ses effets sur le réel, sont de plus en plus comprises comme des conditions d'une efficacité supérieure. » Voir : Coutrot, T. (2018). *Travail : « Entre profit et pouvoir, le capitalisme préfère le pouvoir »*. Alternatives Economiques. URL : <https://www.alternatives-economiques.fr/travail-entre-profit-pouvoir-capitalisme-prefere-pouvoir/00085030>

Comment démocratiser le travail ? Enjeux et pistes de réflexion pour l'ESS

Partir du réel : pour une approche pragmatique de la démocratisation du travail

L'approche défendue ici se veut résolument **pragmatique**, dans un double sens. D'une part, elle **prend acte de la centralité (économique et culturelle) du modèle de subordination salariale**. Sans en faire un horizon indépassable du travail, il s'agit de reconnaître que ce cadre demeure aujourd'hui dominant, et qu'il constitue donc un point de départ incontournable pour toute réflexion sur la démocratisation du travail. D'autre part, dans la lignée du **pragmatisme philosophique**²⁶, cette approche accorde une place centrale à l'expérience vécue des travailleur·euse·s, plutôt que de projeter des modèles abstraits sur des réalités de travail variées.

Dans cette perspective, **la démocratisation du travail ne peut être pensée comme l'application descendante de dispositifs standardisés, mais bien comme un processus d'enquête collective**²⁷ propre à chaque situation de travail.

Maxime Quijoux : « On a tendance à trop se concentrer sur les dispositifs et pas assez sur les gens qui font vivre ces dispositifs. [...] Avant de penser les dispositifs démocratiques et leur sophistication, il faut s'intéresser à la sociologie des gens, à leur capacité à participer : ce n'est pas pareil d'être un homme ou une femme, une femme avec des enfants ou une femme sans enfants, on n'a pas le même temps de disponibilité, la même charge mentale. Ce n'est pas la même chose d'être un ouvrier qui travaille en 3-8 et un cadre qui a des horaires de jour par exemple. »

Plutôt que de définir à priori ce que devrait être une organisation démocratique « idéale », l'enjeu consiste donc à **créer les conditions concrètes qui permettent aux collectifs de travail de questionner leur propre fonctionnement**, et ce de diverses manières : mobilisation de *droits effectifs* (droit d'expression, droit d'alerte, droit à la formation), création d'*espaces* et de *temps* dédiés à la discussion sur le travail, accès à des *connaissances* objectivées concernant l'activité (indicateurs, enquêtes, retours d'expérience), et développement de *compétences* spécifiques en matière de délibération, d'analyse et de gestion des conflits.

Enfin, cette approche reconnaît que **la démocratie au travail ne saurait se réduire à un idéal de consensus harmonieux**, mais qu'elle s'inscrit dans des relations sociales traversées par des intérêts divergents, voire antagonistes. À ce titre, elle intègre la notion de « *coopération conflictuelle* » défendue par le psychologue du travail Yves Clot, pour qui le conflit constitue une ressource essentielle pour la délibération et la transformation des situations de travail²⁸.

Des leviers et enjeux transversaux pour l'ESS

Si l'objectif n'est pas de définir un plan d'action pouvant être répliqué d'une organisation de l'ESS à une autre, l'analyse des travaux d'acteur·rice·s ayant expérimenté la démocratisation du travail sur le terrain, ainsi que ceux de chercheur·euse·s spécialistes de la question, permet de dégager des enjeux transversaux et des pistes d'action fertiles.

- **Renforcer les liens entre la gouvernance et les autres parties prenantes, notamment les salarié·e·s**

La loi du 31 juillet 2014 indique que les organisations de l'ESS se caractérisent par « *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* ». Si sa formalisation dans des règles statutaires est essentielle, la démocratie dans l'ESS doit donc aussi reposer sur une culture et des

²⁶ Notamment théorisé par le philosophe John Dewey.

²⁷ Une réflexion collective sur ce que l'on fait au travail, comment on le fait, et pourquoi on le fait.

²⁸ Clot, Y. (2024). *Le prix du travail bien fait*. La Découverte.

pratiques permettant de concrétiser le devoir d'information et de participation de l'organisation vis-à-vis de celles et ceux qui la constituent, bien au-delà de l'élection de ses dirigeant-e-s.

Hormis le cas de certaines coopératives de travail (SCOP et SCIC), les salarié-e-s des structures de l'ESS sont rarement directement associé-e-s à la gouvernance et aux décisions relatives à la stratégie de l'organisation. Inversement, les membres de la gouvernance peuvent parfois être éloignés des décisions opérationnelles, du fait de la diversité et de la technicité des sujets et actions menées. Il peut en résulter des dissonances entre direction politique et organisation opérationnelle, et même des tensions entre équipes et administrateur-ric-e-s. Démocratisation de la gouvernance et démocratisation du travail vont donc de pair, sans pour autant se confondre :

Stéphane Veyer : « On a eu tendance à séparer de manière très étanche ce qui concernait la gouvernance et ce qui concernait l'organisation industrielle. On a besoin d'inventer, là aussi, des procédures, des manières de faire qui permettent de réconcilier tout ça. Oui, le conseil d'administration et les salariés ont des choses à se dire. Mais il ne faut pas que le conseil d'administration mette son nez dans l'organisation du travail ; ça ne se fait pas n'importe comment : ça s'organise, mais ça doit se faire. Et dans beaucoup d'organisations d'économie sociale et solidaire, ça ne se fait pas. De la même manière, le rapport direct entre les sociétaires et la direction d'une organisation, c'est quelque chose qui ne se voit quasiment plus dans l'économie sociale et solidaire. Et c'est pareil, il faut que ça dialogue. Il faut démultiplier les ponts entre l'organisation du travail et la gouvernance. »

