UCLouvain

PSAD
ÉCOLE DES SCIENCES POLITIQUES ET SOCIALES

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication
École des sciences politiques et sociales (PSAD)

# Participation des travailleurs et des travailleuses dans les prises de décision au sein de l'entreprise et transition écologique de l'entreprise

Étude de cas

Autrice : Mathilde Hamici
Promotrice : Isabelle Ferreras
Lecteur : Brendan Coolsaet
Année académique 2025-2026
Master 120 en sociologie (SOC2MA)

Je déclare sur l'honneur que ce mémoire a été écrit de ma plume, sans avoir sollicité d'aide extérieure illicite, qu'il n'est pas la reprise d'un travail présenté dans une autre institution pour évaluation, et qu'il n'a jamais été publié, en tout ou en partie. Toutes les informations (idées, phrases, graphes, cartes, tableaux…) empruntées ou faisant référence à des sources primaires ou secondaires sont référencées adéquatement selon la méthode universitaire en vigueur.

Si j'ai eu recours à l'IA, j'ai scrupuleusement respecté les règles établies en la matière par la note du bureau Faculté ESPO en date du 1er juillet 2024, tout particulièrement dans son point 4.

Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiant(e)s en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses **en ce compris l'usage des outils d'intelligence artificielle générative** et savoir qu'un plagiat **ou que toute autre forme d'irrégularité** est une faute grave et est susceptible de donner lieu aux procédures et sanctions prévues aux articles 107 à 114 du RGEE (Règlement général des études et des examens)

L'IA générative Claude a été utilisée comme aide à la reformulation et à la syntaxe uniquement dans la partie intitulée « Le lien entre participation des travailleurs et travailleuses dans les décisions et la transition écologique de l'entreprise ».

# Remerciements

Merci à Isabelle Ferreras, Julien Charles et Sebastián Pérez Sepúlveda pour m'avoir accueilli dans l'équipe du TED.

Merci à Sebastián Pérez Sepúlveda pour m'avoir permis de voir comment le travail d'un post-doctorant se déroulait et pour m'avoir écouté et conseillé.

Merci à Thibault Crismer pour tes conseils.

Merci à toute l'équipe du TED pour les discussions et les présentations toujours très enrichissantes.

Et merci à Nicolas, mon compagnon, sans qui rien n'aurait pu être possible.

# Table des matières

Remerciements....3

Introduction....6

Le lien entre participation des travailleurs et travailleuses dans les décisions et la transition écologique de l'entreprise....6

1. La place des entreprises dans la crise écologique....6

2. Remettre en question la gouvernance des entreprises....11

3. Pourquoi impliquer les travailleurs et travailleuses dans la gouvernance....15

4. Deux types d'implication des travailleurs et des travailleuses : gouverner ou gérer l'entreprise....19

5. Les études établissant un lien positif entre participation des travailleurs et des travailleuses dans l'entreprise et transition écologique de celle-ci....21

Les coopératives....21

Les conseils de travailleurs et travailleuses....22

La codétermination allemande....24

La participation des travailleurs et des travailleuses par les dispositifs de management...26

Méthodologie....29

1. Contexte du mémoire....29

2. Construction du cadre analytique....30

3. La stratégie méthodologique....39

Présentation du cas analysé, Écobat....43

Les dispositifs méthodologiques utilisés et la récolte de données....44

Analyse thématique....47

Immersion dans un négoce en matériaux de construction....49

Partie 1 : Un potentiel de transition écologique et démocratique....53

1. La transition écologique d'Écobat....53

Les résultats ou « outputs »....54

Les méthodes, procédures et pratiques....55

Les produits entrants....57

Le lieu de travail....57

2. La transition démocratique : Coopérative et démarche de management participatif : un potentiel d'agir....58

Le management participatif et l'autonomie au niveau du poste de travail....58

L'accès aux décisions organisationnelles et sur les finalités de l'entreprise : les coopératives et le comité de direction....70

3. Le rôle des travailleurs dans la participation de l'entreprise à la transition écologique....76

L'engagement des travailleurs dans les valeurs écologiques....76

L'engagement des travailleurs dans leur entreprise....78

Le rôle nécessaire des travailleurs et des travailleuses dans la transition écologique de l'entreprise....80

Partie 2 : Une participation empêchée qui a des effets sur la transition écologique de l'entreprise..82

1. La participation est entravée....83

Par le management participatif....83

Par la coopérative abandonnée....92

Par les mécanismes de prise de décision....98

Mesure de la participation selon les dimensions de l'enquête....105

2. Le conflit de valeurs entre membres d'Écobat et membres du groupe mère....109

Écobat vs le groupe mère : illégitimité dans les compétences et les valeurs et divergence d'intérêts....110

Loin de l'opérationnel....111

Divergence de valeurs mais surtout divergence d'intérêts....112

Dénaturation des épreuves démocratiques et insertion d'objets d'autres mondes....117

L'utilisation du discours démocratique....119

Épreuves du monde civique dénaturées....120

Les conséquences sur les travailleurs et travailleuses....122

Conclusion....124

Bibliographie....130

# Introduction

## Le lien entre participation des travailleurs et travailleuses dans les décisions et la transition écologique de l'entreprise

### 1. La place des entreprises dans la crise écologique

La crise écologique s'est imposée au cours de ces dernières décennies comme l'un des enjeux majeurs auxquels les sociétés contemporaines sont confrontées. Ce bouleversement de l'environnement engendre des conséquences importantes et multidimensionnelles, que ce soit la remise en cause de la viabilité de certaines zones géographiques, l'intensification des mouvements de population, l'altération des capacités agricoles et notre capacité à nous nourrir, la multiplication des catastrophes naturelles, l'élévation du niveau des océans ou encore l'effondrement de la biodiversité. La communauté scientifique s'accorde depuis un demi-siècle (Foucart, 2024) sur l'origine anthropique de cette crise, dont les racines remontent au moins à la révolution industrielle amorcée au XIXe siècle. Le sixième rapport du GIEC, le groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, adopté lors de la 58e session plénière en mars 2023, fait état d'une augmentation de la température moyenne de 1,1 °C par rapport à la période 1850-1900. Les émissions de gaz à effet de serre enregistrées en 2019 excédaient de 12 % celles de 2010 et de 54 % celles de 1990, la combustion d'énergies fossiles et les procédés industriels constituant la part prédominante de ces émissions. La réduction des émissions de gaz à effet de serre demeure largement insuffisante au regard de la hausse continue des niveaux d'activité industrielle à l'échelle mondiale (Calvin et al., 2023). Simultanément, l'effondrement de la biodiversité atteint 1 000 000 espèces menacées d'extinction selon l'IPBES (Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services) et compromet la capacité de régénération des écosystèmes. Cette conséquence soulève des interrogations

majeures sur notre capacité à maintenir des conditions d'alimentation suffisante dans les décennies à venir (IPBES, 2019).

La théorie du Donut, élaborée par Kate Raworth (2017), offre un cadre conceptuel éclairant pour constater l'ampleur de la crise actuelle. Ce modèle permet de visualiser simultanément les limites planétaires, un ensemble de fondations sociales nécessaires à l'être humain et, entre les deux, un espace vers lequel les sociétés devraient tendre, la place juste et sûre pour l'humanité (« the safe and just space for humanity ») qui prend en compte à la fois les attentes sociales et les limites planétaires. La mise à jour de ce cadre révèle que six des neuf limites planétaires identifiées étaient dépassées en 2023, à savoir la crise climatique, l'effondrement de la biodiversité, la modification des usages des sols, l'utilisation d'eau douce, la pollution chimique et la pollution par les nutriments, alors que seulement trois de ces limites étaient dépassées en 2009 (Richardson et al., 2023; Rockström et al., 2009). Cette accélération de la dégradation de l'environnement ces dernières années confère à la transition écologique un caractère d'urgence qui devrait la placer au centre des préoccupations collectives.

Face à cette crise, plusieurs types de solution ont été envisagés sans qu'aucune ne se soit révélée suffisante à ce jour. Une première approche consiste à investir dans des innovations technologiques pour pouvoir corriger les effets de l'industrie sur le climat. Cette approche est connue sous le terme de technosolutionnisme. Les dispositifs de captage et de stockage de $CO_2$ en sont un exemple. Cependant, cette voie semble marquée par des incertitudes puisque certaines technologies n'existent qu'à l'état d'hypothèse tandis que d'autres, lorsqu'en état de fonctionner, soulèvent de nouvelles difficultés. Par exemple, le stockage de $CO_2$ crée un nouveau problème, celui de maintenir une zone infranchissable pour protéger ce stockage et ne résout pas le problème d'émission de $CO_2$ à la source. Ces solutions font partie des « discourses of climate delay » (discours qui retardent l'action climatique) selon des chercheurs et chercheuses en développement durable, c'est-à-dire que cette approche permet de justifier une inaction ou des efforts inadéquats à la crise climatique (Lamb et al., 2020). En outre, les avancées technologiques produisent

fréquemment un effet rebond, en compensant les gains obtenus par un usage intensifié ou une utilisation d'autres ressources même si cet effet ne couvre que rarement 100 % des gains énergétiques obtenus dans un premier temps (Daumas, 2020).

Une deuxième approche vise à influencer les marchés mondiaux afin d'inciter les entreprises à réduire leurs émissions de gaz à effet de serre par l'intermédiaire des marchés carbone. Ce mécanisme a fait l'objet de critiques importantes pour avoir financiarisé une nouvelle denrée, le taux de $CO_2$ sans toutefois produire l'effet escompté (Salguero, 2025), les émissions de gaz à effet de serre ayant poursuivi leur trajectoire ascendante. Les États peuvent donc intervenir en qualité de régulateurs en imposant des contraintes aux entreprises mais se trouvent confrontés à la difficulté de concilier régulations environnementales et compétitivité dans le cadre de la concurrence économique mondiale.

Enfin, une dernière approche consiste à intervenir en aval de la chaîne de production, sur la consommation et les consommateurs, via des politiques publiques portant sur le recyclage, les modes de chauffage, la réduction de la consommation d'eau ou l'incitation à l'achat de véhicules électriques, par exemple. Ce cadrage est privilégié par les pouvoirs publics et correspond à ce que Sophie Dubuisson-Quellier (2016) conceptualise sous la notion de gouvernement des conduites. Dans cette perspective, « [c]'est donc au nom du bien commun que l'intervention de l'État sur les conduites individuelles se trouve légitimée. Ces pratiques sociales doivent être envisagées comme les choix d'individus autonomes mais rendus responsables des externalités collectives associées à ces choix. […] Pour gouverner les conduites, l'action publique doit donc évacuer toute forme de détermination collective qui pourrait peser sur ces choix individuels en en faisant des choix désencastrés (Weber, 2000) des contextes sociaux, d'une part, et des références normatives, d'autre part. » (Dubuisson-Quellier, 2016, pp. 30-31,34). Le gouvernement des conduites laisse donc aux individus la responsabilité d'agir pour l'environnement alors que tout contexte social et normatif est ignoré dans les possibilités d'agir des individus et dans les solutions à la crise. Ce mode de gouvernement s'inscrit dans

la continuité du libéralisme qui conçoit l'individu comme un agent économique rationnel opérant des choix optimaux selon le principe de l'« homo œconomicus ». « La responsabilisation des individus est fréquemment décrite comme l'un des traits singuliers des économies libérales qui voient l'État se mettre en retrait dans la régulation des marchés et confier en dernier ressort aux individus la charge de la responsabilité face aux choix collectifs (Miller et Rose, 2008) » (Dubuisson-Quellier, 2016, pp. 37–38).

Or, ce ciblage sur les consommateurs finaux ne permet d'agir que de manière partielle : selon Daniel Moran, Richard Wood, Edgar Hertwich, Kim Mattson, Joao F. D. Rodriguez, Karin Schanes et John Barrett (2020), les ménages ne sont directement responsables que d'environ 25 % des émissions de $CO_2$. Cette approche ne remet nullement en cause le système producteur et politique structurellement organisé autour d'une consommation qu'il faudrait toujours accroître. Dans une récente publication, Sophie Dubuisson-Quellier (2024) souligne que « les pouvoirs publics ont largement adopté des modes d'intervention ciblant les individus, depuis les slogans sur les « petits gestes », jusqu'aux différents outils de gouvernement des conduites, tels que les incitations économiques, les nudges, les signaux-prix et les campagnes. [...] Or ce ne sont bien évidemment pas (que) les individus qui résistent, mais bien plutôt les agencements sociotechniques, les conditions sociales et les organisations économiques et politiques de nos sociétés. Les verrouillages sont éminemment plus costauds de ce côté-ci, puisqu'ils vont entraver des changements de comportement. » (Dubuisson-Quellier, 2024, pp. 50–51). Les individus ne sont pas en mesure de pouvoir agir en faveur de l'écologie dans un contexte où rien n'est facilité. Ils ne sont donc pas en mesure d'assumer seuls la charge de la transition écologique dans un contexte où les conditions structurelles ne la facilitent pas.

Les actions individuelles étant limitées par les cadres institutionnels, il apparaît donc nécessaire d'intervenir au niveau de ces institutions pour avoir les effets attendus. Ce constat conduit à déplacer le regard vers les collectifs que ce soit dans les associations, les instances politiques et gouvernementales mais aussi et surtout les

entreprises, qui disposent d'un pouvoir d'action déterminant dans la lutte contre la crise climatique.

Les entreprises occupent, à cet égard, une position centrale. D'après le rapport du GIEC de 2023, les procédés de l'industrie constituent le deuxième secteur ayant connu la plus forte croissance d'émissions brutes de gaz à effet de serre, après la combustion des énergies fossiles, depuis 1990 (Calvin et al., 2023). L'organisme Carbon Major, créé en 2013 afin de traquer les responsables des émissions liées à la combustion fossile et à la production de ciment, met régulièrement à jour une base de données recensant les émissions depuis 1854. Son rapport de 2023 établit que les émissions de 169 entités, entreprises et organisations gouvernementales confondues, ont progressé de 0,7 % par rapport à 2022, et que 36 entreprises sont associées à la moitié de l'ensemble des émissions mondiales. Il est à noter qu'une part substantielle de ces émissions (53%) est imputable à des entreprises détenues par des États, tandis que les entreprises privées sont responsables de 24 % des émissions. La quasi-totalité des entités observées ont vu leurs émissions augmenter en 2023 par rapport à l'année précédente (InfluenceMap, 2025).

C'est le système économique dans son ensemble qui se trouve ainsi remis en question : de l'agriculture intensive, qui provoque l'érosion des sols et l'effondrement de la biodiversité par la monoculture et la déparcellisation, à l'utilisation de matières plastiques dans l'industrie textile en dépit des pollutions engendrées, en passant par le recours massif aux énergies fossiles dans les transports. Un schéma récurrent se dessine : face à la perspective de profits immédiats, les considérations écologiques, voire les enjeux de santé publique (le problème de l'amiante connu déjà par les industriels dans les années 1940 en est un exemple), se trouvent systématiquement relégués au second plan. Cette logique est inhérente à un système économique qui maintient une séparation étanche entre les détenteurs du pouvoir décisionnel, le plus souvent des actionnaires, et la réalité concrète du travail ainsi que ses externalités. Il faut que la gouvernance des entreprises se détache des objectifs de rentabilité à court terme et puisse se projeter à long terme.

Il apparaît dès lors nécessaire de se tourner vers les entreprises pour répondre à la crise écologique et plus spécifiquement vers les modalités de leur gouvernance, afin d'envisager les conditions d'une accélération de la transition écologique.

## 2. Remettre en question la gouvernance des entreprises

Pour agir au niveau de l'entreprise en faveur de la transition écologique, il est indispensable que leur gouvernance se détache des logiques de rentabilité à court terme et soit en mesure de se projeter sur des objectifs à long terme. En effet, les conséquences des industries sur l'environnement ne peuvent qu'être prises en compte dans une temporalité longue. Cela suppose donc de remettre en cause la manière dont la gouvernance des entreprises se construit et devient légitime. Dans le cadre de la norme capitaliste, ce sont les investisseurs en capital (Ferreras, 2012), soit ceux qui investissent de l'argent dans l'entreprise, qui détiennent la gouvernance des sociétés anonymes encadrant les entreprises. Ces derniers, sans être nécessairement impliqués dans la réalité quotidienne du travail, exercent une pression constante en faveur de l'augmentation des bénéfices, ce qui ne peut se réaliser qu'au détriment des considérations écologiques, de l'égalité sociale et de la santé. De plus, selon le dogme néolibéral, les actionnaires seraient les seuls acteurs légitimes pour diriger l'entreprise : les marchés capitalistes sélectionneraient les dirigeants les plus compétents et orienteraient les investissements vers les projets les plus utiles. Or, comme le démontre Thomas Coutrot (2018), les risques que les actionnaires devraient assumer pour justifier leur rémunération sont en réalité transférés sur le travail et les travailleurs et travailleuses. Par ailleurs, les marchés financiers détournent une part importante des richesses hors des financements destinés aux entreprises (Coutrot, 2018). L'efficacité que le néolibéralisme attribue aux mécanismes du marché se trouve ainsi sérieusement remise en question.

Cette concentration du pouvoir produit des effets délétères directs sur l'environnement et le social. Le coût du traitement des déchets et leurs externalités, de même que le caractère fini des ressources naturelles, ne sont pas correctement internalisés par les mécanismes marchands. Les entreprises participent en outre

activement à la reproduction des inégalités (Acker, 2006 ; Tomaskovic-Devey & Avent-Holt, 2019 cités dans Battilana et al., 2022), qu'il s'agisse d'inégalités économiques (Adam Cobb, 2006 cité dans Battilana et al., 2022) ou d'inégalités de genre, de race et de classe (Amis et al., 2020 cité dans Battilana et al., 2022). La maximisation de la valeur actionnariale, érigée en principe directeur, a contribué à aggraver la crise du pouvoir des travailleurs et des travailleuses (Piketty, 2020 cité dans Battilana et al., 2022) au détriment de leurs intérêts et de leur bien-être (Friedman, 1970 cité dans Battilana et al., 2022). La précarisation du travail s'est intensifiée sous l'effet de la priorité accordée aux intérêts économiques (Kalleberg, 2011 cité dans Battilana et al., 2022), et s'accompagne d'un déclin de la participation syndicale (Rosenfeld, 2014 cité dans Battilana et al., 2022), d'une stagnation des salaires et d'un creusement des inégalités salariales (Kochan & Kimball, 2019 ; Western & Rosenfeld, 2011 cités dans Battilana et al., 2022). Le néolibéralisme a ainsi progressivement érodé la capacité des travailleurs à s'engager dans l'action collective, consolidant la concentration du pouvoir entre les mains des détenteurs de capitaux (Battilana et al., 2022).

Au-delà de ces considérations structurelles, une autre raison de remettre en cause le fonctionnement autocratique des entreprises tient à l’illégitimité de cette gouvernance telle qu’elle est vécue par les travailleurs et les travailleuses eux et elles-mêmes. Selon Isabelle Ferreras (2007, 2012), l’entreprise constitue une institution vécue comme politique par ceux qui y travaillent : les travailleurs et les travailleuses mobilisent le registre du juste pour appréhender l’organisation et les problèmes qu’ils rencontrent dans le cadre de leur activité professionnelle : « Le juste et l’injuste forment la grammaire normative fondamentale du travail » (Ferreras, 2012, p. 81). L’expérience du travail obéit en effet à une logique expressive, publique et politique. Le rapport au travail relève de l’ordre du sens pour l’individu. Isabelle Ferreras identifie cinq dimensions du travail, dont quatre sont expressives : « travailler, pour l’individu, cela représente le fait d’« être autonome » dans sa capacité à mener sa vie ; d’« être inclus » dans le tissu social ; de se sentir « utile » à quelqu’un, l’entreprise ou la société ; enfin travailler, c’est « faire un travail

intéressant » (Ferreras, 2012, pp. 73–74). La dimension instrumentale (travailler, c'est « gagner sa vie ») ne constitue que l'une de ces cinq dimensions qui, prises dans leur globalité, constituent le sens du travail (Ferreras, 2012, p. 73). Les travailleurs et les travailleuses manifestent ce qu'Isabelle Ferreras désigne sous le terme d'intuition démocratique : le sentiment qu'ils et elles devraient être considérées comme des égaux au sein de l'entreprise, alors même que cette institution s'est historiquement construite sur le mode du régime domestique, relevant de la sphère privée et donc organisée selon des principes autoritaires et hiérarchiques. En outre, les formes croissantes de flexibilité qui caractérisent le travail contemporain contraignent les travailleurs et les travailleuses à s'insérer et à se positionner dans des collectifs, ce qui renforce le caractère politique de l'expérience du travail. L'entreprise apparaît dès lors comme le lieu de déploiement de deux rationalités distinctes : une rationalité instrumentale et une rationalité politique. Deux catégories d'acteurs sont porteurs de ces logiques : les apporteurs en capital, principalement guidés par la raison instrumentale, et les investisseurs en travail, qui entretiennent un rapport fondamentalement politique à l'entreprise, lié au sens du travail, à leur intuition démocratique et à l'insertion dans des collectifs. Or, le gouvernement actuel de l'entreprise est illégitime en ce qu'il refuse de reconnaître aux investisseurs en travail la rationalité politique avec laquelle ils s'engagent dans le travail. Seule la rationalité instrumentale est reconnue comme fondatrice de la vie de l'entreprise, et les investisseurs en capital en sont considérés comme les garants les plus légitimes. Le pouvoir leur est par conséquent exclusivement réservé (Ferreras, 2012).

Plusieurs auteurs considèrent qu'il est désormais nécessaire de traiter l'entreprise comme une institution de la société démocratique et, par conséquent, de lui imposer des exigences d'ordre constitutionnel (Miller, 1978, cité dans Ferreras, 2012). La participation démocratique est le seul moyen de garantir un exercice juste et légitime du pouvoir au sein de ces institutions (Ferreras, 2017 ; McMahon, 2017, cités dans Battilana et al., 2022). Cet argument repose également sur un parallèle entre l'État et l'entreprise : la position de domination subie par les travailleurs et des

travailleuses, soumises à un pouvoir arbitraire, contredit le principe fondateur de nos démocraties selon lequel les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits selon l'article premier de la Déclaration universelle des droits humains (Anderson, 2017 cité dans Battilana et al., 2022). D'un point de vue juridique, le travail n'est d'ailleurs pas une commodité mais un droit fondamental selon l'article 23 de la Déclaration universelle des droits humains (Battilana et al., 2022). Pour une gouvernance d'entreprise en cohérence avec nos démocraties, il est nécessaire d'aller chercher des solutions de gouvernance démocratique. L'un ne va pas sans l'autre puisque la montée de gouvernements d'extrême droite fragilise les institutions démocratiques (Levitsky & Ziblatt, 2018 cité dans Battilana et al., 2022) et tendent à nier l'existence même de la crise climatique ce qui renforce l'urgence de repenser les fondements de la gouvernance économique.

C'est selon ces arguments que Julie Battilana, Isabelle Ferreras et Dominique Méda (2022) formulent leurs propositions dans le manifeste « Democratize Work » : démocratiser le travail, décommodifier le travail et décarboner l'environnement constituent trois transformations indissociables les unes des autres. Impliquer les travailleurs et les travailleuses dans les décisions des entreprises pourrait constituer un levier déterminant pour accélérer la transition écologique et décarboner l'environnement. Ce sont également les travailleurs et les travailleuses qui se trouvent en première ligne et qui subissent directement les conséquences de la pollution engendrée par leur lieu de travail. « A personal investment of labor, that is, of one's mind and body, one's health—one's very life—ought to come with the collective right to validate or veto [a firm's] decisions. » (Ferreras et al., 2022, p. 20) : un investissement personnel de travail, c'est-à-dire qui vient de l'esprit et du corps, de sa santé et de sa vie même, doit venir avec le droit collectif de valider ou de rejeter les décisions de leur entreprise. La démocratisation des organisations pourrait ainsi constituer une voie permettant aux entreprises de contribuer de manière plus substantielle à la construction d'un avenir durable tout en recouvrant une légitimité dans la gouvernance des entreprises.

## 3. Pourquoi impliquer les travailleurs et travailleuses dans la gouvernance

Dès lors que la gouvernance actuelle des entreprises apparaît à la fois illégitime et structurellement inadaptée aux défis écologiques, la question se pose de déterminer les modalités de sa transformation. Une des manières de répondre à ces différentes problématiques, de justice, d'efficacité organisationnelle et de santé au travail, est de démocratiser la gouvernance des entreprises en augmentant l'implication des travailleurs dans les processus décisionnels de l'entreprise.

D'un point de vue philosophique et politique, les travailleurs et les travailleuses devraient disposer du droit de participer au management et à la gouvernance de leur entreprise, dans la mesure où les décisions qui y sont prises exercent une influence déterminante, non seulement sur leur activité professionnelle mais également sur l'ensemble de leur existence (Battilana et al., 2022). Les conditions de travail, les choix de production, la localisation de l'entreprise constituent autant de décisions qui affectent directement la vie des travailleurs et des travailleuses dans la sphère professionnelle mais aussi en dehors. Dans les conditions de non-participation aux décisions, les travailleurs et les travailleuses ne sont pas en capacité de protéger adéquatement leurs propres intérêts et leurs droits (Yen, Battilana, & Aguirre, 2022, cités dans Battilana et al., 2022). Comme le formule Isabelle Ferreras (2012, p. 208-209), les travailleurs et les travailleuses dans des positions de responsabilité au travail aspirent logiquement à participer à l'ensemble des décisions qui concernent et qui contraignent leur vie au travail. Le droit de participer se pose ainsi comme un problème fondamentalement démocratique, engageant des questions de liberté, de justice et d'égalité.

D'un point de vue organisationnel, l'autonomie au travail constitue un enjeu de premier plan. Les données de la DARES, la Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques qui produit des rapports et des statistiques pour le ministère du Travail français, indiquent que les travailleurs et les travailleuses en France souffrent d'un manque d'autonomie, en particulier lorsqu'il s'agit des décisions importantes pour l'organisation du travail, au-delà de leur seul

poste. Cependant, les travailleurs restent relativement autonomes lorsqu'il s'agit du poste de travail, par exemple pour mettre leurs idées en pratique, faire une pause ou changer l'ordre d'exécution des tâches (Inan, 2014). En Belgique, la majorité des organisations ne permettent pas d'accroître l'autonomie au niveau du poste de travail (Lorenz & Valeyre, 2005). La forme d'organisation du travail la plus répandue reste celle d'une faible autonomie dans les tâches et d'une influence limitée dans l'organisation à l'exception des pays du Nord et du Nord-Ouest, bien qu'on observe une tendance à la hausse de l'autonomie, augmentation qui est confirmée par ailleurs dans un rapport d'Eurofound en 2020, une agence tripartite liée à l'Union Européenne fournissant des connaissances pour aider à l'élaboration de meilleures politiques sociales, d'emploi et liées au travail, sur les conditions de travail en Europe. Ce rapport fait part d'une augmentation de l'autonomie dans les tâches et de l'influence individuelle dans l'organisation observée au fil du temps (Gallie & Ying Zhou, 2020). Or, l'autonomie au travail revêt une importance capitale pour permettre aux travailleurs et aux travailleuses de maîtriser leur activité en gérant les aléas inhérents à l'écart entre travail prescrit et travail réel. Comme le montre Christophe Dejours (2006, 2014), psychiatre, psychanalyste et spécialiste de la psychodynamique, « le travail vivant », ou « le réel du travail » : « c'est ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour atteindre les objectifs » (Dejours, 2014, p. 24), c'est-à-dire que les prescriptions de travail données aux travailleurs et aux travailleuses ne sont jamais complètes et doivent être ajustées aux imprévus. Cela suppose donc que les travailleurs et les travailleuses disposent de marges de manœuvre pour surmonter les difficultés imprévues. De plus, c'est cette confrontation entre travail prescrit et travail réel qui permet la maîtrise de son travail. Cette maîtrise se fait donc de manière subjective, dans la corporalité même du travailleur, de la travailleuse, dans sa capacité à surmonter, à endurer, à s'obstiner à l'expérience du travail vivant. Christophe Dejours développe que la coopération n'est possible que si les travailleurs et les travailleuses sont capables de pouvoir montrer aux autres comment ils et elles travaillent et donc de pouvoir se montrer en dehors des prescriptions, comment ils et elles « trichent » par rapport à celles-ci.

Pour cela, il est nécessaire de se sentir en confiance vis-à-vis des collègues de travail. Or, les nouvelles méthodes de management, la qualité totale, c'est-à-dire le respect à la lettre des prescriptions, et l'évaluation individualisée des performances, c'est-à-dire le suivi individuel de chacun des gestes et des modes opératoires des travailleurs et des travailleuses, entravent la coopération pourtant indispensable au travail en instaurant un climat de méfiance et de compétition entre les travailleurs et les travailleuses. L'autonomie et la collaboration démocratique constituent dès lors les conditions nécessaires à l'efficacité du travail. Il est donc essentiel de laisser aux travailleurs et aux travailleuses la capacité de prendre leurs propres décisions, du moins dans le cadre de leur poste de travail, pour s'ajuster au travail réel, mais aussi de leur permettre de participer à l'organisation du travail, car ce sont eux qui, en tant qu'investisseurs de travail, saisissent l'écart entre travail réel et travail prescrit. Christophe Dejours soutient que le travail est nécessairement démocratique pour ne pas être empêché, dans la mesure où la coopération, qui se trouve au cœur de l'activité de l'entreprise, repose sur des compétences démocratiques (Dejours, 2006, 2014).

Les travaux issus de l'école des relations humaines établissent par ailleurs que les travailleurs et les travailleuses appliquent mieux les décisions auxquelles ils et elles ont contribué et que ces décisions peuvent, sous certaines conditions, se révéler de meilleure qualité que celles prises par des experts extérieurs (Lewin, cité dans Coutrot, 2018). D'après un rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, le manque d'autonomie et la mauvaise qualité des rapports sociaux au travail figurent parmi les six axes de facteurs psychosociaux de risque au travail (Askenazy et al., 2011). La notion de latitude décisionnelle, développée par Robert Karasek (1979, cité dans Askenazy et al., 2011) englobe l'autonomie dans la réalisation du travail, la participation à la prise de décision et l'utilisation et le développement de compétences. Un manque de latitude décisionnelle produit des effets néfastes sur la santé, incluant un risque dépressif significativement accru. En parallèle, subir un degré élevé de contrôle au travail est associé à des conséquences délétères pour les travailleurs et les travailleuses :

souffrance psychologique, insatisfaction au travail, détérioration de l'estime de soi et des conséquences sur la santé (Fast, Gruenfeld, Sivanathan, & Galinsky, 2009; Karasek, 1979; Pfeffer, 2018, cités dans Battilana et al., 2022). De plus, les travailleurs et les travailleuses présentent des niveaux de satisfaction professionnelle plus élevés lorsqu'ils et elles disposent de la possibilité de faire entendre leur voix dans le cadre de leur travail (Freeman & Rogers, cité Coutrot, 2018).

Enfin, l'articulation entre démocratie au travail et démocratie dans la sphère publique politique est un dernier élément à évoquer. Helena Lopes, Sérgio Lagoa et Teresa Calapez (2014) observent, sur une période de quinze ans, un déclin simultané de l'autonomie au travail et des activités civiques. Si la nature exacte du lien demeure à établir (corrélation, causalité ou même inversion de la causalité), cette observation atteste d'une association étroite entre démocratie au travail et engagement politique dans la cité. Ce constat est corroboré par les travaux de John W. Budd, J. Ryan Lamare et Andrew R. Timming (2018) qui démontrent que les travailleurs et les travailleuses bénéficiant d'une plus grande autonomie au travail sont également plus susceptibles de s'investir dans des comportements pro-démocratiques. Comme le soulignent ces auteurs, les deux dimensions sont effectivement liées sans qu'il soit possible d'attester du lien de causalité et de la direction de cette causalité, le lien de causalité n'étant pas prouvé, mais encore une fois, le lieu de travail peut constituer un espace d'expression significatif pour les individus attachés à l'engagement politique. Ce lien entre participation au travail et engagement civique laisse également supposer qu'une dynamique similaire pourrait opérer en matière d'engagement écologique : les travailleurs et les travailleuses davantage impliquées dans les décisions de leur entreprise pourraient se montrer plus sensibles et plus actifs face aux enjeux environnementaux dans la sphère politique.

L'ensemble de ces arguments qu'ils soient à propos de la justice démocratique, de l'efficacité organisationnelle, de santé et de bien-être au travail ou bien démocratique, converge pour justifier une implication accrue des travailleurs dans

les processus décisionnels de l'entreprise. Il convient toutefois de préciser ce que recouvre cette notion d'implication qui peut renvoyer à des réalités très différentes.

## 4. Deux types d'implication des travailleurs et des travailleuses : gouverner ou gérer l'entreprise

La participation des travailleurs et des travailleuses dans l'entreprise peut désigner des formes d'implication très diverses. Isabelle Ferreras (2012) propose une distinction entre deux orientations : gouverner ou gérer l'entreprise. Dans le premier cas de figure, les travailleurs et les travailleuses sont en capacité non seulement de négocier mais aussi de délibérer sur les finalités et les moyens de l'entreprise avec les détenteurs de capitaux. Dans le second cas, les travailleurs et les travailleuses n'ont que la possibilité de négocier les moyens de mise en œuvre d'un projet défini en amont par les apporteurs de capital. Dans le premier cas, les travailleurs et les travailleuses disposent d'une prise politique sur l'entreprise tandis que dans le second, les finalités de l'entreprise demeurent le monopole des apporteurs en capital.

