HAL
open science

Entretien avec Jérémy Dousson, directeur général de la revue Alternatives économiques

Isabelle Chambost, Jean-Marie Pillon

To cite this version:

Isabelle Chambost, Jean-Marie Pillon. Entretien avec Jérémy Dousson, directeur général de la revue Alternatives économiques. 2023. hal-04013283

HAL Id: hal-04013283

https://cnam.hal.science/hal-04013283v1

Submitted on 31 Mar 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ENTRETIEN

Jean Béraud (1849-1935), *La rédaction du journal des débats en 1989*, huile sur toile, musée d'Orsay. Crédit photo : Photo RMN - Grand Palais - C. Jean

numéro 25 - 2023/01 –
Isabelle Chambost et Jean-Marie Pillon : *65 – 75*

ENTRETIEN AVEC JÉRÉMY DOUSSON
DIRECTEUR GÉNÉRAL D'ALTERNATIVES ÉCONOMIQUES

Entretien réalisé par Isabelle Chambost et Jean-Marie Pillon

***Jean-Marie Pillon* :** Merci beaucoup d'avoir accepté de nous rencontrer. Pourriez-vous commencer par nous raconter l'histoire du journal *Alter Éco* ? Les conditions de sa naissance, les grandes lignes éditoriales à l'époque…

Jérémy Dousson : Je suis arrivé en 2016 et j'ai pris la direction en 2018, cela va donc va faire quatre ans. Le mythe fondateur que je raconte – qui n'est pas tout à fait vrai, comme tous les mythes fondateurs –, c'est que, dans les années 80, alors que Margaret Thatcher disait : *« There si no alternative »*, « Il n'y a pas d'alternative », un prof de SES (Sciences économiques et sociales), Denis Clerc, à Dijon, a dit : « Je ne suis pas d'accord avec cela, il y a des alternatives ». Il a alors fondé *Alternatives Économiques* en tant qu'association. Au bout de sept ans, je crois, en 1987/1988, c'est devenu une coopérative, c'est-à-dire une société anonyme avec le statut Scop [société coopérative et participative], on pourra y revenir. Au début, c'était juste un journal, on a ensuite ajouté un site d'information. L'idée était de proposer un autre regard sur l'économie et sur la société, au sein d'un monde médiatique qui a besoin de pluralisme, afin de montrer qu'il n'y a pas que la baisse de la dépense publique, la baisse des coûts salariaux, la nécessité d'une liberté de la concurrence et que d'autres pistes sont possibles, afin de montrer également que l'économie n'est pas une science dure, mais une science qui doit être transversale et qui ne peut pas se résumer à des équations et à des mathématiques. Voilà les grandes lignes.

***Jean-Marie Pillon* :** Comment s'est effectué le passage de l'association à la Scop ? Comme vous n'étiez pas encore arrivé, quelle est l'histoire qui est racontée sur le partage du pouvoir à l'origine ?

***Jérémy Dousson* :** Les principes sont restés les mêmes, de l'association à la coopérative : au bout de six mois, tous les salariés deviennent forcément coopérateurs et participent aux assemblées générales selon le principe, en Scop, d'une personne égale une voix et ce, indépendamment du nombre de parts sociales détenues. Tout le monde a une voix en assemblée générale, il n'y a pas d'enjeux sur la détention de la majorité du capital, etc. La

seule contrainte, liée au statut Scop, c'est que les salariés doivent avoir plus de la moitié du capital. Tout salarié, une fois terminée sa période d'essai, investit en parts sociales par prélèvements sur son salaire et possède une voix en Assemblée générale, c'est cela le cœur juridique de la coopération. En fait, on essaie de la faire vivre au jour le jour, en recourant à différents mécanismes. Le Conseil d'administration (CA) intègre, au moins deux tiers de salariés : parmi les douze personnes actuelles, huit sont salariés et les quatre autres sont des administrateurs externes. Le CA élit en son sein un président qui propose un directeur général.

***Isabelle Chambost* :** Comment la rotation des mandats est-elle organisée ?

***Jérémy Dousson* :** Concernant les mandats d'administrateurs, il y a des rotations qui sont organisées. Ce n'est pas une règle écrite et intangible, mais l'idée c'est que tous les deux ou trois mandats, un administrateur ou une administratrice laisse sa place. On essaie d'avoir une parité dans la représentativité en termes de genre et de site, puisque l'on a un site à Paris et un site à Quetigny en banlieue de Dijon. Il y a une logique de rotation, mais qui est plus une coutume que quelque chose de juridiquement contraignant. Historiquement, il y avait un PDG qui avait donc les mandats de directeur général (DG) et de président jusqu'en 2018. Et là, il n'y avait pas forcément de rotation : Il y a eu Denis Clerc, Philippe Frémeaux, Thierry Pech puis Camille Dorival : ils ont été quatre à se succéder sur une petite quarantaine d'années. Quand je suis arrivé à la direction générale, je n'ai pas souhaité concentrer le mandat de Président et celui de DG, dans une logique de séparation des pouvoirs. Donc, c'est un journaliste qui exerce le mandat de président et j'exerce le mandat de directeur général. Et là, il n'y a pas eu de rotation depuis. Ces fonctions-là sont stables comme l'était celle de PDG avant.