- Organiser des espaces de délibération collective sur les aspects concrets du travail

Si la participation des travailleur-euse-s aux grandes orientations stratégiques de leur organisation est essentielle, elle l'est tout autant **en ce qui concerne les cadres qui structurent leur quotidien** : horaires de travail, politiques salariales, recrutement, organisation des parcours professionnels et de la formation, critères d'évaluation du travail... Ces espaces de discussion constituent un levier central de rééquilibrage des rapports de pouvoir au sein des organisations : la mise en débat des politiques salariales, par exemple, peut ainsi contribuer à réduire les inégalités de pouvoir perçues, en rendant visibles et discutables des écarts de rémunération souvent naturalisés²⁹. Ainsi, pour le chercheur Corentin Gombert, **l'enjeu n'est pas tant « d'organiser la démocratie » que « d'organiser démocratiquement l'activité »**, en permettant à chaque travailleur-euse d'être impliqué-e dans l'organisation des activités quotidiennes de l'entreprise, dans une logique de participation continue³⁰.

Une telle organisation ne va pas de soi, et se heurte nécessairement à des inégalités entre les travailleur-euse-s en termes de compétences, de disponibilité, ou même d'appétence pour la participation, ce qui peut conduire à une captation de la parole par les individus les plus dotés en capital social et culturel. Par ailleurs, il peut être compliqué pour les travailleur-euse-s de s'exprimer librement sur leurs conditions de travail, dans le contexte d'une généralisation d'environnements managériaux qui invisibilisent, voire pénalisent la prise d'initiative par rapport au travail prescrit.

« Bien souvent, nous dissimulons ce que nous faisons vraiment dans notre travail, par peur d'être mal jugés. Bien souvent aussi, nous n'en avons pas entièrement conscience : des savoir-faire d'expérience, détournements de la prescription, astuces de métier sont pour partie "incorporés", c'est-à-dire activées inconsciemment dans le corps »³¹.

Le défi à relever pour les organisations souhaitant mettre en place les conditions matérielles d'une démocratie au travail est donc double : d'une part, **créer des espaces** où peut s'exprimer librement la parole des travailleur-euse-s, sans crainte du jugement ou de la réprimande³². D'autre part, **outiller** suffisamment les

²⁹ Voir l'entretien avec Enercoop à la fin de cette note.

³⁰ Gombert, C. (2024). *Entreprises, osons la démocratie !* Presse des mines.

³¹ Ateliers Travail et Démocratie (2026) Manifeste pour une démocratie du travail, La Dispute, p.9

³² Pour un état des lieux de la capacité des travailleur-euse-s à s'exprimer sur les conditions de leur travail en France, voir la consultation de l'Anact (2025) «Parler du travail, c'est productif ! ». URL : [Rapport consultation SQVCT25VD](#)

travailleur-euse-s et leurs représentant-e-s afin de permettre à chacun-e d'investir pleinement ces espaces et d'y formuler des propositions ou revendications.

- Créer des temps de participation dédiés et rémunérés, sécuriser l'emploi

Créer les conditions matérielles de la discussion collective sur l'organisation du travail nécessite d'abord de comprendre qui prend généralement part aux processus participatifs, et selon quels critères. En effet, **la participation ne relève pas d'une disposition innée, mais d'une socialisation largement influencée par notre position sociale** (de classe, de genre ou encore de niveau de formation).

Simon Cottin-Marx: « Si tu crées des institutions démocratiques, c'est toujours les mêmes qui participent. On le sait, il faut avoir le temps, les compétences, les codes, etc. Donc, comment on fait pour former à la démocratie ? Comment on fait pour donner les informations, accueillir correctement les gens, leur donner une place ? »

Si les cadres sont généralement les mieux dotés à cet égard, impliquer « les salarié-e-s, les ouvrier-ère-s, les employé-e-s » nécessite des modifications structurelles de l'organisation du travail, comme **l'allocation d'un temps dédié, et rémunéré, au travail démocratique**, et la prise en compte de la pénibilité des tâches de chacune.

Maxime Quijoux: « Quand vous êtes sur une chaîne de production et que toute la journée, vous faites une tâche pénible, répétitive et fatigante, [...] vous vous endormez en assemblée générale ».

La **stabilité de l'emploi** joue également pour beaucoup dans la volonté et la capacité à investir les espaces de participation démocratique.

Maxime Quijoux: « On ne se projette pas dans l'emploi quand on sait qu'on peut être viré, quand on a un contrat de 2-3 mois. On se projette à la hauteur du contrat qu'on nous a donné. »

Par ailleurs, les recherches d'Anne-Catherine Wagner³³ démontrent que les processus de démocratisation du travail en tant que renforcement du pouvoir d'agir sur son propre travail ne se traduisent pas de la même manière en fonction de la position que l'on occupe dans l'organisation. Ainsi, gagner en pouvoir d'agir signifie pour un cadre d'être associé à la construction des lignes stratégiques et gestionnaires qu'il devra mettre en œuvre, tandis qu'il s'agit avant tout pour un opérationnel de participer à la définition des normes prescriptives dont dépend la qualité du travail qu'il exécute.

Sécuriser l'emploi et intégrer pleinement la participation démocratique à l'organisation quotidienne du travail sont donc des facteurs essentiels de l'intégration des travailleur-euse-s aux processus de délibération démocratique. Au-delà de ces aménagements, qui permettent de favoriser l'engagement individuel, la revitalisation du dialogue social doit également permettre d'exprimer des propositions ou revendications collectives sur l'organisation du travail.