Cette distinction se matérialise dans les dispositifs institutionnels existants. Le comité d'entreprise, en France, puis généralisé à l'échelle européenne, « composé du chef d'entreprise, des élus du personnel et des représentants des syndicats […] a une fonction essentiellement consultative » et non contraignante (Ferreras, 2012, p. 184). Il se situe par conséquent, du côté de la gestion. La « Mitbestimmung », ou codétermination mise en place en Allemagne en 1951, constitue un dispositif plus ambitieux. Elle impose aux sociétés anonymes du secteur du charbon, du fer et de l'acier employant plus de 1000 salariés que leur conseil de surveillance soit composé de manière paritaire : cinq représentants des actionnaires, cinq représentants des travailleurs et un arbitre extérieur élu par les autres membres pour présider le conseil. Ce dispositif relève de la gouvernance, les travailleurs et les travailleuses disposant d'un poids significatif dans les décisions stratégiques. Cependant, l'introduction de ce que Gamillscheg (1979, cité dans Ferreras, 2012) qualifie de « fausse parité » la « Mitbestimmungsgesetz » change

fondamentalement le dispositif. Cette législation prévoit que le conseil de surveillance des entreprises de plus de 2000 salariés, bien que composé à parts égales de représentants du capital et du travail, soit présidé par un membre désigné, au second tour de vote, par le camp du capital. Les détenteurs en capital se trouvent ainsi systématiquement assurés de la majorité dans les délibérations. Ce qui semblait relever de la gouvernance se révèle en définitive une forme de participation des travailleurs et des travailleuses par la négociation, sans capacité réelle de gouverner l'entreprise.

Ces expérimentations illustrent, selon Isabelle Ferreras (2012), une ambivalence fondamentale entre, d'une part, la volonté d'émancipation du travail du règne de la domesticité par l'instauration d'un gouvernement de l'entreprise impliquant les salariés, et d'autre part, le maintien de la souveraineté du capital sur l'entreprise.

La position des organisations syndicales sur cette question est elle-même traversée par cette ambivalence. Les syndicats d'inspiration marxiste considèrent que l'ensemble des institutions de gestion et de cogestion de l'entreprise capitaliste constituent des dispositifs dans lesquels les salariés risquent d'être détournés vers la collaboration de classe (Mandel, 1973 cité dans Ferreras 2012). Selon cette perspective, l'autogestion constitue le seul horizon émancipateur : une production organisée par les travailleurs et travailleuses et pour eux et elles-mêmes, affranchie de la contrainte de profit que fait peser le capital. Cette position rejoint les coopératives de travailleurs et de travailleuses et les entreprises autogérées. À l'inverse, les syndicats d'inspiration chrétienne ont historiquement privilégié les propositions de cogestion, dans une perspective d'harmonisation des rapports entre classes (Ferreras, 2012).

Du côté du management, les tentatives d'impliquer les travailleurs et travailleuses dans la gestion de l'entreprise au travers de la responsabilité sociale des entreprises, des entreprises dites « libérées » ou de diverses techniques de gestion des ressources humaines, poursuivent avant tout l'objectif d'aller aussi loin que possible dans la cooptation du salarié comme co-contributeur, afin d'accroître sa

motivation et d'en récolter les bénéfices en termes de productivité (Coutrot, 2018; Ferreras, 2012, p. 190; Linhart, 2022).

Cette distinction entre gouverner et gérer revêt une importance capitale dans la participation des travailleurs et des travailleuses. Si l'implication de ces derniers dans la gestion de leur poste de travail peut produire des effets positifs sur la transition écologique, c'est la capacité à participer aux décisions sur les moyens et finalités de l'entreprise, c'est-à-dire gouverner, qui est susceptible d'exercer l'impact le plus transformateur. Il faut donc pour cela s'assurer de l'effet positif sur la transition écologique de l'entreprise de l'implication des travailleurs et des travailleuses dans leur entreprise.

## 5. Les études établissant un lien positif entre participation des travailleurs et des travailleuses dans l'entreprise et transition écologique de celle-ci

Dans différents champs de la recherche, la question du lien entre implication des travailleurs et des travailleuses et enjeux écologiques a fait l'objet d'études dont les résultats convergent globalement vers une amélioration des performances environnementales grâce à la participation des travailleurs et des travailleuses, bien que le sujet demeure insuffisamment exploré, en particulier en sociologie. Les contributions les plus importantes proviennent du champ de la recherche en économie et de la recherche en management.

### *Les coopératives*

Quelques résultats d'études confortent l'intuition d'un lien entre participation des travailleurs et des travailleuses aux décisions et transition écologique de l'entreprise, en particulier certaines études sur les coopératives dans le champ de l'économie. Ces dernières se révèlent moins enclines à s'engager dans des investissements expansionnistes et tendent à opérer à une échelle plus réduite (Booth, 1995 cité dans Akbulut & Adaman, 2020), dans la mesure où elles sont incitées à réduire les coûts non liés à la main-d'œuvre et les augmentations d'échelle qui ne bénéficient pas aux travailleurs et aux travailleuses en raison des réglementations juridiques qui leur interdisent de maximiser la valeur actionnariale

(Johanisova & Fraňková, 2017 cité dans Akbulut & Adaman, 2020). Elles sont aussi susceptibles de poursuivre des objectifs écologiques, comme garantir des moyens de subsistance durables et équitables, ou bien privilégier la régénération et la protection de l'environnement en raison de leur structure et de l'ethos qu'elles incarnent (Johanisova & Fraňková, 2017; North & Cato, 2017 cités dans Akbulut & Adaman, 2020). Les coopératives intègrent couramment des processus démocratiques ouverts aux parties prenantes, incluant les travailleurs et les travailleuses, et parfois les membres de la communauté au sens large, ce qui permet à un éventail plus large d'exigences et de valeurs d'éclairer les processus décisionnels et, de cette manière, de mieux répondre aux problèmes écologiques (Akbulut & Adaman, 2020). Plus généralement, les coopératives tendent à prioriser les intérêts des travailleurs et des travailleuses ainsi que des objectifs sociaux ou environnementaux (Paranque & Willmott, 2014; Rothschild, 2009 cités dans Battilana et al., 2022) ; contribuent à la stabilité de l'emploi, rendent le travail moins aliénant ; et promeuvent des valeurs collectives, d'égalité et d'autonomie dans le travail (Kokkinidis, 2015 cité dans Battilana et al., 2022). Il est important, néanmoins, de mentionner l'hypothèse de la dégénérescence des coopératives. D'après cette théorie, les coopératives finissent par privilégier les objectifs financiers au détriment des autres finalités à long terme (Storey, Basterretxea, & Salaman, 2014 cité dans Battilana et al., 2022).

### *Les conseils de travailleurs et travailleuses*

Toujours au sein du champ de l'économie, une étude quantitative conduite par Askildsen, Jirjahn et Smith (2006) analyse le rôle des conseils de travailleurs et de travailleuses, les « works councils » dans les décisions environnementales des entreprises en Allemagne. Les conseils de travailleurs et de travailleuses constituent des organismes institutionnalisés réservés à la communication entre les représentants des travailleurs et des travailleuses et les employeurs, et disposent de différents niveaux de participation, allant du droit d'information et de consultation, à la coparticipation dans le design et l'implémentation des mesures dans l'entreprise. L'enquête repose sur l'hypothèse que les travailleurs et les travailleuses

sont davantage susceptibles d'être affectées par une gestion défaillante des risques environnementaux au sein de l'entreprise et dans son environnement immédiat, dans la mesure où ils et elles sont plus susceptibles d'habiter à proximité de celle-ci, contrairement aux dirigeants ou aux actionnaires. Les conseils de travailleurs et de travailleuses seraient davantage en mesure de répondre au besoin de protection de l'environnement des travailleurs et des travailleuses, ce que les mécanismes de marché ne permettent pas de satisfaire.

L'enquête s'appuie sur quatre vagues d'une étude de panel, constituée de questionnaires administrés lors d'entretiens privés avec les dirigeants, les directeurs généraux et les chefs de département du personnel des industries de la région d'Allemagne Basse-Saxe, de 1025 entreprises lors du premier panel à 709 lors du dernier, de 1994 à 1997. Les données recueillies incluent des informations sur le partage des bénéfices, l'organisation du travail, la motivation des employés, des données sur les comités d'entreprise, les investissements environnementaux et la participation du comité aux décisions relatives aux questions de protection de l'environnement. Au moyen d'un modèle probit (régression binomiale), les auteurs mettent en évidence une relation robuste entre les investissements des entreprises dans l'amélioration de la protection de l'environnement local et l'activité des comités d'entreprise. Cette relation se révèle d'autant plus importante lorsque le comité d'entreprise intervient activement dans les questions environnementales et que la direction considère la participation des salariés comme productive pour l'entreprise. Les auteurs concluent à un effet positif des conseils de travailleurs et de travailleuses sur les investissements environnementaux, largement imputable à l'implication des travailleurs et des travailleuses ou l'implication conjointe des travailleurs et des travailleuses et de l'équipe dirigeante dans les investissements (Askildsen et al., 2006). Il convient toutefois de noter que, selon un biais récurrent dans cette littérature, l'enquête ne recueille pas directement le point de vue des travailleurs et des travailleuses mais celui de l'équipe dirigeante. La participation des travailleurs et des travailleuses est ainsi évaluée par les chercheurs, leurs supérieurs hiérarchiques ou leurs représentants.

### *La codétermination allemande*

Dans le champ des relations industrielles, une discipline qui analyse les relations dans le monde du travail en particulier entre les parties prenantes (“Relations industrielles,” 2026), Scholz et Vitols (2019) se sont intéressés à analyser la relation entre la codétermination au niveau du conseil d’administration et la responsabilité sociale des entreprises (RSE en français, CSR en allemand) en Allemagne. Cette étude répond au besoin de construire un pont entre deux champs de la littérature jusqu’alors traités de manière indépendante : l’étude des effets de la codétermination sur les entreprises d’une part, et l’effet de la responsabilité sociale des entreprises d’autre part.

La codétermination en Allemagne se décline en trois configurations distinctes avec des règles différentes. Dans les entreprises de taille plus modeste, un tiers des travailleurs et des travailleuses doit être représenté, selon le « Drittelbeteiligungsgesetz ». Dans les plus grandes entreprises, il y a une parité au niveau du conseil, assortie d’un vote décisif réservé au président nommé par les actionnaires selon le « Mitbestimmungsgesetz », ce qui, comme mentionné dans la partie précédente « 4. Deux types d’implication des travailleurs : gouverner ou gérer l’entreprise », ne permet pas totalement aux travailleurs et aux travailleuses de gouverner leur entreprise. Enfin, dans les entreprises des secteurs de l’acier et minier, il existe une parité complète entre travailleurs et travailleuses et actionnaires. Afin de rendre compte de cette variabilité, les auteurs ont élaboré un index (MB-ix) construit à partir de plusieurs dimensions : le nombre et le type des représentants des travailleurs au conseil de surveillance où se prennent les décisions finales sur les politiques de l’entreprise (actions, investissements, fusions et acquisitions), l’identité de la personne qui préside le conseil (représentant des travailleurs et des travailleuses ou non), la représentation des travailleurs et des travailleuses aux réunions du conseil d’administration, le degré de fragmentation de la représentation des travailleurs et des travailleuses dans les entreprises internationales, l’importance du conseil de surveillance dans la gouvernance de l’entreprise, et enfin, où se situe la responsabilité de la politique du personnel au sein du conseil. Cet

index se déploie sur une échelle allant de 0 (absence de codétermination) à 100 (niveau maximal de codétermination selon ces critères).

Les auteurs opèrent en outre une distinction méthodologique entre les responsabilités sociales des entreprises symbolique et matérielle (ou substantielle). La première recouvre les actions d'une entreprise pour montrer, performer sa conformité formelle, tandis que la seconde désigne les actions concrètes impliquant des changements réels au niveau opérationnel et nécessitant l'engagement de ressources de l'entreprise. Parmi les politiques de responsabilité sociale de l'entreprise matérielle, l'étude retient la fixation d'objectifs de réductions des émissions, la publication d'un rapport annuel de durabilité et l'existence d'une politique de sécurité de l'emploi.

Sur un échantillon final de 285 entreprises (sur 1924 initialement considérées), l'analyse de régression logistique multivariée met en évidence une relation positive entre un niveau élevé de codétermination et l'adoption de politiques de responsabilité sociale de l'entreprise matérielle mais sans relation significative avec l'adoption de politiques de responsabilité sociale de l'entreprise symbolique. Selon les auteurs, « Il semble que les représentants des travailleurs utilisent leur voix pour promouvoir des politiques RSE matérielles qui intéressent les travailleurs, notamment des objectifs de réduction des émissions, des rapports RSE et la sécurité de l'emploi. A l'inverse, les représentants des travailleurs ne semblent que peu intéressés par la promotion de politiques RSE symboliques » (Scholz & Vitols, 2019, p. 241), en l'occurrence ici le fait d'avoir signé le rapport UN Global Compact et un rapport public indiquant l'engagement dans des politiques environnementales de la part d'un membre de la direction. Ce résultat indique que les représentants des travailleurs et des travailleuses et ces derniers sont davantage impliqués dans des politiques environnementales concrètes pour leur entreprise plutôt que de faire preuve de vertu ostentatoire.

*La participation des travailleurs et des travailleuses par les dispositifs de management*

La recherche en management s'est saisie de la problématique de la transition écologique depuis la fin des années 1990, dans l'objectif d'identifier les pratiques et les stratégies managériales susceptibles d'améliorer les performances environnementales des entreprises. La majorité de ces études reposent sur des données quantitatives collectées par questionnaire, des index construits pour chaque dimension étudiée et des modèles d'analyse du management vert.

Les travaux en management ont élaboré plusieurs outils conceptuels pour analyser ces dynamiques. Le « Green Human Resources Management » (GHRM) désigne les pratiques de gestion des ressources humaines visant à renforcer les pratiques écologiques et à accroître l'engagement des employés envers les questions environnementales, la participation des travailleurs et des travailleuses figurant parmi les pratiques que cet outil analyse (Masri & Jaaron, 2017). Un EMS ou Environmental Management Systems permet aux entreprises de mieux maîtriser leurs impacts environnementaux par la planification, la mise en place de systèmes et le contrôle des activités quotidiennes (Daily et al., 2011). Un « green organisational climate » ou une culture organisationnelle pro-environnement renvoie à une culture organisationnelle qui favorise l'implémentation de principes pro-environnementaux et d'adhésion de l'ensemble des travailleurs et des travailleuses aux mêmes valeurs sur ce sujet (Chou, 2014). Enfin l'« Organizational Citizenship Behavior for the Environment » ou OCBE regroupe l'ensemble des actions et comportements volontaires pro-environnementaux des travailleurs et des travailleuses qui ne sont ni récompensés ni requis par l'organisation de travail (Paillé et al., 2014). Ce dernier concept se révèle particulièrement opérant pour appréhender la participation des travailleurs et des travailleuses : si ils et elles entreprennent des actions en dehors du cadre formel de l'organisation pour agir écologiquement dans leur travail, c'est qu'ils et elles disposent d'une autonomie suffisante dans l'exercice de leurs fonctions. C'est aussi le seul concept dans les études de management où les actions des travailleurs et des travailleuses sont mesurées indépendamment du management. Dans les autres études, c'est

l'adoption d'un outil de management qui est analysé et qui permet les actions pro-environnementales.

La participation des travailleurs et des travailleuses constitue un élément fréquemment mesuré dans ces études. Il a été établi qu'elle représente un moyen d'augmenter la productivité et l'efficacité de l'organisation, et qu'elle favorise la maîtrise de soi, la réflexion individuelle et la capacité à résoudre des problèmes (Daily et al., 2011). En lien avec la transition écologique, Bonnie F. Daily, James W. Bishop et Robert Steiner (2011) démontrent que la participation des travailleurs et des travailleuses, indépendamment de l'intervention du management, constitue un élément clé pour une organisation soucieuse de l'environnement. C'est aussi ce qu'illustrent les études s'interrogeant sur le rôle de l'OCBE, les actions et comportements volontaires pro-environnementaux des travailleurs et des travailleuses, qui exerce un effet positif sur la performance environnementale (Paillé et al., 2014). Le GHRM, quant à lui, comporte une mesure de la participation qui a également été corrélée positivement à une amélioration des performances environnementales (Masri & Jaaron, 2017). Par ailleurs, Pascal Paillé et Virginie Francoeur (2022), en s'appuyant sur l'index d'« empowerment » de Gretchen M. Spreitzer (1995), établissent que l'une de ses dimensions, l'autonomisation par la compétence, est positivement associée aux performances des tâches pro-environnementales requises par l'organisation de travail, tout en précisant que les quatre dimensions (le sens, la compétence, l'autodétermination et l'impact) doivent être simultanément réunies pour que cette performance soit effective. Anne-Laure P. Winkler, Jill A. Brown et David L. Finegold (Winkler et al., 2019) montrent en outre que l'actionnariat salarié (employee ownership) est positivement associé à l'engagement envers les parties prenantes externes. Enfin, Carol Hicklenton, Donald W. Hine et Natasha M. Loi (2019) observent que les cultures du travail soutenant les actions pro-environnementales et l'autonomie des travailleurs favorisent les comportements pro-environnementaux non seulement dans le cadre professionnel mais également dans d'autres contextes de vie.

L’ensemble de ces études de la recherche en management conclut à une amélioration des performances environnementales des entreprises en lien avec la participation des travailleurs et des travailleuses, que cette dernière soit directement mesurée (OCBE) ou qu’elle soit mesurée sous un modèle plus large de management.

Ces études, issues de champs disciplinaires variés, convergent pour suggérer l’existence d’une relation positive entre l’implication des travailleurs et des travailleuses et l’amélioration des performances environnementales des entreprises.

La crise climatique et la dégradation de l'environnement sont des problèmes critiques. Cependant, que ce soit les innovations technologiques, l'influence des États sur les marchés économiques ou responsabiliser les individus aux gestes écologiques, aucune de ces solutions n'a pu permettre de réduire les émissions de $CO_2$ au global. Dans ce mémoire, nous proposons de nous tourner vers les institutions et notamment les entreprises qui contribuent de manière importante à la crise climatique et à la dégradation de l'environnement. Or, pour que celles-ci puissent réellement prendre en compte les variables liées à l’environnement, il est nécessaire de se projeter sur des objectifs à long terme. Cependant, la gouvernance des entreprises souvent attribuée aux seuls investisseurs en capital est à remettre en question pour plusieurs raisons : les objectifs de rentabilité empêchent de prendre en compte les objectifs environnementaux, cette gouvernance participe à la reproduction des inégalités et empêche les travailleurs et les travailleuses de se syndiquer ou participer à des actions collectives. De plus, cette gouvernance est vécue comme illégitime car elle ne tient pas en compte la rationalité politique des travailleurs et des travailleuses. Impliquer les travailleurs et les travailleuses pourrait leur permettre de mieux contrôler les décisions qui souvent les concernent directement mais aussi de diminuer les risques psychosociaux au travail, ainsi que de mieux gérer les conditions de travail et les aléas qui sont le propre du travail. Cela aura forcément un effet positif sur le travail parce que les travailleurs et les travailleuses sont les personnes qui saisissent le mieux l’écart entre travail réel et

travail prescrit. Enfin, démocratiser l'entreprise semble être nécessaire pour réduire la dissonance cognitive entre vivre dans une démocratie et travailler dans une organisation qui se rapproche d'un pouvoir autoritaire. La participation des travailleurs et des travailleuses peut, toutefois, désigner plusieurs degrés différents : entre gérer une entreprise et n'avoir que la capacité d'influer sur les moyens d'une mise en œuvre d'un projet déjà défini par les apporteurs en capital ; et gouverner l'entreprise, c'est-à-dire avoir accès aux décisions sur les finalités de l'entreprise. C'est cette deuxième implication qui pourrait avoir le plus d'effet sur la transition écologique des entreprises. Un certain nombre d'études sur la participation des travailleurs et des travailleuses montre qu'elle a un effet positif sur la transition écologique des entreprises, que ce soit dans la gestion avec les enquêtes quantitatives de la recherche en management ou dans la gouvernance avec des enquêtes sur des coopératives de travailleurs et travailleuses et les conseils de travailleurs et travailleuses. L'ensemble de ces études, ainsi que la réflexion politique du travail nous conforte dans l'idée que la participation des travailleurs et des travailleuses est une condition nécessaire à la transition écologique d'une entreprise. C’est sous cette hypothèse que l’enquête à Écobat, entreprise de matériaux de construction sera menée.

# Méthodologie

## 1. Contexte du mémoire

Ce mémoire s'inscrit à la suite d'un stage effectué dans le laboratoire de recherche du centre de recherches interdisciplinaires, Démocratie, Institutions, Subjectivité (CriDIS) de l'université de Louvain-la-Neuve au sein de l'équipe travaillant pour le consortium LAMARTRA. Ce projet entre différentes universités de Belgique et financé par Belspo, le service public fédéral de programmation politique scientifique, analyse les liens entre les processus de transition de décarbonisation et, le travail et l'emploi. L'équipe du package WP5, au sein de laquelle j’ai effectué ce stage, analyse les interactions entre la transition écologique et la participation des travailleuses et travailleurs au niveau des décisions de l’entreprise. Cette enquête

qualitative explore l'hypothèse suivante : la participation des travailleurs et travailleuses est une condition nécessaire à la transition écologique au niveau de l'entreprise (Sepúlveda et al., 2023). Lors de mon enquête, je n'étais donc pas seule à travailler à la fois sur la méthodologie, sur l'état de la littérature et sur le terrain. Cependant, le travail d'analyse a été fait de manière individuelle.

Pour l'enquête Lamartra, il a été décidé de récolter les données selon une démarche qualitative basée sur l'étude de quatre cas. Quatre entreprises ont été choisies, appartenant aux quatre secteurs définis par Belspo comme les secteurs les plus importants dans le monde du travail en Belgique, soit la métallurgie, la construction, l'agro-alimentaire et l'e-commerce. L'objectif est de mener une analyse comparative de ces différentes entreprises sur les interactions entre transition écologique au niveau de l'entreprise et participation des travailleuses et travailleurs au niveau des décisions de l'entreprise. Dans ce mémoire, l'analyse se concentrera sur un seul de ces quatre cas.

## 2. Construction du cadre analytique

Un nombre suffisant d'études indique un lien entre la participation des travailleurs et des travailleuses aux décisions de l'entreprise et la transition écologique de l'entreprise. De plus, l'argumentaire d'Isabelle Ferreras (2019) sur comment démocratiser les entreprises met en exergue que les contraintes externes, les contraintes définies par les États et les institutions internationales, qui pèsent sur l'activité des entreprises, ne sont pas suffisamment contrebalancées par les contraintes internes, c'est-à-dire celles qui proviennent des travailleurs et des travailleuses. Les contraintes externes ne suffiront jamais à permettre aux entreprises de maintenir des objectifs environnementaux ambitieux dont nous avons actuellement besoin pour deux raisons : la manière dont est gouvernée l'entreprise et la logique de comment le travail se fait. Il faut donc une nouvelle structure de gouvernement pour représenter tous les intérêts, ceux qui investissent leur capital et ceux qui investissent leur travail. De cette manière, les contraintes internes pourront se complémenter aux contraintes externes de l'entreprise et ainsi

pouvoir répondre aux objectifs climatiques attendus. L'hypothèse suivante est donc envisagée : la participation des travailleurs et des travailleuses aux décisions de l'entreprise est une condition nécessaire à la transition écologique de l'entreprise. Pour pouvoir analyser cette hypothèse, il faut pouvoir définir en quoi consiste la participation des travailleurs et travailleuses ainsi que la transition écologique de l'entreprise.

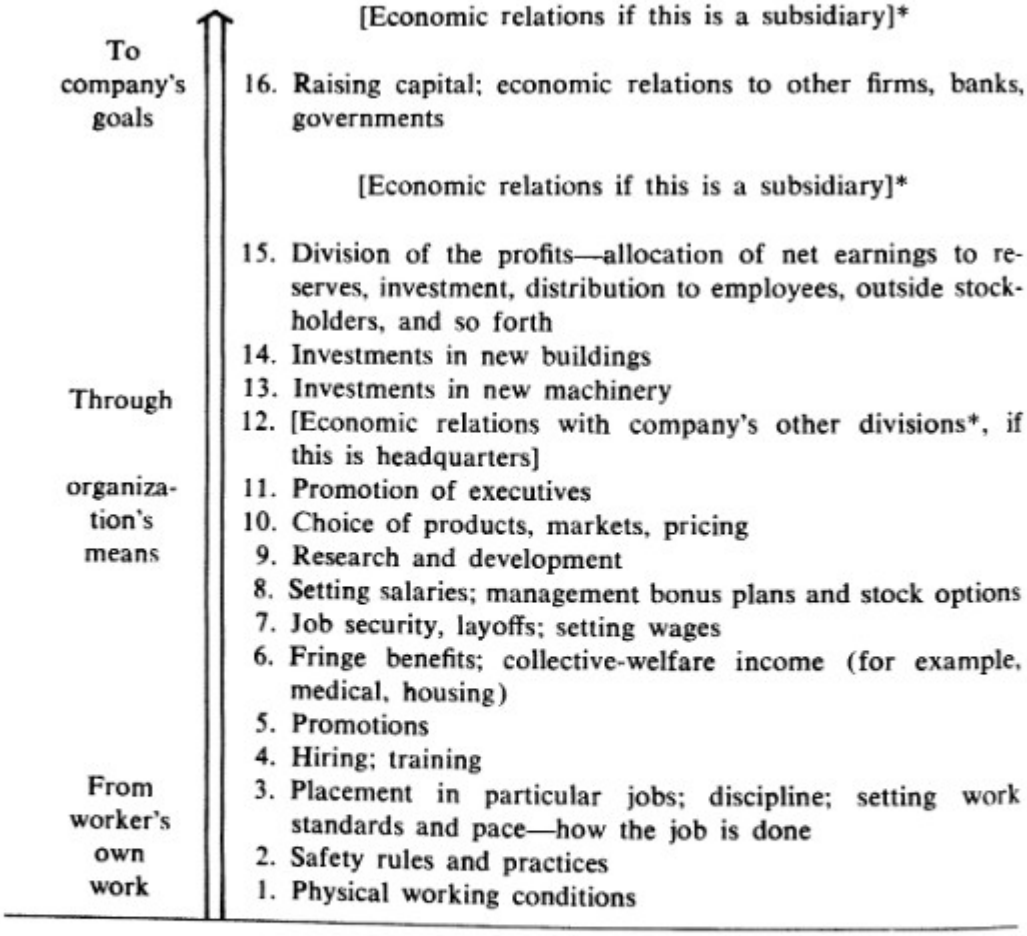
La démocratie en entreprise peut être vue sous de multiples formes : coopérative, dispositif de management, participation au conseil d'administration, syndicat, etc. Trois sous-dimensions ont été mobilisées pour l'enquête Lamartra et ce travail les mobilisera aussi. Elles sont les suivantes : le scope, le dèmos et les mécanismes.

Le scope permet de mesurer l'envergure de la démocratisation au sein de l'entreprise. Il peut autant concerner la verticalité, soit à quel niveau la voix des travailleurs est entendue et prise en compte que la participation horizontale, c'est-à-dire les thèmes et sujets auxquels les travailleurs et les travailleuses ont voix au chapitre. Ce sont donc deux sous-dimensions du scope.

Les niveaux verticaux peuvent être compris sous trois niveaux différents : les décisions à propos des tâches quotidiennes, le niveau le plus bas, les décisions au niveau de l'organisation et enfin les décisions sur l'organisation en elle-même en termes de moyens et de fins. Cela rejoint la définition du rapport Eurofound 2020 (Gallie & Ying Zhou, 2020) qui mesure la participation des travailleurs et travailleuses selon uniquement deux niveaux mais qui présente la même idée. Ces deux niveaux sont les suivants : l'autonomie dans les tâches (« task discretion ») qui concerne la capacité à pouvoir modifier l'ordre de ses tâches, à choisir la méthode de travail ainsi que la vitesse de travail, et l'influence individuelle dans l'organisation, c'est-à-dire l'implication des travailleurs et des travailleuses dans l'organisation, les processus de travail, les décisions importantes et si les travailleurs et les travailleuses participent à des réunions régulières où ils et elles peuvent exprimer leur point de vue. Dans ce travail, l'influence individuelle dans l'organisation est séparée en deux sous-parties entre la participation dans

l'organisation et la participation aux décisions sur les finalités de l'entreprise en suivant la distinction entre gouverner ou gérer l'entreprise d'Isabelle Ferreras (2012). Cette distinction s'effectue sur la manière dont les travailleurs et les travailleuses sont en capacité non seulement de négocier mais aussi de délibérer sur les finalités et les moyens de l'entreprise avec les détenteurs de capitaux. Dans ce cas-là, on considérera que les travailleurs et les travailleuses sont en position de gouvernance de l'entreprise. Dans le cas où les travailleurs et les travailleuses n'ont que la possibilité de négocier les moyens de mise en œuvre d'un projet défini en amont par les apporteurs de capital, on considérera que les travailleurs et les travailleuses ne sont qu'en position de gestion dans l'entreprise. La différence repose sur la capacité des travailleurs et des travailleuses de disposer d'une prise politique sur l'entreprise dans le cas de la gouvernance tandis que dans le cas de la gestion, les finalités de l'entreprise demeurent le monopole des apporteurs en capital.

En ce qui concerne la participation horizontale, le cadre conceptuel de Paul Bernstein (1976) permet de définir plusieurs niveaux en fonction des thèmes des décisions prises en concertation avec les travailleurs et travailleuses. Paul Bernstein présente trois dimensions de la participation des travailleurs et des travailleuses. La participation s'explique par le degré de contrôle des travailleurs et des travailleuses sur les décisions, les thèmes sur lesquels les travailleurs ont un contrôle et enfin à quel niveau de l'organisation ce contrôle est permis. Le niveau de l'organisation se réfère à l'implication des travailleurs et des travailleuses au niveau du conseil d'administration, au niveau du poste de travail et à tous les niveaux intermédiaires entre les deux ce qui rejoint la définition précédente de participation verticale dans ce travail. Les thèmes, c'est-à-dire la participation horizontale, peuvent faire référence aux conditions de travail, au recrutement, à l'investissement dans de nouveaux matériaux de travail. Paul Bernstein propose l'échelle ci-dessous qui sera mobilisée dans le travail d'analyse :




* Economic relations with company's other divisions—this factor's rank varies according to whether the establishment in question is the headquarters or a subsidiary. If the latter, there may be conflict about whether its relations with the home office should be ranked first or third, particularly in multinational corporations [Vernon 1971].

**Figure 1.** ***DIMENSION 2: Range of Issues over which Control May Be Exercised.***

Enfin, le degré de contrôle correspond à la manière dont les travailleurs et les travailleuses exercent leur contrôle sur les décisions. Cela peut aller de la simple possibilité d'exprimer son opinion sur les décisions prises par les personnes gouvernant l'entreprise à la participation au conseil de travailleurs et de travailleuses. Voici ci-dessous un schéma représentant les différents degrés de contrôle produit par Paul Bernstein :

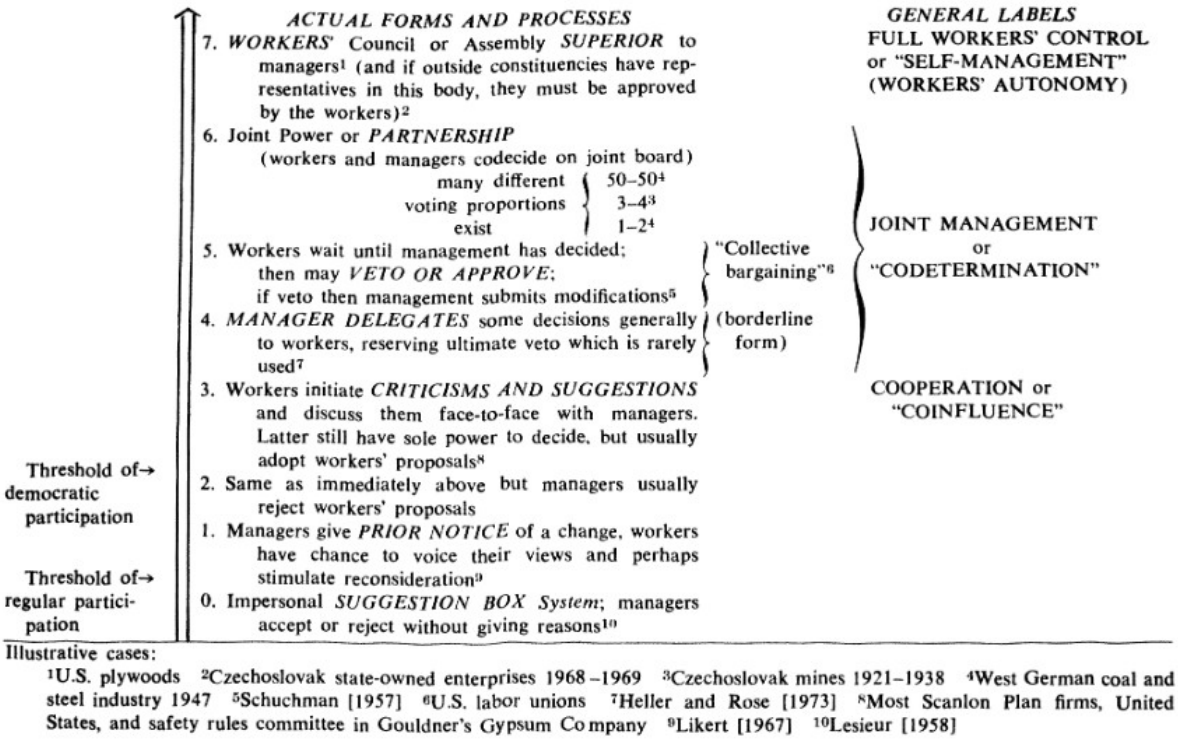



**Figure 2.** ***DIMENSION 1: DEGREE OF CONTROL, that is, Amount of Employees' Influence over Any Decision***

Les degrés de contrôle pourront permettre de définir les mécanismes de participation qui ont lieu dans l'entreprise qui représente la deuxième sous-dimension de la participation des travailleurs.