***Isabelle Chambost* :** Au niveau de la structure du sociétariat, à part les salariés, avez-vous d'autres sociétaires ?

***Jérémy Dousson* :** Je crois que l'on est autour de 80 sociétaires. Donc il y a une petite cinquantaine de salariés qui sont sociétaires. Il y a aussi d'anciens salariés. Cela évolue chaque année. Quand les anciens salariés partent, leurs parts peuvent être remboursées dans un délai de cinq ans au maximum. Parfois, certains demandent qu'une partie ne soit pas remboursée afin de garder un lien avec la Scop. Et puis il y a les lecteurs, *via* l'association des lecteurs et la société civile des lecteurs. L'association des lecteurs a un siège au conseil d'administration. La société civile des lecteurs regroupe des personnes proches du journal qui ont investi des sommes importantes à un moment où cela n'allait pas très fort et il y a quelques organisations comme le Crédit coopératif, qui ont mis des tickets un peu plus conséquents à cette période. Voilà le sociétariat d'*Alter Éco*.

***Jean-Marie Pillon* :** Concernant la figure des salariés, on imagine assez facilement qu'il s'agit de journalistes, mais il y a peut-être d'autres professions. Quelle est la répartition ?

***Jérémy Dousson* :** C'est de l'ordre de moitié-moitié, journalistes et non-journalistes. Sur une quarantaine, il y a une vingtaine de journalistes dont une grosse douzaine de journalistes rédacteurs et une demi-douzaine de journalistes SR ou fab', c'est-à-dire ceux qui relisent, qui mettent en page, qui font la maquette, etc. La vingtaine de non-journalistes, dont je fais partie, comprend le marketing, ce que l'on appelle le *B2B* (la régie pub') et puis tous ceux qui organisent les événements, le service relations clients, l'administration et la comptabilité.

***Jean-Marie Pillon* :** Si on rentre dans le dur, quelle est la structure de votre compte de résultat, vos principales recettes, vos principales dépenses ?

***Jérémy Dousson* :** Tous les ans, on fait un article dessus. Nous sommes très transparents, cela fait partie du caractère coopératif. Je dis souvent qu'*Alter Éco*, c'est un bien commun, dont les lecteurs sont partie prenante, tout comme les salariés et les sociétaires. Vous avez [*projection des comptes*] notre budget 2022 et l'atterrissage 2021 : la clôture finale aura lieu à la fin du mois de mars : le chiffre d'affaires s'élève à 5 millions et demi d'euros soit 4 millions pour le journal et le site Internet. Nous avons aussi d'autres produits de presse que vous connaissez peut-être *Oblik*, *L'Économie politique,* qui sont des trimestriels ou des bisannuels. On a aussi une activité de diversification, pour 800 000 €, d'organisation d'événements, notamment « Les Journées de l'économie autrement » à Dijon chaque année, fin novembre : c'est l'événement de clôture du Mois de l'ESS [l'économie sociale et solidaire]. On gère également les abonnements pour d'autres éditeurs comme *Politis* ou *Esprit.* En face du chiffre d'affaires, on a des coûts de fab', pour un million quatre, comme l'impression et le papier qui grimpent en flèche en ce moment. Puis le transport, l'expédition, la diffusion, les commissions sur abonnement, les commissions sur kiosque. Après, nous avons des frais généraux, dont les charges de personnel, de l'ordre de deux millions cinq, des frais marketing et puis tout ce qui est du ressort des infrastructures, les prestations informatiques, etc. Entre 2012 et 2014, *Alter Éco* a accumulé 800 000 € de pertes en trois ans. Depuis, cela s'est stabilisé. L'année 2020 a été exceptionnelle, en relation avec le Covid : on a fait des records d'audience et d'abonnements mars-avril 2020. On a dégagé un résultat net de 500 000 € ce qui a permis d'apurer notre ardoise d'il y a une dizaine d'années. Cela a été une parenthèse dans une industrie de la presse qui est structurellement en difficulté.

***Isabelle Chambost* :** Pour revenir sur les comptes de résultat, vous avez beaucoup de journalistes pigistes ?

Jérémy Dousson : On a une quinzaine de journalistes pigistes. Ils sont ici en « Fabrication (impression, piges, etc.) », sachant que, dans la presse, les pigistes sont assimilés salariés. On se pose des questions sur la manière de les faire participer au projet collectif, même si fatalement, ils sont y moins impliqués, étant moins présents.

***Jean-Marie Pillon* :** Il n'y a pas ce principe de transformation automatique d'une cotisation sur pige en parts sociales pour les pigistes.