- Renforcer le dialogue social et le rôle des syndicats

Pour Maxime Quijoux, **le syndicalisme constitue un levier essentiel de politisation et d'émancipation, permettant à certain-e-s travailleur-euse-s de dépasser leur expérience individuelle pour construire une vision collective du travail** en s'appuyant sur une tradition riche et un important répertoire de droits et d'outils. Toutefois, son affaiblissement et sa focalisation sur des enjeux principalement matériels (comme le salaire) ont limité, au cours des dernières décennies, sa capacité à faire avancer concrètement la question de la démocratie au travail. Par ailleurs, le dialogue social dans ses formes classiques a toujours été

³³ Wagner, A. C. (2021). Les contours de la participation en Scop. La démocratie en entreprise au centre de luttes de définition et de conflits de légitimité. In C. E. Gamassou & A. Mias (Éds.), *Dé-libérer le travail. Démocratie et temporalité au cœur des enjeux de santé au travail* (p. 345-370). Teseo. URL : <https://hal.science/hal-03940004>

relativement absent des structures de l'ESS (avec un taux de syndicalisation de 5%³⁴), tout comme ces dernières n'ont que peu intéressé les organisations syndicales³⁵.

À rebours de cette dynamique, le *Manifeste pour une démocratie au travail* plaide pour la **remobilisation des outils et méthodes syndicales historiques**³⁶. Ses auteur·rice·s prônent par exemple le recueil de la parole des travailleur·euse·s par des représentants syndicaux formé·e·s à l'écoute active, à l'explicitation du travail réel et à l'accompagnement à la formalisation de revendications. La tradition ouvrière de *l'enquête-action* peut également être mobilisée afin d'identifier précisément les mécanismes de la domination au travail (harcèlement moral, chantage à l'emploi, violences, etc.), de créer des alliances entre les différentes catégories de salarié·e·s, et d'ouvrir la voie à un respect de la dimension collective de l'activité de production. Pour ce faire, elle s'appuie notamment sur les outils de l'éducation populaire, des sciences sociales et des ergodisciplines : collaborations entre chercheur·euse·s et syndicalistes, entretiens individuels et collectifs, débats mouvants, arpentages, théâtre forum, etc.

Les droits syndicaux et des élu·e·s du personnel, considérablement réduits par les ordonnances Travail de 2017 (nombre d'heures de délégation, nombre de représentants, proximité du terrain), peuvent tout de même, dans ce processus, être réhabilités à des fins de revigoration du travail syndical. C'est par exemple le cas de l'heure mensuelle d'information syndicale (pour la fonction publique), qui peut servir d'espace d'expression et d'organisation des salarié·e·s ; des droits d'alerte en cas d'atteinte aux droits des personnes (L2319-59), d'alerte en cas de danger grave et imminent (L2312-60), et d'enquête après accident du travail (L2312-5), qui peuvent être mobilisés pour mener des enquêtes-action ; ou encore de l'expertise en santé au travail, qui prévoit l'externalisation d'une enquête à un cabinet tiers spécialisé, et pouvant être l'occasion pour des « opérateurs référents » en interne de se former à leur rencontre³⁷.

Mettre le travail syndical pleinement à l'écoute des aspirations des salarié·e·s quant à leur travail suppose toutefois d'assumer pleinement l'existence d'un rapport de force entre les fonctions de direction et de production, plutôt que de l'invisibiliser. Aurélien Alphon-Layre explique ainsi qu'il est « *normal que les intérêts de l'employeur et ceux des employés se confrontent. L'un cherche la pérennité de l'entreprise, définie dans le système capitaliste par le maintien des profits, tandis que les autres cherchent la pérennité et la qualité de leur travail, de leur santé, etc.* »³⁸. C'est à cet endroit que prend tout son sens la notion de « **coopération conflictuelle** » mise en avant par le psychologue du travail Yves Clot, pour qui la confrontation d'intérêts divergents, dès lors qu'elle est organisée et régulée, devient une ressource pour la délibération et la transformation des situations de travail.

- **Agir en coordination avec les échelles méso et macro et de manière transverse avec d'autres acteur·rice·s**

Bien qu'une part importante de la démocratie au travail se joue à l'échelle de l'organisation, il est nécessaire de penser l'articulation entre les expérimentations locales et l'action à plus grande échelle, celle de la branche ou du territoire. Comme le souligne Maxime Quijoux, « *l'entreprise n'est qu'un point de départ. Après, il faut repenser toutes les branches* ». Le rôle de l'État est ainsi central pour la démocratisation du travail, une transformation à grande échelle ne pouvant faire l'économie de cadres légaux, de politiques publiques et de dispositifs qui viennent l'encourager et la structurer.

³⁴ Syndicalistes! (2025). *Un nouvel essor pour la CGT dans les coopératives*. URL : <https://www.syndicalistes.org/un-nouvel-essor-pour-la-cgt-dans-les-cooperatives>

³⁵ Ruffier, C. & Hevin, S. (s. d.). *Quel dialogue social dans les organisations de l'ESS et de la transition ?*

³⁶ Ateliers Travail et Démocratie (2026). *Manifeste pour une démocratie du travail*, La Dispute, p.26

³⁷ Ateliers Travail et Démocratie (2026). *Manifeste pour une démocratie du travail*, La Dispute, p.29

³⁸ Cette confrontation des intérêts prend des formes différentes dans l'ESS, où le maintien des profits n'est pas défini comme seule source de pérennité ni de succès de l'entreprise.

Alexis Cukier: « Cette démocratie, je ne la pense plus seulement dans l'établissement de travail, mais au niveau transversal, comme un enjeu de coopération entre les travailleurs, les usagers et usagères, et puis les habitants ».