Enfin, la dernière sous-dimension de la participation, le dèmos, permet de comprendre qui est impliqué spécifiquement dans toutes les prises de décisions. Cette sous-dimension permettra de définir les différents groupes de personnes qui ont accès à différents niveaux de participation.

Une des limites de cette enquête concerne le rôle des syndicats. Ce dernier est souvent un élément important dans la participation des travailleurs et des travailleuses, en particulier dans les entreprises moyennes et grandes. Cependant, c'est un élément qui n'a jamais été mentionné par les travailleurs et travailleuses, excepté lors de la faillite, pour traiter du chômage provisoire et des indemnités. Il est possible de supposer alors que les syndicats n'ont eu que très peu, voire pas de place dans l'entreprise.

La deuxième dimension concerne la transition écologique des entreprises. Dans cette enquête, le cadre d'analyse choisi pour mesurer la transition écologique est celui de l'International Labour Organization (ILO, 2022). Cet organisme des Nations unies qui consiste à promouvoir la justice sociale et économique en établissant des normes internationales du travail, a publié un rapport en 2022 sur la transition écologique des entreprises. Ils ont produit un état des lieux sur les entreprises qui réduisent leurs émissions de gaz à effet de serre et analysent quelles sont les politiques publiques qui permettent une transition écologique au niveau des entreprises. C'est en s'inspirant de ce cadre analytique que l'équipe Lamartra choisit de documenter la transition écologique des cas d'études (Sepúlveda & Ferreras, 2026) et c'est aussi celui que j'utilise pour l'analyse de la transition écologique dans ce travail.

D'après le rapport *Greening Enterprises* de l'International Labour Organization, les facteurs qui permettent une transition écologique sont à la fois internes et externes. Parmi les facteurs externes, les régulations et les lois jouent un rôle important dans la transition. Pour que cela soit efficient, les gouvernements doivent être en capacité de s'opposer au pouvoir des entreprises d'énergies fossiles ainsi que d'établir une planification de la transition avec les parties prenantes tout en s'adaptant à de possibles nouvelles circonstances. Pour que les facteurs internes puissent être pris en compte, il faut que le paradigme économique de l'entreprise considère les effets positifs d'une politique économique écologique. En effet, en réduisant les émissions de gaz à effet de serre, les entreprises économisent dans leurs processus de production. La productivité du travail augmente grâce à l'innovation dans de nouvelles solutions et les nouvelles compétences, et les employés sont plus engagés dans leur entreprise lorsqu'elle adopte des normes environnementales. Les entreprises jouent un rôle central dans le développement et la formation de nouvelles compétences liées à l'écologie. Enfin, les bénéfices peuvent aussi être sociaux en permettant d'accéder à de meilleures formations, de réduire l'écart de salaire hommes-femmes et de proposer de meilleures conditions de travail. La finance verte, c'est-à-dire la finance dirigée vers la promotion d'une transition

durable et inclusive vers un développement à faible émission de gaz à effet de serre, peut aussi jouer un rôle dans la transition écologique des entreprises. Les innovations font aussi partie des facteurs internes qui permettent une transition écologique. Elles peuvent être provoquées par une modification des politiques environnementales. Enfin, les facteurs à la fois internes et externes concernent la culture et les normes dans l'éducation, par exemple, mais aussi au niveau du corps décisionnaire des entreprises (dirigeants et managers) ; et le dialogue social et les partenaires sociaux au niveau national, régional, sectoriel mais aussi au niveau de l'entreprise. La négociation collective permet aux travailleurs, travailleuses et aux employeurs de trouver des solutions communes pour une transition juste, même si en réalité seulement un quart de ces accords concerne la transition écologique.

Le graphique ci-dessous résume les différents facteurs internes et externes pour une transition juste :

Figure 1.6 Enabling factors for enterprise just transition



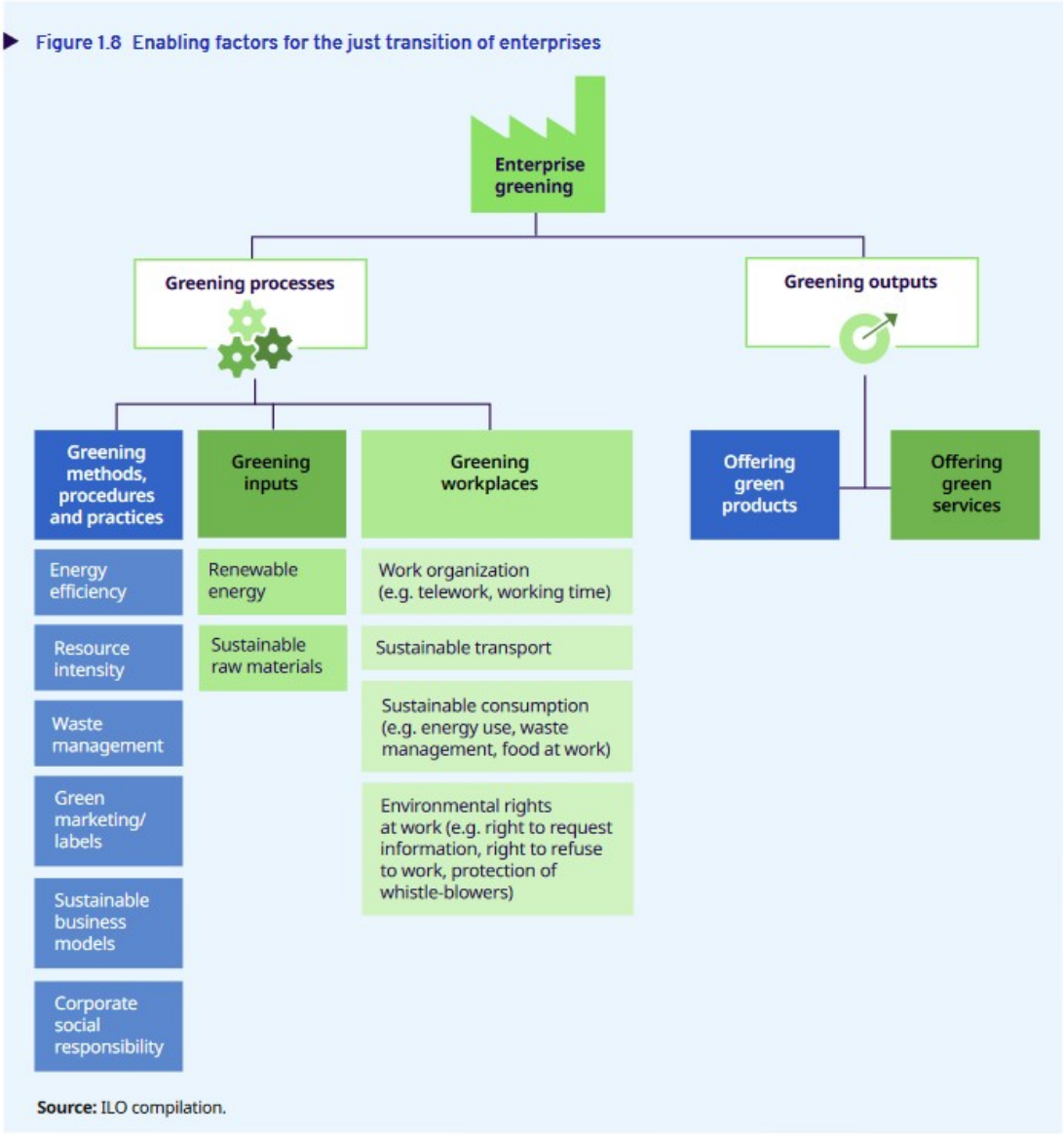

**Source:** ILO compilation adapted from DCED (2014).

Après l'identification de ces facteurs, l'organisation définit un cadre conceptuel pour identifier concrètement ce qu'une entreprise peut mettre en place pour une

transition écologique juste. Ce cadre conceptuel regroupe deux catégories à analyser à travers la transition écologique : les résultats (outputs) que ce soit les produits ou les services vendus par l'entreprise et les processus de l'entreprise qui comprend trois sous-catégories : les intrants, le lieu de travail et les méthodes, procédures et pratiques.

Les résultats ou outputs sont les produits et les services produits par l'entreprise qui contribuent directement à réduire les émissions en gaz à effet de serre.

Les processus sont les méthodes, les procédures et les pratiques permettant une transition écologique. Cela peut concerner les processus de production comme l'utilisation d'énergie renouvelable, les mesures d'économie d'énergie, le fait de privilégier l'économie circulaire, en maintenant les produits en état de marche le plus longtemps possible, et la réduction de la production de déchet. Le choix des intrants comme l'utilisation d'énergie renouvelable mais aussi de matières premières durables font aussi partie de cette catégorie de même que tout ce qui va concerner le lieu de travail comme le télétravail, le tri des déchets et la capacité à choisir un moyen de transport durable pour se rendre au travail.




Ces différentes catégories vont nous permettre de pouvoir mesurer la transition écologique du cas d'étude de cette enquête.

Voici un récapitulatif des différentes dimensions à mobiliser dans l'analyse de ce cas :

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Participation démocratique** | Scope | Participation verticale | Poste de travail – dans l'organisation – décisions sur les |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | finalités |
| | | Participation horizontale | Échelle des thèmes de Bernstein |
| | Mécanismes | Les réunions formelles, informelles etc.<br>Échelle du degré de contrôle de Bernstein | |
| | Dèmos | Qui participe, quels groupes | |
| **Transition écologique** | Résultats ou “outputs” | Produits ou services | |
| | Méthodes, procédures et pratiques | Processus de production, mesures d’économie d’énergie, l’économie circulaire, réduction de la production de déchet. | |
| | Produits entrants | Utilisation d’énergie renouvelable ou de matières premières durables | |
| | Lieu de travail | Le télétravail, le tri des déchets, un moyen de transport durable pour se rendre au travail | |

## 3. La stratégie méthodologique

Cette enquête se base sur le paradigme méthodologique compréhensif, selon Max Weber, d'après lequel ce sont les significations que donnent les acteurs à leurs actes et à ceux des autres qui constituent la matière première de l'analyse sociologique (Quivy et al., 2022, p. 332). Pour avoir accès aux significations des

acteurs, nous avons choisi de récolter nos données principalement sous la forme d'entretiens semi-directifs puisqu'alors l'enquêté est capable d'exprimer le sens qu'il donne à ce qu'il fait et ce qu'il observe. Cependant, nous avons aussi choisi d'aller plus loin et d'emprunter des méthodes du paradigme critique dans le sillon de la critique marxiste du capitalisme de Marx. L'objectif est d'avoir une valeur explicative, normative et pratique selon Max Horkheimer à l'analyse (De Munck, 2011). La partie explicative s'appuie donc sur le paradigme compréhensif tandis que la partie normative concernera ici le principe qu'il faut trouver des solutions pour survivre à la crise climatique. La partie pratique, elle, permettra de donner des pistes et solutions pour résoudre ce problème.

Pour l'enquête Lamartra, il a été choisi de récolter les données selon une démarche qualitative basée sur l'étude de quatre cas. Quatre entreprises ont été choisies, appartenant aux quatre secteurs définis par Belspo comme les secteurs les plus importants dans le monde du travail en Belgique soit la métallurgie, la construction, l'agro-alimentaire et l'e-commerce. L'objectif est de mener une analyse comparative de ces différentes entreprises sur les interactions entre transition écologique au niveau de l'entreprise et participation des travailleuses et travailleurs au niveau des décisions de l'entreprise.

Pour répondre à l'hypothèse de l'enquête, c'est-à-dire que la participation des travailleurs et travailleuses est une condition nécessaire à la transition écologique au niveau de l'entreprise, il faut pouvoir analyser comment la participation des travailleurs et des travailleuses dans l'entreprise influence la transition écologique. D'après Robert Yin (2014) dans un ouvrage méthodologique sur la recherche par étude de cas, les études de cas sont à privilégier lorsque l'enquête doit répondre à une question sur le comment ou le pourquoi, lorsque l'intérêt se focalise sur des phénomènes contemporains et que l'observateur ne peut contrôler les événements sans remettre en cause la solidité des résultats. Or, ici, l'hypothèse pousse à comprendre deux phénomènes contemporains : la transition écologique d'une entreprise et la participation des travailleurs et travailleuses aux décisions de leur entreprise. Il faut, de plus, comprendre comment ces deux phénomènes

interagissent l'un avec l'autre dans un stade de la recherche explicatif, et non exploratoire, puisque l'hypothèse de départ a été décidée avant le début de l'enquête grâce à la revue de la littérature. La recherche du comment, le stade explicatif, les phénomènes contemporains et le fait que l'observateur ne puisse contrôler les événements sont autant d'éléments qui permettent de confirmer que l'étude de cas est une option valide pour cette enquête.

Le cas d'étude, d'après Bent Flyvbjerg (2006), est utile dans le cadre des sciences sociales puisque dans l'état actuel des connaissances, aucune théorie générale, c'est-à-dire une théorie indépendante du contexte, ne rencontre un consensus et donc la plupart des théories étant dépendantes du contexte, l'étude de cas est un outil bien conçu pour produire ce type de savoir. Il explique que comme l'étude des affaires humaines ne permet pas de découvrir des théories prédictives ou générales, les connaissances concrètes, qui dépendent du contexte, ont donc plus de valeur que la vaine recherche de théories prédictives et générales (Flyvbjerg, 2006, p. 7)[1].

Pour choisir les cas d'étude de l'enquête, c'est-à-dire les entreprises ici, il a été décidé de ne prendre que celles qui présentaient déjà une transition écologique et démocratique dans les quatre domaines déterminés par Belspo. Dans le protocole méthodologique de l'enquête, ce choix est expliqué plus en détail (Sepúlveda et al., 2023). D'après Bent Flyvbjerg, un raisonnement critique permet « d'obtenir des informations qui permettent des déductions logiques de type « Si cela est (ou n'est pas) valable dans ce cas, alors cela s'applique à tous les cas (ou à aucun) » (Flyvbjerg 2006, p.230 cité dans Sepúlveda et al., 2023, p.12) ou « si la thèse peut être réfutée dans le plus favorable des cas alors elle serait très probablement fausse pour les cas intermédiaires » (ou inversement) (Flyvbjerg, 2006, p. 11). Les raisonnements critiques et a fortiori, les cas d'étude critiques permettent donc d'être un outil de généralisation des théories. C'est pour cela que dans cette enquête, le

1 « Predictive theories and universals cannot be found in the study of human affairs. Concrete, context-dependent knowledge is therefore more valuable than the vain search for predictive theories and universals » (Flyvbjerg, 2006, p. 7).

choix s’est porté vers des entreprises qui ne sont pas les cas les plus représentatifs de chaque industrie, mais les cas les plus critiques dans le cadre de la transition écologique et de la participation des travailleurs et des travailleuses. Cela permettra de pouvoir analyser correctement l’interaction entre les deux phénomènes et aussi d’éventuellement pouvoir généraliser selon ce principe. C’est cette caractéristique des entreprises choisies qui a été nommée best-in-class dans cette enquête.

Les entreprises ont donc été choisies selon trois critères :

1. « L'activité de l'entreprise s'inscrit déjà dans le cadre de la transition écologique en Belgique, que ce soit au niveau des intrants, des processus et/ou des extrants. Dans son secteur, elle est considérée comme l'un des leaders à cet égard. » (Sepúlveda et al., 2023, p. 12)
2. « Les pratiques de gestion interne de l'entreprise semblent s'éloigner nettement des processus décisionnels traditionnels descendants pour s'orienter vers une certaine autonomisation des employés. Il reste à étudier le dynamisme des pratiques en matière d'implication des employés. » (Sepúlveda et al., 2023, p. 12)
3. « L'entreprise manifeste un intérêt certain à participer à la présente étude, cherchant ainsi à rendre compte des processus internes en cours. Cette ouverture à la réflexivité est considérée comme une condition préalable à une certaine forme de participation des travailleurs, et pourrait potentiellement contribuer à aller plus loin. » (Sepúlveda et al., 2023, p. 13)

Les deux premiers critères permettent de s’assurer du choix best-in-class des entreprises à la fois sur des critères de transition écologique et de participation des travailleurs et travailleuses, tandis que le dernier critère permet de s’assurer de la faisabilité de l’enquête. En effet, pour analyser l’organisation du travail d’une entreprise, il faut pouvoir avoir accès aux lieux de l’entreprise, pouvoir observer ses processus mais aussi pouvoir organiser des entretiens avec les travailleurs et les travailleuses et analyser les documents internes. Cette condition est d’autant plus cruciale qu’elle garantit aussi l’importance de la réflexivité de la part de l’entreprise

et donc sa capacité à analyser, à apprendre et à améliorer ses propres processus en particulier dans le cadre de sa propre transition écologique et démocratique (Sepúlveda et al., 2023, p. 13).

L'enquête sociologique sur laquelle se base ce mémoire se concentre sur un cas en particulier de ce projet, celui qui concerne le secteur du BTP. Le choix de l'entreprise s'est arrêté sur un négoce de matériaux de construction et de bricolage, devenue récemment coopérative, mettant en place un management participatif et vendant des matériaux écologiques. Cette entreprise présente donc déjà des caractéristiques de transition écologique et de participation des travailleuses et travailleurs. Ces caractéristiques seront détaillées dans la suite de ce travail.

### *Présentation du cas analysé, Écobat*

Écobat est une entreprise de négoce de matériaux de construction et de bricolage. Sa particularité dans le marché des magasins de ce type réside dans le fait de mettre en avant des produits écologiques et de proposer des expérimentations de participation des travailleurs et des travailleuses autant dans les pratiques de management que dans les statuts de l'entreprise. Les trois fondateurs sont des travailleurs du BTP qui ont cherché à travailler avec des matériaux plus durables et moins dangereux pour eux et leurs employés et souhaitaient également investir dans des matériaux de construction de manière plus éthique et locale. Ils ont fondé une coopérative, nommée le groupe mère dans ce travail, qui a acheté un fonds de commerce déjà existant en 2004 dans une grande agglomération, Écobat, afin de profiter de ce type de produits et de les proposer à la vente (Casterman et al., 2015). Ils décident aussi de proposer des expérimentations d'implication des travailleurs et des travailleuses dans l'entreprise. Ecobat fait partie d'un réseau d'entreprises mis en place par le groupe mère. Le réseau d'entreprises regroupe trois principales entités dans le domaine de la construction et du bâtiment écologique. Il regroupe un hub d'entrepreneurs durables, une entreprise d'immobilier durable et écologique, et Écobat, un négoce en matériaux de construction. Le groupe mère est une organisation faîtière, c'est-à-dire qu'elle dispose d'une autorité sur les entités qui la compose. Depuis, le groupe mère par l'intermédiaire de l'immobilière, a aussi

racheté un autre fonds de commerce pour Écobat qui se situe à une quinzaine de minutes en voiture de l'autre, dans une plus petite ville en 2008 (Casterman et al., 2015). En 2021, Écobat passe aussi d'un statut de société anonyme à une coopérative. L'entreprise fait ensuite faillite pendant l'enquête en décembre 2024. Le groupe mère est composé de plusieurs entités : le négoce en matériaux de construction Écobat, un hub d'entrepreneurs et une entreprise d'immobilier, tous spécialisés dans l'écologique.

### *Les dispositifs méthodologiques utilisés et la récolte de données*

Cette enquête s'est déroulée en deux temps. Le premier, de novembre 2023 à mars 2024, a pu permettre la récolte de la majorité des données.

Les observations des journées de travail ont été menées pendant des périodes de quatre heures durant deux à trois jours sur chacun des deux magasins que détient l'entreprise. Les réunions du comité de direction, aussi désigné sous le terme équipe de management de l'entreprise dans ce travail, ont pu aussi être observées pendant cette période, ces réunions se tenant en général une fois par mois.

Les entretiens ont été menés avec toute l'équipe de management ainsi qu'avec l'administrateur délégué de l'entreprise. Enfin, deux à trois travailleurs et travailleuses hors de l'équipe de management ont été interviewées pour chacun des deux sites. Les entretiens se déroulaient selon quatre axes : le parcours de l'enquêté, comment se déroule son travail, les dispositifs de démocratisation de l'entreprise et comment les travailleurs et travailleuses peuvent participer à ces dispositifs (coopérative, management participatif, instances de décision), et enfin l'investissement de l'enquêté et de l'entreprise dans les démarches écologiques (matériaux écologiques, tri, etc.). Une des limites de ces entretiens repose sur le lieu d'entretien. En effet, tous les entretiens ont été faits sur le site de l'entreprise, parfois dans une salle fermée, en particulier pour les membres de l'équipe de management. Mais pour certains travailleurs, sur un des deux sites, il nous a été imposé de faire l'entretien dans une salle de réunion qui est aussi une zone de passage pour accéder à la cuisine. Les entretiens n'avaient pas particulièrement de

limite de temps pour les membres de l'équipe de management et l'administrateur délégué mais pour les entretiens des travailleurs et des travailleuses, nous avons dû les limiter à cause de leurs conditions de travail à trente à quarante minutes. Les conditions n'ont peut-être pas été suffisantes pour recueillir une parole hors des pressions de l'entreprise en ce qui concerne les travailleurs et les travailleuses ne faisant pas partie du comité de direction.

Par la suite, l'entreprise a fermé en décembre 2024 et nous avons pu faire quelques entretiens complémentaires pour comprendre comment les événements se sont déroulés après notre départ du terrain en mars 2024, principalement avec des membres de l'ancien comité de direction et avec l'administrateur délégué. Ces entretiens ont été faits par visio.

Voici l'ensemble des entretiens et des observations effectués sur la période de novembre 2023 à mai 2025.

| Date | Type | Lieu | Précisions |
|---|---|---|---|
| **08/11/2023** | Réunion de début de projet | Site original | Isabelle Ferreras, Julien Charles, Mathilde Hamici et Sebastián Pérez Sepúlveda pour l'équipe de recherche ainsi que Cécile et Philippe représentants de l'entreprise |
| **12/11/2023** | Observation : réunion de l'équipe de management | Nouveau lieu | Observation de Mathilde et Sebastián |
| **19/12/2023** | Entretien Coralie | Nouveau site | Semi-dirigé par Sebastián avec la participation de Mathilde |
| **19/12/2023** | Entretien Martin | Nouveau site | Semi-dirigé par Sebastián avec la participation de Mathilde |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **21/12/2023** | Observation participante pendant l'inventaire | Nouveau site | Participation de Mathilde et Sebastián |
| **09/01/2024** | Observation : réunion de l'équipe de management | Nouveau site | Observation de Mathilde et Sebastián |
| **17/01/2024** | Entretien Philippe | Site original | Semi-dirigé par Sebastián avec la participation de Mathilde |
| **17/01/2024** | Entretien Stephan | Site original | Semi-dirigé par Sebastián avec la participation de Mathilde |
| **19/01/2024** | Observation : journée de travail | Nouveau site | Observation de Sebastián |
| **23/01/2024** | Observation : journée de travail | Site original | Observation de Mathilde et Sebastián |
| **24/01/2024** | Observation : journée de travail | Site original | Observation de Mathilde et Sebastián |
| **25/01/2024** | Observation : journée de travail | Site original | Observation de Mathilde et Sebastián |
| **26/01/2024** | Observation : journée de travail | Nouveau site | Observation de Sebastián |
| **15/02/2024** | Entretien Laure | Nouveau site | Semi-dirigé par Sebastián avec la participation de Mathilde |
| **21/02/2024** | Entretien Manuel | Site original | Semi-dirigé par Sebastián avec la participation de Mathilde |
| **21/02/2024** | Entretien Adrien | Site original | Semi-dirigé par Sebastián |
| **22/02/2024** | Entretien Véronique | Nouveau site | Semi-dirigé par Sebastián avec la participation de |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | Mathilde |
| **05/03/2024** | Entretien Luca | Nouveau site | Semi-dirigé par Sebastián avec la participation de Mathilde |
| **07/03/2024** | Entretien Emile | Site original | Semi-dirigé par Sebastián avec la participation de Mathilde |
| **27/03/2024** | Second entretien Philippe | Site original | Semi-dirigé par Sebastián |
| **26/03/2024** | Observation : réunion de l'équipe de management | Nouveau site | Observation de Mathilde |
| **11/04/2025** | Second entretien Emile | Par visio | Semi-dirigé par Sebastián |
| **14/04/2025** | Troisième entretien Philippe | Par visio | Semi-dirigé par Sebastián avec la participation de Mathilde |
| **22/04/2025** | Second entretien Stephan | Par visio | Semi-dirigé par Mathilde |
| **01/05/2025** | Second entretien Martin | Par visio | Semi-dirigé par Mathilde |

Une autre limite qu'il faut relever dans cette enquête est le manque de prise en compte de l'importance du groupe mère dans les dispositifs de participation des travailleurs et travailleuses. Comme décrit plus tard dans l'analyse, le groupe mère est une entité qui a eu un effet important sur la possibilité ou non pour les travailleurs et travailleuses de s'impliquer dans les processus de décisions. Or, pendant l'enquête, nous n'avons pas participé aux assemblées générales du groupe mère, ni conduit des entretiens avec des membres importants du groupe mère (excepté avec les membres d'Écobat) et des autres entités qui ont pu affecter les dispositifs participatifs, en particulier l'immobilière. Il aurait été tout à fait important de le faire.

*Analyse thématique*

L'analyse des entretiens et des observations s'est principalement construite par analyse thématique, c'est-à-dire que j'ai étudié et comparé « les sens des discours pour mettre à jour les systèmes de représentations véhiculés par ces discours » (Blanchet, Gotman, 1992, p. 91 dans Ramos, 2015, p. 94). À partir des retranscriptions intégrales des entretiens, l'analyse thématique permet d'extraire chaque idée des entretiens que ce soit hors-sujet ou non, puis de reconstruire un sens à partir de regroupement de ces idées jusqu'à saturation des différents thèmes et sous thèmes dans un mouvement itératif (Ramos, 2015). D'après Olivier de Sardan, « il ne s'agit donc plus de "recouper" ou de "vérifier" des informations pour arriver à "une version véridique", mais bien de rechercher des discours contrastés, de faire de l'hétérogénéité des propos un objet d'étude, de s'appuyer sur les variations plutôt que de vouloir les gommer ou les aplatir, en un mot de bâtir une stratégie de recherche sur la quête de différences significatives. » (Olivier de Sardan, 2015, pp. 80-81 dans Ramos, 2015, p. 100). Les observations vont permettre dans ce contexte de renforcer ou de diminuer les analyses de sens des entretiens.

Dans un premier temps, nous verrons que l'entreprise Écobat propose des dispositifs de transition écologique ainsi que des dispositifs de participation des travailleurs et des travailleuses. Le rôle de ces derniers est primordial pour la transition écologique de l'entreprise. Dans un second temps, nous verrons que cette participation est empêchée au-delà des décisions au niveau du poste de travail par différents dispositifs et par le groupe mère. Ce dernier introduit un conflit qui grâce au cadre conceptuel de la justification (Boltanski & Thévenot, 2022) nous permet de l'analyser sous l'opposition de deux cités de justification différentes. Les épreuves de la cité démocratique n'aboutissent jamais et sont dénaturées par des objets d'autres mondes. Cela crée une injustice vécue par les travailleurs et les travailleuses qui a des conséquences sur leur motivation dans l'entreprise et dans la transition écologique de celle-ci.

# Immersion dans un négoce en matériaux de construction

Écobat est un négoce de matériaux de construction appartenant à une coopérative, nommée le groupe mère. L'entreprise gère deux magasins, l'un se trouve dans une grande agglomération tandis que l'autre dans une plus petite ville.

Le premier magasin, acheté par la coopérative (revendu en 2019 mais toujours occupé jusqu'en octobre 2024), est aussi le plus vieux bâtiment à présent, l'autre ayant été rénové récemment. C'est un vieux bâtiment d'habitation de ville avec un étage dans lequel se trouvent des logements et des bureaux. Le rez-de-chaussée a été aménagé pour y accueillir le magasin et des extensions ont été rajoutées par la suite en direction du fond du terrain. Une cour se trouve sur un de ses côtés, fermée par une grille. Au fond de la cour, un hangar surplombe le reste. Nous pouvons apercevoir des matériaux de construction dans la cour et sous le hangar. Dans le magasin, nous sommes accueillis à l'entrée par un comptoir derrière lequel le personnel peut procéder aux ventes. À droite se trouve des rayons proposant petits matériaux de bricolage en tout genre : vis, silicone, mastic, gants de protection, etc., bref tout ce qui peut servir pour bricoler. Au fond de cette pièce se trouve un escalier pour accéder aux bureaux qui se trouvent à l'étage. À gauche se trouve une pièce ouverte sur la précédente présentant des produits de peinture, de laque et de nettoyage écologique. Au fond de cette pièce se trouve un bureau fermé. La cour, quant à elle, est étroite, le sol irrégulier, des matériaux sont entreposés sous le hangar mais aussi sur les abords de cette cour et même, en hauteur, contre un des murs qui bordent la cour. Une petite cabane se trouve à côté de l'entrée du hangar où sont entreposés les matériaux sensibles au gel et où les magasiniers peuvent utiliser un ordinateur pour travailler sur les livraisons. Lorsqu'un ou une cliente arrive dans la cour, souvent en voiture, la personne se gare dans la zone la plus proche de la rue de la cour. Puis, elle entre dans le magasin pour soit acheter en libre-service, c'est-à-dire se servir sur les rayonnages du magasin, soit

commander des matériaux de construction entreposés dans la cour. Dans ce cas-ci, elle paye et récupère un ticket où sont indiqués les matériaux à récupérer dans la cour par palette et par sac. Elle sort, se met à côté de la palette posée au milieu de la cour. Celle-ci divise la cour en deux, une partie est réservée aux magasiniers pour faciliter leur manœuvre à bord de leur chariot élévateur en sécurité et l'autre partie permet aux clients de se garer. La personne attend donc au niveau de cette palette qu'un magasinier prenne son ticket. Celui-ci arrive le plus souvent sur son chariot (ou Clark), accroche le ticket en évidence sur son chariot puis se dirige vers le hangar où sont stockés les matériaux commandés. Le plus souvent, ceux-ci sont sur palette. Le chariot porte la palette jusqu'au véhicule du ou de la cliente pour que la personne charge les matériaux dans son véhicule. Souvent, le magasinier descend de son chariot pour aider la personne. Une fois chargé, le ou la cliente sort de la cour par la grille. La cour étant étroite, quand plusieurs clients véhiculés sont présents, il est plus difficile de faire les manœuvres avec les chariots puisqu'il n'y a qu'une voie de circulation. Les magasiniers, tous des hommes sur ce site, d'âges divers et parfois d'origine étrangère, s'occupent principalement de servir les clients avec les matériaux de construction entreposés dehors ou sous le hangar. Ils sont en habit de travail Écobat avec chaussures de sécurité et gilet jaune à l’extérieur. Ils portent souvent des gants mais pas toujours. Ils s'occupent aussi de réceptionner les livraisons de fournisseurs, de préparer les transferts de marchandises d'un site à l'autre et de ranger la cour et le hangar. Le travail des magasiniers est difficile en particulier l’hiver, car ils doivent travailler dehors dans le froid. Ils ne sont que deux sur le site le plus ancien et doivent se relayer une semaine sur deux pour être présent très tôt le matin pour décharger les camions de fournisseurs. L'un travaille de 5h à 14h tandis que l'autre travaille de 7h à 16h. De plus, il arrive de temps en temps qu'il y ait un accident. C'était le cas lors de nos observations, un magasinier est tombé sur une plaque de verglas en sortant de son chariot et s'est cassé le fémur.