***Jérémy Dousson* :** Pas pour les pigistes, non. Cependant, nous avons un accord d'intéressement, où les pigistes qui ont un certain volume d'activité avec nous ont droit à l'intéressement. Il y en avait trois, par exemple, l'an dernier.

Jean-Marie Pillon : Comment fonctionnent les embauches à *Alter Éco* ? Ce sont d'anciens pigistes ou les canaux sont un peu différents ?

***Jérémy Dousson* :** C'est quelque chose que l'on a fait évoluer ces dernières années. Je considère que l'aspect RH doit être géré au niveau de chaque service. Chaque responsable de service – puisqu'on est organisé en services - a un responsable qui est le seul échelon hiérarchique. L'idée, c'est que ces responsables de service aient la casquette RH et ne la délèguent pas à quelqu'un d'autre, notamment en ce qui concerne le recrutement. Le recrutement repose sur plusieurs entretiens avec quatre à six personnes impliquées dans la Scop. Généralement il y a trois entretiens : un premier entretien avec le responsable de service et un autre membre du service, un deuxième avec deux membres du service et le troisième avec Christian, qui est le président, et moi, sur les questions de valeurs de la Scop, du fonctionnement. Le processus est assez lourd, mais les gens y adhèrent. On peut mettre six mois avant de le lancer parce qu'on n'est pas d'accord sur la fiche de poste. On

passe beaucoup de temps à définir le besoin, ce que l'on veut lui faire faire, afin que cela soit partagé, pour qu'il n'y ait pas : « Ah ben tiens, j'ai un nouveau collègue, je ne sais pas ce qu'il va faire, je n'ai pas été consulté ». On essaie que ce processus soit le plus collectif et démocratique possible.

Jean-Marie Pillon : Et du coup, elles viennent d'où, ces perles rares ?

***Jérémy Dousson* :** Cela dépend des services. Les journalistes postent une annonce dans les écoles de journalistes ou sur Indeed : on va avoir trois ou quatre cents CV environ. Il y a vraiment une très grosse demande pour travailler à *Alter Éco*, sur ces postes-là. Je souhaite que l'on évite justement : « Tiens, on a tel pigiste, il est bien, etc. ». On le met quand même dans un processus compétitif. Récemment, on a eu le cas. On a quand même reçu d'autres candidats, même si l'on avait un très bon retour afin aussi qu'il soit vraiment légitime une fois embauché. Quelqu'un qui a passé un processus où il y a eu deux cents CV et une dizaine de candidats rencontrés n'a pas du tout la même légitimité que s'il avait été coopté par untel. On a recruté un journaliste via TikTok, via les réseaux sociaux. Ce sont souvent de jeunes journalistes qui sont en école de journalisme. Sur les autres services, ça dépend. Par exemple pour le marketing, je fonctionne avec Indeed.

***Isabelle Chambost* :** Et au niveau des administratifs, il y a une recherche d'engagement ESS ou c'est plutôt l'orientation métier ?

***Jérémy Dousson* :** La majorité des gens ne sont pas là par hasard. Il y a une orientation *Alter Éco*, ESS. Des gens sont là parce que c'est un gagne-pain, c'est leur métier plus que leur projet ou leur vocation. Mais je dirais que la grande majorité est quand même là pour des raisons précises liées à l'ESS. On essaie plutôt de favoriser ces gens-là dans les processus de recrutement. Ce qui fait que ça donne quelque chose d'assez, pas militant, mais, d'engagé.

***Jean-Marie Pillon* :** Donc, y compris pour les postes administratifs, vous tenez à l'adhésion aux valeurs et au projet...

***Jérémy Dousson* :** Tout à fait. Tout le monde a le même processus, avec un entretien à la fin, dit coopératif, avec le président et avec moi. Le dernier recrutement que l'on ait fait, c'est typiquement quelqu'un dont le salaire était un peu plus élevé qu'aujourd'hui, mais il avait envie de faire quelque chose avec du sens. On a la chance de pouvoir proposer du sens aux gens. Il faut évidemment des gens qui soient dans ce sens-là : aujourd'hui, cela reste un projet politique minoritaire en France et dans le monde, il ne faut pas se le cacher. Mais il y a quand même beaucoup de gens pour qui ça fait sens de travailler à *Alternatives Économiques*, et donc c'est bien si on peut avoir ces gens-là avec nous.

***Isabelle Chambost* :** Qui participe à la politique éditoriale ? Est-elle décidée au niveau du CA ou est-elle réservée aux journalistes et donc plutôt discutée en services ?

***Jérémy Dousson* :** C'est de la compétence exclusive de la rédaction. Il y a une conférence de rédaction tous les mardis matin. Après la ligne éditoriale, à *Alternatives Économiques*, elle fait partie de l'identité en tant que telle et est rarement battue en brèche. Il peut y avoir des débats internes : il y en avait eu au moment du référendum en 2006 sur l'Europe. Au moment des élections, évidemment, tout le monde ne vote pas la même chose, mais dans l'ensemble, la ligne éditoriale, elle a été fixée il y a quarante ans par Denis Clerc et poursuivie par Philippe Frémeaux et aujourd'hui par la rédaction.