Il est donc aussi nécessaire de **renforcer les institutions intermédiaires capables de structurer ces dynamiques à l'échelle des territoires et des secteurs ou des branches d'activité**. Comme le souligne Antonella Corsani, la création et le développement d'institutions sectorielles (à l'image de certaines coopératives d'activité et d'emploi) peuvent ainsi constituer des leviers puissants pour mutualiser des ressources, sécuriser les parcours professionnels et expérimenter des formes renouvelées de démocratie économique.

Enfin, ces transformations ne peuvent être dissociées d'une **évolution plus large des imaginaires et des attentes sociales**. Comme le rappelle Corentin Gombert, « *la variable politique est le principal déterminant de la démocratie au travail* » : celle-ci dépend étroitement des représentations collectives du travail, des aspirations des travailleur-euse-s, mais aussi des évolutions du marché du travail et des priorités définies à l'échelle des politiques publiques. En ce sens, la démocratisation du travail ne relève pas uniquement d'un ensemble de transformations organisationnelles, mais bien d'un projet politique qui vise à redéfinir les finalités de la production et les modalités de la vie collective.

- Porter un projet politique de transformation du travail

Dans ce projet politique, l'ESS est appelée à jouer un rôle clé. Dans un contexte marqué par la montée des inégalités sociales, la dégradation des conditions de travail et l'urgence écologique, son projet historique d'émancipation des travailleur-euse-s et de réinvention des rapports de production hors des logiques lucratives constituent un point d'appui essentiel à une réinvention radicale de nos modes d'habiter le monde.

Stéphane Veyer: « L'ESS doit enfin prendre conscience qu'elle a un positionnement politique à prendre, et que c'est « dans notre capacité à porter un discours sur le travail [...] que se joue son succès ».

Cette politisation suppose notamment de **replacer au cœur des débats publics la question du travail, en tant que lieu central de production et de reproduction des rapports sociaux**. En ce sens, la réflexion portée par l'ESS ne peut se limiter à ses propres frontières : elle est appelée à s'inscrire dans un débat plus large sur les finalités et les modalités de la production, le rôle de l'État, ou encore les conditions d'une transition écologique juste. Cette articulation entre démocratie au travail et démocratie politique est explicitement mise en avant par Emmanuel Dockès, pour qui « *la bataille est la même* » : **les mécanismes à l'œuvre dans l'entreprise et dans la sphère politique font l'objet d'un même défi, celui de limiter les rapports de domination et de garantir l'autonomie des individus**. Politiser la question du travail dans l'ESS revient donc à assumer que les expérimentations qu'elle porte ne sont pas seulement des alternatives locales, mais bien des éléments d'un projet de société plus large³⁹.

³⁹ Cervera, M., Lhuillier, V. (2026). *Le défi politique de l'économie sociale et solidaire*. érès.

La parole à David Cluzeau

Président de l'Union des employeurs de l'économie sociale et solidaire (UDES) et Directeur Général d'Hexopée



Les travaux du Labo de l'ESS sur la démocratisation du travail posent une question que l'économie sociale et solidaire ne peut pas accueillir comme un sujet extérieur à elle-même. Elle nous oblige à regarder ce que nous faisons réellement de la démocratie lorsque nous cessons d'en parler comme d'un principe statutaire pour l'observer dans le travail, les arbitrages, les contraintes, les désaccords, la manière dont une activité se dessine, se décide et se réalise. [...]

Démocratiser le travail ne consiste pas en une accumulation de faux-semblants : supprimer les responsabilités, abolir toute fonction de direction, confondre participation et cogestion permanente, ou transformer chaque décision en procédure. Il s'agit de créer les conditions par lesquelles celles et ceux qui travaillent peuvent comprendre les choix, discuter les contraintes, contribuer à l'organisation de leur activité et en définitive peser sur les finalités de ce qui est produit. [...]

L'ESS dispose pour cela d'atouts réels : une histoire, des formes juridiques, des pratiques coopératives et mutualistes, une culture de la participation, une présence territoriale. Encore faut-il qu'ils soient activés. La gouvernance démocratique ne garantit pas le pouvoir d'agir. L'utilité sociale ne garantit pas la qualité du travail. Tout cela doit être travaillé, délibéré, organisé, évalué, corrigé. [...]

L'ESS restera une force politique, sociale et économique si elle prouve que l'entreprise peut être autre chose qu'un lieu d'exécution : un lieu de compréhension partagée, de conflictualité féconde, de justice dans la répartition, de responsabilité écologique et de citoyenneté vécue. Ce chantier ne doit pas être délégué à nos valeurs. Il doit s'inscrire dans nos principes d'action et pratiques.

Ces extraits sont issus d'une tribune de David Cluzeau à retrouver sur le site du Labo de l'ESS : <https://www.lelabo-ess.org/democratiser-le-travail-faire-de-l-ess-une-citoyennete-vecue>

Enercoop : l'énergie du travail démocratique

Fondée en 2005 dans le sillage de l'ouverture à la concurrence du marché de l'électricité, la coopérative Enercoop s'inscrit dès le départ dans une double ambition : proposer une alternative aux fournisseurs d'énergie historiques, tout en expérimentant un modèle d'entreprise démocratique. Au fil de son développement, elle se structure en un réseau composé d'une coopérative nationale et de plusieurs coopératives locales, et fait évoluer ses pratiques internes afin de maintenir ses ambitions démocratiques, ce qui en fait un terrain particulièrement intéressant pour analyser les conditions de mise en œuvre de la démocratie au travail.

- **Statut coopératif et gouvernance partagée : des conditions nécessaires mais pas suffisantes**

Organisée sous forme de société coopérative d'intérêt collectif (SCIC), l'entreprise repose sur une **gouvernance multipartite** qui associe différentes catégories de sociétaires (salarié-e-s, client-e-s, producteur-riche-s d'énergie renouvelable, collectivités territoriales et partenaires), chacune prenant part aux orientations stratégiques selon le principe « une personne = une voix ».