Les vendeurs et vendeuses, appelés aussi commerciaux pour souligner le fait qu'ils et elles ont des responsabilités et des compétences qui vont au-delà d'un simple

caissier, s'occupent d'accueillir au comptoir les clients et les clientes, et de répondre à leur demande de conseil. Ils restockent aussi les rayonnages du magasin et répondent aux mails des clients et clientes. Ils travaillent de 7h à 16h à servir les clients et les clientes mais restent souvent plus tard à la fermeture du magasin pour restocker les rayons, répondre aux demandes de conseil par mail et passer des commandes. Il peut aussi arriver que les vendeurs viennent remplacer à la cour les magasiniers s'il manque de personnel et que le vendeur a le permis manutention. Il faut toujours avoir une personne à la cour et une personne au comptoir, ce qui fait que les travailleurs et travailleuses prennent leurs pauses en différé, également à midi et donc ne se retrouvent pas ensemble pour la pause du midi. Ils communiquent souvent par radio pour annoncer lorsqu'ils prennent leur pause. Cela est dû au manque de personnel depuis le Covid et au fait que le magasin reste ouvert de 7h à 16h sans pause. À plusieurs reprises lors de notre observation, le manque de personnel a été un sujet de conversation et de difficultés.

À l'étage se trouve des bureaux fermés où travaillent des membres de l'administratif d'Écobat et du groupe mère, et une grande salle de réunion attenante à une cuisine.

L'ambiance au magasin est conviviale. Les employés tutoient souvent les clients et les clientes avec qui ils prennent du temps pour s'intéresser à leur problème ou pour échanger des nouvelles. Les clients sont pour beaucoup des habitués. Ils peuvent venir au magasin plusieurs fois par semaine. Ils payent souvent directement sur le compte de leur entreprise déjà enregistré sur le logiciel qu'utilisent les vendeurs et vendeuses d'Écobat. Les fournisseurs et les clients se mélangent, certains se connaissent et se saluent, la plupart se tutoient, ils viennent boire un café à la machine laissée à disposition pour tous. Cette dernière est d'ailleurs sujette à plaisanterie comme étant une des raisons de venir à Écobat. La plupart des clients sont donc issus du métier du bâtiment, souvent des hommes entrepreneurs indépendants, parfois d'origine étrangère et qui, alors, peuvent parler en langue étrangère (souvent portugais) aux magasiniers. Mais certains clients contrastent avec les autres. Ce sont des particuliers parmi lesquels il y a une plus grande

proportion de femmes qui demandent souvent conseil sur le matériel, la manière de l'utiliser et achète du matériel principalement écologique.

À certaines heures, les clients et les clientes s'enchaînent sans pause tandis qu'à d'autres moments, le magasin est vide.

Le second site est beaucoup plus grand à la fois au niveau du magasin et de la zone de stockage à l'extérieur. Il a été rénové en 2023 et comprend un bâtiment aux allures modernes avec du bois et des grandes baies vitrées, deux hangars, un complètement fermé pour les matériaux qui craignent le gel, l'autre uniquement couvert pour protéger de la pluie et une zone extérieure sans abri avec stockage et tri des déchets. Le bâtiment est divisé en deux au rez-de-chaussée, d'un côté le magasin avec le comptoir, le libre-service et une partie exposition de matériaux écologiques ; de l'autre côté, une grande pièce avec des bureaux en open-space et un bureau fermé, l'endroit où nous ferons nos entretiens. À l'étage, il y a une cuisine, une salle de bain, un espace détente avec billard et une salle fermée où des formations ont lieu. Ce deuxième site, situé dans une plus petite ville est moins fréquenté que le premier.

Parmi les travailleurs et les travailleuses, quatre font partie du comité de direction, une instance constituée récemment pour prendre des décisions opérationnelles sans avoir besoin de passer par la structure du groupe mère. Ces personnes ont pour la plupart déjà des responsabilités de management au sein de l'entreprise. Elles se réunissent une fois par mois pour discuter des problèmes qui peuvent survenir, les réunions des conseils d'administration des coopératives à venir, les recrutements, les licenciements, l'organisation des plannings et des vacances, les optimisations possibles à mettre en place, les différents services utilisés par Écobat, les fournisseurs, les entrées et sorties d'argent, les prix de vente, l'état du marché des matériaux de construction, la logistique, l'inventaire, évaluation du personnel, l'organisation d'événement pour l'équipe, les formations, etc. Ces personnes constituent un groupe de travailleurs et de travailleuses à part des autres dans

l'analyse puisqu'elles ont accès à davantage de dispositifs de prise de décisions. Le comité de direction est aussi nommé équipe de management dans ce travail.

# Partie 1 : Un potentiel de transition écologique et démocratique

Écobat est une entreprise de négoce de matériaux de construction qui possède à la fois des caractéristiques de transition écologique selon les critères du cadre conceptuel de l'International Labour Organization et démocratique avec des dispositifs de coopérative et de management participatif. De plus, l'engagement des travailleurs et des travailleuses dans l'écologie et dans l'entreprise ainsi que leur potentiel d'agir sur l'entreprise à travers les dispositifs de management participatif et de coopérative leur permettent de jouer un rôle central dans la transition écologique de l'entreprise. Ce rôle consiste à mettre en avant les produits écologiques vis-à-vis des produits traditionnels.

## 1. La transition écologique d'Écobat

Quels sont les éléments qui permettent de positionner Écobat comme une entreprise engagée dans la transition écologique ? C'est le cadre conceptuel de l'International Labour Organization établi dans le rapport de 2022 (ILO, 2022) qui va guider l'analyse de la transition écologique d'Écobat. Ce dernier définit deux dimensions. La première dimension correspond aux résultats de l'entreprise, c'est-à-dire les outputs dont font partie les produits et les services que vend ou met à disposition l'entreprise à ses clients. La deuxième dimension concerne les processus qui regroupent tout ce qui correspond aux méthodes, procédures et pratiques de l'entreprise pour sa production mais aussi les produits entrants dans l'entreprise que ce soit des matières premières, l'énergie ou des services, et toutes les décisions liées au lieu de travail. Au total, ce sont quatre sous-dimensions qui vont aider à quantifier la transition écologique de l'entreprise Écobat. Cette analyse comporte cependant des limites importantes. En effet, lors de l'enquête, nous

n’avons pas pu avoir accès à tous les documents qui pourraient permettre de correctement faire cette analyse (analyse des ventes au cours des années entre produits traditionnels et écologiques, documents sur la rénovation du bâtiment et les choix écologiques liés à celle-ci, les documents liés à la baisse de la consommation d’électricité ou d’eau, etc.) et le temps de l’observation a été limité à quelques jours. Néanmoins, pour cette enquête, il s’agit davantage de mettre en évidence qu’il y a, effectivement, une transition écologique en cours dans cette entreprise que de mesurer et comparer la transition écologique avec d’autres cas d’étude.

## Les résultats ou « outputs »

Les résultats, ou « outputs », de l’entreprise correspondent à tous les produits et services que propose l’entreprise. Dans le cas d’Écobat, qui est un magasin de matériaux de construction, une partie entière des deux magasins est dédiée aux peintures, laques pour bois et produits de nettoyage écologiques. Cette partie des magasins est mise en valeur avec des rayonnages plus spacieux que les autres, des présentoirs de produits plus accessibles et soignés ainsi qu’une vitrine les présentant. L’entreprise propose aussi parmi les matériaux entreposés dans le hangar, de l’isolant à partir de chanvre ou de bois qui constituent les options écologiques des isolants traditionnels à partir de roche, de verre ou de pétrochimie. Certains produits proviennent de l’économie circulaire. Des chiffons sont, par exemple, en vente et sont sourcés localement à partir de déchets. Selon le directeur marketing de l’entreprise, les produits écologiques constitueraient un tiers du total des produits proposés à la vente. En parallèle des produits vendus, Écobat se spécialise dans le conseil de rénovation écologique. C’est une compétence détenue par quelques personnes de l’entreprise qui peuvent alors conseiller les clients sur des produits ou des solutions écologiques dans le cadre de travaux et de rénovations. Ce service peut être proposé lors des ventes directement en magasin mais aussi par mail lorsque les clients et les clientes les contactent de cette manière. L’entreprise propose également des formations sur différents sujets

d'écoconstruction. Ces formations peuvent porter sur des sujets d'écoconstruction divers avec, par exemple, une thématique précise et concerner un public qui n'est pas forcément celui des magasins. Elles peuvent être payantes et permettent à Écobat d'améliorer la notoriété de l'entreprise en écoconstruction. Des formations peuvent aussi être gratuites et concerner des produits écologiques spécifiques vendus par le magasin. Dans ce cas-là, ce sont souvent les fournisseurs qui viennent pour former les personnes participantes à la formation. Enfin, Écobat est représenté dans d'autres organismes pour donner des conférences, toujours sur le sujet de l'écoconstruction. Cette valorisation du conseil écologique est un choix stratégique qui peut être au détriment de la rentabilité de l'entreprise puisqu'un temps de travail parfois gratuit est pris pour réaliser ces services.

Dans l'entreprise de négoce de matériaux de construction, un certain nombre de produits et de services sont directement concernés par la transition écologique. Cependant, les magasins proposent aussi des matériaux plus traditionnels à hauteur de deux tiers du total de ses produits.

### Les méthodes, procédures et pratiques

Parmi les méthodes, procédures et pratiques de l'entreprise, le tri des déchets est une pratique mise en avant par les travailleurs et travailleuses. Chaque déchet lié à la réception de produits est consciencieusement trié. Certains matériaux cassés ou des bouchons de liège sont envoyés directement à l'usine pour être recyclés. Les palettes sont consignées, parfois envoyées en camion ou échangées lors du déchargement des camions des fournisseurs.

Le choix des produits à mettre en vente subit un processus qui permet de favoriser les produits écologiques et/ou locaux. Les produits locaux sont effectivement privilégiés puisque leur coût de transport est plus faible et donc a un intérêt d'un point de vue écologique qu'un produit venant de plus loin, le secteur du transport étant le 4ème à émettre des gaz à effet de serre derrière le secteur de l'énergie, l'industrie et l'agriculture et la gestion des forêts (Calvin et al., 2023). De plus, les produits écologiques sont maintenus à un prix similaire aux produits plus

traditionnels, quitte à baisser la marge que l'entreprise peut faire sur ces produits, pour favoriser les ventes de produits écologiques. Enfin, les vendeurs utilisent des techniques de vente pour mettre en avant les produits écologiques par rapport aux produits plus traditionnels : les vendeurs vont par exemple expliquer l'intérêt d'isoler avec de la fibre de bois par rapport à de la fibre de roche lorsqu'un client vient pour acheter de l'isolant, comme nous l'explique une vendeuse :

> Véronique : Quand [les clients] viennent, oh, je veux de la laine de roche, de la laine de verre. Tout de suite, tu dis, c'est thermique ou acoustique ? C'est acoustique. Acoustique, ce n'est pas acoustique, la laine de verre. Alors voilà, j'ai de la laine de bois. Et en plus, c'est moins cher. Donc on prend moins de marge sur de la laine de bois parce qu'on pousse plus les matériaux écologiques. Donc en général, on arrive à faire changer d'avis clairement.

D'après le directeur marketing, c'est une stratégie de vente des produits écologiques assumée qui permet d'expliquer pourquoi ils ont une offre importante de matériaux de construction non écologiques :

> Philippe : Donc voilà, aujourd'hui c'est un quart mais c'est parce qu'on a fait ce choix, enfin c'est un tiers on va dire ça comme ça. C'est nous qui avons fait le choix. Ce modèle dans lequel je me reconnais totalement, c'est pas de vendre de l'écologie, des produits écologiques à des écolos, c'est d'accompagner l'entrepreneur qui ne veut rien entendre de l'écologie et de lui dire tu peux changer, on est là, on a la gamme traditionnelle et en parallèle à cela toutes les solutions écologiques. Et donc moi mon target c'est de convaincre, de passer à la solution écologique, de dire que c'est pas plus cher, que c'est pas plus difficile et que par contre c'est vertueux pour la planète et pour la santé. C'est ça notre travail.

Écobat fait aussi partie d'un hub d'entreprises avec des objectifs écologiques et donc bénéficie d'un environnement, d'une culture d'entreprise écologique. C'est un élément qu'il est possible de relier à la catégorie « corporate social responsibility » ou la responsabilité sociale des entreprises dans la conceptualisation de la transition écologique de l'International Labour Organization (voir schéma p.31). De

plus, comme vu précédemment dans la section sur les études en management, une culture pro-environnementale dans une entreprise favorise l'implémentation de principes pro-environnementaux et l'adhésion de l'ensemble des travailleurs et travailleuses aux mêmes valeurs sur ce sujet (Chou, 2014).

### Les produits entrants

Le bâtiment du second site a été rénové récemment par le groupe mère d'Écobat. Des matériaux ont été choisis pour l'aspect écologique. Certains sols proviennent de récupération. Cependant, certains travailleurs ont émis des critiques sur des choix lors de la rénovation qui n'étaient pas tous en adéquation avec les valeurs écologiques ou de réemploi, mais il y a tout de même eu une démarche écologique dans le choix des matériaux.

Aucune donnée sur l'énergie utilisée n'a pu être collectée et aucun entretien ne le mentionne.

### Le lieu de travail

Au niveau du lieu de travail, le tri des déchets est aussi une démarche très ancrée chez les travailleurs et les travailleuses puisqu'ils ont tous évoqué le sujet lors des entretiens. Ils et elles ont aussi à cœur des notions de préservation de l'énergie et de l'eau : faire tourner le lave-vaisselle quand il est plein, ne pas faire couler l'eau inutilement, etc.

L'entreprise Écobat présente des dispositifs, plus ou moins développés, dans chaque sous-dimension de la transition écologique telle que définie par l'International Labour Organization dans le rapport de 2022 (ILO, 2022). La transition écologique a bien lieu dans cette entreprise. Cependant, il est difficile de quantifier la transition écologique d'Écobat dans cette enquête, mais il est possible de la positionner comme une entreprise dont les processus et les choix prennent en compte la transition écologique de manière significative. Dans la suite de ce travail, nous verrons comment les dispositifs démocratiques de l'entreprise et l'engagement des travailleurs et travailleuses sont clés dans la transition écologique.

## 2. La transition démocratique : Coopérative et démarche de management participatif : un potentiel d'agir

Une fois établi qu'il existe bien une transition écologique de la part d'Écobat, nous allons nous interroger sur la manière dont la participation des travailleurs et des travailleuses a lieu et comment les dispositifs mis en place chez Écobat permettent une démocratisation de l'entreprise.

### Le management participatif et l'autonomie au niveau du poste de travail

Le management participatif est un dispositif mis en place à Écobat pour la participation des travailleurs et travailleuses à l'entreprise selon plusieurs personnes appartenant à l'équipe de management, c'est-à-dire le comité de direction.

Selon le conseil en entreprise, le management participatif repose sur plusieurs principes : impliquer le personnel dans les processus de décision, déléguer certaines décisions, confier la résolution des problèmes aux équipes concernées et améliorer l'écoute et le bien-être des travailleurs (petite-entreprise.net, 2015). Chez Écobat, tous ces éléments ont pu être décrits soit par les entretiens soit par les observations, de même qu'une culture de l'égalité.

Il y a eu plusieurs occurrences de tentatives d'impliquer davantage les travailleurs dans des processus de décision par des démarches participatives. Malheureusement, toutes ces tentatives n'ont pas pu aboutir ou ont été annulées depuis. Le dispositif le plus mentionné parmi les enquêtés est la réunion du mardi, qui a été annulée depuis le COVID en mars 2020. Pendant une heure trente le mardi midi, les magasins fermaient et tous les employés et membres du management se réunissaient pour discuter des éventuels problèmes rencontrés, pour informer les travailleurs sur divers sujets et pour les former sur des nouveaux produits. Souvent, ces réunions se divisaient en deux parties : un moment formation et un moment tour de table pour pouvoir s'exprimer sur n'importe quel sujet. C'était un moment d'échange et de construction de liens sociaux entre les travailleurs et travailleuses,

« C'était un partage ». La discussion était ouverte à tous. L'information pouvait se transmettre à la fois des travailleurs et travailleuses vers le management et inversement. Ce moment d'échange permet aussi aux employés de négocier en dehors de la hiérarchie sur l'organisation des jours de congé :

> Lucas : c'était aussi une demande entre collègues, est-ce que ça va pour toi si je prends ce jour-là et toi tu prends ça, un jour j'aimerais bien partir plus tôt pour aller chez le médecin, tout des trucs comme ça.

Selon les employés, ils étaient libres d'aborder n'importe quel sujet lors de la deuxième partie de la réunion. Les réunions du mardi correspondent à un dispositif qui permet de valoriser la parole des travailleurs et des travailleuses, de se sentir écouté mais aussi de transmettre des informations aux travailleurs et travailleuses et d'améliorer les capacités de vente et les compétences de ces derniers avec des formations. Ce dispositif permet aussi de faire intervenir des mécanismes du régime d'interaction démocratique : se mettre d'accord sur les jours de congés entre travailleurs et travailleuses permet de le faire conformément à la raison qui semble la plus juste plutôt que selon une hiérarchie arbitraire. C'est ce qu'Isabelle Ferreras nomme la construction du bien commun : « Un bien commun au travail se constitue à partir d'un enjeu qui, pour qu'il connaisse la meilleure incidence sur chacun des membres du groupe, nécessite la contribution de tous, selon un critère de justice sur lequel ces membres se sont accordés. » (Ferreras, 2007, p. 164). C'est une des caractéristiques de la conception délibérative du régime démocratique auquel aspirent les travailleurs et travailleuses à l'inverse du régime d'interaction domestique qui régit le plus souvent les entreprises (Ferreras, 2007). Dans ce contexte, les réunions du mardi n'ont pu être observées puisqu'annulées depuis 2020. Il n'est donc pas possible d'avoir pu vérifier que les conditions de contribution de tous et du critère de justice ont bien eu lieu, mais il est possible d'en poser l'hypothèse d'après les témoignages.

Comme dit précédemment, ce dispositif ne s'est pas renouvelé depuis le COVID en raison des horaires qui ont été modifiés depuis que les effectifs ont diminué. Dans

la partie 2 de ce travail, nous verrons pourquoi, bien que ce soit un dispositif qui permet une implication des travailleurs et des travailleuses, il porte en son sein des limitations qui peuvent l'entraver.

Un second dispositif mérite de s'y attarder bien qu'il n'ait pas abouti. Le deuxième magasin, acquis en 2008, a récemment été rénové par le groupe mère. Il a été alors demandé aux travailleurs et travailleuses sur site ce qu'ils et elles souhaitaient mettre en place pendant la construction. Le responsable du site explique comment ce dispositif de participation s'est déroulé :

> Martin : Et donc, pour ramener une participation, on avait dit à un moment donné, voilà, dans le nouveau bâtiment, définissez quelque chose qui est important, selon vous, et vous le notez. On veut que chacun aille au tableau et il note. Et si c'est doublé, bah tu précises à côté, mais toi, quelle est ta vision, pourquoi ça c'est important, et l'autre, il va mettre pourquoi pour lui c'est important. Et donc, tout le monde avait rempli ce tableau, c'était un tableau blanc, marqué maintenant tous les trucs, et tout le monde avait noté tous les trucs. Et dans ces trucs-là, au final, on avait dit, on sait pas tout réaliser, parce que au début, on nous a fait, moi j'ai pas d'idée, je ne vais pas noter, etc. Puis au final, bah il y en a un qui s'est lancé, puis l'autre, et puis pour finir, le premier voulait déjà à nouveau rajouter un autre truc. Tiens, j'ai pensé à ça. Et donc, OK, bah on laisse, on continue à laisser les gens mettre jusqu'à une certaine limite, et puis on a dit, OK, maintenant, dans toute la liste qu'on a, qu'est-ce qui est superficiel ? Et donc, les gens ont commencé à annuler, à barrer, etc. Donc, c'est un choix. Ils ont un choix. Alors nous, on amène une certaine direction en disant, bah on sait pas tout avoir, quels sont les postes où vous êtes prêt à sacrifier, quels sont les trucs où vous estimez que c'est pas nécessaire, c'est pas utile, etc. Donc, on oriente un peu le truc pour que, justement, il y ait des choix et qu'ils acceptent qu'ils fassent le deuil de choses qui jusque-là, ils avaient dit, non, ça, c'est important, quoi. Mais comme c'est décidé en groupe, et bah, c'est leur bâtiment. Et donc, ils l'ont construit. Et ils ont ce sentiment-là. C'est-à-dire, c'est nous qui avons fait ce choix. Nous avons fait le choix de supprimer ceci. Nous avons fait le choix de valider ceci, etc. Tout ça, ça a été

> fait. Ça a pris quelques mois avant la démolition, etc. Et donc, il y a tout un projet, il y a toute une dynamique, il y a tout un truc qui se met en place.

Ce témoignage nous donne à voir l'exemple d'un dispositif construit et réfléchi en amont avec une intention démocratique, d'impliquer au maximum les travailleurs et les travailleuses à la fois dans les suggestions et dans la construction de la proposition finale. La première étape consiste à noter n'importe quelle proposition sans restriction et permet aux salariés de se sentir en confiance pour participer. La seconde étape permet, elle, d'obtenir un consensus collectif sur la proposition finale pour que cette dernière puisse être adoptée par tous. Cela permet de légitimer les choix finaux. Le produit final devient un bien commun (Ferreras, 2007, p. 164), une décision commune à tous les travailleurs et travailleuses. Le témoignage de Martin montre bien que c'est une démarche consciente et délibérée de la part de l'équipe de management d'impliquer les travailleurs et travailleuses, et cela fait donc bien partie du management participatif tel qu'il est implémenté à Écobat.

Cependant, ce dispositif n'ira pas jusqu'au bout et les idées et suggestions des travailleurs et des travailleuses ne seront pas prises en compte dans la construction du bâtiment. Nous verrons dans la partie 2 de ce travail, les effets que cela a pu avoir sur les travailleurs et les travailleuses. Il paraît néanmoins important de souligner l'intérêt de l'équipe de management pour les dispositifs démocratiques.

Dans les principes du management participatif, l'écoute des travailleurs et travailleuses et prendre en compte leur parole sont deux éléments importants. C'est effectivement quelque chose qui revient dans quasiment tous les entretiens que nous avons pu mener. Les travailleurs et travailleuses disent qu'ils se sentent écoutés, en particulier en comparaison avec d'autres entreprises, et leur avis pris en compte. Par exemple, Laure nous explique :

> Laure : l'idée que tout le monde ait son mot à dire, qu'on écoute les idées de tout le monde. Toute idée est bonne à prendre. Ça oui, effectivement c'est un des points forts de ce travail ici que je n'ai pas eu ailleurs par exemple. [Exemple avec son ancien travail...] Dès qu'on avait une idée ou quoi que ce soit, on

> n'était pas écouté. On voulait proposer l'idée, on va faire une autre idée et c'est comme ça, c'est carré. Alors qu'ici au contraire justement on discute, on voit si c'est possible ou pas, et on voit si ça a de l'intérêt surtout pour tout le monde.
>
> Adrien : Disons que c'est plus agréable quand on demande un avis. Tiens, qu'est-ce que tu penses de ça, etc. Ou comment verrais-tu ça, etc. En parler, mettre ça sur la table, ça dépend de chacun mais en tout cas pour moi c'est une plus-value au travail. Tu ne te dis pas quand tu te lèves, je vais travailler, je suis un numéro, etc.

Les travailleurs et les travailleuses se sentent écoutées et les décisions sont prises en concertation avec les autres. De plus, cette écoute et cette possibilité de dialogue sont possibles à tout moment selon une autre travailleuse :

> Véronique : vous êtes libres de donner votre avis, d'intervenir n'importe quand, et de poser des questions.

C’est, encore une fois, une volonté de l’équipe de management, comme l’explique l'un des dirigeants :

> Philippe : aujourd'hui les mécanismes sont là pour porter toutes les décisions, pour qu'elles soient portées par l'ensemble de l'entreprise et si c'est pas tout le monde qui a décidé avec un vote à main levée, c'est en tout cas, tout le monde a été informé que cette décision-là a été prise et qu'il peut émettre un avis négatif s'il n'est pas d'accord, etc. Donc là, ça reste très transparent, le plus démocratique possible.

Même si les prises de décisions ne sont pas soumises à un vote, les travailleurs et les travailleuses peuvent apporter leurs suggestions ou leurs avis d’après le management et d’après les travailleurs et travailleuses eux et elles-mêmes.

Certaines fois, c’est l’équipe de management qui demande directement l'avis des travailleurs et des travailleuses. Les managers ne sont donc pas uniquement dans une position passive d'écoute mais dans une recherche active du consensus avec les travailleurs et les travailleuses.

> Laure : [un membre de l'équipe de management] me demande toujours aussi mon avis en rapport à ça, donc on fait ça un peu tous ensemble

> Lucas : c'est plutôt [un membre de l'équipe de management] qui a l'œil pour ça et à part venir nous demander, par exemple : est-ce que tu crois que si on fait ça, ce serait bien pour toi ? Donc lui il vient nous poser la question et c'est à ce moment-là où il nous fait sa demande et nous on dit oui, oui c'est pas mal, c'est pas mal parce que ça va nous permettre d'accéder à ça plus rapidement au lieu d'aller au fond aller chercher ça et voilà.

La sollicitation de l'équipe de management qui demande activement l'avis de ses employés permet à ces derniers de se sentir valorisés dans l'entreprise. De plus, lors du processus de recrutement, les nouveaux arrivants sont mis à contribution pour expliquer ce qui leur parait à améliorer ou à modifier selon leurs expériences antérieures.

> Martin : on leur [aux nouveaux arrivants] demande de faire un rapport critique, sur tout ce que eux ils voient qui serait dysfonctionnel selon eux, ou qu'ils ne trouvent pas une cohérence, une logique […] c'est un regard nouveau qui arrive dans l'entreprise, qui est vierge de tous nos habitudes à nous, et là on peut se dire bah tiens regarde là, on commettait des erreurs parce qu'on s'était trop habitué à faire ça, ça, ça et ça.

Dès le début de leur emploi chez Écobat, l'employé est écouté et son opinion valorisée. Cela permet aussi à l'entreprise de bénéficier d'un regard neuf sur leurs processus et d'améliorer sa productivité. C'est finalement un mécanisme gagnant-gagnant pour à la fois le travailleur qui participe et l'entreprise qui améliore ses méthodes.

Cette écoute et cette considération sont des éléments qui contrastent avec d'autres entreprises :

> Lucas : ça me plaît l'esprit de la société, c'est l'esprit vraiment ils sont très à l'écoute, j'ai connu rarement des sociétés comme ça je pense.

Ce dernier extrait montre aussi bien comment ce type de management permet une plus grande appréciation des travailleurs de l'entreprise par la valorisation de leur parole.

L'équipe de management cultive aussi la transparence avec leur équipe, bien qu'en fait celle-ci a une limite qu'on abordera dans la partie 2 de ce travail.

> Philippe : le personnel est informé de manière régulière sur la situation de l'entreprise, il y a une transparence sur la situation financière de l'entreprise et sur les défis, quitte à faire partir des gens.

Cette transparence est un élément confirmé par les travailleurs :

> Manuel : de temps en temps, le patron, il fait une petite réunion, il parle de tout ce qui se passe, des problèmes qui se passent, des choses qui vont arriver. Oui, on est au courant de tout ce qui se passe. On est bien au courant de la difficulté de l'entreprise, de l'avenir. Il nous parle de ça.

Les travailleurs et travailleuses se sentent valorisés dans le fait de pouvoir avoir accès à des informations qui auraient pu ne pas être diffusées dans d'autres contextes.

L'équipe de management favorise dans le même temps une culture de l'égalité entre les personnes de l'entreprise malgré la hiérarchie. C'est une valeur qu'ils associent à la démocratie. Selon une salariée de l'entreprise :

> Véronique : Voilà, oui, le management participatif, tout le monde est au même niveau pour donner son avis, et je le dis, ils sont à l'écoute, bah non, c'est vrai que tout le monde sera au même niveau.

> Coralie : J'apprécie […] d'avoir en fait tous les membres du personnel se considèrent un petit peu sur le même niveau, il n'y a pas de, même avec les patrons de l'organigramme, il n'y a pas de rapport de force, il n'y a pas de rapport de tu en sais plus que moi ou tu es plus... oui certains ont plus de responsabilité c'est certain mais… il y a une sorte d'égalité dans nos relations, nos relations humaines et ça, ça me plaît beaucoup.

D’après ce dernier témoignage d’une membre de l’équipe de management, l'égalité mise en valeur par l’entreprise gommerait les rapports de force, bien qu'en réalité ceux-ci soient toujours présents (c’est un élément abordé dans la partie 2 de ce travail). Il est en tout cas intéressant de noter que les travailleurs et travailleuses et les membres du management ont cette impression d'égalité entre les personnes et c’est ce qu’ils expriment dans les entretiens.

Un membre du management évoque aussi l'idée que le système hiérarchique classique est dépassé :

> Martin : Parce que tous les modèles, pour moi, et encore une fois, ben voilà, ça n'engage que moi, tous les modèles pyramidaux, etc., de 1, oui, ok, ça a marché il y a peut-être 30 ans en arrière ou 40 ans. Et encore, il faut voir si ça a vraiment marché. Mais, enfin voilà, ça limite trop les gens, leur volonté

C’est une idée qui se retrouve dans les principes du management participatif mais aussi dans les nouveaux dispositifs de management depuis les années 1990 comme décrit par Boltanski et Chiapello (2011). Nous avons maintenant « des entreprises « maigres »[2] travaillant « en réseau » avec une multitude d'intervenants, une organisation du travail en équipe, ou « par projets », orientée vers la satisfaction du client, et une mobilisation générale des travailleurs grâce aux « visions » de leurs leaders » (Boltanski & Chiapello, 2011, p. 124). Les niveaux hiérarchiques sont donc un système archaïque, relégué au passé et présenté comme « une évolution inéluctable de la société : les hommes ne veulent plus être commandés ni même commander » (Boltanski & Chiapello, 2011, p. 120). Maintenant, le management privilégierait des systèmes avec moins de niveaux hiérarchiques, une horizontalité entre les travailleurs et les travailleuses, des équipes travaillant en réseau, engagées par la vision de leur leader grâce à laquelle tous savent ce qu’ils ont à faire sans qu’on leur demande (Boltanski & Chiapello, 2011, p. 128). C’est donc en cohérence avec ces nouvelles méthodes de management des années 1990 que le management chez Écobat fonctionne.

2 Terme provenant de « lean production »

Le traitement des commerciaux est aussi une continuité de cette culture de l'égalité. Bien que dans de nombreuses entreprises, il existe des primes en fonction du nombre de ventes pour la rémunération des commerciaux, ce n'est pas le cas ici depuis quelques années :

> Véronique : la prime c'était, je ne sais pas si c'était 100 balles par mois, mais c'était 100 balles tout le monde, quoi. Donc ici, on n'a pas eu de différence avec le salaire. Donc ils ont fait en fonction qu'on garde toujours comme si on avait vendu plus. Ça revenait au même pour nous. Les concours entre vendeurs, ça fout la poisse ces trucs-là. Ça vous monte l'un contre l'autre parce que « Moi j'ai fait plus de… ». Non. Tu t'en fous, c'est beau quoi. On a vendu pour l'entreprise, pour notre boîte

Par ce traitement, l'entreprise privilégie la solidarité entre les commerciaux plutôt que la compétition, ce qui permet de renforcer la convivialité avec ses collègues et le bien-être dans l'entreprise. Cela permet aussi certainement d'améliorer la coopération entre les travailleurs et travailleuses et de s'extraire du modèle de l'évaluation individualisée des performances décrit par Christophe Dejours (2014) qui justement pousse les travailleurs et les travailleuses à se méfier des uns des autres car étant en compétition entre eux et rend donc la coopération, nécessaire au travail, difficile.

Le management participatif, par l'idée de mise à égalité des différentes personnes de l'entreprise est associé à la démocratie en entreprise par l'équipe de management.

> Philippe : le management participatif c'est de la démocratie dans l'entreprise, c'est de la nuance, c'est des fonctionnements différents, c'est des caractères différents, c'est de faire rentrer des, des êtres humains, hommes, femmes avec leur caractère, avec leurs compétences, leurs âges, leurs différences dans un système où tout le monde doit pouvoir fonctionner ensemble, mais il y en a pour qui ça ne va pas.

L’idée de travailler ensemble mais surtout de pouvoir se mettre d’accord malgré les différences est une représentation classique de la démocratie.

Enfin, il y a un besoin de légitimité démocratique pour les membres du management qui s’exprime par une demande d'un vote collectif pour occuper de nouvelles fonctions hiérarchiques et qui rappelle un autre des principes de nos démocraties représentatives. C'est le cas pour un responsable de site et pour le futur gestionnaire administratif :

> Martin : je l'ai pris uniquement si la totalité de l'équipe acceptait que je devienne leur responsable de site, puisque j'étais de fait le responsable de cour et donc ça a été validé par tout le monde.

> Coralie : la dernière condition de [un des responsables], c'est que les équipes l'acceptent comme administrateur délégué. Donc lui, une fois qu'il a l'aval de, du conseil d'administration, il va soumettre sa candidature aux travailleurs.

Ce vote permet de légitimer la nouvelle position. Il est important de noter que les conditions d’un tel vote ne sont pas mentionnées ici. Il est possible d’imaginer que ce vote ait été fait à main levée et donc à visage découvert ce qui pose la question d’un vrai choix possible pour les travailleurs et travailleuses dans un espace où tout le monde se connaît et où s’opposer à certaines personnes qui ont un pouvoir hiérarchique sur les travailleurs et travailleuses peut être compliqué.

Tous ces éléments permettent d’améliorer le bien-être et l’écoute des travailleurs mais aussi de s’approcher et de diffuser des valeurs démocratiques dans l’entreprise par le vote.