***Isabelle Chambost* :** Lorsque vous avez rencontré les fameuses difficultés, est-ce que le fait d'être en Scop a changé la manière d'aborder ces problèmes ?

***Jérémy Dousson* :** Le fonctionnement en Scop peut ne rien changer. Ce n'est pas le fait d'être une Scop qui va impliquer fatalement un fonctionnement différent. Une Scop, c'est une société anonyme : l'organisation du pouvoir dépend beaucoup plus de l'exercice du pouvoir que de la structure juridique inscrite dans les statuts. Et donc c'est très différent, en fait, selon l'équipe dirigeante, selon la façon dont réagissent les gens dans la Scop, etc. C'est un petit peu comme le débat Cinquième / Sixième République : souvent, on fait porter aux institutions la responsabilité de certains dysfonctionnements, alors qu'en fait, les institutions ne font que les refléter. Il y a eu deux périodes compliquées : 2015 et 2018, les deux fois où vraiment l'activité a plongé. En 2015, il y a eu une première série de mesures qui ont été prises et qui ont permis de ramener la situation à l'équilibre. Je n'y étais pas, je ne saurais pas dire comment cela s'est précisément passé. Il y avait des réunions le soir en petits comités pour prendre certaines décisions compliquées. Puis en 2018, on a commencé par faire un document d'une dizaine de pages sur la situation de la Scop avec une dizaine de pistes de réflexion, que l'on a partagé avec tout le monde. On a eu entre l'été 2018 et la fin janvier 2019, six mois de débats pour arriver à un plan de développement et de redressement, qui ensuite a été mis en œuvre et a remis l'entreprise à l'équilibre : on a arrêté certaines autres publications, on a baissé certains frais, on a laissé partir du monde, on a investi dans de nouvelles sources de revenus, avec plus ou moins de succès. Après, la période Covid est arrivée, qui a été une période très propice pour l'information et qui a permis d'engranger de l'argent. Il y a vraiment eu un plan de développement, discuté en interne, avec les délégués du personnel. Pendant six mois, on a étudié toutes les pistes. Par exemple, j'étais favorable à un accord de maintien dans l'emploi, mais qui a été refusé par une partie des salariés, donc j'ai retiré mon idée. Les gens avaient compris ce qu'il se passait, que l'on n'était pas là pour ne donner que de bonnes nouvelles. Personne n'était content des actions à entreprendre, mais tout le monde adhérait à la façon de s'y prendre. On a aussi lancé un audit coopératif avec la CG (confédération générale) Scop, pour voir un peu quelle était l'ambiance coopérative. À 95 %, les retours ont été positifs malgré la situation compliquée.

***Isabelle Chambost* :** On dit parfois que d'un point de vue financier, les sociétés en Scop pâtissent un peu de ce statut. Or quand on regarde vos comptes, on s'aperçoit que vous avez bénéficié d'augmentations de capital relativement conséquentes et de prêts. Est-ce qu'il y a un lien entre ces apports de capitaux et le fait d'appartenir à une communauté de « Scop » ou à l'ESS ?

***Jérémy Dousson* :** Il y a un vrai écosystème Scop, avec des unions régionales bien implantées, avec des gens formés, pertinents, efficaces : il y a un super accompagnement et c'est un super réseau.

***Jean-Marie Pillon* :** Mais du coup est-ce plus facile de traverser ce genre de turbulences avec une telle structure. J'imagine que l'histoire n'est pas aussi simple ?

***Jérémy Dousson* :** Il y a deux mille Scop et mille Scic [société civile d'intérêt collectif] en France, sur trois millions et demi d'entreprises. Donc on est la petite espèce protégée (et subventionnée) dans la biodiversité des entreprises. Il y a des avantages fiscaux qui sont très importants. Mais cela correspond à une certaine typologie de dirigeants, de personnes et, encore une fois, les Scop peuvent avoir des fonctionnements très différents, voire ne pas avoir du tout de fonctionnement démocratique. D'ailleurs si vous interrogez certains des salariés, ils vous diront que je ne fonctionne pas de façon démocratique. Mais c'est logique, on ne peut jamais avoir 100 % de gens d'accord sur tout. C'est pour cela que

j'aime bien repasser par la case « élections » régulièrement. Mais je ne suis pas certain que ce modèle ait vocation à essaimer beaucoup plus que cela. Denis Clerc aurait tout à fait pu en faire une société de capitaux et vivre sur des dividendes très confortables pendant des années : cela a impliqué pour lui un sacrifice, y compris financier, très important. Il y a des titres qui se sont lancés au même moment, avec qui on est très proches et qui ne sont pas du tout financés de cette manière-là. Se mettre en marge, un peu, du système capitaliste, dans le sens où les moyens de production ne sont pas détenus par ceux qui détiennent le capital ou selon la règle « une personne égale une voix » est, je pense, un souhait très minoritaire aujourd'hui dans notre société.