Loin d'être un état stabilisé, cette gouvernance partagée constitue, selon sa Directrice Générale adjointe Béatrice Delpech, un « **processus permanent** » qui nécessite un **travail constant d'ajustement**. La croissance de l'entreprise a ainsi pu mettre en lumière une tension entre des salarié-e-s historiquement acculturé-e-s aux pratiques coopératives, et de nouveaux profils plus techniques et moins familiers de ces modes d'organisation. Selon elle, la gouvernance partagée est donc « *une condition nécessaire [de la démocratisation du travail], mais elle n'est pas suffisante* ».

- Des dispositifs concrets de démocratisation du travail

Pour aller plus loin dans ce processus, Enercoop a mis en place **une série d'outils et de dispositifs concrets** qui visent à poser les conditions matérielles d'un contrôle mieux partagé de l'organisation du travail.

Les premières mesures ont trait à la **politique salariale**, qui est le fruit du travail d'un « cercle de rémunération » composé de représentant.e.s des différents métiers, désigné.e.s via des processus démocratiques. À l'aide de ce cercle, l'entreprise a ainsi pu mettre en place un encadrement des salaires de 1 à 3 entre le plus bas et le plus haut revenu, un salaire minimum garanti élevé, une transparence totale des rémunérations, ainsi que l'absence de primes individuelles.

Enercoop encourage également la création par les salarié.e.s de **groupes de travail autonomes**, dont l'objectif est de leur permettre de se saisir directement des enjeux de travail qui les concernent directement : santé au travail, diversité et inclusion, etc. Au-delà d'un simple concept, ces groupes disposent d'une vraie reconnaissance formelle, d'une feuille de route propre et de temps dédié.

Pour pallier les inégalités d'habitude et de compétence dans l'investissement des espaces d'auto-organisation et de participation, l'entreprise a par ailleurs créé le **Jardin d'animation et de facilitation (JAF)**, un dispositif composé de salarié.e.s formé.e.s aux méthodes d'intelligence collective et chargé d'accompagner les équipes dans l'animation de réunions, la conception de séminaires et la structuration de processus participatifs.

Béatrice Delpech : « C'est très joli d'installer des processus très participatifs et très ouverts. Encore faut-il s'assurer que tout le monde a les moyens de s'en saisir. »

En contraste avec d'autres organisations de l'ESS, ces expérimentations au sein d'Enercoop se font dans le contexte d'**une forte présence syndicale**. Loin d'être perçus comme concurrents des mécanismes participatifs, les syndicats apparaissent comme des acteur.rice.s complémentaires, contribuant à nourrir les réflexions sur les conditions de travail et à structurer les débats. Ils jouent ainsi un rôle actif dans l'organisation de temps d'échanges ouverts à l'ensemble des salarié.e.s, dans la formulation et la synthèse de réflexions sur l'organisation du travail, et dans le portage de dynamiques locales à l'échelle du réseau.

Béatrice Delpech : « Les syndicats [...] contribuent activement à la réflexion sur les conditions de travail. [...] » « Ils proposent des temps d'échange ouverts à tout le monde, pas simplement aux camarades syndiqués. »

Enfin, **divers mécanismes informels**⁴⁰ assurent la régulation du pouvoir et des tensions au sein de l'organisation, comme l'interpellation directe en cas de concentration du pouvoir, l'existence de débats ouverts, et une culture du désaccord assumée. Enercoop reconnaît ainsi explicitement que la démocratie au travail ne supprime pas les rapports de pouvoir, mais nécessite au contraire de les rendre visibles et discutables.

- Limites de ces dispositifs

Par ces divers mécanismes, Enercoop est ainsi parvenue à des résultats encourageants dans la mise en place de formes concrètes de démocratie au travail, au-delà du seul partage de la gouvernance. Mais **leur plein déploiement reste limité par des contraintes, internes comme externes** : l'un des principaux enseignements de cette expérience réside dans le fait que l'appropriation des dispositifs de démocratie participative suppose des compétences spécifiques (prise de parole, capacité à délibérer...) qui ne sont ni universellement réparties, ni spontanément acquises. L'absence de formation initiale à ces pratiques,

⁴⁰ Sur ces formes de dialogue social informel, ou « dialogue professionnel », voir : Anact (2024). *Articuler les dialogues social et professionnel pour améliorer les conditions de travail ?*, Cahiers de l'Anact, n°6. URL : <https://www.anact.fr/sites/default/files/2024-11/articuler-dialogue-social-et-professionnel-anact.pdf>

dans le système éducatif comme dans la majorité des trajectoires professionnelles, constitue donc un défi à relever.

Par ailleurs, la coopérative est confrontée à **des tensions liées à sa croissance**, l'intégration de nouveaux salarié-e-s – moins acculturé-e-s aux pratiques de gouvernance partagée – pouvant fragiliser les équilibres existants et nécessiter des efforts continus de formation et de réajustement. Les périodes de crise présentent également un risque pour la pérennité des processus démocratiques, qui pourraient être mis de côté temporairement sous l'exigence de situations économiques ou politiques exceptionnelles. Cet enjeu a notamment émergé en 2021 lorsque la coopérative, confrontée à l'explosion des prix de l'électricité, a choisi de former et d'interroger ses sociétaires sur la possibilité de s'approvisionner en énergie nucléaire, plutôt que d'abandonner temporairement son fonctionnement démocratique⁴¹.