Enfin, le management participatif permet une certaine autonomie au niveau du poste de travail et donc de déléguer certaines tâches aux équipes. Les travailleurs et les travailleuses sont relativement libres dans leurs tâches. Cela dépend tout de même du poste de travail. Pour un poste assez polyvalent, la personne est libre d'arranger ses tâches comme elle le souhaite :

> Laure : Bien souvent en fait, en fin de journée je regarde ce que j'ai à faire. Je le note dans une liste de tâches et après je classifie ce qui est le plus important et ce qui est le moins important et après je suis cette liste de tâches. Au fur et à mesure qu'on va me dire quelque chose ou quoi que ce soit, ben directement je vais le noter dans ma liste de tâches, comme ça, ça ne me sort pas de la tête, ça ne me sort pas de l'esprit et de là j'arrive à organiser ma journée, à me dire ok ça je vais commencer par ça et après va découler le reste.

> Coralie : J'apprécie beaucoup le fait d'être très autonome, très indépendante dans, dans ma fonction

La cour est aussi organisée par les magasiniers en concertation avec les responsables de site et l'équipe :

> Adrien : Alors c'est pas spécialement défini noir sur blanc, ça fait appel à la logique. Disons qu'il y a une base établie, enfin qu'on a établi nous-mêmes tel type de marchandises à tel endroit, etc. Encore une fois c'est une base qui était établie par logique. Et en fonction de ça, à avoir avec le futur hein, on pourrait se dire l'emplacement de tel type de marchandises ne convient plus, pour une raison ou l'autre, parce que par exemple on a augmenté la limite des stocks, donc il y a plus de marchandises qui rentrent, ça ne rentre plus à cet endroit-là, mais ça rentrerait bien à cet endroit-là. Donc on pourrait faire tout un suivi, tout un changement. On est relativement libre, ce qu'il faut c'est respecter une certaine logique et un roulement de marchandises.

Il est arrivé aussi que certains travailleurs soient appelés à prendre des décisions d'organisation plus conséquentes.

> Martin : Et donc on m'a donné comme mission, je n'étais pas seul, il y avait moi et un collègue qui n'est plus là, [le nom du collègue], qui, donc on nous avait donné la mission de venir ici sur [deuxième site], relever tout ce qui n'allait pas et instaurer les mêmes procédures que j'avais déjà implantées.

Certaines décisions ont été déléguées aux travailleurs et travailleuses. Dans les témoignages, il y a l'exemple de la mise en place des règles de circulation des chariots dans la cour :

> Coralie : Il y avait eu un accident de travail dans la cour et l'équipe cour a dit : nous on a, on a dit, on voudrait établir des règles de sécurité qui nous sont propres. C'est-à-dire que quand quelqu'un arrive, un nouveau, on lui demande de respecter certaines règles de sécurité élémentaires qui nous sont propres. Bah du coup, ça c'est l'équipe en elle-même qui est venue avec des suggestions, etc., après nous on a eu qu'à, quelque part, mettre les choses un peu en forme…, organiser, de leur poser quelques questions, de leur faire quelques suggestions pour juste finaliser le truc mais c'est, c'est leur proposition.

Ici, ce sont les travailleurs qui suite à un accident, prennent l'initiative de trouver ensemble de nouvelles règles de circulation puis d'aller en parler à la direction qui va les accepter. C'est une prise de décision qui concerne les magasiniers et qui donc, est laissée à leurs soins.

Tous ces exemples montrent comment l'autonomie est partie prenante du travail à Écobat. C'est d'ailleurs confirmé par un membre du management qui explique comment celle-ci est centrale dans certains postes :

> Stephan : Alors que la logique de ce poste-là était d'avoir une certaine autonomie pour pouvoir aller d'un bout à l'autre.

L'autonomie est souvent réfléchie au sein même du poste de travail. Néanmoins, cette autonomie est réduite aux décisions que les travailleurs et travailleuses peuvent prendre au niveau du poste de travail et non au-delà sur l'organisation générale de l'entreprise ou bien ses finalités. Cela reste cohérent avec les arguments d'augmentation de l'efficacité au travail des études de management dont les analyses se limitent à l'autonomie au niveau du poste de travail. Cependant, les travailleurs et travailleuses peuvent tout de même avoir leur mot à dire sur les

décisions sur les finalités de l'entreprise à travers les mécanismes de coopérative qui seront exposés dans la partie suivante.

Finalement, Écobat, avec son dispositif de management participatif correspond bien à la définition donnée plus tôt puisqu'il y a des tentatives d'impliquer le personnel dans les processus de décision, certaines décisions et résolution de problèmes sont déléguées aux équipes, et enfin, l'écoute et la valorisation de la parole des travailleurs et des travailleuses sont des éléments importants pour l'équipe de management et sont confirmés par les travailleurs et travailleuses.

### L'accès aux décisions organisationnelles et sur les finalités de l'entreprise : les coopératives et le comité de direction

Une des manières pour permettre une plus grande implication des travailleurs et des travailleuses dans l'entreprise a été de changer les statuts de l'entreprise en passant d'une société anonyme à une coopérative. Cela peut permettre aux travailleurs et travailleuses d'avoir accès aux décisions sur les finalités de l'entreprise, c'est-à-dire les décisions concernant pourquoi produire telle chose ou proposer tel service et dans quelle direction l'entreprise doit-elle aller, à quel but doit-elle répondre.

Une coopérative en Belgique a la particularité d'avoir un nombre variable d'associés (economie.fgov.be, 2023). Elle nécessite au moins trois fondateurs et a l'obligation d'insérer dans ses statuts la finalité coopérative et les valeurs poursuivies (Ker, 2020). Selon Febecoop, un organisme belge dont la mission est de promouvoir la société coopérative, la dernière réforme du code des sociétés de 2019 n'ajoute pas dans la loi la plupart des principes coopératifs excepté le premier principe qui est celui d'adhérer et de démissionner librement. La loi ne fait aucunement mention de principe démocratique ou d'un partage particulier des résultats en fin d'année (Ker, 2020). Contrairement à la Belgique, la France, ainsi que d'autres pays, propose dans son code des modèles de sociétés coopératives plus contraignants. Par exemple, les SCOP (Société coopérative de production), en France, doivent être détenues en majorité par les salariés, chaque coopérateur ne peut détenir qu'une seule voix et

le partage des résultats en fin d'année est soumis à quelques règles notamment d'en conserver pour la réserve (Perrier, 2024). Malgré ces défauts, une coopérative en Belgique peut représenter un dispositif intéressant pour la participation des travailleurs et des travailleuses, en particulier en participant au capital de l'entreprise. Le fait de détenir des parts de l'entreprise offre un accès aux instances de prises de décision sur les finalités de l'entreprise et au droit de vote dans les assemblées générales.

Changer les statuts d'Écobat était prévu depuis des années selon plusieurs enquêtés, mais ne s'est concrétisé que récemment, en 2021. C'est, selon ces personnes, une suite logique pour les entreprises qui font partie de la coopérative mère. Le groupe mère d'Écobat étant aussi une coopérative, il était déjà possible de s'impliquer en devenant coopérateur ou coopératrice de celle-ci. Néanmoins, la part coopérateur n'était pas forcément accessible financièrement à tous, allant de 600€ la part à 1200€ mais ayant, en plus, des conditions d'entrée dans la coopération comme celle d'acheter un certain nombre de parts allant jusqu'à 40000€. Et effectivement, très peu de travailleurs et de travailleuses détenaient des parts de la coopérative du groupe mère. L'idée était donc de créer une coopérative au niveau d'Écobat pour proposer des parts beaucoup plus accessibles financièrement.

Au sein de cette nouvelle coopérative, il existe plusieurs types de parts. Une part détenue par un travailleur ou une travailleuse doit aussi leur permettre d'avoir un plus grand poids dans les décisions que les parts de personnes extérieures, comme l'explique Philippe :

> Philippe : C'est les changements de statuts. C'est les types de part : fondateur, sympathisant, employé. Un employé qui prend une part chez Écobat, il a entre guillemets plus de pouvoirs que le sympathisant. Et donc il y a, pour le même montant, en fonction de son statut dans l'entreprise, une représentativité différente au sein des conseils d'administration faite pour les employés, pour le personnel.

L'idée est aussi à terme d'impliquer davantage les travailleurs et les travailleuses dans le conseil d'administration d'Écobat et donc d'avoir une capacité d'agir sur les finalités de l'entreprise plus importante, comme l'explique un membre de l'équipe de management :

> Philippe : Un conseil d'administration dédié à Écobat avec des membres du personnel invités au conseil d'administration et avec une demande explicite du conseil d'administration que des membres du personnel montent dans le conseil d'administration en tant qu'administrateur, donc ça c'est de l'ultra concret.

À terme, les dirigeants voudraient que tout nouvel arrivant dans l'entreprise prenne une part dans la coopérative :

> Philippe : je voudrais conditionner son arrivée au fait qu'il prenne des parts de l'entreprise Écobat […] Mais c'est clair que moi je voudrais à terme pouvoir conditionner cela et dire écoutez ceux qui rentrent chez Écobat, vous rentrez, vous prenez des parts.

C'est une incitation aux travailleurs et travailleuses pour s'investir dans l'entreprise par le capital. Concrètement, cela leur permet de participer financièrement à l'entreprise, d'accéder aux instances de décisions sur les finalités comme les assemblées générales et de pouvoir avoir une voix dans les votes. Mais, c'est aussi un geste qui peut être symbolique. Anne-Catherine Wagner, à propos de son analyse d'une SCOP, explique que « La propriété coopérative a une autre vocation : elle doit transformer des salariés en co-entrepreneurs. » Elle permet de « fabriquer un ethos d'entrepreneur particulier » (A. C. Wagner, 2019a, pp. 145–146). Ce nouveau statut pour le travailleur peut le pousser à s'impliquer davantage dans son travail puisqu'il est maintenant partie prenante.

Néanmoins, ce projet n'était qu'à ses débuts, aucun travailleur ni aucune travailleuse n'a pris de parts dans la coopérative d'Écobat avant la faillite. Cependant, plusieurs nous ont confirmé l'intérêt qu'ils portaient pour ce projet. Ces

personnes insistent sur l'idée que c'est une manière de faire de leur entreprise quelque chose qui leur appartient :

> Lucas : C'est ouvert à tous oui, on a tous le feu vert, on est tous accepté c'est comme ça qu'on dit ? On est tous les bienvenus, mais je ne l'ai pas encore fait, mais je vais le faire.
>
> Enquêteur : Pourquoi tu voudrais devenir coopérateur ?
>
> Lucas : Parce je pense que c'est une bonne chose pour la société.
>
> Enquêteur : La société tu veux dire pour Écobat ?
>
> Lucas : Oui pour Écobat oui. Et comme, aller, j'étais toujours, je croise les doigts, j'étais, jusqu'à maintenant, j'étais toujours bien accueilli, bien écouté, j'ai senti, comment dire ça, je vais pas dire c'est presque comme je suis comme chez moi voilà. Et voilà.

> Véronique : Ben comme ça, j'ai encore plus l'impression que c'est à moi que je fais comme si c'était chez moi

En achetant des parts, les travailleurs et les travailleuses cherchent à faire d'Écobat un bien qui leur appartient ce qui peut améliorer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

La coopérative du groupe mère est aussi accessible aux travailleurs et aux travailleuses. Quelques membres de l'équipe de management y ont pris une part et ont donc accès aux assemblées générales et au droit de vote. De plus, tous les travailleurs et travailleuses peuvent assister aux réunions des assemblées générales du groupe mère, ce que Lucas, un magasinier, a fait :

> Lucas : J'ai participé à une réunion des associés, en fait tout ce qui touche à Écobat. C'est une réunion ouverte, ils font une chaque année où il y a les associés, les sponsors et qui veut participer à tout ce qui touche à Écobat.

Les décisions prises lors de ces assemblées sont aussi discutées en amont avec les travailleurs et les travailleuses.

> Coralie : même si j'ai pas de droit de vote chez [le groupe mère], on est tous invités à ces assemblées générales, on peut tous donner notre avis. Donc oui on participe peut-être pas au vote mais on participe à la décision de toute façon de manière indirecte. Les décisions qui arrivent en assemblée générale ont été co-portées par les conseils d'administration eux-mêmes, par les comités de direction eux-mêmes, par les groupes de travail eux-mêmes, par les travailleurs

Malgré tout, la coopérative du groupe mère reste difficile d'accès d'un point de vue financier.

Le projet de la coopérative Écobat n'ayant pas pu être mis en place, ce n'est pas par ce dispositif que l'entreprise permet d'inclure ses travailleurs et travailleuses dans le gouvernement de l'entreprise bien qu'il en aurait eu le potentiel. Cependant, il existe un autre dispositif permettant à quelques membres du management de participer davantage à la prise de décisions organisationnelles de l'entreprise : le comité de direction. Les membres de ce comité sont principalement des travailleurs et travailleuses d'Écobat et ne sont pas nécessairement des coopérateurs du groupe mère. La création récente du comité de direction est donc un moyen d'inclure les travailleurs et les travailleuses, même si les membres qui le constituent sont en grande majorité à des postes de responsabilité d'équipe. C'est donc un moyen de rendre de la gouvernance à l'entité d'Écobat vis-à-vis du groupe mère.

> Philippe : De manière très concrète, un comité de direction, il n'y en avait pas, donc aujourd'hui un comité de direction qui sont, dont les membres sont, aux trois quarts des membres du personnel à statut d'employé et tous n'ont pas des parts dans l'entreprise, donc il n'y a pas d'obligation d'avoir des parts dans l'entreprise.

Au cours des réunions du comité de direction, certains sujets sont mis à l'ordre du jour. Ils peuvent être apportés par des travailleurs et travailleuses à leur responsable qui ensuite transmet au comité de direction. Des groupes de travail peuvent être

constitués pour traiter ces sujets. Nous n'avons pas observé que les travailleurs et travailleuses hors du comité de direction étaient mis à contribution dans ces groupes de travail et aucun des enquêtés en dehors de l'équipe du management ne connaissait l'existence de ces groupes de travail. Ce sont plutôt des personnes extérieures, membres du comité de direction ou appartenant à une autre entité du groupe mère qui intervenaient dans ces groupes de travail. Cependant, c'est un dispositif qui pourrait être utilisé pour impliquer davantage les travailleurs et les travailleuses dans la résolution de problèmes et donc dans la gouvernance de l'entreprise.

Le comité de direction traite des sujets divers concernant directement l'entreprise : les embauches, les licenciements, l'organisation des vacances, la discussion sur la potentielle reprise de l'entreprise, les éventuels conflits entre travailleurs et travailleuses, les problèmes qu'il faut traiter, etc. C'est un dispositif qui permet à certains travailleurs et travailleuses ayant déjà des responsabilités, de pouvoir prendre des décisions sur l'organisation de l'entreprise en autonomie par rapport à la coopérative mère et aux diverses assemblées générales de la coopérative mère et d'Écobat.

Entre l'implication dans la coopérative mère et la création du comité de direction qui prend en charge les décisions organisationnelles ou opérationnelles, les travailleurs et les travailleuses, en particulier ceux ou celles qui ont déjà un poste à responsabilité peuvent s'investir dans les décisions organisationnelles et sur les finalités d'Écobat. Cependant, tous les travailleurs et travailleuses n'ont pas cette opportunité. Les autres ont néanmoins une autonomie importante au niveau du poste de travail qui leur permet de jouer un rôle nécessaire dans la participation de l'entreprise à la transition écologique.

## 3. Le rôle des travailleurs dans la participation de l'entreprise à la transition écologique

Les travailleurs et travailleuses ont donc une capacité d'agir dans l'entreprise que ce soit sur les finalités pour quelques-uns ou sur les moyens de mise en œuvre au niveau de leur poste de travail. Comment cela permet-il aux travailleurs et travailleuses d'agir sur la transition écologique de l'entreprise ?

### L'engagement des travailleurs dans les valeurs écologiques

"Écobat est un négoce en matériaux de construction pas comme les autres".

Cette déclaration est extraite de la page de présentation du site de l'entreprise. En effet, en proposant une gamme de produits écologiques et en se positionnant en tant qu'expert conseiller sur les matériaux écologiques et les méthodes de construction écologique, l'entreprise se distingue des autres négoces dans le domaine écologique. Ce discours public produit probablement un autre effet, celui d'attirer des travailleurs et des travailleuses qui se sentent concernées par la dimension écologique. C'est ce qui a pu être observé : au cours des entretiens, tous les travailleurs ont signifié l'importance qu'avaient pour eux les démarches écologiques. Pour certains, comme Manuel « c'est tout à fait important ». D'autres expliquent que les valeurs mises en avant par Écobat envers l'écologie correspondent à leurs propres valeurs.

> Laure : Donc ici il y a vraiment une démarche qui est faite pour l'écologie, on ne pense que par l'écologie. Et ça c'est vraiment quelque chose qui me parle, quoi.
>
> Adrien : Moi, ça m'intéresse vraiment et ça m'appelle un peu le fait de prôner l'écologie au niveau matériel, […] Donc à la base, tout ce qui est éco-nature, moi, ça m'appelle évidemment.

Ils se sentent concernés par l'écologie et se sentent en cohérence avec les valeurs d'écologie d'Écobat. « ça m'appelle », « c'est quelque chose qui me parle » sont

deux manières de formuler l'alignement de ces valeurs avec les leurs. Les valeurs écologiques concernent les produits et matériaux vendus par l'entreprise, l'anti-gaspillage, le réemploi de matériaux, le tri des déchets et les méthodes de construction écologiques. De plus, Véronique souligne la cohérence entre les comportements écologiques à adopter à Écobat et dans sa vie privée : c'est « comme à la maison ». Cela montre encore une fois une proximité des valeurs défendues dans le cadre privé et celui de l'entreprise. Parfois, l'influence des valeurs écologiques d'Écobat modifie les habitudes des travailleurs et des travailleuses dans le cadre privé :

> Véronique : Je prends, même pour la maison, même pour le produit de nettoyage, maintenant, je détartre avec du vinaigre blanc, quoi.

Tous ces éléments renforcent l'adéquation entre les valeurs des travailleurs et des travailleuses et celles de l'entreprise qui, de plus, évoluent positivement avec le temps. Certains travailleurs et travailleuses comparent Écobat avec d'autres magasins moins engagés dans l'écologie et expliquent que cette incompatibilité de valeurs les a empêchés de s'épanouir dans le travail :

> Stephan : Et certaines choses ont fini par me dégoûter quand je voyais tout ce qu'on balançait dans la poubelle le soir quand après 15 jours de rayon carnaval, les produits étaient tellement de mauvaise qualité que les gens prenaient, « Ah non, ce n'est pas bien », et ils jetaient.

D'autres soulignent que cette cohérence entre les valeurs écologiques d'Écobat et leurs propres valeurs permet d'être davantage engagé dans leur travail :

> Adrien : Mais non, moi, ça me fait plaisir de pouvoir fournir aux gens, surtout en termes d'isolation, d'isolant, des matériaux qui soient biosourcés plutôt qu'issus de la pétrochimie

Les travailleurs et travailleuses d'Écobat sont donc motivés par des valeurs écologiques qui sont soit déjà présentes chez eux avant leur travail à Écobat soit acquises au fur et à mesure des années à travailler dans l'entreprise. Cette

cohérence entre leurs valeurs et celles de l'entreprise produit un engagement supplémentaire envers celle-ci. Ils ont envie de s'investir dans l'entreprise et pour certains, cela crée une implication forte dans celle-ci. Bien évidemment, nous ne pouvons mettre de côté l'idée que pour certains travailleurs et travailleuses, un biais de désirabilité sociale ait pu jouer dans l'orientation des réponses, l'écologie étant un sujet sur lequel il est de bon ton de se prononcer en faveur.

## L'engagement des travailleurs dans leur entreprise

La plupart des travailleurs et travailleuses avec qui nous avons pu discuter sont dans l'entreprise depuis de nombreuses années. Le turn-over semble très bas. De plus, ils parlent de leur entreprise en termes positifs et familiers, notamment que « c'est une bonne ambiance », « c'est vraiment une famille » ou bien « je fais toujours comme si c'était ma boîte », dans le sens d'agir comme si la personne détenait l'entreprise. Cela va donc du sentiment de bien-être dans l'entreprise à un sentiment d'appartenance. Cela est probablement accentué par l'aspect familial de l'entreprise, ils se tutoient, prennent des cafés ensemble dans le magasin, participent ensemble à des événements organisés par l'entreprise : « souvent le vendredi soir, ils sortent des bières, ils discutent, ils délirent ». Dans l'équipe de management, le comité de direction, ils entretiennent aussi des relations amicales fortes :

> Stephan : on s'entend super bien, on se dit les choses. On est dans une forme d'intimité, on se connaît, on sait comment fonctionnent les uns et les autres, et on n'hésite pas quand il y a quelque chose qui va pas à se le dire.

De plus, de nombreux témoignages évoquent l'écoute et l'aspect bienveillant du management en particulier pour recourir à de l'aide en cas de problème :

> Véronique : si on doit dire quelque chose, on le dit et il ne faut pas avoir peur de le dire et ils nous écoutent et voilà. […]. Si vous avez un problème, vous pouvez franchement yeux fermés, vous allez les [l'équipe de management] trouver et il y a une écoute, il y a une solution qui va trouver, voilà.

> Manuel : Ils [l'équipe de management] nous aident quand on a besoin.

C'est la conséquence du management participatif présenté plus tôt dans ce travail. Les travailleurs et travailleuses ont le sentiment qu'ils peuvent demander de l'aide, communiquer leurs inquiétudes ou leurs suggestions, se sentent écoutés, considérés et valorisés.

L'ambiance familiale de travail est aussi un aspect qui favorise l'engagement des travailleurs et des travailleuses dans l'entreprise. Lors de nos entretiens, de nombreux travailleurs et travailleuses ont qualifié leur entreprise de familiale. Ce qualificatif vient à la fois du sentiment d'être écouté, d'être aidé et de convivialité, par l'organisation d'événements par exemple, bref de se sentir « chez soi » dans l'entreprise.

> Véronique : Ils ont vraiment un esprit de famille, hein. Ils ont toujours eu, un... C'est vraiment une famille, hein, on se tutoie. Les patrons, ils nous tutoient, on les tutoie.

Ici, c'est le tutoiement qui est mis en avant pour marquer l'aspect familial des relations sociales, même entre personnes de niveau hiérarchique différent. Cela semble montrer que la domination hiérarchique est amoindrie par le langage dans l'entreprise. L'extrait suivant souligne que le sentiment d'appartenance, de se sentir chez soi est accentué par l'écoute :

> Lucas : j'étais toujours bien accueilli, bien écouté, j'ai senti, comment dire ça, je vais pas dire c'est presque comme je suis comme chez moi voilà

> Manuel : on a une entreprise qu'on peut considérer un peu familiale [...] Ils nous aident quand on a besoin, c'est pas par rapport à l'argent, t'as un problème, t'as des dettes, qu'est-ce qui se passe, ils sont comme ça, c'est la partie bonne qu'ils ont.

Ce dernier extrait montre, de plus, que l'entreprise est prête à aider financièrement les travailleurs et les travailleuses comme pourrait le faire une famille. La

convivialité, le tutoiement et l'aide proposée sont des éléments qui permettent aux travailleurs et aux travailleuses de se sentir comme à la maison.

Tous ces éléments, la cohérence entre valeurs individuelles et valeurs de l'entreprise, l'écoute, la prise en compte de la parole des travailleurs et l'ambiance familiale, permettent aux travailleurs et aux travailleuses de se sentir acceptées par l'entreprise et engagés dans celle-ci. Cela permet aussi une plus grande implication dans le travail, comme en témoigne l'extrait suivant :

> Véronique : Je dis, moi, je m'en fais. Quelques fois, je pense la nuit, je m'envoie un mail parce que j'ai oublié ça pour un client, donc je m'envoie vite un mail pour pas oublier, pour pas que le client soit pas content, des trucs comme ça. Tout le temps, ça m'arrive, tout le temps.

Cela montre que les travailleurs et les travailleuses sont prêts à s'investir davantage dans leurs tâches de travail que dans un autre environnement grâce à l'ambiance de travail conviviale. Cette implication est d'autant plus renforcée par les mécanismes du management participatif qui permettent aux travailleurs et aux travailleuses de pouvoir s'autonomiser dans leurs tâches au niveau du poste de travail.

### Le rôle nécessaire des travailleurs et des travailleuses dans la transition écologique de l'entreprise

Comme décrit précédemment, Écobat met en place une stratégie particulière pour vendre ses produits écologiques. L'entreprise a choisi comme méthode de vente de s'adresser à la fois aux particuliers et aux professionnels. Or, dans un milieu de professionnels habitués à certains matériaux depuis des années, il est difficile de transitionner vers autre chose. Les magasins ont donc deux types de produits, des produits écologiques et des produits plus traditionnels. C'est à la fois une décision économique, pour conserver le statut d'un magasin où les professionnels peuvent se fournir comme ils en ont l'habitude et une décision écologique et idéologique qui permet d'introduire de nouveaux matériaux écologiques à un public non-initié.

> Adrien : Parce qu'il faut savoir que si les matériaux traditionnels donc blocs de béton, isolants en laine minérale ou issus de la pétrochimie, si on n'en vend pas, on ne tiendra pas la tête hors de l'eau. Parce que beaucoup de personnes demandent encore ces types de produits, etc., etc. Plutôt que de trancher et de proposer juste le traditionnel, ce qui serait dommage, ou juste les produits biosourcés, éco, etc., on coupe la poire en deux et on fait les deux en essayant de plus en plus, ça va beaucoup mieux maintenant, mais je me souviens au début, c'était difficile, d'amener cette possibilité éco-biosourcée dans l'esprit des gens. Et ça fait quelques dizaines d'années maintenant. Et maintenant, bien souvent, pas à tous les coups évidemment, mais bien souvent, c'est les clients qui arrivent ici en demandant directement pour avoir ces types de matériaux biosourcés. Donc c'est un peu chouette, c'est un peu faire changer les choses.

> Philippe : c'est d'accompagner l'entrepreneur qui ne veut rien entendre de l'écologie et de lui dire tu peux changer, on est là, on a la gamme traditionnelle et en parallèle à cela toutes les solutions écologiques.

La stratégie de vente consiste donc à modifier en douceur la manière de travailler de certains clients en particulier les professionnels du bâtiment, en les dirigeant vers des matériaux équivalents à ceux dont ils ont besoin mais en version écologique. Pour cela, le rôle des travailleurs et des travailleuses, que ce soient les magasiniers mais surtout les commerciaux (ou vendeurs), est primordial. Ce sont eux qui vont être en première ligne pour proposer des choix de matériaux écologiques et les vendre.

> Véronique : s'il y a quelqu'un qui vient et qu'il y a deux solutions écologiques et pas écologiques, on va quand même le pousser plus à ce qui est écologique et lui expliquer, voilà, les propriétés du produit

> Lucas : Aussi la vente on essaie de privilégier les matériaux écologiques

Ceux-ci doivent donc être formés, mais aussi être motivés par la question écologique pour mettre en valeur ces produits par rapport aux autres. Certains

travailleurs et travailleuses sont des experts dans les produits écologiques pour pouvoir les vendre et c'est un positionnement délibéré de la part de l'entreprise :

> Philippe : Écobat et [le groupe mère] veulent être une référence en écoconstruction […] qui sont pour vous les références en matériaux, qui vendent des matériaux, mais qui savent les expliquer.

Nous avons vu que les travailleurs et les travailleuses sont à la fois engagés dans l'entreprise et dans la transition écologique. Ils et elles ont aussi un pouvoir d'agir sur les mises en œuvre de leur travail au niveau du poste de travail et certes relativement réduit dans les organismes de décision de l'entreprise mais qui auraient le potentiel de s'améliorer avec certains dispositifs qui ne manquent que d'être utilisés comme la coopérative d'Écobat. De plus, leur position dans l'entreprise est primordiale pour la vente de produits écologiques puisque ce sont les vendeurs et les magasiniers qui sont au contact des clients et qui peuvent être la clé pour les convaincre d'acheter des produits écologiques plutôt que les produits dits traditionnels. Impliquer les travailleurs dans l'entreprise et dans ses valeurs, comme le fait Écobat, aurait donc un effet positif sur la transition écologique de l'entreprise.

Cependant, bien que les travailleurs et travailleuses aient un rôle clé dans la transition écologique de l'entreprise par leur participation, cette dernière est entravée de plusieurs façons et cela contribue à un conflit de valeurs majeur dans l'entreprise.

# Partie 2 : Une participation empêchée qui a des effets sur la transition écologique de l'entreprise

Malgré une participation des travailleurs et des travailleuses aux décisions de l'entreprise au niveau du poste de travail, elle reste limitée au niveau de l'organisation et des finalités de l'entreprise. Le management participatif ne permet pas d'impliquer les travailleurs et les travailleuses au-delà du poste de travail, la

coopérative Écobat n’a jamais réellement fonctionné en tant que coopérative de travailleurs et de travailleuses, la coopérative du groupe mère reste trop difficile d’accès et aucun des mécanismes prise de décision ne permet d’impliquer les travailleurs et les travailleuses au-delà du poste de travail. Cette situation est en partie due à la domination du groupe mère sur Écobat qui est pourtant vu comme illégitime à prendre des décisions pour l’entreprise par les travailleurs et les travailleuses d'Écobat. Grâce à la théorie de la justification, on observe que cela construit une injustice pour les travailleurs et les travailleuses d'Écobat à cause du décalage entre discours promus de la cité démocratique et épreuves démocratiques dénaturées par d’autres objets de mondes différents qui ne permettent pas aux épreuves démocratiques de s’achever. Cette injustice ressentie par les travailleurs et les travailleuses a des conséquences sur leur motivation dans l’entreprise et dans la transition écologique de cette dernière.

## 1. La participation est entravée

### Par le management participatif

Le management participatif est un type de management qui privilégie l’implication du personnel dans les processus de décision, la délégation de certaines décisions au personnel ainsi que l’amélioration de l’écoute et la valorisation de la parole des travailleurs et travailleuses. Comme analysé précédemment dans la partie 1, Écobat est bien un lieu de travail où ces préoccupations sont au centre de la stratégie managériale. Cette dernière favorise l’autonomie au niveau du poste de travail, tente d’impliquer les travailleurs et les travailleuses dans les processus de décision et les managers prennent à cœur l’écoute de ces derniers. Cependant, le management participatif devient en soi un obstacle à la participation des travailleurs et des travailleuses.

Le management participatif valorise une culture de l’égalité entre travailleurs, travailleuses. C’est une sémantique qui se retrouve partagée dans les discours des membres de l’équipe de management mais qui pourtant ne se retrouve pas dans

les discours des autres travailleurs et travailleuses. En effet, ces derniers ont bien intégré la hiérarchie qui s'applique dans l'entreprise. Différents termes sont utilisés par les travailleurs et travailleuses pour décrire le statut de différentes personnes à responsabilité lors des entretiens : « le grand patron », « patrons », « mon responsable », « la direction », « chef », « responsable de site », « responsable de cour », etc. Chaque travailleur, chaque travailleuse semble connaître son supérieur, le supérieur du supérieur et le « patron » même si cela peut différer de l'organigramme officiel comme cela peut être le cas en entreprise. Écobat est une petite entreprise, d'une vingtaine de personnes et qui pourtant présente de nombreux niveaux de hiérarchie. Par exemple, dans la cour, on retrouve les niveaux hiérarchiques suivants dans l'ordre croissant : magasinier, magasinier senior chargé de la logistique et enfin responsable de cour. Cela montre l'intérêt du management de maintenir une hiérarchie dans les rapports sociaux de travail même si, par ailleurs, un discours égalitaire est revendiqué par les membres du management. Cela maintient un flou et des rapports de pouvoir euphémisés dans les discours mais bien maintenus dans l'entreprise.

L'euphémisation des rapports de pouvoir au sein de l'entreprise est un des effets du management participatif selon un membre de l'équipe de management lorsqu'il parle d'un de ses anciens lieux de travail :

> Philippe : je trouvais… pas juste, dans des rapports de force permanents entre une direction et un groupement syndical et avec une considération de ce qu'est la… aller… la solidarité très variable, on est solidaires entre syndiqués et les autres [bruit de bouche]. […] Donc ça je suis parti après deux ans et demi écœuré par le système donc passionnant d'un point de vue travail, écœurant pour moi d'un point de vue vrai notion de solidarité et rapport de force que je trouvais totalement stérile, en tout cas pas du tout dans une cohérence de… bah de management participatif on va dire ça comme ça.

Cela montre que le management participatif vise à pacifier les relations en entreprise et s'oppose par cela au principe des syndicats, de créer un contre-pouvoir à l'équipe dirigeante. Finalement, la culture de l'égalité ne permet pas de se

matérialiser dans les rapports entre les travailleurs et travailleuses et sert au contraire de pacification des rapports de domination au sein de la hiérarchie puisque comme présenté dans la partie 1, les employés ont l'impression d'un rapport d'égalité au sein de l'entreprise.