***Isabelle Chambost* :** D'aucuns peuvent parfois critiquer les Scop, en disant qu'elles peuvent être tournées vers leurs travailleurs ou leurs salariés sans prendre en compte l'extérieur. Avec l'intégration des lecteurs dans votre sociétariat, vous avez cette ouverture-là. Du coup, je me demandais s'il y avait parfois des débats, sur une vision extérieure un peu différente de celle portée par les salariés ?

***Jérémy Dousson* :** Les débats se situent surtout entre les salariés. Parce que, comme souvent, au-delà des institutions c'est l'exercice du pouvoir qui fait le quotidien d'*Alter Éco* ou de n'importe quelle organisation. Les lecteurs ont un siège au conseil d'administration, il y a des liens avec l'association des lecteurs, avec la société des lecteurs, mais ces relations restent limitées et non contradictoires ni conflictuelles. Cela vient aussi du fait que les lecteurs adhèrent à cette ligne éditoriale. La place du numérique peut être un sujet, mais il se traite autrement. Les débats - quand il y en a et il y en a beaucoup - sont entre les salariés, 95 % du temps.

***Isabelle Chambost* :** Vous pourriez nous donner des exemples de débats actuels ?

***Jérémy Dousson* :** Une fois par an, je fais une feuille de route. Je me pose avec chaque responsable de service pour définir les grands projets structurants de l'année. En septembre, comme il y avait quelques moyens cette année, nous avons fait des réunions d'investissement : chaque service s'est réuni et tout le monde pouvait proposer des idées d'investissements. Ce qui a fait débat par exemple, c'était le fait de lancer la chaîne TikTok. Il y a eu la charte sur le télétravail également.

***Jean-Marie Pillon* :** Comment faites-vous la part des choses entre ce qui se discute au sein du CA et ce qui se discute au sein de l'AG ? Parce que ce n'est pas si évident que cela de choisir où mettre le curseur de la démocratie...

***Jérémy Dousson* :** Je pars du principe énoncé par Lordon, « en démocratie tout peut être discuté tout le temps ». Ce dont on se rend compte, c'est que quand les gens savent qu'ils peuvent discuter de tous les sujets, les choses se font de façon assez fluide et au bon endroit. C'est quand il y a des blocages, de la méfiance ou des non-dits, que cela va créer un manque et que les gens vont se sentir menacés dans la démocratie en entreprise. Donc le premier principe, c'est de dire : « Même si on a décidé de quelque chose on peut toujours revenir dessus. » Ensuite, l'autre point concerne le principe de subsidiarité. C'est-à-dire qu'à partir du moment où on confie une tâche à un coopérateur c'est lui qui est décisionnaire *in fine*. Donc tout administrateur ou directeur général ou qui que ce soit peut donner son avis, mais à la fin des fins, s'il considère qu'il faut y aller, il peut y aller. TikTok a été discuté en conseil d'administration, en conférence de rédaction, mais j'ai dit : « À partir du moment où on dit que le service marketing s'occupe des réseaux sociaux, que le service marketing gère son budget, s'ils considèrent qu'il faut essayer TikTok, ils ont toute latitude pour y aller. Ils prennent en compte vos avis, vos avis sont négatifs, mais ils

ont le droit de tester. » N'importe quel sujet peut être remonté aux instances s'il devient problématique. Ce qui est important c'est que tout le monde sache qu'il y a toujours un recours. Cela ne devrait pas forcément être discuté en CA, le fait de savoir si on lance une chaîne TikTok ou pas, mais si cela pose un problème, ce peut l'être. On laisse d'autres espaces de discussion avant le CA pour cela, mais si les gens considèrent qu'ils n'ont pas été écoutés avant, ils peuvent y aller. Et ce processus, je me l'applique à moi-même, c'est-à-dire qu'assez souvent, je suis en désaccord avec des personnes qui ont des demandes auxquelles je n'accède pas et je leur dis toujours : « Si jamais tu considères que je me trompe et que c'est inadmissible, le chef, c'est le conseil d'administration : tu peux tout à fait aller en conseil d'administration et remettre en cause une décision que j'ai prise et quelque chose que je t'impose ou que je te demande. » Donc il n'y a pas véritablement de typologie de sujets pour le CA ou pour une autre instance, l'important est que les problèmes puissent remonter. Le CA, c'est la Cour suprême, mais il est important d'organiser partout, au sein de l'organisation, ce type d'échanges. La réunion de délégués du personnel est également super importante ainsi que le comité social et économique (CSE). Les réunions ont lieu une fois par mois avec deux délégués du personnel. Dès qu'ils arrivent avec un sujet, dans le mois qui suit, j'essaie de le résoudre. Du coup je trouve que les choses se fluidifient. Petit à petit, les gens ne vous demandent plus de résoudre leurs problèmes et ils se débrouillent, ce qui est la bonne façon de procéder. Encore une fois, c'est ma vision des choses. Des salariés pourraient vous dire que cela ne marche pas du tout, mais j'ai l'impression que cela se passe plutôt bien comme cela. Donc n'importe quel sujet mérite de remonter s'il pose un problème. Il y a toujours une possibilité de recours.