Béatrice Delpech : « Chaque fois que tu vas traverser une crise, il faut que tu t'assures que l'urgence ne te fait pas balayer tout ce que tu as mis en place. »

Enfin, des limites plus structurelles apparaissent, notamment en matière de **diversité sociale** : Enercoop, comme d'autres organisations de l'ESS, peine ainsi à recruter au-delà de profils relativement homogènes (fort capital culturel, trajectoires scolaires élevées), ce qui pose la question de l'accessibilité réelle des dispositifs démocratiques.

Béatrice Delpech : « Là où on pêche, c'est qu'on n'a pas une très grosse mixité sociale parmi nos salariés. [...] On a beaucoup de capital culturel, et ça pose une vraie question : comment est-ce que tu rends ces espaces réellement accessibles ? »

Coopaname : vers une mutualisation du travail

Né dans les années 1990, le concept de **coopérative d'activité et d'emploi (CAE)** vise à regrouper, sous la forme juridique des Scop, les nombreux-euses entrepreneur-euse-s qui se lancent à cette époque hors du cadre légal du salariat et des sécurités qu'il apporte. Grâce au statut d'entrepreneur-salarié-associé (Cesa), les CAE proposent alors une manière pour ces travailleur-euse-s d'accéder à des droits similaires à ceux du statut de salarié-e tout en développant une activité entrepreneuriale autonome.

Coopaname est l'une de ces CAE (au nombre d'environ cent-cinquante en France aujourd'hui). Créée en 2003, son objectif est de réunir des entrepreneur-euse-s d'Ile-de-France aux projets variés afin de mettre en commun un ensemble de services (comptabilité, juridique, outils informatiques, etc.) et de mécanismes (d'apprentissage, de secours mutuel, etc.). Elle se pense ainsi comme **une « mutuelle de travail associée »** au sein de laquelle les travailleur-euse-s s'aident réciproquement à protéger et faire évoluer leurs projets professionnels, tout en conservant leur autonomie. Du fait de son statut particulier et des nombreuses expérimentations menées au cours de ses vingt années d'existence, Coopaname constitue un cas particulièrement intéressant pour l'étude des conditions matérielles de la démocratie au travail hors du cadre salarial habituel.

Comment Coopaname expérimente-t-elle concrètement la mise en place des conditions matérielles de la démocratie au travail, et quelles limites cette expérience a-t-elle permis de révéler ?

1. En réduisant la dépendance à l'organisation classique du travail salarié

Coopaname opère selon un **modèle coopératif**, ce qui signifie que chacun-e de ses membres dispose d'une voix au sein de son conseil d'administration. Contrairement à de nombreuses structures

⁴¹ Delpech, B. (s. d.). L'éducation populaire au centre du projet politique d'Enercoop. URL : <https://www.institut-montparnasse.eu/wp-content/uploads/2025/05/Leducation-populaire-au-centre-du-projet-politique-dEnercoop.pdf>

d'accompagnement de projets professionnels, ce statut permet aux différent·e·s sociétaires de s'entraider à statut égal tout en mutualisant les risques, et ce dans le cadre de contrats salariés de longue durée et sans rapport hiérarchique. Ces différentes caractéristiques constituent la première étape d'une volonté à long terme de l'organisation de permettre à ses membres de « s'exfiltrer du marché de l'emploi » en « hackant le droit du travail »⁴².

Dépassant la simple démocratisation formelle de la gouvernance, Coopaname cherche ainsi à créer une véritable **dynamique « mutualisation du travail »**, à travers laquelle les travailleur·euse·s puissent devenir maître·esse·s de leur activité et de son organisation quotidienne. En leur offrant le cadre sécurisant du salariat de longue durée tout en permettant la mutualisation des outils et des compétences (et même, à terme, d'autres ressources comme l'alimentation ou la garde des enfants), Coopaname permet ainsi à chaque sociétaire d'exercer son ou ses activité(s) dans une relative liberté (dont les modalités sont décidées collectivement) quant aux horaires et aux périodes travaillées⁴³.

2. En permettant l'existence de multiples espaces de réflexion collective sur les modalités concrètes du travail

Au-delà de l'émancipation du rapport de subordination salariale, Coopaname est aussi le lieu de nombreuses **délibérations collectives autour de l'organisation quotidienne du travail**, comme le salaire et les horaires travaillés. La coopérative organise également des universités d'été qui sont le lieu de réflexions collectives autour de la vie de l'organisation et de sa stratégie à long terme, et réserve une demi-journée par semaine à l'entraide entre sociétaires. Faire partie de Coopaname constitue donc un véritable entraînement quotidien à la pratique délibérative et à la démocratie comme « manière de vivre », composante essentielle de la démocratisation de la société dans son ensemble.

Stéphane Veyer⁴⁴ : « Les choix qui ont été faits (...) ont fourni le prétexte à des réflexions collectives et des débats qui furent autant de moments d'éducation technique et politique pour toutes »

3. En réduisant matériellement les inégalités entre ses membres

En permettant la mutualisation des outils (notamment numériques), des connaissances et des compétences, Coopaname participe concrètement à la **réduction des inégalités** (liées au genre, à l'origine ethnique, à la classe, etc.) pouvant exister entre ses membres. Combinées à la sécurité de l'emploi liée au statut de salarié·e en contrat de longue durée, à l'éducation collective à la participation aux processus démocratiques et à la réservation de temps dédié à ces derniers, ces pratiques de mutualisation posent les conditions matérielles de la démocratie au travail pour toutes et tous.

4. En favorisant l'existence du dialogue social et en renforçant le rôle des syndicats

Au sein de Coopaname, l'objectif pour **l'activité syndicale est de constituer un réel contre-pouvoir** dont le but est de protéger les salarié·e·s contre leur propre exploitation (favorisée par le statut d'auto-entrepreneuriat), contre la pression qui peut être exercée par leurs client·es, et contre les dérives et pressions pouvant émerger d'un mimétisme entre les sociétaires eux·elles-mêmes. La coopérative fonctionne ainsi selon un principe bicaméral, le pouvoir du Conseil d'administration étant (en partie, et souvent avec difficulté) contrebalancé par celui d'une **institution de représentation du personnel (IRP)**.