Dans les discours de l'équipe de management, la culture de l'égalité côtoie un ton paternaliste à la fois à destination des travailleurs et travailleuses sans responsabilité mais aussi à destination de l'équipe de management de la part des autres membres entre eux ou de l'administrateur délégué. Certains membres de l'équipe de management comparent les travailleurs et travailleuses à des enfants tandis qu'eux incarnent un rôle qui s'apparente davantage à celui d'un parent :

> Stephan : Le cadre, ça rassure. Je ne sais pas si vous avez des enfants, mais un enfant, si on ne lui met pas un cadre, ça peut être extrêmement inconfortable parce que c'est tellement grand, il peut aller n'importe où. C'est rassurant de se dire, tiens, là, j'ai atteint une limite. Et en plus, c'est mes parents, ou c'est quelqu'un dans qui j'ai confiance, qui met cette limite-là.

D'autres membres reprochent aux travailleurs et travailleuses leur immaturité ou leurs peurs :

> Philippe : [à propos du comité de direction] c'est pas mature du jour au lendemain, le comité de direction qui est fait de, de, de membres du personnel […] savoir être discret au niveau du personnel […] mature dans, dans une logique managériale, bah il faut apprendre à fonctionner ensemble

> Émile : Donc, quand on voit les mouvements financiers, c'est impressionnant, même dans une entreprise de petite taille comme la nôtre. Et donc, ça peut vite entraîner des mécanismes de peur et de stress qui paralysent.

Certaines informations ne sont pas communiquées aux travailleurs et travailleuses, notamment sur la situation délicate de l'entreprise en fin de vie ce qui empêche les travailleurs et les travailleuses de prendre des décisions en connaissance de cause :

> Coralie : Voilà, alors ce qu'il faut savoir c'est que les, les travailleurs, les gens vous allez rencontrer jeudi vendredi ne sont pas conscients que nous sommes aussi près du mur. On les protège de ça d'accord ? On veut pas créer non plus une panique de se dire : je risque de perdre mon emploi et comment je vais payer mon loyer le mois prochain. Donc ne créez pas une panique en disant : tiens qu'est-ce que tu penses du fait qu'[Écobat] soit au bord de la faillite et ne sait pas comment on va payer votre, votre salaire ce mois-ci.

Cette position peut aussi se révéler violente dans les rapports qu'entretiennent les travailleurs et travailleuses à leur hiérarchie comme cela a pu être le cas lors d'un entretien d'un magasinier dont l'horaire était dépassé de cinq minutes sur celui accordé. Le responsable est donc intervenu en haussant la voix pour que l'employé retourne rapidement au travail. Cette situation, comme nous le raconte l'employé invectivé, peut tout à fait s'expliquer par la pression des clients à servir et le manque de personnel à ce moment-là. Néanmoins, la violence avec laquelle a agi le supérieur n'est pas à négliger dans le rapport de subordination qui s'exerce entre employé et supérieur.

Cette position dans les rapports sociaux permet de garder l'ascendant sur les travailleurs et les travailleuses et justifie le lien de subordination. L'euphémisation des rapports de pouvoir et le ton paternaliste de l'équipe de management rappellent l'analyse d'Anne-Catherine Wagner dans « Coopérer. Les Scop et la fabrique de l'intérêt collectif » (2022) à propos d'une des coopératives qu'elle analyse : « La politique intégrative de Câblor qui privilégie le maintien de la paix sociale produit un enchantement des rapports de classe qui évoque le paternalisme, au sens d'un « rapport social dont l'inégalité est déniée, transfigurée par une métaphore sociale » (Pinçon, 1985). Les relations personnalisées vont dans cette entreprise avec un sens marqué des hiérarchies. » (A.-C. Wagner, 2022, p. 102). Ici, le même résultat est observé : une paix sociale qui produit un rapport social dont l'inégalité est niée et une équipe dirigeante qui se convainc de l'inexistence des rapports de pouvoir pour être davantage à l'aise avec sa position sociale.

Pourtant, tout en maintenant leur position ascendante, l'équipe de management demande à son personnel de se responsabiliser dans leur rôle dans l'entreprise mais aussi au-delà, un élément clé du management participatif (Tixier, 1986). Un membre de l'équipe de management le résume de cette manière :

> Stephan : Mais donc cette responsabilité, et je pense que c'est une des particularités d'Écobat, c'est de partager cette responsabilité. Il y a les fonctions officielles et puis il y a la pratique où on a cette responsabilité. Et l'idée c'est de pouvoir transmettre aux autres collaborateurs cet état d'esprit, de dire, on transcende la responsabilité liée aux postes et aux aspects hiérarchiques, et on va vers la responsabilité de c'est bon pour mon entreprise, donc je fais ce qui est bon pour mon entreprise.

Cette responsabilisation des travailleurs et travailleuses passe par une autonomie dans le poste de travail et par une flexibilisation dans les équipes :

> Martin : faut qu'ils sachent le faire, pour dépanner, pour aider, etc. Et ça, en fait, ça doit venir, bah, ça doit venir d'eux, ça doit venir est-ce que je veux vraiment aider, est-ce que je veux participer, est-ce que je veux être dans ce groupe.

Cette responsabilité demandée par l'équipe de management mène donc à un investissement plus important chez les travailleurs. Ils se doivent d'être flexibles et autonomes, réfléchir par eux-mêmes ce dont l'entreprise aurait le plus besoin d'eux à chaque instant.

> Martin : Et il y a une chose qui est importante, en tout cas chez nous ici, que moi je demande beaucoup, c'est de ne pas, en tout cas pour les gens qui forment, c'est de ne pas amener des réponses, mais des questions. Quand on pose des questions, vous répondez par des questions, et pas par des réponses. Parce que ça amène la personne à réfléchir, et ça, c'est ce qu'on veut. […] c'est toi qui dois prendre la mission, tu dois comprendre quel est le truc.

Cette demande, d'autant plus forte actuellement à cause du manque de personnel, peut mener à un surmenage mais est d'autant plus efficace pour l'entreprise. C'est aussi une condition nécessaire pour travailler à Écobat :

> Martin : Et ça, ça ne dépend que d'eux parce qu'il y a des gens, et je le sais, et on en a eu, et entre-temps, ils sont partis, etc., parce qu'ils ne s'adaptaient pas à l'équipe, à cette dynamique-là

La responsabilisation mène à l'individualisation et à l'essentialisation des problèmes. Si cela ne fonctionne pas c'est parce que le travailleur n'a pas le bon caractère comme nous l'explique plusieurs membres du management :

> Émile : Ça dépend très, très fort d'un tempérament à l'autre. Moi, j'ai un tempérament très fort de battant.
>
> Martin : parce qu'ils ne s'adaptaient pas à l'équipe, à cette dynamique-là
>
> Stephan : quand quelqu'un me fait une critique ou autre, sur le moment, je n'apprécie pas forcément, mais après, je prends très vite de la distance. Je pense que tout le monde n'a pas cette capacité-là et certaines personnes le prennent vraiment systématiquement de plein fouet, ce qui n'aide pas.

Ces trois citations proviennent de trois personnes différentes de l'équipe de management ce qui montre la prégnance de cette idée au sein de l'équipe. Les travailleurs et travailleuses sont responsables de leurs réactions (« Pour moi, ils sont très, très forts drivés par la peur ») et doivent se comporter conformément aux attentes de la responsabilisation. Ils doivent « prendre [leur] destinée en main », « prendre en main leur outil ». De plus, l'usage d'un vocabulaire psychologique individualise les conflits mais aussi dissimule les rapports de force derrière une psychologisation des enjeux (Linhart, 2022, p. 95).

La responsabilisation peut prendre l'apparence de la flexibilisation en fonction du nombre de clients, par exemple, devoir prendre l'initiative de venir en renfort, ou bien elle peut prendre l'apparence de la recherche de l'autonomie, le travailleur ou

la travailleuse étant libre d'organiser ses tâches comme il ou elle le souhaite en respectant certaines urgences. Cependant, cette responsabilisation des travailleurs et des travailleuses peut même mener à une déresponsabilisation des supérieurs comme c'est le cas ici pour Écobat.

> Émile : Mais moi, je me suis positionné vraiment volontairement en retrait par rapport à ça, en me disant, ben voilà, cette crise est pour moi une opportunité pour que les travailleurs puissent prendre en main leur outil et dire, ben voilà, c'est ça qu'on veut faire, c'est vers ça, c'est vers là qu'on veut aller.

Dans ce discours, on attend, passivement, que les travailleurs « prennent leur destinée en main ». Cette attitude est critiquée par un autre membre de l'équipe de management :

> Martin : on [parle ici d'un supérieur à propos d'une situation problématique] se sent responsable parce qu'on a déjà avoué à demi-mots, mais en même temps, qu'est-ce qu'on a fait pour corriger tout ça ? Rien, et on laisse faire continuer à pourrir le truc en espérant

Or, si dans une structure, la hiérarchie est importante et qu'il n'y a pas de dispositif pour permettre aux travailleurs et aux travailleuses de savoir qu'ils peuvent prendre des initiatives, il parait surprenant de s'attendre à ce que cela se fasse tout seul. Dans les expérimentations de démocratie directe, de nombreuses règles et dispositifs doivent être mis en place pour permettre une libre circulation de la parole, comme l’a décrit Héloïse Nez lors d’une ethnographie des assemblées des Indignés à Madrid (Nez, 2012) : personnes en charge du tour de parole ou de la modération, rotation des fonctions, tours de parole limités en nombre et en durée, système de discussions autour des désaccords, règles définies pour obtenir un consensus, etc. Il est possible de penser qu’un système similaire doit être réfléchi en entreprise pour qu’une participation pleine et entière des travailleurs et travailleuses soit effective. C’est d’ailleurs exactement avec ce genre de considération que le dispositif de l’implication des travailleurs et des travailleuses lors de la rénovation du bâtiment du second site s’est construit malgré le fait qu’il n’ait pas pu aboutir. Il est d’autant

plus difficile de mettre en place cette participation lorsqu'il manque des lieux pour s'exprimer librement et construire le projet d'Écobat collectivement.

Finalement, chez Écobat, la mise en place du management participatif ressemble à quelques nuances près à la philosophie des entreprises libérées. Trois personnes du comité de direction évoquent d'ailleurs l'idée d'avoir essayé de mettre en place les principes d'une entreprise libérée. Selon Danièle Linhart, « Les entreprises libérées constituent des organisations où les salariés sont libres de mettre en œuvre les actions qu'eux-mêmes (sans l'accord de leurs hiérarchies et sans suivre les procédures) pensent être la meilleure pour l'entreprise. « Ces entreprises sont dites "naturelles" pour les salariés, dans la mesure où ces derniers y satisfont leurs besoins universels de confiance, de réalisation de soi et d'autodirection. » (Getz, 2017) » (Linhart, 2022, p. 96). Les entreprises libérées sont donc une structure qui offre une autonomie importante aux travailleurs et travailleuses mais selon une condition : « La confiance a ses limites : les EL [entreprises libérées] semblent restreindre la liberté donnée aux salariés au seul objectif de décider eux-mêmes des conditions les plus à même d'obtenir les résultats voulus par leur leader dans le cadre de sa vision. » (Linhart, 2022, p. 110). Pour que les travailleurs et travailleuses puissent prendre les « bonnes » décisions avec leur capacité de marge de manœuvre au niveau du poste de travail, il faut donc que la vision du leader soit bien intégrée par ces derniers : « C'est en incarnant "librement" la stratégie développée par le leader qu'un salarié deviendrait performant (pas en donnant son avis sur celle-ci). De ce point de vue, une entreprise libérée ne semble pas soumettre l'élaboration stratégique à un processus véritable de délibération. » » (Linhart, 2022, p. 110). L'administrateur délégué explique dans ce sens son rôle de leader :

> Émile : Et donc moi, ma tâche aujourd'hui, c'est que j'agis un peu en sous-marin pour essayer de faire émerger des collaborations, des synergies nouvelles pour pouvoir à un moment donné me dire, ah bah ok, ils ont compris, ils vont vers ça et c'est tout le travail que je fais, pas seul mais avec le conseil d'administration et que j'essaye d'insuffler.

Une entreprise libérée ou quelque chose qui s'en approche semble être ce qu'Écobat vise : une autonomie importante au niveau du poste de travail dirigée par la vision du leader et peu d'autonomie au niveau des décisions liées aux finalités de l'entreprise qui elles sont réservées aux membres de la coopérative et à quelques travailleurs et travailleuses d'Écobat à des postes à responsabilité. Ces caractéristiques permettent d'impliquer davantage les travailleurs et travailleuses d'Écobat comme cela a pu être documenté dans la partie 1 et au-dessus. C'est aussi ce que Danièle Linhart observe chez les entreprises libérées : « « Au cœur de la stratégie de libération, il y a la volonté de mettre à profit le travail réel largement analysé par les ergonomes, les psychologues et sociologues du travail. » (Linhart, 2022, p. 112) parce que « il [le travail réel] peut être orienté à « mauvais escient » par les salariés, il peut être source de résistance, de limitation de la productivité, voire d'opposition ouverte. Il constitue ainsi un véritable enjeu, car une fois canalisé, contrôlé et orienté par les directions, il pourrait augmenter la rentabilité. » (Linhart, 2022, p. 113). Le but est de pouvoir accéder au travail réel, celui qui se fait entre les marges, et de le contraindre à l'objectif de ceux qui décident les finalités de l'entreprise. Cependant, l'un des éléments fragiles de l'entreprise libérée est qu'elle repose sur un leader et sa « vision ». Or, quand ce dernier change, toutes les caractéristiques mises en place de l'entreprise libérée peuvent s'effondrer. C'est ce qu'il s'est vraisemblablement passé chez Écobat avec le changement d'administrateur délégué, il y a une dizaine d'années, comme nous l'ont raconté différentes personnes d'Écobat :

> Philippe : je trouve que la succession dans une entreprise est quelque chose d'essentiel, très difficile de succéder à, surtout quand on succède à un membre fondateur qui a une aura, tel que [l'ancien administrateur délégué] l'amenait, avec une vision d'entreprise totalement alternative, innovante voire très moderne. [...] Il va falloir être à la hauteur et c'est pas parce que quand tous ensemble en fin de journée, lors de nos réunions d'associés actifs, on dit qu'on a tous les mêmes valeurs dans l'entreprise, qu'on est tous susceptibles d'être les bons ambassadeurs pour ces valeurs, de pouvoir les, les transformer en

> faits, pas qu'en théorie mais en pratique, de pouvoir en parler autour de soi, d'avoir ce, ce, ce caractère rayonnant, c'est pas garanti.

Le système des entreprises libérées, comme celui du management participatif, ne conduit pas à une réelle participation des travailleurs et des travailleuses aux décisions sur les finalités de l'entreprise. Comme Perre-Eric Tixier le résume, le management participatif n'est qu'un renouvellement des formes de domination (Tixier, 1986).

### Par la coopérative abandonnée

Malgré le constat que le management participatif ne peut permettre une réelle implication des travailleurs et des travailleuses pour leur permettre de gouverner l'entreprise, la coopérative Écobat pourrait être un dispositif qui permette de dépasser la simple gestion de l'entreprise. Cependant, c'est un dispositif laissé à l'abandon qui ne permet pas une implication des travailleurs et travailleuses et la coopérative du groupe mère, qui elle permet d'impliquer quelques travailleurs et travailleuses d'Écobat, ne suffit pas pour permettre à ces derniers de gouverner réellement l'entreprise.

Depuis 2004, soit le rachat d'Écobat par le groupe mère, l'équipe dirigeante souhaite que l'entreprise passe d'un statut de société anonyme à celui d'une société coopérative. Mais cette évolution ne s'est finalisée qu'en 2021 en profitant, à ce moment-là, d'une obligation légale d'une réforme du code des sociétés.

Ce changement, selon les dirigeants, aurait dû être nécessaire pour continuer le projet d'origine de la coopérative du groupe mère et pour permettre aux travailleurs et aux travailleuses de participer au capital financier de l'entreprise en rendant accessible le prix de la part. En effet, la coopérative du groupe mère n'est pas très inclusive compte tenu du prix de ses parts. En créant la coopérative Écobat et en réduisant considérablement le prix des parts par rapport à celle de la coopérative du groupe mère (d'environ 700€ la part avec conditions d'en acheter plusieurs, à

100€ la part pour la nouvelle coopérative), l'objectif était de rendre l'accès à la coopérative facilité pour les travailleurs et les travailleuses.

> Philippe : Donc on a diminué la valeur de la part, mais la symbolique de se dire j'investis, je mets de l'argent dans l'entreprise parce que j'y crois, ça pour moi c'est essentiel. [...] Mais c'est clair que moi je voudrais à terme pouvoir conditionner cela et dire écoutez ceux qui rentrent chez Écobat, vous rentrez, vous prenez des parts.

L'intérêt n'est donc pas de soutenir financièrement l'entreprise mais d'impliquer davantage les travailleurs et les travailleuses dans l'entreprise, de les unifier pour qu'ils et elles œuvrent pour un bien commun : Écobat.

> Philippe : Par contre, ça aurait une démarche symbolique de se dire j'investis et je crois dans mon entreprise.

> Émile : l'idée, c'est que tous les travailleurs puissent un jour se retrouver pour regarder dans la même direction, parce que ça permet d'induire une solidarité quand il y a une entreprise qui souffre »

Cela permet aussi de renforcer leur « ethos d'entrepreneur particulier » (A. C. Wagner, 2019a, p. 146), c'est-à-dire qu'entrer dans le capital de l'entreprise pourra transformer les travailleurs en entrepreneurs au sein même de leur coopérative et les rendre plus engagés dans leur entreprise.

Lors de la première phase des entretiens, cela faisait déjà trois ans que ce changement était effectif et pourtant aucun travailleur ni aucune travailleuse n'avait acheté de parts dans cette coopérative en dehors d'un membre du management. Dans les entretiens, il paraît clair que les travailleurs et les travailleuses n'étaient pas tout à fait au courant des démarches à effectuer pour acheter des parts.

> Manuel : Le patron nous a expliqué dans une réunion en groupe que ça serait mieux pour l'entreprise. Mais je ne connais pas tellement des changements.

> Véronique : Oui, je ne peux peut-être pas acheter 200, mais je peux acheter une part ou... Voilà, maintenant je ne sais pas quel est le prix de la part actuellement, mais au début, je l'ai su au début quand j'ai commencé, mais de toute façon, je ne pense pas qu'on pouvait directement, en commençant, acheter une part, je crois qu'il fallait quelques années pour pouvoir être coopérateur. Je ne sais pas très bien. Mais voilà, maintenant, ça a changé, le prix a changé, je pense.

Les travailleurs et les travailleuses savent que leur entreprise est devenue une coopérative mais ne connaissent pas les conditions pour y participer et ne semblent pas savoir ce que ce changement implique pour leurs conditions de travail. Ils ne connaissent pas le prix de la part non plus. Plusieurs travailleurs et travailleuses expliquent que le changement en coopérative n'a rien changé, en sous-entendant que cela n'a pas eu de répercussions négatives mais ne semblent pas considérer que cela peut avoir des changements positifs pour eux. Effectivement, ce changement provient de la direction. Cette situation n'est évidemment pas la même qu'une coopérative de travailleurs et travailleuses initiée par ces derniers et dernières. Pour les travailleurs et les travailleuses que nous avons interrogées, cette décision ne semble pas leur appartenir et paraît être extérieure.

> Enquêteur : Et le fait que ça soit une coopérative, est ce que ça implique quelque chose de différent pour toi dans ton travail je veux dire ?

> Lucas : Non, c'est… Rien du tout. C'est toujours fluide, ça change rien, rien de… aller, rien à signaler.

Cela montre que ce changement de statuts est décidé par les personnes dirigeantes et est imposé aux travailleurs et travailleuses sans qu'ils n'aient eu la possibilité d'en discuter et de s'en approprier l'idée. Certains expliquent vouloir participer à la coopérative mais cela semble être dans un futur éloigné et qui n'est pas en voie de se concrétiser prochainement et qui ne le sera jamais avec la faillite de l'entreprise un an plus tard.

> Adrien : Mais en tout cas tout ce qui est collaboration, part, etc., on en a parlé, oui, mais si on pose la question, si on demande on en reparlera mais pas depuis un petit moment. Mais oui ça a été abordé, c'est allé assez loin, des démarches ont été faites mais encore une fois il y a autre chose qui s'est mis entre-temps et c'est ça qui occupe un peu les esprits.

Pour l'équipe dirigeante, c'est un sujet qui a été mis sous le tapis depuis les difficultés financières d'Écobat et qui aurait dû se concrétiser beaucoup plus tôt pour avoir un effet bénéfique. De plus, l'équipe de management semble réticente à laisser sous-entendre qu'obtenir des parts pourrait permettre une souveraineté des travailleurs et des travailleuses sur l'entreprise pour deux raisons. Premièrement, plusieurs personnes de l'équipe de management évoquent le fait qu'il serait utopique de penser que les travailleurs et les travailleuses pourraient détenir à 100 % le capital de l'entreprise puisqu'Écobat est une entreprise à « cash intensif », c'est-à-dire que le stock de marchandises qu'il faut avoir pour vendre aux clients est évalué à un coût très important qui ne pourrait pas être couvert uniquement par l'achat de parts à prix réduit. La coopérative aura donc toujours besoin d'investissements extérieurs pour subvenir à ses besoins financiers. Comme le résume une personne de l'équipe de management :

> Émile : pour moi, ça reste illusoire de vouloir impliquer un travailleur, au niveau de la gouvernance de son entreprise et de la participation au capital, en lui disant, tu es propriétaire de ton entreprise en mettant 100 euros sur la table.

La deuxième raison pour ne pas permettre aux travailleurs et aux travailleuses d'acheter des parts dans la coopérative Écobat concerne l'état financier de la coopérative comme déjà évoqué précédemment. En effet, l'entreprise étant dans une mauvaise passe, les personnes en charge de la coopérative ont décidé de bloquer l'arrivée de nouveaux coopérateurs, et à raison puisqu'Écobat fera faillite en décembre 2024, un peu plus de trois ans après le passage en coopérative.

> Émile : Il y avait une idée de pouvoir, à un moment, on a eu cette sorte de fantasme de pouvoir aller vers une structure coopérative d'entreprise libérée. Et

> je pense que ça nous a permis aussi de passer dans le secteur de l'économie sociale. Et donc d'avoir certaines facilités. Ce qui était plutôt cohérent avec les valeurs d'Écobat, mais on n'a pas eu les moyens ni le temps de mettre en place.

C'est un blocage concret à l'accès à la coopérative. Bien que cela semble venir de bonnes intentions, cela empêche les travailleurs et les travailleuses de réellement s'investir dans la coopérative et donc dans les finalités de l'entreprise et les garde dans l'ignorance de la situation. De cette manière, les travailleurs et les travailleuses sont maintenus dans un statut inférieur où il ne leur est pas possible de prendre en main le futur de la coopérative. Ce blocage actif s'est accompagné d'un blocage passif en ne communiquant pas sur les conditions d'accès à la coopérative et son rôle. Lors du processus de reprise par l'un des membres de l'équipe de management, en 2024, les travailleurs et les travailleuses en dehors de l'équipe de management, n'ont pas été conviés pour trouver des solutions à la faillite éventuelle de l'entreprise. Le projet de reprise par un membre de l'équipe de management s'est fait sans consulter les travailleurs et les travailleuses. Cela aurait pu se passer autrement dans une coopérative de travailleurs et travailleuses ce qu'Écobat n'a jamais été. Un très petit nombre de personnes détenait les parts de l'entreprise dont la personne qui avait le projet de reprise et des membres du groupe mère. Une telle structure ne permet pas d'impliquer les travailleurs et les travailleuses dans les processus de décisions au niveau des finalités de l'entreprise bien qu'elle en ait eu le potentiel.

Finalement, seule la coopérative du groupe mère est accessible aux travailleurs et aux travailleuses d'Écobat dont font partie quelques travailleurs en particulier ceux du comité de direction mais dont les voix sont minoritaires dans la structure au milieu des travailleurs et travailleuses d'autres entités du groupe mais aussi au milieu des coopérateurs et coopératrices qui ne sont pas travailleurs, travailleuses. Un membre du comité de direction évoque ce problème :

> Philippe : C'est, en fait là on touche le nœud du problème, les personnes qui prennent la décision ne sont pas dans l'entreprise, à part moi et [autre membre

> de la direction], le reste c'était au comité de direction [du groupe mère], donc c'était avec des personnes de […] l'immobilière, des personnes [du hub] d'entrepreneurs et finalement la voix [d'Ecobat] là-dedans et du personnel [d'Ecobat] n'étaient pas entendues

Au milieu de toutes ces voix, il est difficile de s'imposer pour les membres d'Écobat. Une majorité de personnes, ne travaillant pas directement pour Écobat, prend les décisions sur les finalités de l'entreprise. Cela provoque une remise en question de la légitimité de ces personnes à prendre ces décisions. C'est pour parer à ce problème que le comité de direction d'Écobat a été créé :

> Stephan :Mais à cet instant T, vu la situation, il fallait pouvoir prendre une décision. Et on l'a prise parce qu'on était en codir [comité de direction] et qu'enfin, on avait la capacité de le faire sur le plan opérationnel. Ce serait resté... Jusque-là, c'était [le groupe mère] qui prenait toutes les décisions.

Écobat n'est donc pas indépendante et reste soumise aux décisions prises par le conseil d'administration du groupe mère et à celui d'Écobat qui est composé de quatre personnes, participant déjà au conseil d'administration du groupe mère. De plus, la coopérative du groupe mère reste plus difficile d'accès d'un point de vue financier. Les travailleurs et travailleuses qui ne sont pas coopérateurs ne peuvent participer qu'à une assemblée générale par an (excepté lors d'événements exceptionnels comme celui de la faillite). Le comité de direction reste une solution pour les décisions dites « opérationnelles » mais ne couvre pas toutes les prises de décisions de la part du groupe mère.

Enfin, le statut de coopérative, même s'il en possède un potentiel d'implication des travailleurs et des travailleuses dans la gouvernance de leur entreprise, n'est pas un gage en soi. Anne-Catherine Wagner (2022), dans son enquête sur des Scop en France, donc des coopératives avec des exigences bien plus importantes qu'en Belgique, relève plusieurs obstacles à la démocratie en coopérative : « La sélection explicite ou implicite des associé·es, les mécanismes sociaux qui limitent la participation aux décisions, la persistance des hiérarchies, ou encore les obstacles

au syndicalisme sont autant de limites à l'exercice de la « démocratie d'entreprise » dans les Scop. » (A.-C. Wagner, 2022, p. 270). Comme le résume Anne-Catherine Wagner dans un autre article : « le statut coopératif n'est pas en soi une caution sociale. » (A. C. Wagner, 2019b, p. 138) encore moins quand il n'est pas vraiment effectif.

### Par les mécanismes de prise de décision

Comme expliqué précédemment, les travailleurs et travailleuses d'Écobat qui ne font pas partie de l'équipe de management sont exclus de la plupart des instances de décisions. En effet, le conseil d'administration d'Écobat est constitué de membres qui font déjà partie du conseil d'administration du groupe mère. Parmi ceux-ci, seulement deux personnes travaillent réellement pour Écobat dans des positions de managers, dont l'un des deux est en transition pour quitter son poste. Les travailleurs et travailleuses peuvent néanmoins participer aux assemblées générales de la coopérative du groupe mère. Cependant, comme peu de travailleurs et travailleuses ont effectivement acheté des parts, peu d'entre eux peuvent réellement avoir un poids et une voix sur les décisions prises dans ces instances.

Le comité de direction, appelé codir, est uniquement composé de travailleurs et travailleuses d'Écobat pour pallier le manque d'accès aux décisions. Le comité de direction pourrait donc être un dispositif qui permet d'inclure les travailleurs et travailleuses d'Écobat :

> Philippe : De manière très concrète, un comité de direction, il n'y en avait pas, donc aujourd'hui un comité de direction qui sont, dont les membres sont, aux trois quarts des membres du personnel à statut d'employé et tous n'ont pas des parts dans l'entreprise, donc il n'y a pas d'obligation d'avoir des parts dans l'entreprise.

C'est une instance de décisions qui est la seule à s'affranchir du groupe mère et qui permet d'inclure des travailleurs et des travailleuses qui ne sont pas coopérateurs, coopératrices du groupe mère. Pourtant, toutes les personnes qui le composent sont à des postes de responsabilité ou proches de la direction : directeur

commercial et responsable du premier site de vente, responsable des ventes, responsable du deuxième site de vente et assistante de direction. Ces personnes ont été choisies par le directeur commercial qui prend souvent le rôle de « patron ». Comme le souligne l'un des membres de ce comité, il y a un manque de représentativité des travailleurs et des travailleuses. Il n'y a aucun vendeur/commercial ni aucun magasinier :

> Martin : Mais j'aimerais bien que les gens qui soient, qui participent au Codir soient des personnes… Alors, il faut qu'il y ait une certaine compétence, donc des gens qui connaissent toute une série de choses. Et puis, pour moi, il faut qu'il y ait des membres du personnel élu, choisi, voté, j'en sais rien, mais il faut que ce soit comme ça

Malgré le souhait de proposer une instance de décision accessible et qui l'est dans un sens puisque c'est la seule proposition qui permette d'inclure des travailleurs et travailleuses d'Écobat, ce n'est pas un lieu accessible à tous mais bien un organe pour l'équipe de management. C'est aussi comme cela qu'un des travailleurs, qui ne fait pas partie de ce comité le décrit :

> Lucas : un codir c'est les boss, les gérants et qui discutent de si il y a des choses qu'il faut faire pour le personnel, si il y a des soucis et ça, s'ils doivent engager et c'est tout des trucs internes c'est, aller, ça intéresse plus les chefs, les chefs d'équipe et les patrons et tout comme ça. C'est des décisions seulement eux prennent.

Cependant, la légitimité du comité est défendue par ses participants comme étant représentative des travailleurs et travailleuses :

> Émile : Là, c'était le codir, mais c'était le reflet de probablement ce qu'ils ressentaient des personnes au comptoir ou dans la cour.

Le comité de direction se réunit une fois par mois pendant une heure trente pour discuter de l'opérationnel d'Écobat. Les personnes discutent du budget, des remarques et des suggestions des travailleurs et travailleuses durant le mois, de

l'attribution des congés, des absences et des certificats médicaux, etc. Cette structure permet donc de prendre en compte l'avis des travailleurs et travailleuses qui ne font pas partie du comité :

> Stephan : Mais par la taille de notre structure, dans ce sens-là, ça [les informations] remonte relativement bien, quoi. Ça remonte relativement bien. Et en codir, on échange très librement par rapport à ça. « Tiens, j'ai eu un écho de telle personne qui m'a dit ça. Qu'est-ce que vous en pensez ? » On partage.

Néanmoins, cela dépend tout de même du bon vouloir du responsable à qui le travailleur ou la travailleuse partage sa remarque. Il faut que ce dernier trouve la remarque pertinente et en parle lors de la prochaine réunion du comité. Cet arbitrage est d'ailleurs explicité par l'un des membres du comité :

> Stephan : Et justement, c'est pour ça qu'il va aller voir [un autre membre du comité de direction] pour faire remonter peut-être une critique parce qu'elle ne va pas avoir forcément les arguments pour lui dire « Hé ho, t'es gentil, mais c'est pas comme ça que ta critique n'est pas forcément justifiée ou alors tu connais la solution pour le faire ».

Après chaque réunion du comité, le rapport de la réunion n'est pas partagé aux travailleurs et travailleuses. La seule manière dont les travailleuses et travailleurs sont mis au courant des sujets discutés c'est lorsqu'une des décisions les concernent directement ou lorsqu'elle porte sur un sujet qu'ils avaient évoqué précédemment. Certaines discussions ne sont pas évoquées volontairement aux travailleurs et travailleuses et restent confidentielles. Ça a été le cas des difficultés financières d'Écobat par exemple. Il n'y a donc pas de transparence vis-à-vis du contenu des réunions du comité. Cela confirme le fait que ce n'est pas un organe de représentation des travailleurs et travailleuses mais une instance de décisions dédiée au management et à la direction.

Pendant les entretiens, lorsque nous évoquions les dispositifs existants d'implication des travailleurs et des travailleuses, tous nous ont parlé de la réunion du mardi, un dispositif qui n'existe plus depuis 2020. Cette réunion permettait de

réunir tous les travailleurs et travailleuses des deux sites pendant une heure trente pendant la pause déjeuner, une fois par semaine. Comme décrit précédemment, c'est un moment où tous peuvent discuter et apporter des suggestions et construire du collectif, mais la description qu'en font la plupart des travailleurs et travailleuses vient mettre en question la capacité de ce dispositif à inclure réellement les travailleurs et les travailleuses.

> Véronique : Ce qu'on avait avant, c'était des réunions tous les mardis midi. Donc là, c'était convivial. On mangeait un sandwich tous ensemble pendant une demi-heure. Et puis après, on avait une réunion où là, on nous expliquait, voilà, il y a ça comme nouveau produit, il y a ça, il y a ça ou bien il y a un fournisseur qui venait nous expliquer, voilà, ça, c'est nouveau dans la gamme, ça sert à ça, à ça, à ça.