***Isabelle Chambost* :** Vous avez, comme dans beaucoup de Scop, des salariés qui sont également sociétaires. Vous dites que l'instance suprême, c'est le conseil d'administration. Mais quel est le rôle alors de l'Assemblée générale (AG) ?

Jérémy Dousson : Le CA se réunit quatre fois par an et l'assemblée générale une fois par an. J'ai qualifié le conseil d'administration d'instance suprême, mais dans les faits, il ne faut pas justement que l'on n'attende des CA ou des AG la résolution des problèmes. Une bonne AG, c'est une AG où tous les soucis ont été désamorcés en amont. On fait aussi deux réunions du personnel, une en juin et une en janvier, pour lesquelles je fais, en début d'année, une note de quatre pages sur la situation de la Scop, les perspectives, la feuille de route avec un point d'étape en juin à partir desquels nous avons une heure à une heure et demie de questions / réponses. Ce sont les temps collectifs. Les AG sont très formelles. Il n'y a pas énormément de discussions : on énumère les résolutions 1, 2, 3, 4. Cependant, nous faisons précéder les AG d'une réunion du personnel.

***Isabelle Chambost* :** Effectivement votre fonctionnement est très différent d'autres Scops pour lesquelles il existe une AG des salariés qui est une institution extrêmement importante où sont discutées et votées les grandes orientations.

***Jérémy Dousson* :** Tout à fait. Chez nous il y a plein de temps avant l'AG où les gens participent au projet et à l'élaboration. Par exemple tous les mois on fait une réunion marketing sur la feuille de route et les gens peuvent réagir à ce moment-là. Je trouve que ce serait trop limitant de débattre de ces sujets lors d'une AG. À la fin, tout le monde serait bien saoulé. D'expérience, je me rends compte que les réunions collectives, parfois, desservent en fait le débat collectif. Ce sont des passages obligés, mais il faut absolument permettre d'autres canaux de discussion. Il y a des gens, par exemple, qui ne prennent pas la parole en AG, ni en réunion de personnel, ni devant les autres, qui ne prennent pas la

parole sur Zoom ou sur Teams, mais qui peuvent avoir des choses intéressantes ou qui ont besoin d'exprimer de vraies frustrations qui, si elles ne sont pas traitées, finissent par éclater. Il faut que la démocratie fonctionne un peu tout le temps et que les gens sachent qu'ils peuvent solliciter les DP, leur responsable de service s'ils ont un sujet, une idée et qu'il y aura un suivi.

***Jean-Marie Pillon* :** Quelles sont les autres instances un peu plus informelles ou plus disséminées ? Il y a la conférence de rédaction, j'imagine...

***Jérémy Dousson* :** Chaque service fait des réunions toutes les semaines ou toutes les deux semaines. Il y a aussi les réunions d'investissement, la réunion du personnel, une fois par an. Lorsque j'ai pris mon poste, il y avait beaucoup de critiques sur la démocratie. Je voulais que les gens changent un peu de perspective et donc nous avions créé – j'avais fait exprès de mettre un acronyme pénible – le GRDAE : groupement de réflexion sur la démocratie à *Alternatives Économiques*. Je leur ai dit : « Créons un comité Théodule ». Pendant les six premiers mois, les gens y sont allés et il y a eu plein de sujets. Au bout de six mois, quand ils ont vu qu'il n'y avait pas forcément besoin d'y aller pour être entendu et avoir des retours, ce groupe est devenu une coquille vide et a périclité. Quelqu'un m'a dit : « Il n'y a pas besoin de cela puisque je considère que la démocratie est partout dans l'entreprise, pas uniquement dans le GRDAE. » C'était exactement l'objectif.

***Isabelle Chambost* :** Plus largement, avez-vous créé ou êtes-vous insérés dans un « écosystème » ? Quels sont les liens avec d'autres journaux ou revues, qui ont également une orientation hétérodoxe ? Par exemple, vous avez évoqué le fait que vous gériez, ce que je ne savais pas, la distribution de *Politis*…

***Jérémy Dousson* :** Nous gérons la relation clients de *Politis*, c'est-à-dire les abonnements, les abonnés et les réponses aux questions éventuelles. Pour leur distribution, ils sont aux MLP [Messageries lyonnaises de presse]. Mais effectivement nous gérons à Quetigny pour *Politis, Esprit, Santé & travail, Le Seuil* et *Participez.*

***Isabelle Chambost* :** C'est une volonté d'aider ou de travailler avec des revues qui ont la même orientation ?

Jérémy Dousson : Historiquement *Alter Éco* faisait tout faire en interne et externalisait peu. Au début des années 2010, il y a eu des problèmes d'activité et donc pour sauver et préserver l'emploi, ils ont ouvert le service relations clients à d'autres titres. Depuis 2019, le service en question a redéfini sa stratégie et ne souhaite plus de nouveau développement commercial. Il souhaite approfondir l'existant, dans un processus d'amélioration continue et se recentrer sur *Alternatives Économiques*.