⁴² Veyer, S. (2024). *Pirater l'entreprise. Coopaname: 20 gestes d'une subversion managériale*. Les Petits Matins.

⁴³ Certain·e·s coopanamiens·e·s travaillent ainsi tôt le matin ou au contraire tard le soir, et d'autres encore concentrent le plus clair de leur activité sur quelques mois de l'année, réservant le reste à leur vie de famille et projets personnels.

⁴⁴ Veyer, S. (2024). *Pirater l'entreprise. Coopaname: 20 gestes d'une subversion managériale*. Les Petits Matins. (*ibid.* pour les citations suivantes)

À travers ce système, la conflictualité qui peut émerger entre les individus est canalisée de manière organisée et féconde.

Stéphane Veyer: « Le CA poursuit l'intérêt général de la coopérative, et les IRP veillent à ce que l'intérêt particulier de chaque membre travailleur ne soit pas compromis. [...] Cela n'empêchera pas la conflictualité, mais une conflictualité non-violente, féconde, démocratique »

Stéphane Veyer: « C'est précisément quand la conflictualité est évitée, niée, refoulée, interdite, au nom du consensus comme de l'ordre, de l'expertise ou de la pureté, qu'elle finit par exploser et se transformer en violence. »

5. En portant un projet politique assumé d'émancipation du travail et de rupture avec le capitalisme

Enfin, si Coopaname a été capable de se constituer dans le temps comme un espace de résistance et d'expérimentation face à l'exploitation et à la subordination salariale, c'est parce qu'elle a pu formuler clairement, sans le perdre de vue, **un projet politique cohérent et sincère**. Loin de faire du travail une affaire d'émancipation individuelle déconnectée du reste du système économique, elle le revendique au contraire comme le lieu d'une lutte contre la marchandisation et la destruction du tissu social, et pour l'émancipation des travailleur-euse-s à travers un travail libre, vivant et plein de sens.

Stéphane Veyer: « Nous avons à revendiquer à nouveau nos projets politiques, à dire qu'ils sont politiques et qu'ils s'opposent, dans tous les cas, à la marchandisation et au saccage de tout ce qui nourrit le tissu social »

Conclusion

Loin d'une notion théorique ou d'une injonction normative, la démocratisation du travail constitue un chantier en perpétuelle évolution, **un travail à part entière qui appelle à se questionner et à expérimenter** continuellement sur les conditions matérielles de sa mise en place. Qu'il s'agisse du partage de la gouvernance ou de la délibération quotidienne sur l'organisation concrète du travail, la démocratisation implique de se poser continuellement la question de qui produit, comment, et pourquoi, et surtout de qui a le pouvoir, la légitimité et les capacités concrètes d'en décider.

Située au croisement de nombreux autres enjeux (l'égalité de genre, la transition écologique, la santé publique...), **la démocratisation du travail est donc un processus structurant d'un projet politique plus global**. Du fait de son histoire, de ses héritages organisationnels et des innovations sociales qu'elle déploie, l'ESS a l'opportunité de se saisir de ce projet pour en proposer sa version, pleinement ancrée dans ses valeurs d'utilité sociale, de solidarité et de coopération.

La démocratisation du travail est donc aussi un enjeu qui invite à se projeter vers l'avenir, et à comprendre les grandes tendances pouvant influencer sur sa matérialisation : les évolutions du marché du travail, les dérèglements écologiques, les fluctuations démographiques, sont autant de facteurs à approfondir afin de participer au mieux à sa réalisation. Ce faisant, il est nécessaire pour les acteur·rice·s aspirant à davantage de démocratie au travail d'adopter **une démarche résolument prospective**, qui permette d'analyser le passé afin de se préparer au mieux aux différents futurs possibles. C'est à ce travail réflexif et prospectif que le Labo de l'ESS entend contribuer par la poursuite de ses travaux.

Annexes

Liste des personnes interrogées

Aurélien Alphon-Layre, syndicaliste, membre de la CGT-CAE. *Entretien réalisé le 2 décembre 2025 via visioconférence.*

Antonella Corsani, sociologue et économiste. *Entretien réalisé le 17 décembre 2025 via visioconférence.*

Simon Cottin-Marx, maître de conférences en sociologie et responsable du CESTES. *Entretien réalisé le 28 mai 2025 via visioconférence.*

Alexis Cukier, maître de conférences en philosophie. *Entretien réalisé le 23 mai 2025 via visioconférence.*

Béatrice Delpech, directrice générale adjointe d'Enercoop. *Entretien réalisé le 17 décembre 2025.*

Emmanuel Dockès, professeur agrégé de droit. *Entretien réalisé le 3 février 2026 via visioconférence.*

Corentin Gombert, docteur en sciences de gestion. *Entretien réalisé le 20 mai 2025.*

Maxime Quijoux, sociologue. *Entretien réalisé le 24 novembre 2025.*

Stéphane Veyer, cogérant de la Manufacture coopérative. *Entretien réalisé le 24 novembre 2025.*

Bibliographie

Anact (2024). *Articuler transition écologique & conditions de travail*. URL : [etude_usage_produits_phytosanitaires_agemst.pdf](#)

Anact (2024). *Articuler les dialogues social et professionnel pour améliorer les conditions de travail ?*, Cahiers de l'Anact, n°6. URL : [articuler-dialogue-social-et-professionnel-anact.pdf](#)

Anact (2025) «Parler du travail, c'est productif ! ». URL : <https://www.anact.fr/sites/default/files/2025-06/rapport-anact-consultation-dialogue-travail.pdf>

Ateliers Travail et Démocratie (2026), *Manifeste pour une démocratie du travail*. La Dispute.