Une demi-heure seulement est dédiée à la parole des travailleurs et travailleuses, tout en mangeant, le reste du temps est consacré à des formations pour le personnel. Certains évoquent des tours de table mais comme le souligne un membre du comité de direction, il faut pouvoir se sentir légitime à prendre la parole lors de moments officiels, ce qui n'était pas toujours le cas :

> Martin : Donc c'était de dire on croise tout le monde, on croise tout le monde. […] les gens, en fait, ils vont plus vite s'ouvrir dans quelque chose de, comment dire, de non officiel, ils vont plus vite parler que de quelque chose où ils sentent que c'est quelque chose d'officiel. C'est très, ah oui, oui c'est la réunion du truc, je ne vais rien dire parce qu'après... Et il y a des gens qui sont comme ça, qui n'osent rien dire.

La légitimité de la parole sera d'autant plus difficile à obtenir si les suggestions ou les remarques passées n'ont pas été prises en compte par la suite. C'est aussi une critique qu'évoque ce membre du comité de direction qui ne faisait alors pas partie de l'équipe de management à ce moment-là :

> Martin : Et donc, il y avait des espaces de parole, donc il y avait des espaces de parole tous les mardis midi. Et en fait, ces espaces de parole étaient utilisés

> non pas pour écouter le travailleur, mais pour transmettre une information ou pour blâmer ou peu importe les choses qu'il y avait. [...] Au début, moi, j'arrivais, j'avais toujours mon carnet et puis je parlais, j'expliquais, ça, ça ne va pas, etc. Puis j'entendais mes collègues, oui, mais ça, on l'a déjà dit. (parle en chuchotant) Oui, mais ça, ouais, ils ne vont rien faire, allez, laisse. Et si j'avais eu la même mentalité, j'aurais, au bout d'un moment, arrêté comme eux et j'aurais dit, ok, ça ne sert à rien que je continue à parler, il n'y a rien qui bouge. [...] Donc, il y avait tout un truc, toute une dynamique qui était là dont la logique était intéressante et de dire, ben oui, comme ça, on les écoute. Et dans la pratique, ce n'est pas ça du tout qui se passait. On n'écoutait pas le travailleur. On écoutait le responsable du travailleur qui venait expliquer ou qui en profitait pour dire, bah, vous savez, vous avez vu il y a une nouvelle gamme, etc.

Dans ces réunions, il n’y a donc aucune règle mise en place pour s’assurer d’une libre circulation de la parole excepté un simple tour de table. Il n’y avait pas de système pour s’assurer que les remarques ou suggestions soient bien prises en compte par les dirigeants. Or, il existe différentes techniques pour renforcer les mécanismes de circulation de la parole. Lors de la rénovation du bâtiment, le processus a été pensé en prenant en compte ce type de problématique, même si le dispositif a été annulé. De plus, ces réunions étaient particulièrement utiles pour donner des consignes de travail :

> Émile : Un nouveau produit, quelle attitude à avoir face à un client qui rouspète sur un prix, sur un mauvais comportement. Il y avait des jeux de rôle, il y avait pas mal de formations. Il y avait des moments où, justement, c'était plus... On rebondissait sur parfois même des problèmes personnels qu'il y avait eu, la gestion des émotions et de la colère plus particulièrement.

Finalement, ce dispositif était surtout un moyen de former les travailleurs et les travailleuses et de leur transmettre les consignes de travail tout en ayant un potentiel pour proposer une réelle implication des travailleurs et travailleuses.

Suite à l’arrêt de ce dispositif en 2020 pour cause de réduction des effectifs, rien ne le remplace vraiment. Les réunions avec les travailleurs et travailleuses ne sont pas

planifiées de manière récurrente mais en fonction du contexte, des conflits ou lorsqu'il faut transmettre des informations.

> Laure : Depuis que je suis arrivée, on n'a pas vraiment eu de réunions, enfin on a eu des réunions pour parler de choses tous ensemble, mais principalement c'était des informations à faire transmettre et pas forcément des sujets sur lesquels on va discuter. Je sais qu'auparavant ils faisaient des réunions avec tout l'ensemble de l'équipe tous les mardis. C'est quelque chose qu'ils ne font plus, qu'ils ont peut-être déjà repensé à refaire, mais moi je n'en ai pas encore eu ce genre de réunion avec l'équipe où on discute de choses à améliorer ou quoi que ce soit.

Cela a pour conséquence de perdre la notion de collectif dans les conflits ou les problèmes que rencontrent les travailleurs et les travailleuses puisque ces réunions n'ont pas vocation à donner la parole à ces derniers et ces dernières. Lorsqu'ils et elles ont des suggestions ou des remarques, cela se fait directement en tête à tête avec les responsables. Les travailleurs et les travailleuses ne peuvent pas se rendre compte s'ils rencontrent les mêmes problématiques et s'ils pourraient s'organiser ensemble autrement. Le traitement de leur demande dépend du caractère subjectif du supérieur ce qui renforce l'arbitraire des décisions. De plus, pour faire une suggestion, il faut encore que la personne se sente légitime à le faire. À deux reprises, nous avons recueilli la parole de travailleuses témoignant de leur sentiment d'illégitimité à pouvoir proposer quelque chose :

> Laure : Maintenant pour faire entrer des produits ou quoi que ce soit, je sais que j'ai mon mot à dire, mais je n'ai pas encore les connaissances pour dire : ça, ça serait intéressant, ou ça ce serait pas intéressant, à ce moment-là je me réfère toujours encore à [un membre de l'équipe de management] pour en apprendre un peu plus quoi.

> Enquêteur : Il y a des suggestions que vous avez déjà…

> Véronique : Pas encore [rire]. Trop nouveau peut-être, mais je n'en ai pas. Il n'y en aura peut-être pas. Pour l'instant, non, il n'y en a pas.

Il est intéressant de noter deux choses. Bien que l'une d'entre elles ait été embauchée assez récemment, l'autre personne fait partie des plus anciens travailleurs et travailleuses. Ces deux personnes sont aussi des femmes et peuvent potentiellement avoir plus de difficultés à s'imposer dans un contexte, le milieu de la construction, plutôt dominé par les hommes. Pour ce mécanisme de sentiment d'illégitimité, rien n'est mis en place pour le réduire, la hiérarchie bien présente peut même rendre ce sentiment plus important chez les travailleurs et travailleuses comme l'explique Lucas lorsqu'il parle du comité de direction :

> Lucas : ça intéresse plus les chefs, les chefs d'équipe et les patrons et tout comme ça. C'est des décisions seulement eux prennent

Cela montre que les travailleurs et les travailleuses se désintéressent des processus de décision, pas nécessairement parce que cela ne les intéresse pas mais parce qu'ils ont intégré qu'ils n'y sont pas à leur place.

Les seuls lieux qui subsistent pour construire des projets collectivement sont les moments conviviaux non officiels et en dehors des horaires de travail. Dans un des deux sites, le vendredi soir, occasionnellement, les travailleurs et travailleuses restent après les heures d'ouverture à boire une bière, discuter, « délirer ». Ce moment peut être propice à maintenir des liens sociaux entre travailleurs mais aussi à s'organiser collectivement. C'est d'ailleurs ce que remarque l'un des membres du comité de direction :

> Martin : entre eux, ils vont se dire des choses, […] il devient un espace d'union pour l'entreprise, nécessaire. […] vous en faites ce que vous voulez. Mais là-dedans, il y a pas mal de choses que si on reste attentif et à l'écoute, on entend pas mal de choses qui se règlent toutes seules et qui fortifient une équipe. Et on n'a pas besoin forcément d'intervenir.

Cependant, ce qui découlera de ces conversations dépend fortement de l'écoute d'un supérieur et de sa prise en compte des problématiques évoquées, de la même manière que les suggestions et remarques faites en tête à tête avec un supérieur. Il n'y a pas de démarche officielle qui permette de garantir la prise en compte de la parole des travailleurs et des travailleuses pendant ces moments-là. De plus, tous ne participent pas à ces moments conviviaux. Il est possible de poser l'hypothèse que seuls certains profils peuvent pleinement participer à ces moments : ceux qui ont du temps après le travail, la capacité de rester et qui n'ont pas à charge de s'occuper d'enfants. Ces lieux ne sont donc pas suffisants pour s'organiser collectivement à construire des propositions pour améliorer le travail et ses conditions et encore moins pour s'impliquer dans les finalités de l'entreprise de même que les autres instances de prise de décision.

## Mesure de la participation selon les dimensions de l'enquête

Après cette description sur les différents modes d'implication des travailleurs et des travailleuses, toutes les informations sont disponibles pour construire un tableau récapitulatif de la mesure de la participation dans l'entreprise Écobat en fonction du cadre conceptuel développé dans la partie Méthodologie. Ce dernier se divise en trois catégories : le dèmos, le scope et les mécanismes. Le dèmos permet de décrire qui participe et quels sont les différents groupes de participation des travailleurs et travailleuses. Le scope se divise en deux sous-catégories : la participation verticale, c'est-à-dire au niveau du poste de travail, de l'organisation ou au niveau des décisions sur les finalités, et à la participation horizontale, c'est-à-dire les thèmes sur lesquels les travailleurs et travailleuses peuvent agir. Enfin, les mécanismes exposent les différents mécanismes mis en place de participation des travailleurs et des travailleuses.

Dans l'entreprise de vente de matériaux de construction, trois catégories de travailleurs et travailleuses se distinguent. Ceux qui appartiennent à l'instance de prise de décision du comité de direction (codir), appelés le groupe CD, ceux qui sont coopérateurs du groupe mère, appelés CP et le reste des travailleurs et des

travailleuses d'Écobat appelé H. Certaines personnes appartiennent à la fois aux groupes CD et CP. Cette distinction va permettre de mieux décrire les autres dimensions.

La participation verticale est différente selon ces trois groupes de travailleurs et travailleuses. Le groupe appelé H ne dispose que d'une autonomie dans le poste de travail. Ils ne participent donc qu'à la gestion de l'entreprise et de manière limitée. Les travailleurs et travailleuses, membres du comité de direction (groupe CD) ont, en plus de l'autonomie au niveau du poste de travail, accès à des décisions sur l'organisation de l'entreprise et de manière limitée seulement à quelques décisions sur les finalités de l'entreprise. C'est, par exemple, ces personnes qui décident quels sont les produits vendus par le négoce de matériaux de construction. Ils participent donc à la gestion de l'entreprise et de manière limitée, à la gouvernance de l'entreprise. Enfin les coopérateurs et coopératrices du groupe mère qui sont aussi travailleurs et travailleuses à Écobat (groupe CP) participent à l'organisation et aux décisions sur les finalités en ayant accès aux instances de gouvernance de la coopérative, en plus de leur autonomie au niveau du poste de travail. Ils participent donc à la gouvernance de l'entreprise.

De la même manière, la participation horizontale diffère selon chaque groupe. Le groupe de travailleurs et de travailleuses H a accès jusqu'au niveau 4 de l'échelle des thèmes de Paul Bernstein (Bernstein, 1976), c'est-à-dire accès aux décisions sur les conditions physiques de travail, les conditions de sécurité (les magasiniers ont pu établir des règles de circulation), comment travailler (l'ordre des tâches à effectuer par exemple) et les embauches (à chaque embauche, les travailleurs et travailleuses sont mis à contribution dans le processus). Ils ont pu aussi choisir le modèle des chariots élévateurs et ont donc accès au niveau 13 de l'échelle. Les travailleurs et travailleuses, membres du comité de direction ont, en plus, accès aux décisions sur les promotions, les avantages en nature, les licenciements, les salaires, la recherche et le développement, le choix de produits et déterminer le prix de ces derniers et la promotion des cadres. Les travailleurs et travailleuses coopérateurs, coopératrices ont, en plus, accès aux décisions supérieures, sur les

relations avec les autres entités, l'investissement dans de nouveaux bâtiments, la division des profits et les levées de fonds.

Au niveau des mécanismes, l'entreprise met en place des réunions lors de crise ou quand il y a des informations à communiquer et des réunions plus informelles le soir. Une fois par an, la coopérative permet à tous les travailleurs et travailleuses de participer à l'assemblée générale. Il y a un conseil d'administration pour la coopérative d'Écobat et celle du groupe mère qui implique les mêmes personnes (membres de la coopérative du groupe mère). Le comité de direction s'est formé pour impliquer plus de travailleurs et de travailleuses d'Écobat mais reste un outil du management. D'après l'échelle de contrôle de Paul Bernstein (Bernstein, 1976), Écobat se trouve au niveau 3 de l'échelle où les travailleurs et travailleuses peuvent aller voir leurs supérieurs pour émettre critiques et suggestions en face à face. Ces derniers sont les seuls à pouvoir décider mais prennent en compte les demandes des travailleurs et des travailleuses.

| | | |
|---|---|---|
| Dèmos | Qui participe, quels groupes :<br>Travailleurs, travailleuses CD : l'équipe du comité de direction<br>Travailleurs, travailleuses H : Travailleurs et travailleuses hors de l'équipe du comité de direction<br>Coopérateurs, coopératrices du groupe mère CP: peuvent aussi faire partie du groupe Travailleurs, travailleuses CD | |
| Scope | Participation verticale | Poste de travail – dans l'organisation – décisions sur les finalités<br>Travailleurs, travailleuses H : participation au poste de travail => ils participent de manière limitée à la gestion de l'entreprise |

| | | |
|---|---|---|
| | | Travailleurs, travailleuses CD : participation au poste de travail, dans l'organisation et dans les décisions sur les finalités de manière limitée => ils participent à la gestion et à la gouvernance de manière limitée de l'entreprise<br><br>Coopérateurs, coopératrices du groupe mère CP : Participation à l'organisation et aux décisions sur les finalités |
| | Participation horizontale | Échelle des thèmes de Bernstein (voir p.26)<br><br>Travailleurs, travailleuses H : Accès jusqu'au niveau 4 de l'échelle avec une participation pour le niveau 13 : l'investissement dans de nouvelles machines (conditions physiques de travail, règles de sécurité, comment le travail doit être fait, les embauches, la formation)<br><br>Travailleurs, travailleuses CD : Accès jusqu'au niveau 11 (en plus : promotions, licenciements, salaires, recherches et développement, choix des produits et du prix, promotions des cadres)<br><br>Coopérateurs, coopératrices du groupe mère CP : participation à tous les niveaux de l'échelle en particulier à partir du niveau 11 (promotion de cadre, relation économique avec les autres entités du groupe, investissement dans des nouvelles machines, investissement dans de nouveaux bâtiments, |

| | | |
|---|---|---|
| | | division des profits, lever des fonds) |
| Mécanismes | Les réunions formelles en cas de crise ou de transmission d'information, informelles le soir par exemple, AG ouverte du groupe mère une fois par an, conseil d'administration réservé à certaines personnes, comité de direction qui est un outil du management<br><br>Niveau 3 de l'échelle du degré de contrôle de Bernstein (voir p.27) : les travailleurs et travailleuses prennent l'initiative pour apporter des critiques ou des suggestions et les discutent en face à face avec leurs managers qui ont seuls le pouvoir de les appliquer mais qui prennent en compte les propositions des travailleurs | |

Ce résumé de la participation des travailleurs et des travailleuses permet d'établir que pour ceux et celles qui sont hors des instances de management, la participation à l'entreprise se résume à la gestion de celle-ci.

## 2. Le conflit de valeurs entre membres d'Écobat et membres du groupe mère

Un élément important qui permet de comprendre pourquoi la participation des travailleurs et des travailleuses est entravée et la manière dont cela est vécu par les travailleurs et travailleuses d'Écobat se trouve dans la structure du groupe mère. Cette analyse se base sur la critique émise par les membres du comité de direction. En effet, ce sont eux qui sont les plus vocaux sur les critiques apportées à la structure d'Écobat et de son groupe mère. Une des hypothèses qu'il est possible d'envisager sur le manque de critique de la part des autres travailleurs et travailleuses d'Écobat est liée au dispositif des entretiens. Pour les travailleurs et travailleuses interviewées en dehors des membres du comité de direction, en raison du manque d'effectifs et de la charge de travail, nous n'avions que trente minutes par personne. Il était aussi difficile de justifier de leur demander de les rencontrer

hors de l'entreprise. Les entretiens se sont faits dans des bureaux ou des salles communes où, parfois, il y avait du passage. Les entretiens ayant lieu au sein de l'entreprise et organisés par les supérieurs, même si la clause de confidentialité a été rappelée à chaque entretien, il paraît raisonnable de penser que tout cela ait eu des conséquences sur la manière dont les travailleurs et travailleuses qui ne font pas partie du comité de direction se sont senties plus ou moins à l'aise. Pendant l'un des entretiens, en évoquant la manière dont s'est déroulée la rénovation du bâtiment, un de ces travailleurs nous a dit ne pas vouloir en parler, ce qui pourrait confirmer l'hypothèse d'une difficulté pour eux de parler librement. Lors d'un autre entretien, un des supérieurs de la personne que l'on interviewait, membre du comité de direction, a violemment ouvert la porte pour invectiver son employé parce que le temps de l'entretien était dépassé de cinq minutes, ce qui permet de montrer que la relation de subordination est bien présente et que les entretiens sont organisés sous conditions définies par les membres du comité de direction. Les conditions définies par l'entreprise doivent être respectées pour mener l'enquête, mais peuvent nuire au bon déroulement de cette enquête. En ce qui concerne les autres travailleurs et travailleuses, membres du comité de direction, les conditions étaient toutes autres. Les entretiens ont duré entre une heure et deux heures, dans un bureau individuel fermé par une porte, parfois pendant les heures de travail, parfois en débordant sur les heures hors du travail. Dans de telles conditions, les critiques émises par ces membres ont été bien plus nombreuses. En étant aussi dans un dispositif de prise de décisions qui fonctionne, ils ont pu expérimenter les limitations que la structure du groupe mère pose.

## Écobat vs le groupe mère : illégitimité dans les compétences et les valeurs et divergence d'intérêts

Une critique émerge donc de la part de travailleurs et travailleuses d'Écobat à propos du groupe mère sur la légitimité de ses membres à prendre les décisions concernant Écobat. Nous avons vu dans la partie précédente qu'Écobat est dépendante du groupe mère pour les prises de décisions et la gouvernance. Cette

situation est critiquée par les membres de l'équipe de management. Cette critique se base sur des éléments d'illégitimité des membres de la coopérative du groupe mère à la fois sur des questions de compétences et de valeurs. Les décisions sur les finalités d'Écobat sont à la fois discutées et prises dans les organes de décision de la coopérative du groupe mère, c'est-à-dire, le conseil d'administration et les assemblées générales ; et dans les organes de décisions d'Écobat, soit le conseil d'administration qui est composé des mêmes personnes que celui de la coopérative du groupe mère et par le comité de direction d'Écobat sur les questions opérationnelles. Mis à part ce dernier, les autres instances de décisions regroupent une majorité de personnes ne travaillant pas chez Écobat. Le manque de lien avec Écobat des personnes qui pourtant prennent les décisions concernant la finalité de l'entreprise est vécu par les travailleurs d'Écobat et en particulier l'équipe de management comme un manque de légitimité de ces décisions. Cette critique du manque de légitimité fait appel à deux éléments distincts : le manque de compétence et le manque de valeurs communes.

### *Loin de l'opérationnel*

D'après les travailleurs et travailleuses d'Écobat, en particulier ceux qui appartiennent au comité de direction, les personnes prenant les décisions pour Écobat au niveau de la coopérative du groupe mère seraient trop éloignées de « l'opérationnel » et même du domaine de la construction. Philippe, représentant d'Écobat dans le conseil d'administration du groupe mère et d'Écobat nous raconte son expérience dans ces organes de décision :

> Philippe : je suis le seul à être dans l'opérationnel, donc quelques fois tu as le conseil d'administration [du groupe mère] où il y a sept ou huit personnes, plus toute une série d'invités, c'est une voix contre 10, donc pour faire comprendre, surtout au sein d'un conseil d'administration qui n'a ou très peu de monde à la compétence métier et construction, presque personne, on est plutôt dans des philosophes, dans de la philosophie, même si c'est des gens actifs, des commerciaux, des chefs d'entreprise, ils connaissent rien au secteur de la construction, donc ce travail de faire comprendre au sein du conseil

> d'administration [d'Écobat] et du conseil d'administration [du groupe mère] quel est notre métier, quels sont nos besoins, c'est une charge de travail colossale que je devrais doubler en termes de temps de travail parce que j'ai deux conseils d'administration à convaincre.

Cette situation est vécue comme une charge supplémentaire pour pouvoir faire comprendre aux personnes prenant les décisions quelles sont les réalités que vivent les travailleurs et travailleuses d'Écobat. Cela montre la distance de certaines de ces personnes avec le quotidien et la matérialité d'une entreprise de négoce en matériaux. Cette situation renforce l'impression d'illégitimité des décisions prises par les conseils d'administration.

*Divergence de valeurs mais surtout divergence d'intérêts*

La deuxième critique émanant des membres du comité de direction s'illustre dans un discours sur la divergence de valeurs entre les travailleurs et travailleuses d'Écobat et les membres de la coopérative du groupe mère et des autres entités du groupe. Cette divergence en valeur semble s'être intensifiée ces dix dernières années, et notamment, entre les valeurs de départ du groupe mère et celles d'aujourd'hui d'après plusieurs membres du comité de direction.

La rénovation du bâtiment du deuxième site est un exemple qui illustre à la fois les implications du manque d'indépendance des équipes d'Écobat du groupe mère qui seront, pourtant, les premières à utiliser ce nouveau lieu, et la divergence de valeurs dénoncée par les membres du comité de direction. À l'origine, il a été décidé, pour la construction de ce nouveau bâtiment, d'expérimenter un dispositif d'implication des travailleurs et des travailleuses dans la construction. Chacun et chacune pouvait proposer une idée pour l'organisation du nouveau bâtiment. Puis, ensemble, ils ont choisi quelles propositions garder (ce dispositif est décrit plus précisément dans la première partie de ce travail). Cependant, la construction du bâtiment dépendait de l'immobilière du groupe mère qui possède le terrain et, finalement, aucune de ces propositions n'a été retenue.

> Coralie : Et qu'est ce qui s'est passé c'est le gérant de [l'immobilière] avec son architecte, ils ont voulu faire un bâtiment modèle, on va dire ça comme ça, mais aussi, malheureusement, avec une destination en se disant mais si demain il n'y a plus [Écobat], il doit pouvoir être utilisé par un autre négoce quoi que ce soit et puis ils ont voulu faire des choses jolies mais qui sont pas du tout pratiques au quotidien qui sont… enfin on pourrait écrire un livre sur les inepties de ce bâtiment. Alors c'est triste parce qu'on est dans le secteur. Donc si, c'est, c'est le cordonnier qui est mal chaussé quoi. C'est, ce bâtiment, il est bourré d'erreurs, il est bourré d'incohérences et voilà. Après t'as des clients qui arrivent, qui dit : Ah vous avez fait ça comme ça c'est bizarre. Quand même tu dis bah oui. Donc on n'a pas été, [Écobat] n'a pas été écouté par [l'immobilière] dans ses demandes pour ce bâtiment-ci.

Cette situation montre à la fois comment le manque de compétence a un réel effet sur la construction du bâtiment mais aussi comment les valeurs de participation, de démocratie et de confiance mises en avant par Écobat ne résistent pas face à l'autorité du groupe mère et, particulièrement ici, celle de l'immobilière qui fait partie du même groupe. La relation propriétaire/locataire produit une forte hiérarchie entre l'immobilière et Écobat, et cela va à l'encontre de ces valeurs. Cela est résumé par un membre de l'équipe de management :

> Martin : Vous, vous êtes les locataires. Et donc à partir du moment où on met les choses comme ça, c'est clair, il y a un cadre. Par contre, on n'est pas du tout dans la même vision, dans la même dynamique, que de dire, ben, je suis à l'écoute. Si je vous dis, vous êtes les locataires, j'en ai rien à foutre de ce que vous me dites. C'est moi le proprio. Je suis pas dans un dialogue.

Ce décalage produit une incohérence entre les valeurs promues par Écobat et le groupe mère et la réalité du quotidien dans l'entreprise. C'est un problème qui est souligné par les membres du management :

> Martin : Tout ça c'est des problèmes de gouvernance, tout ça c'est des problèmes de cohérence entre une vision d'entreprise et les personnes qui doivent mettre en place cette vision d'entreprise.

> Stephan : je suis aussi coopérateur [du groupe mère], et c'est vrai qu'on était quelques-uns à mettre l'accent là-dessus, de dire, attendez, les gars, vous faites des grands discours en parlant [du groupe mère] comme un groupe humain, où on essaie de prendre des décisions respectueuses de l'environnement, de nos clients, de nos fournisseurs, de nos employés. Mais en attendant, où est-ce qu'elles sont ces décisions-là dans ce processus-là ?

Cela renforce une tension et un manque de confiance de la part des travailleurs d'Écobat envers le groupe mère.

> Martin : un gouffre, enfin qui s'est créé et qui se crée de plus en plus avec, avec, avec [le groupe mère], vis-à-vis d'Écobat. […] Il y a un moment donné où ce groupe Écobat s'est retrouvé presque soudé ensemble contre des membres [du groupe mère]

Ce que les membres du comité de direction identifient par des divergences de valeurs peut aussi s'expliquer par une divergence d'intérêts entre Écobat, le groupe mère et en particulier l'immobilière. En effet, dans les statuts de la coopérative du groupe mère, il est indiqué que les parts prennent de la valeur avec les biens immobiliers acquis par le groupe mère, représenté par l'immobilière. Cet élément aurait été inclus pour attirer de nouveaux coopérateurs :

> Philippe : Il faut savoir que [le groupe mère] n'aurait pas existé s'il n'avait pas été mentionné dans une page du statut que la valeur de la part est autorisée à évoluer en fonction de la plus-value latente sur l'immobilier. Cette phrase a été mise pour attirer plus de personnes susceptibles de financer le groupe. Sans ça, [le groupe mère] n'aurait probablement pas existé.

C'est aussi une des raisons de devenir coopérateur du groupe mère selon son site web :

> « Et si vous désirez nous rejoindre comme coopérateur, également un rendement financier soutenable. »
>
> Mention sur la rubrique de présentation de la coopérative sur son site web

L'un des fondateurs de la coopérative du groupe mère explique tout ce contexte et ses conséquences dans un livre qu'il a écrit à propos des coopératives[3] :

> Il est important de comprendre les enjeux de la spéculation pour les finances de l'entreprise. Pour être concret, nous avons décidé chez [le groupe mère] de tenir compte des fonds propres et des plus-values liées aux bâtiments pour le calcul de la valeur de la part, c'est repris dans le R.O.I. [le Règlement d'Ordre Intérieur des coopérateurs]. Or les plus-values sont virtuelles, elles ne seront concrètes que le jour où les bâtiments seront vendus. Du coup, la valeur de la part devient virtuelle, elle n'a plus son équivalent en monnaie sonnante et trébuchante dans l'entreprise. Aussi quand un coopérateur revend ses parts à la coopérative, cette dernière ne dispose pas des fonds pour les racheter. Alors que l'on souhaite faciliter les entrées-sorties des coopérateurs, on se retrouve avec un problème. On peut toujours chercher un acheteur extérieur à faire approuver par l'AG, mais ce n'est pas aussi fluide.

Dans la suite du livre, il déconseille pour les coopératives de lier de cette manière la valeur de la part à des mécanismes qui la rendent variable pour éviter des phénomènes de spéculation et il recommande que les plus-values servent avant tout à enrichir l'entreprise et non les actionnaires (ou coopérateurs ici). En effet, ce système provoque nécessairement des mécanismes liés à l'accumulation de capital. Le groupe mère devient une structure qui permet à l'immobilière de vendre et d'acheter des bâtiments ce qui est facilité par le traitement flou des différentes entités du groupe mère. Les comptes sont gérés de manière conjointe, les sommes transférées d'une entité à l'autre en fonction du contexte.

> Martin : ça résume tout leur mode de fonctionnement, c'est-à-dire, il n'y a pas une séparation claire entre une entité, une autre entité [...] C'est juste presque une immobilière qui est en train de gérer une entreprise qui a un nom encore dans le... dans les sphères dans lesquelles on est.

Certaines décisions sont directement liées à ce mécanisme de valorisation des parts comme la vente du premier magasin ou la manière de rénover le second site.

3 Pour des raisons d'anonymat, le titre de cet ouvrage ne sera pas précisé

Vers 2018, lors du départ de plusieurs coopérateurs détenant des parts importantes de la coopérative, il a fallu trouver l'argent pour racheter toutes ces parts, qui étaient donc soumises à une valorisation liée à la prise de valeur des bâtiments détenus par le groupe mère.

> Philippe : Des gens qui ont acheté des parts initiales à 600 euros... [...] C'était le moment où la valorisation immobilière sur cette plus-value latente, donc, c'est la plus-value potentielle, ce n'est pas une plus-value réelle, elle est potentielle. Cette plus-value ne s'exercera que quand on aura revendu l'immobilier. La plus-value latente, donc la valeur de l'immobilier, a fait monter la valeur de la part à 1200 euros. Donc, il y a des gars qui sont partis avec fois deux. Comment payer tout ça quand on est petite coopérative ? Il n'y a plus qu'à réaliser la plus-value en vendant l'immobilier.

La seule manière de pouvoir faire cela a été de vendre le premier site historique. Or, cette décision va à l'encontre des intérêts d'Écobat. En tant que négoce en matériaux, le lieu de vente est un élément important pour garder la clientèle historique.

> Philippe : Or, quitter un site historique pour aller en retrouver un autre, certaines activités le permettent, d'autres pas. Dans le cadre d'[Écobat], pourquoi est-ce que fermer [le premier site historique] et quitter [le second site], par exemple, ne sont pas possibles ou sans impact important ? C'est parce que le site géographique fait partie de la stratégie et fait partie de votre, si vous avez un bon site, vous êtes gagnant. Si vous êtes bien situé géographiquement, vous êtes gagnant. Même si en ville le site n'est pas facile d'accès, s'il n'y a pas beaucoup de place ou autre, l'endroit où vous êtes, c'est votre principale valeur. […] Donc, déjà en 2018, je mentionnais de manière insistante qu'on ne vend pas des vêtements. On n'est pas dans un bureau d'études qu'on peut déplacer dans un autre bureau [...]. Notre plus-value [d'Écobat], c'est son site [historique]. Et on vient de priver son site [historique].

C'est aussi selon ces mêmes intérêts que la rénovation du bâtiment du second site s'est déroulée. L'architecte, représentant de l'immobilière, n'a pris en compte

aucune des suggestions faites par les équipes d'Écobat, malgré le dispositif démocratique mis en place pour pouvoir représenter de manière plus juste les besoins des travailleurs et travailleuses. Les besoins de l'immobilière de proposer un modèle de bâtiment d'éco-construction et un bâtiment qu'il sera possible de revendre plus tard ont pris le pas sur les besoins des employés d'Écobat :

> Coralie : Et qu'est ce qui s'est passé c'est le, le gérant de [l'immobilière] avec son architecte, ils ont voulu faire un bâtiment modèle

Et cela a eu des conséquences importantes sur la prospérité du magasin :

> Coralie : Parce que nouveau bâtiment, parce que c'est ici qu'on a perdu énormément de clientèle pendant tout le temps des travaux

Pendant l'enquête, la clientèle était clairement moins importante dans ce nouveau bâtiment rénové que dans le premier magasin.

De cette manière, le groupe mère et l'immobilière ont privilégié leurs propres intérêts plutôt que ceux des travailleurs et des travailleuses d'Écobat, parfois bien obligés par les statuts de la coopérative sur la valorisation des parts avec l'immobilier. Cela a peut-être été au détriment de la continuité de l'activité d'Écobat comme Stephan, membre du comité de direction, semble le penser :

> Stephan : les choix qui ont été faits par [le groupe mère] et par le CA [d'Écobat] n'ont pas été des choix liés, c'est un mot très à la mode maintenant […], à la robustesse. Ça a été plus des choix dans l'efficacité et dans une certaine rentabilité, dans le cas de [l'immobilière], que dans la robustesse et la résilience.

## Dénaturation des épreuves démocratiques et insertion d'objets d'autres mondes

Au-delà de la divergence d'intérêts, ce conflit peut aussi être analysé à l'aide de la théorie des cités de la justification de Thévenot et Boltanski (2022), qui permettra d'analyser les justifications sous-jacentes du conflit entre les membres du comité

de direction et les membres du groupe mère ainsi que de comprendre les implications en jeu sur les travailleurs et travailleuses.

La théorie de la justification est une typologie du conflit et du compromis, de l'accord et de la critique. Elle permet d'analyser comment les conflits se manifestent et se résolvent sans recourir à la violence, quelles sont « les opérations critiques auxquelles se livrent les acteurs lorsqu'ils veulent manifester leur désaccord sans recourir à la violence, et les opérations au moyen desquelles ils parviennent à construire, à manifester et à sceller des accords plus ou moins durables » (Boltanski & Thévenot, 2022, p. 39). Cette typologie se divise selon la manière dont les personnes se réfèrent à un accord appelé principe supérieur commun, une construction sociale pour traiter les conflits et les compromis en allant au-delà de l'individualité de chaque personne. Les principes supérieurs communs renvoient à un principe de justice qui permet de résoudre les désaccords. Chaque principe supérieur est associé à un « modèle commun de cité » qui permet de décrire les caractéristiques qui permettent de satisfaire et de mettre en œuvre ce principe supérieur (Boltanski & Thévenot, 2022, pp. 56–57). « La réalisation de la cité repose sur des épreuves de grandeur qui permettent d'attribuer ces états » (Boltanski & Thévenot, 2022, p. 164). Ce sont donc les épreuves qui permettent de définir la cité dans laquelle l'état se trouve. Le modèle des cités, à l'origine au nombre de six, ne constitue pas un modèle exhaustif et est, probablement, voué à évoluer, ce que Luc Boltanski et Eve Chiapello (2011) ont fait par la suite en ajoutant une cité supplémentaire une dizaine d'années plus tard dans l'ouvrage *Le nouvel esprit du capitalisme*.