***Isabelle Chambost* :** Il y a quelques années maintenant, il y avait des liens assez forts entre *Sciences humaines* et *Alter Éco*…

Jérémy Dousson : C'est typiquement à *Sciences humaines* que je pensais lorsque je vous parlais « des titres proches » qui ont une organisation « capitaliste », au sens strict (et donc pas forcément péjoratif) de détention privée des moyens de production. Denis Clerc de son côté et Jean-François Dortier de l'autre n'ont pas eu du tout la même trajectoire patrimoniale et entrepreneuriale : l'un a choisi le statut de Scop et l'autre a choisi le statut d'entreprise capitaliste classique.

***Jean-Marie Pillon* :** Finalement, vis-à-vis du reste de la presse, votre indépendance éditoriale est permise par votre statut de Scop ou est-ce que c'est complètement indépendant ?

Jérémy Dousson : Ce statut fait partie de l'identité *Alter Éco* autant que sa ligne éditoriale. On avait demandé à nos abonnés : « Pourquoi est-ce que vous êtes abonné à *Alter Éco* ? ». La deuxième réponse, avec 20 % des voix, c'était : « Parce que c'est une Scop ». Nos lecteurs veulent lire des gens qui vivent ce qu'ils écrivent. Dans une économie de marché non administrée, il faut vendre des abonnements. Quand il y a eu des périodes difficiles, la question : « Faut-il réfléchir à un autre statut que la Scop ? » a été soulevée et très vite balayée, car si *Alter Éco* n'était plus une Scop, ce ne serait plus *Alter Éco*, tout simplement.

Jean-Marie Pillon : Je ne suis pas très bon en circuits de financement, mais est-ce que ce statut favorise votre rapport aux banques ou le contraint ? Ou avez-vous accès à des institutions spécifiques ?

***Jérémy Dousson* :** Je ne nous sens absolument pas contraints. On a accès à des établissements, dans le monde de l'ESS, donc que ce soit la CG Scop, qui finance des Scop, que ce soit le Crédit coopératif, qui nous a fait une ligne de crédit. En 2016, quatre organismes ont mis 400 000 € au total, au moment où on se demandait pendant combien de temps allait perdurer cette période un peu creuse. La différence avec une entreprise capitaliste classique réside dans la capacité à prendre des risques. Dans une Scop, elle est faible. On a une structure de bilan qui est extrêmement solide - les 400 000 € obtenus ont été remboursés – et nous n'avons pas vocation à financer de l'investissement par endettement. Nous ne sommes pas dans une logique : « On tente le coup et puis si ça plante, on ferme ou on fait rentrer un fond de *private equity* ». Il y a quarante ans d'histoire. On est plus dans une logique de pérennité que de développement à tout crin. Il y a probablement beaucoup de personnes en interne qui sont contents de la dimension actuelle d'*Alter Éco* sans forcément chercher à doubler le chiffre d'affaires ou le nombre de salariés…. Les Scop, je pense, sont frileuses à prendre des risques, mais cela n'est pas forcément un problème. On vit très bien comme cela. L'important réside dans la pérennité de l'entreprise et son indépendance.

***Jean-Marie Pillon* :** L'argent qui vous a été prêté était fléché ?

***Jérémy Dousson* :** L'idée était d'avoir une petite réserve d'argent en cas de coup dur. Et pour la petite histoire, au bout d'un an ou deux, les prêteurs avaient provisionné la ligne pensant ne jamais être remboursés. Donc ils ont été absolument ravis de l'être, au final.

***Jean-Marie Pillon* :** En fait, vous ne l'avez pas utilisé, cet argent, finalement.

***Jérémy Dousson* :** On ne l'a pas utilisé. Mais c'était un apport en trésorerie important. Tous les trois mois, je fais un point de trésorerie. Nous avons un excédent de fonds de roulement en raison du modèle économique de la presse. Diriger une entreprise sans avoir de problème de trésorerie, c'est très rassurant ! Parce que c'est une épée de Damoclès, quand vous êtes à la limite, qui n'est pas agréable. Donc c'était une sécurité.