Cervera, M., Lhuillier, V. (2026). *Le défi politique de l'économie sociale et solidaire*. érès.

CFDT (2025) *Le travail que nous voulons : les revendications de la CFDT pour faire vivre la démocratie au travail*. URL : <https://www.cfdt.fr/upload/media-library/2025/02/21/15f8cfdb-605b-4d06-b436-3c3342106bcd.pdf>

Clot, Y. (2024). *Le prix du travail bien fait*. La Découverte.

Cottin-Marx, S. & Mylondo, B. (2024). *Travailler sans patron : mettre en pratique l'économie sociale et solidaire*. Gallimard.

Coutrot, T. (2017). Changements organisationnels: la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif? *Dares Analyses*, n° 61

Coutrot, T. (2018). *Travail : «Entre profit et pouvoir, le capitalisme préfère le pouvoir»*. Alternatives Economiques. URL : <https://www.alternatives-economiques.fr/travail-entre-profit-pouvoir-capitalisme-prefere-pouvoir/00085030>

Coutrot, T. (2024). *Le bras long du travail. Conditions de travail et comportements électoraux*. Document de travail de l'IRES n°1

Coutrot, T., Fortino, S., Goussard, L., Martin, C., Nizzoli, C., Perez, C., & Tiffon, G. (2025). Ré-enchanter le syndicalisme? Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel. *IRES*. URL :

<https://ires.fr/publications/cgt/re-enchanter-le-syndicalisme-les-enquetes-syndicales-cgt-sur-le-travail-reel/>

Cukier, A. (2018). *Le travail démocratique*. PUF

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), p. 147-160. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>

Dupuy, C., Louvion, A., & Simha, J. (2025). Une démocratie au travail est-elle possible ? Le droit d'expression directe et collective en pratiques. *Connaissance de l'emploi*, 206, p. 1-4.

Duverger, T. (2023), *L'économie sociale et solidaire*, La Découverte

Ferreras, I., Adams-Prassl, J., Battilana, J., Grau, A. B., Fajardo-García, I. G., García, F. M. F., González, S., Innerarity, D., Hernández, S. L., Sahan, E., Fumás, V. S., & Ormaetxea, E. T. (s. d.). *Deux promesses à celles et ceux qui travaillent : voix et propriété*.

Gibard, W. (2025). *Défendre les travailleur.euses en gérant les entreprises?: quand syndicats et coopératives se rencontrent*. le Bord de l'eau.

Gombert, C. (2024). *Entreprises, osons la démocratie !* Presse des mines.

Gombert, C., Vivet-Maladry, E., & Lahiani, F. J. (2025). *Démocratie(s) en action: 50 Approches renouvelées de l'entreprise et du travail*. Le Bord de L'eau.

John Dewey (2006), « La démocratie créatrice » [1939], *Revue du MAUSS*, n°28

Ipsos (2024). *Observatoire sociétal des entreprises: le rapport au travail de la Génération Z*. URL: <https://www.ipsos.com/fr-fr/observatoire-societal-des-entreprises-le-rapport-au-travail-de-la-generation-z>

Lacroux, M. (2024). A eux seuls, 57 gros industriels ont été responsables de 80 % des émissions de CO2 depuis 2016. *Libération*. URL: https://www.liberation.fr/environnement/climat/a-eux-seuls-57-gros-industriels-ont-ete-responsables-de-80-des-emissions-de-co2-depuis-2016-20240404_63P7DGS4RZCXXK53Y4EJI4TA6M/

Laurent, E. (2026). *Et si la santé guidait le monde ?*, Les Liens qui Libèrent

Observatoire des inégalités (2023). *Rapport sur les inégalités, édition 2023*.

Popoff, M. (2023). *Perturbateurs endocriniens, on arrête tout et on réfléchit !*, Rue de l'échiquier

Prophil. *Entreprise & post-croissance – réinitialiser nos modèles économiques, comptables et de gouvernance*. (s. d.). URL: <https://prophil.eu/product/entreprise-post-croissance-reinitialiser-nos-modeles-economiques-comptables-et-de-gouvernance/>

Richez-Battesti, N. (2017). Qualité de vie au travail dans l'ESS, des spécificités ? *Jurisassociations : le bimensuel des organismes sans but lucratif [Juris associations]*, 555, p. 19-21.

Ruffier, C. & Hevin, S. (s.d.). *Quel dialogue social dans les organisations de l'ESS et de la transition ?*

UDES (2024). *Santé, sécurité et conditions de travail dans l'ESS*. URL: https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/lsituamonazo/doc_sante_securite_qvct.pdf

UDES (s.d.). *Être employeurs nous oblige. Être employeurs de l'économie sociale et solidaire nous engage*. URL: https://www.udes.fr/sites/default/files/public/users/lmorin/2022_01_12_appel_employeurs_engages_udes_1.pdf

Veyer, S. (2024). *Pirater l'entreprise. Coopaname : 20 gestes d'une subversion managériale*. Les Petits Matins.

URL : <https://www.icigrandsboulevards.fr/product/1882597/veyer-stephane-pirater-l-entreprise-coopaname-20-gestes-d-une-subversion-manageriale>

Wagner, A. C. (2021). Les contours de la participation en Scop. La démocratie en entreprise au centre de luttés de définition et de conflits de légitimité. In C. E. Gamassou & A. Mias (Éds.), *Dé-libérer le travail. Démocratie et temporalité au cœur des enjeux de santé au travail* (p. 345-370). Teseo. URL :

<https://hal.science/hal-03940004>