La typologie des cités se divise aujourd'hui en sept mondes ou cités : le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand, le monde industriel et le monde par projets. C'est à travers cette typologie que le conflit entre les membres du comité de direction et les membres référents du groupe mère sera analysé.

### L’utilisation du discours démocratique

Dans le discours des travailleurs et travailleuses, l’entreprise semble se définir selon le principe supérieur du monde civique, c’est-à-dire la justification des actions des personnes selon une action collective. Le management participatif doit permettre de prendre des décisions avec tous les travailleurs et travailleuses :

> Véronique : vous êtes libres de donner votre avis, d'intervenir n'importe quand, et de poser des questions. Voilà, oui, le management participatif, tout le monde est au même niveau pour donner son avis, et je le dis, ils sont à l'écoute, bah non, c'est vrai que tout le monde sera au même niveau.

Beaucoup de travailleurs et travailleuses font référence à une égalité de traitement et à la manière de prendre des décisions qui conviendront à tous.

> Laure : Alors qu'ici au contraire justement on discute, on voit si c'est possible ou pas, et on voit si ça a de l'intérêt surtout pour tout le monde.

> Coralie : même si j'ai pas de droit de vote chez [le groupe mère], on est tous invités à ces assemblées générales, on peut tous donner notre avis. Donc oui on participe peut-être pas au vote, mais on participe à la décision de toute façon de manière indirecte.

Des valeurs de « partage, [d’] harmonie, [de] coopération, [de] solidarité » sont mises en avant dans les discours et chaque personne compte :

> Martin :Or ici, c’est, enfin, et je pense que j'y arrive petit à petit, c'est que tout le monde sente que tout le monde est important, on a besoin de tous. Pas besoin que de moi qui suis là, etc., de telle heure à telle heure, c'est de dire que chacun est important, chaque rôle est important.

Les discours des travailleurs et des travailleuses font donc référence à une cité civique. Mais c’est avec les épreuves et les objets qu’il est possible de savoir dans quelle cité on se trouve.

*Épreuves du monde civique dénaturées*

On peut voir dans la coopérative du groupe mère ou même du projet avorté de la coopérative d'Écobat ou bien des réunions du mardi, annulées depuis, des épreuves du monde civique. Cependant, un certain nombre d'éléments montre que les épreuves du monde civique sont continuellement dénaturées au point où elles ne peuvent aboutir à la justification du collectif et donc du principe supérieur du monde civique. C'est notamment le cas du dispositif mis en place pour la rénovation du bâtiment du second site mais aussi, celui du nouvel outil d'ERP, le logiciel de gestion utilisé par l'entreprise. Dans ces deux exemples, un début d'épreuve selon le monde civique est mis en place, les travailleurs et travailleuses sont invitées à participer à la collectivisation des décisions grâce à des dispositifs démocratiques. Le focus est mis sur le fait d'impliquer tout le monde et d'obtenir un consensus, ce qui correspond au principe supérieur de l'action collective dans le monde civique. Cependant, un même schéma se dessine : une personne, investie d'une autorité supérieure, dans le cas de la rénovation du bâtiment, c'est la personne représentant le propriétaire des lieux, c'est-à-dire l'immobilière faisant partie du groupe d'Écobat ; dans le cas de l'ERP, c'est le développeur qui devait mettre en place les suggestions des travailleurs et travailleuses ; annule tous les dispositifs démocratiques et décide seule de la suite.

> Martin : Et la personne qui a repris ça, effectivement, était certes très compétente, techniquement, sur ce que c'est qu'il y a de l'informatique, un ERP, mais absolument pas du tout, sur le management participatif et la manière dont ça s'était fait dans le passé avec de l'écoute, qu'on se rende à un problème, on va, on va écouter ce que l'équipe nous dit, on va faire en sorte qu'ils aient les outils qu'il faut, et ainsi de suite. Comme on l'avait fait en V8 [la version précédente], ben on ne l'a pas fait du tout en V12. [..] Or, en réunion, on en parle puisque chez [Écobat], [le groupe mère], on a toujours dit que on parle des problèmes en réunion, on les résout ensemble et on vient avec toute une, bref, pour le développement V12, aucune écoute, des modifications qui n'étaient pas adaptées aux besoins de l'entreprise avec une sorte de fréquence, enfin d'alternance entre je t'écoute parce qu'on m'a dit qu'il fallait t'écouter parce

> qu'on est en management participatif et le lendemain, c’est je fais comme j'ai décidé et puis après je t'écoute et puis en fait après je t'écoute plus parce que quand je te parle tu m'engueules, ben oui parce que t'as pas écouté ce que je t'ai dit.

Dans ces circonstances, les épreuves démocratiques ne peuvent aboutir et cette transition d’une justification à une autre, qu’ici on peut rapprocher du monde domestique et de l’autorité liée à un titre, est vécue comme injuste par les travailleurs et les travailleuses.

Dans la critique des membres du comité de direction, ce qu’ils expriment c’est le dévoilement des objets qui ne font pas partie de la cité civique et qui viennent dénaturer les épreuves et font apparaître la présence d’une autre cité. En l’occurrence dans ces deux situations, l’élément perturbateur est l’autorité d’une personne extérieure au collectif dont les décisions priment sur l’accord collectif des travailleurs et des travailleuses. Ce mécanisme de dévoilement remet en question la validité de l’épreuve et cela devient une injustice. Les travailleurs et travailleuses qui émettent ces critiques demandent à la coopérative de retourner dans un monde civique :

> Martin : c'était le constat de dire, en fait, vous avez vidé l'entreprise de son sens. Donc, elle n'a plus de sens d'exister, [le groupe mère]. […] Mais ce nom, au bout d'un moment, va s'effacer aussi. Et donc, le questionnement ici, il est vraiment là au niveau des actionnaires qui veulent soit reprendre leur bille, soit qu'on leur relance quelque chose avec les valeurs initiales.

La poursuite de la discorde entre deux mondes et deux justifications différentes continuera jusqu’à la faillite de l’entreprise et à l’inverse, lors de la faillite, des arguments du monde civique viennent remettre en question l’épreuve marchande de la revente de l’entreprise en cours et la dénaturer à son tour.

> Martin : Mais on s'est souvent confronté à des barrières qui étaient, je peux les comprendre parce que c'était purement financier, mais ça nous a démontré

> qu'en fait, les valeurs prônées et le concept de l'entreprise, en fait, il n'y était plus, chez [le groupe mère], à ce moment-là [moment de la faillite].

L'introduction du mécanisme de la valorisation des parts dans la coopérative est, sûrement le début de la dénaturation des principes de justification de la cité civique au sein de la coopérative du groupe mère par l'apport d'objets, la valorisation des parts, appartenant à un autre monde, en l'occurrence le monde marchand.

### *Les conséquences sur les travailleurs et travailleuses*

Écobat a été dans une situation où le conflit ne pouvait se résoudre à cause d'une impossibilité d'accord sur la manière de justifier les décisions prises. Cette situation est vécue comme injuste pour les travailleurs et travailleuses d'Écobat, en particulier ceux du comité de direction et cela a eu des conséquences sur la capacité des travailleurs et travailleuses à s'investir dans leur travail et sur leur motivation. Martin explique par exemple qu'il est impossible pour lui de redonner confiance aux travailleurs et aux travailleuses vis-à-vis du groupe mère :

> Martin : Mais par contre, revenir, les ramener pour qu'ils y croient, pour qu'ils croient dans le truc, jusqu'à aujourd'hui, j'y suis pas, et j'y arriverai pas. Je n'y arriverai pas.

Ces injustices ont des conséquences sur les travailleurs à la fois sur le manque de confiance que les travailleurs et travailleuses ont vis-à-vis de leurs managers, de leurs supérieurs et sur le management participatif :

> Stephan : le problème chez [Écobat] depuis des années, c'est la confiance. Les gens ne se font pas de la confiance. Et ce manque de confiance, il est certainement, d'après moi, je n'étais pas là quand il est apparu, mais il est lié à ce discours national, comme on disait tout à l'heure. On a raconté des choses, le même discours qui revenait tous les ans aux investisseurs. On disait, voilà... Il faisait rêver, présenter. C'est chouette de faire rêver, enfin moi, j'adore emporter les gens comme ça, j'adore raconter les histoires, emporter les gens dans mon énergie et les projeter dans quelque chose, mais il faut qu'il y ait du concret. Si d'année à année, on répète la même chose, ou alors on modifie,

> mais à chaque fois, on fait rêver, enfin, non, ça peut être assimilé à la tromperie, voire même une perte complète de confiance.

Cette perte de confiance est due à la dénaturation des épreuves civiques, identifiée par les travailleurs et les travailleuses sous le terme d'incohérences entre les valeurs et les actions du groupe mère et d'Écobat et vécues comme injuste de la part des travailleurs et des travailleuses. Cela a eu des conséquences sur les relations et le rapport à la hiérarchie :

> Philippe : il y a encore un petit peu de morceaux partout et que les relations vont commencer à se reconstruire, mais voilà, ça a été, ça a été un outil castrateur pour notre management participatif

Les injustices ont aussi des effets sur la motivation des travailleurs dans l'entreprise qui peut aboutir à des démissions dans le pire des cas ou à de la résignation :

> Martin : Au début, moi, j'arrivais, j'avais toujours mon carnet et puis je parlais, j'expliquais, ça, ça ne va pas, etc. Puis j'entendais mes collègues, oui, mais ça, on l'a déjà dit. (parle en chuchotant) Oui, mais ça, ouais, ils ne vont rien faire, allez, laisse. Et si j'avais eu la même mentalité, j'aurais, au bout d'un moment, arrêté comme eux et j'aurais dit, ok, ça ne sert à rien que je continue à parler, il n'y a rien qui bouge.

> Martin : c'est quelqu'un [à propos d'un travailleur] qui… qui est, en fait, qui ne croit justement plus au projet. […] il s'est brûlé justement par la confrontation entre la théorie qui est tellement bien ficelée, bien dite, bien vendue, etc. Et que je suis sûr qu'ils y croient. Je dis pas qu'ils mentent aux gens. Je suis certain qu'ils y croient, qu'ils ont vraiment envie de mettre quelque chose en place, etc. Mais que leur mise en place est tellement catastrophique que ça peut donner sur des gars comme [lui], qui, avec un super profil, etc., etc., mais qui à un moment donné a décroché totalement avec ce truc. Alors qu'il avait énormément d'espoir et il fondait énormément d'ambition pour le groupe, pas [Écobat], pour le groupe dans son ensemble, et qu'aujourd'hui, ne lui parlez même pas du groupe, il va vous rire au nez. […] Deux ans. Il s'est rendu compte

> qu'en fait, peut-être, enfin, qu'il s'est senti leurré ou je ne sais pas [...] il preste pour une autre entreprise pour laquelle bah, il se sente avec des affinités qu'il voulait développer chez nous

Ces conséquences sur la motivation et l'implication des travailleurs et travailleuses ont donc des effets sur la transition écologique de l'entreprise puisque, comme établi dans la partie 1, la motivation et l'implication des travailleurs et des travailleuses sont centrales dans leur participation à la transition écologique de l'entreprise. Une des manières de résoudre ce conflit aurait été de sortir du système de valorisation des parts de la coopérative, d'aller au bout des épreuves civiques dans l'entreprise et donc, d'impliquer davantage les travailleurs et les travailleuses dans les décisions d'Écobat au niveau de la gestion mais aussi de la gouvernance.

# Conclusion

Les solutions pour lutter contre le réchauffement climatique et la perte de biodiversité ne sont pas suffisantes. Les entreprises constituent une entité qui pourraient permettre d'agir de manière importante sur la crise climatique. C'est, en effet, un levier important sur les émissions de $CO_2$ puisqu'une grande partie de ces dernières leur incombe. De plus, en agissant sur les entreprises, il est possible de diriger la conception et la consommation vers des biens et des services plus écologiques. En effet, l'offre est souvent conçue pour maximiser les rendements avant tout, comme l'explique Sophie Dubuisson-Quellier : « L'offre est d'abord conçue par les fabricants, distributeurs et tous les intermédiaires du marché qui travaillent pour eux (designers, merchandisers, publicitaires), et les choix qu'ils font pour l'offre souscrivent d'abord à leurs propres objectifs de rentabilité. Par exemple, les tomates bien rondes, homogènes et brillantes vendues en grande distribution servent les objectifs et les contraintes logistiques de la vente de volume en libre service de cet opérateur, bien plus que les goûts des consommateurs, puisque ces tomates sont souvent très insipides. La conception de l'offre nécessite par conséquent un travail sur la demande. Concevoir un produit ou un service suppose

de construire une représentation de la demande, généralement fournie par les techniques du marketing à partir de formes d'expression de la demande qui sont largement cadrées par les différentes épreuves marchandes auxquelles sont confrontés les consommateurs. » (Dubuisson-Quellier, 2023, pp. 3–4). C'est pour ces raisons que l'entreprise comme institution collective de lutte contre la crise climatique paraît être un acteur important.

Cependant, comment peut-on agir sur l'entreprise dans ce sens ? La gouvernance des entreprises semble être un obstacle pour résoudre la crise climatique. En effet, en favorisant constamment la rentabilité au-dessus de n'importe quelle autre raison, les dégâts environnementaux et sociaux sont ceux qu'on connaît : pollution due aux industries du textile ou de l'agroalimentaire, utilisation d'énergie fossile, reproduction des inégalités (Acker, 2006 ; Tomaskovic-Devey & Avent-Holt, 2019 cités dans Battilana et al., 2022), qu'il s'agisse d'inégalités économiques (Adam Cobb, 2006 cité dans Battilana et al., 2022) ou d'inégalités de genre, de race et de classe (Amis et al., 2020 cité dans Battilana et al., 2022), rentabilité au détriment des intérêts et du bien-être des travailleurs et travailleuses (Friedman, 1970 cité dans Battilana et al., 2022), etc. De plus la gouvernance autoritaire des entreprises est vécue comme illégitime de la part des travailleurs et travailleuses parce qu'elle refuse de reconnaître aux investisseurs et investisseuses en travail la rationalité politique avec laquelle ils et elles s'engagent dans le travail (Ferreras, 2012). En impliquant les travailleurs et travailleuses dans la gouvernance de leur entreprise, des intérêts autres que ceux des actionnaires, et donc de la rentabilité, pourrait apparaître plus essentiel à l'entreprise, notamment des intérêts environnementaux (Ferreras, 2019). C'est ce que semble montrer une série d'études de différents champs allant de l'économie à la recherche en management qui mettent en valeur un lien entre augmentation de la participation des travailleurs et travailleuses, au niveau du poste de travail jusqu'au conseil de travailleurs et travailleuses et transition écologique des entreprises.

Dans ce travail, nous avons étudié une entreprise qui présente des caractéristiques de transition écologique et de transition démocratique pour analyser si la

participation des travailleurs et travailleuses aux décisions de l'entreprise est une condition nécessaire à la transition écologique de cette même entreprise. Pour cela, un cadre conceptuel a été conçu pour évaluer la transition écologique de l'entreprise grâce à l'analyse de l'International Labour Organization (ILO, 2022 ; Sepúlveda & Ferreras, 2026) qui consiste à décrire les propositions écologiques de l'entreprise sous quatre dimensions : les résultats ou "outputs" ; les méthodes, procédures et pratiques ; les produits entrants et le lieu de travail. La participation des travailleurs et travailleuses, elle, est évaluée selon trois dimensions. Le dèmos permet de déterminer qui participe aux décisions et quels sont les différents groupes de niveaux de participation différents. Le scope, à la fois dans la participation verticale, permet de faire la distinction entre la participation aux décisions au niveau du poste de travail, de l'organisation ou des finalités de l'entreprise selon la définition du rapport Eurofound 2020 (Gallie & Ying Zhou, 2020), et de la distinction entre gérer et gouverner d'Isabelle Ferreras (2012) ; et dans la participation horizontale, permet de montrer quels sont les thèmes sur lesquels les travailleurs et travailleuses ont leur mot à dire grâce à l'échelle sur les thèmes de Bernstein (1976). Et enfin, les mécanismes permettent de décrire les dispositifs mis en place pour favoriser la participation des travailleurs et des travailleuses grâce à l'échelle du degré de contrôle de Bernstein (1976).

Grâce à quinze entretiens et quelques observations, nous avons pu documenter la participation des travailleurs et des travailleuses et les propositions écologiques d'une entreprise de négoce de matériaux de construction. Cette documentation s'est construite sur une analyse thématique des entretiens. L'entreprise gère deux magasins de matériaux de construction et appartient à une entreprise coopérative faîtière, appelée le groupe mère dans ce travail, en compagnie d'autres entreprises dans le domaine de la construction et de l'écologie. Le négoce de matériaux de construction présente des caractéristiques de transition écologique dans toutes les catégories du cadre analytique de l'International Labour Organization (ILO, 2022). De plus, on observe une participation des travailleurs et des travailleuses au niveau du poste de travail importante. La participation à l'organisation et aux finalités de

l'entreprise est réservée à un nombre réduit de travailleurs et travailleuses à des postes à responsabilité ou aux coopérateurs et coopératrices du groupe mère.

Malgré ce manque de participation de la plupart des travailleurs et travailleuses, qui se résume à une autonomie au poste de travail, ces derniers ont un rôle crucial dans la transition écologique de l'entreprise puisqu'ils et elles sont en première ligne pour promouvoir des matériaux écologiques aux clients et pouvoir les convaincre de remplacer les matériaux traditionnels auxquels ils sont habitués. Pour cela, il faut donc que les travailleurs et travailleuses soient impliqués dans l'entreprise et motivés par des valeurs écologiques. Nous voyons donc que la transition écologique de l'entreprise dans ce cadre d'étude passe nécessairement par la participation des travailleurs et travailleuses au niveau de leur poste de travail.

Cependant, la participation au global reste entravée par différents mécanismes. Le management participatif mis en place dans l'entreprise permet de cacher les rapports hiérarchiques et de ne jamais remettre en question les rapports de subordination au sein de l'entreprise. Il permet aussi d'individualiser et d'essentialiser les responsabilités des travailleurs et travailleuses dans leur poste et dans les problèmes rencontrés. Une approche similaire aux entreprises libérées (Linhart, 2022) est mise en place pour que les travailleurs et les travailleuses s'investissent davantage par la responsabilisation et l'autonomisation mais toujours dans le sens souhaité par la direction de l'entreprise. De plus, la coopérative d'Écobat n'est pas active et la coopérative du groupe mère n'est que peu accessible aux travailleurs et travailleuses d'Écobat. Ce n'est donc pas une voie pour participer aux décisions sur l'organisation et les finalités de l'entreprise, mais cela aurait le potentiel de le devenir. Enfin, aucune structure ne permet vraiment d'impliquer les travailleurs et les travailleuses dans les décisions au-delà du poste de travail, que ce soit le comité de direction qui est en fait un outil du management ou des différentes réunions formelles ou informelles.

Un élément permet d'expliquer pourquoi Écobat ne permet pas une participation plus importante des travailleurs et des travailleuses aux décisions sur l'organisation

et sur les finalités de l'entreprise : le conflit entre Écobat et le groupe mère. En effet, les personnes représentantes du groupe mère sont désignées comme illégitimes par les membres du management d'Écobat, à la fois parce qu'elles ne posséderaient pas les compétences pour prendre des décisions pour les magasins de matériaux de construction d'Écobat, mais aussi parce qu'elles ne partageraient pas les mêmes valeurs de démocratie au sein de l'entreprise. La structure de la coopérative du groupe mère nous apprend, de plus, qu'un système de valorisation des parts de la coopérative basé sur l'immobilier produit, en plus de ces critiques, des décisions qui vont à l'encontre des intérêts d'Écobat, en vendant par exemple le plus vieux bâtiment des magasins pour payer un coopérateur qui revend ses parts. Grâce à la théorie de la justification (Boltanski & Thévenot, 2022), nous pouvons comprendre comment l'ingérence du groupe mère produit de l'injustice pour les travailleurs et travailleuses d'Écobat. En effet, à plusieurs reprises, des épreuves de la cité démocratique sont mises en place sans jamais aboutir et les épreuves se transforment en épreuve de cité domestique où le statut d'une personne perçue comme supérieure prend le pas de la justification sur l'intérêt collectif. Cela produit donc une injustice pour les travailleurs et travailleuses ce qui met en péril leur implication dans l'entreprise et dans la transition écologique d'Écobat.

Le terrain d'enquête a été facilité par le fait de participer à une enquête universitaire officielle. J'ai pu accompagner le post-doctorant chargé de l'enquête. Cependant, cela impliquait que le cadre de l'enquête de Lamartra était le même que celui de mon travail. J'ai donc choisi de poursuivre la même hypothèse de travail que l'enquête Lamartra. De plus, cette enquête s'est faite avec la participation de l'entreprise. Cela permet de s'assurer que l'entreprise étudiée soit réflexive par rapport à ses dispositifs de transitions écologique et démocratique, mais cela suppose aussi que ce sont les supérieurs qui organisent les entretiens dans l'entreprise selon leurs conditions, ici trente minutes par magasinier ou vendeur, vendeuse. Ces conditions ont probablement eu des répercussions sur la liberté de ton de certains et certaines travailleuses. Enfin, le groupe mère s'est avéré avoir un

rôle bien plus important dans la participation des travailleurs et des travailleuses que prévu. Il manque sûrement des données de ce côté-là pour compléter cette étude puisqu'aucune personne en dehors d'Écobat et membre de la coopérative du groupe mère n'a été interviewée.

Cette enquête permet de conclure que, dans ce cas-ci, la participation des travailleurs et des travailleuses dans les décisions de l'entreprise est nécessaire à la transition écologique de l'entreprise. La participation au niveau du poste de travail est importante mais ne suffit pas pour permettre une transition démocratique sans conflit. Ce manquement a, peut-être, joué un rôle dans la faillite de l'entreprise et dans le maintien d'une entreprise qui visait une transition écologique. Il est possible, cependant, de poser l'hypothèse suivante : dans une entreprise avec une participation des travailleurs et des travailleuses à la gouvernance de l'entreprise, la transition écologique se ferait d'autant plus importante.

# Bibliographie

Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J.-P., Davezies, P., Falissard, B., Gallie, D., & Gollac, M. (2011). Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser. *Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé*.

Askildsen, J. E., Jirjahn, U., & Smith, S. C. (2006). Works councils and environmental investment: Theory and evidence from German panel data. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *60*(3), 346–372. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.01.006

Battilana, J., Yen, J., Ferreras, I., & Ramarajan, L. (2022). Democratizing Work: Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future. *Organization Theory, 3*(1), 263178772210847. https://doi.org/10.1177/26317877221084714

Bernstein, P. (1976). Necessary Elements for Effective Worker Participation in Decision Making. *Journal of Economic Issues*, *10*(2), 490–522. https://doi.org/10.1080/00213624.1976.11503358

Boltanski, L., & Chiapello, È. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme* ([Nouvelle éd.] / [avec une] postface inédite, Vol. 380). Gallimard.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (2022). *De la justification: Les économies de la grandeur* (Vol. 439). Gallimard.

Budd, J. W., Lamare, J. R., & Timming, A. R. (2018). Learning about Democracy at Work: Cross-National Evidence on Individual Employee Voice Influencing Political Participation in Civil Society. *ILR Review: The Journal of Work and Policy*, *71*(4), 956–985.

Calvin, K., Dasgupta, D., Krinner, G., Mukherji, A., Thorne, P. W., Trisos, C., Romero, J., Aldunce, P., Barrett, K., Blanco, G., Cheung, W. W. L., Connors, S., Denton, F., Diongue-Niang, A., Dodman, D., Garschagen, M., Geden, O., Hayward, B., Jones, C., … Péan, C. (with Lee, H.). (2023). *IPCC, 2023: Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel*

*on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland.* (First). Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). https://doi.org/10.59327/IPCC/AR6-9789291691647

Casterman, L., Charles, J., Delhaye, C., & Ferreras, I. (2015). *Transition démocratique au travail—Défis et confusions*. Centre Socialiste d'Education Permanente ASBL.

Chou, C.-J. (2014). Hotels' environmental policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and outcomes. *Tourism Management*, *40*, 436–446. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.08.001

Coutrot, T. (2018). *Libérer le travail-Pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer* (Seuil).

Daily, B. F., Bishop, J. W., & Steiner, R. (2011). The Mediating Role Of EMS Teamwork As It Pertains To HR Factors And Perceived Environmental Performance. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, *23*(1). https://doi.org/10.19030/jabr.v23i1.1411

Daumas, L. (2020). L'effet-rebond condamne-t-il la transition à l'échec ? *Regards croisés sur l'économie*, *26*(1), 189–197. https://doi.org/10.3917/rce.026.0189

De Munck, J. (2011). Les trois dimensions de la sociologie critique. *SociologieS*. https://doi.org/10.4000/sociologies.3576

Dejours, C. (2006). Aliénation et clinique du travail. *Actuel Marx*, *39*(1), 123–144. https://doi.org/10.3917/amx.039.0123

Dejours, C. (2014). La Sublimation: Entre clinique du travail et psychanalyse. *Revue française de psychosomatique*, *46*(2), 21–37. https://doi.org/10.3917/rfps.046.0021

Dubuisson-Quellier, S. (2016). *Gouverner les conduites*. Presses de sciences po.

Dubuisson-Quellier, S. (2023). *Des appariements entre l'offre et la demande aux cadrages de l'action économique: Propositions pour une approche politique des marchés*. Sorbonne Université Presses. https://sciencespo.hal.science/hal-04355663

Dubuisson-Quellier, S. (2024). L'envers des écogestes. *Revue Projet*, *400*(3), 49–53. https://doi.org/10.3917/pro.400.0049

economie.fgov.be. (2023, March 27). *Les sociétés coopératives | SPF Economie*. https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/les-societes-cooperatives

Ferreras, I. (2007). *Critique politique du travail: Travailler à l'heure de la société des services*. Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme? Pour le bicamérisme économique*. Presses Universitaires de France. Cairn.info. https://www.cairn.info/gouverner-le-capitalisme--9782130606741.htm

Ferreras, I., Battilana, J., & Méda, D. (2022). *Democratize Work. The Case for Reorganizing the Economy.* University of Chicago Press.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, *12*(2), 219–245. https://doi.org/10.1177/1077800405284363

Foucart, S. (2024, November 18). Hoax climatique #3: Quand les scientifiques prévoyaient un refroidissement. *Le Monde*. https://www.lemonde.fr/cop21/article/2015/10/22/hoax-climatique-3-dans-les-annees-1970-les-scientifiques-prevoyaient-un-refroidissement_4794858_4527432.html

Gallie, D., & Ying Zhou. (2020). *Employee involvement, work engagement and skill development*.

Hicklenton, C., Hine, D. W., & Loi, N. M. (2019). Can work climate foster pro-environmental behavior inside and outside of the workplace? *PLoS ONE*, *14*(10), e0223774. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0223774

ILO. (2022). *Greening enterprises: Transforming processes and workplaces*. ILO. https://doi.org/10.54394/XVVB6551

Inan, C. (2014). Les facteurs de risques psychosociaux en France et en Europe: Une comparaison à travers l'enquête européenne sur les conditions de travail. *Dares Analyses, 100*. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2014-100.pdf

InfluenceMap. (2025, March). *Carbon Majors: 2023 Data Update*. https://influencemap.org/briefing/The-Carbon-Majors-Database-2023-Update-31397

IPBES. (2019, May 5). *Communiqué de presse: Le dangereux déclin de la nature : Un taux d'extinction des espèces « sans précédent » et qui s'accélère | IPBES secretariat*. https://www.ipbes.net/node/35236

Ker, C. (2020). *Réforme du Code des Sociétés: Quels impacts pour les Coopératives? | Febecoop Wallonie*. Febecoop, SAW-B. https://wallonie-bruxelles.febecoop.be/publications/reforme-du-code-des-societes/

Lamb, W. F., Mattioli, G., Levi, S., Roberts, J. T., Capstick, S., Creutzig, F., Minx, J. C., Müller-Hansen, F., Culhane, T., & Steinberger, J. K. (2020). Discourses of climate delay. *Global Sustainability, 3*, e17. https://doi.org/10.1017/sus.2020.13

Linhart, D. (2022). Entreprise libérée, salariés toujours subordonnés. *Clinique du travail*, 95–120.

Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Declining autonomy at work in the EU and its effect on civic behavior. *Economic and Industrial Democracy, 35*(2), 341–366. https://doi.org/10.1177/0143831X13484606

Lorenz, E., & Valeyre, A. (2005). Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union européenne. *Travail et Emploi*, *102*, 91–105.

Masri, H. A., & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production, 143*, 474–489. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087

Moran, D., Wood, R., Hertwich, E., Mattson, K., Rodriguez, J. F. D., Schanes, K., & Barrett, J. (2020). Quantifying the potential for consumer-oriented policy to reduce European and

foreign carbon emissions. *Climate Policy*, *20*(sup1), S28–S38. https://doi.org/10.1080/14693062.2018.1551186

Nez, H. (2012). Délibérer au sein d'un mouvement social:Ethnographie des assemblées des Indignés à Madrid. *Participations*, *4*(3), 79–102. https://doi.org/10.3917/parti.004.0079

Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, *121*(3), 451–466. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0

Paillé, P., & Francoeur, V. (2022). Enabling employees to perform the required green tasks through support and empowerment. *Journal of Business Research*, *140*, 420–429. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.011

Perrier, M. (2024, January 8). *SCOP Et SCIC : Que Faut-il Savoir Sur Ces Formes De Coopératives ?* Experts & Decideurs. https://www.experts-et-decideurs.fr/vie-entreprise/juridique/scop-et-scic-que-faut-il-savoir-sur-ces-formes-de-cooperatives/

petite-entreprise.net. (2015, April 7). Les 5 principes fondamentaux du management participatif. *Petite Entreprise*. https://www.petite-entreprise.net/P-1797-81-G1-les-5-principes-fondamentaux-du-management-participatif.html

Quivy, R., Marquet, J., & Van Campenhoudt, L. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales* (6e édition). Armand Colin.

Ramos, E. (2015). Chapitre 4. Analyser les entretiens: L'analyse thématique. *Cursus*, 93–111.

Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st century economist*. Chelsea Green Publishing.

Relations industrielles. (2026). In *Wikipédia*. https://fr.wikipedia.org/w/index.php?title=Relations_industrielles&oldid=234966760

Richardson, K., Steffen, W., Lucht, W., Bendtsen, J., Cornell, S. E., Donges, J. F., Drüke, M., Fetzer, I., Bala, G., von Bloh, W., Feulner, G., Fiedler, S., Gerten, D., Gleeson, T.,

Hofmann, M., Huiskamp, W., Kummu, M., Mohan, C., Nogués-Bravo, D., … Rockström, J. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, *9*(37), eadh2458. https://doi.org/10.1126/sciadv.adh2458

Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, F. S., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., de Wit, C. A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., … Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, *461*(7263), 472–475. https://doi.org/10.1038/461472a

Salguero, R. A. F. (2025). *Effectiveness of Carbon Pricing and Compensation Instruments: An Umbrella Review of the Empirical Evidence* (arXiv:2512.06887). arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2512.06887

Scholz, R., & Vitols, S. (2019). Board-level codetermination: A driving force for corporate social responsibility in German companies? *European Journal of Industrial Relations*, *25*(3), 233–246. https://doi.org/10.1177/0959680119830566

Sepúlveda, S. P., & Ferreras, I. (2026). Coopératives et transition écologique:Quelles modalités et contributions de la participation des travailleurs aux décisions ? *RECMA*, *375*(2), 154–177. https://doi.org/10.3917/recma.375.0155

Sepúlveda, S. P., Ferreras, I., Charles, J., & Crismer, T. (2023). *Critical Multi-case Study. Methodological Protocol. Deliverable 5.1.2*. Projet LAMARTRA working paper.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, *38*(5), 1442–1465. https://doi.org/10.2307/256865

Tixier, P.-É. (1986). Management participatif et syndicalisme. *Sociologie Du Travail*, *28*(3), 353–372.

Wagner, A. C. (2019a). La fabrique de l'intérêt collectif. Politiques de rémunérations et formes de solidarité sociale dans des coopératives de production. *Terrains & travaux*, *35*(2), 137–159. https://doi.org/10.3917/tt.035.0137

Wagner, A. C. (2019b). Le renouveau des coopératives. *Mouvements*, *97*(1), 130–139. https://doi.org/10.3917/mouv.097.0130

Wagner, A.-C. (2022). *Coopérer: Les Scop et la fabrique de l'intérêt collectif*. CNRS éditions.

Winkler, A.-L. P., Brown, J. A., & Finegold, D. L. (2019). Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations. *Journal of Business Ethics*, *160*(4), 913–936. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3924-0

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (Fifth). Sage.

**UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN**
**Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication**
**École des sciences politiques et sociales (PSAD)**
Place Montesquieu, 1 bte L2.08.05, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique | **www.uclouvain.be/psad**