***Jean-Marie Pillon* :** Le non-recours aux annonceurs est-il une décision gravée dans le marbre ? Avec votre présence en ligne, ce doit être une question qui continue d'être débattue …

Jérémy Dousson : On a peu de publicité, aux environs de 3 ou 4 % du chiffre d'affaires, ce qui est très peu pour la presse, sans être non plus anodin. Nous ne sommes pas prêts à nous en passer. Cela continue de faire débat, notamment au regard de leur contenu, et très souvent nous arbitrons en défaveur de la pub' et de l'annonceur. Nous nous interdisons énormément de choses, mais si nous ne faisions pas cela, nos lecteurs ne nous liraient plus en raison d'une incohérence avec la ligne éditoriale. En fait, nos concurrents se font

beaucoup d'argent avec le publirédactionnel, en faisant un article sur telle ou telle boîte. Par exemple, un numéro de *Capital* qui portait sur la voiture électrique (cinquante pages de dossier) a été financé en partie par Renault et Peugeot. Leur dossier était peut-être très bien et peut-être qu'ils l'ont fait en toute indépendance, mais nous ne ferons jamais cela. Nos partenaires, par exemple, peuvent nous demander d'aborder un sujet : ils ont le droit de regard, peuvent nous faire des remarques, mais c'est nous qui avons le dernier mot éditorial. Ils ne nous tiennent pas la plume.

***Jean-Marie Pillon* :** Sur un numéro, vous faites un aller-retour avec la rédaction à propos des publicités qui vont apparaître dans le numéro ?

***Jérémy Dousson* :** Tout à fait. Les partenariats éditoriaux sont prévus en amont. On les connaît deux, trois mois à l'avance. On parlait de démocratie tout à l'heure, il ne faut jamais mettre personne devant le fait accompli.

***Jean-Marie Pillon* :** Dans les quotidiens, il me semble que c'est le maquettiste ou la maquettiste, qui effectue le travail de positionnement des publicités...

Jérémy Dousson : Une fois, nous avions mis, sans faire attention, un article qui dénonçait certaines pratiques de Vinci, en face d'une pub' de Vinci. Nous avions d'ailleurs eu des retours, sur cette pub de la part des lecteurs. Donc, on fait attention.

***Jean-Marie Pillon* :** Vous rognez un petit peu les recettes en matière d'annonces pour conserver votre indépendance…

Jérémy Dousson : Effectivement pour des questions déontologiques. Tout mis bout à bout avec la diversification, cela représente 10% à 15 %, de notre chiffre d'affaires, là où les autres médias sont à 30% à 40% maintenant. Mais *Mediapart,* par exemple, n'en fait absolument pas : ils ont 0 %, eux, sur ces choses-là. Après…, il reste, aujourd'hui un lectorat *Alter Éco*, une pensée hétérodoxe en France, mais on voit bien que ce n'est pas aujourd'hui la ligne majoritaire. Par exemple, la chaîne YouTube Blast, un nouveau média indépendant, a mis deux à trois ans, pour arriver à 300 000 abonnés. Pourtant c'est gratuit. Alors que toujours sur YouTube, Éric Zemmour se lance et en deux à trois jours, il est à 300 000 abonnés !

***Jean-Marie Pillon* :** Cela rend un peu pessimiste, mais c'est crédible. Comment peut-on cependant interpréter le fait qu'une période difficile, de pandémie, ait relancé la demande en matière d'information ?

Jérémy Dousson : Cela a été une période avec beaucoup de demandes de presse, mais je pense qu'il s'agit plutôt d'une parenthèse, car on est assez vite revenu sur la tendance de fond. Il y a eu deux vagues d'abonnements pour nous en 2020, le premier confinement en mars-avril puis l'offre réalisée pour nos 40 ans en novembre 2020. Depuis, nous avons plutôt un reflux du nombre d'abonnés et on est revenu sur la tendance qui prévalait auparavant. Donc il n'y a pas eu de changement structurel dans la demande pour la presse : les gens étaient beaucoup intéressés, car ils étaient chez eux, ils avaient du temps, les pertes de revenus étaient plus ou moins compensées et donc ils se sont beaucoup abonnés, mais il s'agissait d'un phénomène conjoncturel.

Jean-Marie Pillon : Est-ce que cette nouvelle demande avait des attentes spécifiques ?

Jérémy Dousson : Le gros débat a été sur le numérique et du coup nous avons fait évoluer l'organisation. Au sein de la rédaction, nous avions créé une équipe Web que nous avons renforcée : de trois ils sont passés à six dans la perspective d'avoir une vraie offre éditoriale pour le Web. Auparavant on publiait en ligne les articles publiés dans le journal. Depuis quelques années, les papiers publiés sur le Web chaque semaine sont plus tirés par l'actualité. Mais, contrairement à d'autres journaux, nous avons fait le choix de ne jamais ouvrir le site et nous avons toujours laissé l'abonnement, qui a explosé.

***Jean-Marie Pillon* :** Merci beaucoup, c'était très intéressant sur un titre que l'on connaît tous de manière un peu charnelle du fait de nos formations, de pouvoir articuler les questions de contenu, de production, de finances et de démocratie interne. C'est ce que nous cherchons à réaliser dans nos travaux sur d'autres types de structure. Pouvoir l'effectuer dans le cadre de ces échanges était très enrichissant !