

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

# **Les dispositifs coopératifs, mis en place au sein de sociétés, permettent-ils de réduire les injustices sociales ?**

**Descriptif, analyse et critique de la société  
Automation & Robotics**

Auteure : Provost Marie  
Promoteur : de Nanteuil Matthieu  
Lecteur : Maucq Serge  
Année académique 2021-2022  
Master 60 en sciences du travail

*« Nous faisons ensemble ce que nous sommes trop petits pour faire seuls. »  
Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888)*

## Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>I. Revue de la littérature.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Justice sociale.....</b>	<b>3</b>
1.1.1. La justice sociale : de l'Antiquité à l'Époque contemporaine.....	3
1.1.2. Organisation Internationale du Travail et la déclaration de Philadelphie .....	5
1.1.3. La juste répartition des biens.....	5
1.1.4. La justice sociale selon John Rawls .....	6
1.1.5. Les principes de la justice selon Rawls .....	8
1.1.6. La justice comme équité selon Rawls .....	9
1.1.7. Équité – Égalité (Rawls) .....	9
<b>1.2. Modes d'organisation coopératifs.....</b>	<b>10</b>
1.2.1. La société en coopérative – Esprit coopératif .....	10
1.2.2. Identité, valeurs et principes coopératifs.....	11
1.2.3. Coopérative « au sens strict » ou SC.....	14
1.2.4. Coopérative « au sens large ».....	14
<b>1.3. Cadres conceptuels .....</b>	<b>14</b>
1.3.1. Principe de reconnaissance.....	14
1.3.2. Justice distributive et justice contributive .....	17
1.3.3. Cadres de justice.....	18
<b>1.4. Conclusion de la revue de la littérature .....</b>	<b>23</b>
<b>II. Partie empirique.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1. Méthodologie – description de terrain .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2. Automation &amp; Robotics, présentation de la société – secteur secondaire .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3. Analyse des résultats .....</b>	<b>28</b>
2.3.1. Recueil du point de vue des travailleurs.....	28
2.3.2. Apports positifs suite au passage à l'actionnariat .....	28
2.3.3. Apports négatifs suite au passage à l'actionnariat .....	29
2.3.4. Sentiment d'injustice autour de la redistribution des revenus.....	30

2.3.5. Sentiment d'injustice autour de la reconnaissance.....	31
2.3.6. Cadre de justice .....	33
<b>Conclusions .....</b>	<b>35</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>38</b>

## **Introduction**

Aussi loin que l'on remonte dans le passé, la justice sociale n'a cessé d'être un moteur de pensées au niveau des institutions. Aussi, Feriel Kandil nous offre une définition de cette notion qui résonne avec le contenu de notre travail :

*Par justice sociale, nous entendons la justice instituée au sein d'une société politique. Celle-ci s'apparente à un vaste système de distribution des parts. Les parts portent sur les biens sociaux, c'est-à-dire les biens produits par la coopération sociale, qu'il s'agisse des biens matériels comme les revenus et la richesse ou des biens immatériels, tels les honneurs, les droits et les libertés, les rôles sociaux. La justice sociale qualifie le système de répartition à l'intérieur de la coopération sociale. C'est pourquoi elle se caractérise d'abord et avant tout par sa dimension distributive. (Kandil, 2012, p.9)*

Ce concept de justice sociale est à la source de nombreuses interprétations dans nos sociétés actuelles. En effet, différents critères de distribution de parts doivent être pris en considération ; la justice sociale correspond-elle à une juste répartition selon ses besoins, son mérite ou sa contribution ?

Au sein de leur fonctionnement, des entreprises ont souhaité mettre en pratique cette notion de justice sociale ; ainsi est apparue la forme coopérative que l'on connaît aujourd'hui. Toutefois, on observe des formes de fonctionnement intermédiaires entre les sociétés en coopérative et les autres sociétés marchandes, comme la société anonyme. Ces dernières tendent à s'inspirer d'un modèle coopératif afin de remédier aux injustices sociales, également aux défis actuels auxquelles elles font face.

Dans ce travail, nous analyserons ces nouvelles formes d'organisation qui tentent de repenser la notion de justice sociale et ses critères de distribution. Nous poserons la question de savoir si des formes d'injustice sociale persistent au sein de ces nouvelles formes d'organisation et tenterons d'identifier ces tensions.

Dans un premier temps, nous dresserons une revue de la littérature sur la justice sociale, son histoire et sa définition. Nous poursuivrons avec la notion de société en coopérative « au sens

strict » et « au sens large », pour terminer avec les notions de justice distributive et collaborative ainsi que les quatre cadres de justice développés par le professeur Matthieu de Nanteuil.

Dans un second temps, nous développerons la partie empirique de ce travail en présentant nos choix méthodologiques et l'approche qualitative que nous avons retenue au regard de notre question de recherche. Ensuite, nous présenterons la société Automation & Robotics qui a servi d'objet d'étude avant d'analyser nos résultats.

Enfin, la conclusion reprendra les résultats importants et contributions de ce travail ainsi que ses limites et perspectives de recherches futures.

## I. Revue de la littérature

### 1.1. Justice sociale

#### 1.1.1. La justice sociale : de l'Antiquité à l'Époque contemporaine

Les théories les plus lointaines de la justice sociale remontent à la Grèce antique avec les théories développées par Platon et Aristote. Comme l'observe Muriel Fabre-Magnan :

*« Dans le livre V de l'Éthique de Nicomaque<sup>1</sup> consacré à la théorie de la justice, Aristote distinguait principalement deux types de justice : la justice propre aux répartitions de charges et d'honneurs (justice distributive), et la justice propre aux échanges (justice corrective ou commutative). La première est une justice géométrique : il s'agit d'effectuer des distributions par rapport à certaines valeurs, par exemple, le mérite. La seconde est une justice arithmétique : il s'agit de procéder à des rééquilibrages et de compenser des pertes ou des avantages par des valeurs équivalentes. Ces deux justices sont ce qu'il appelle des « justices particulières ». Aristote ajoute qu'il existe une justice plus générale qui s'apparente aujourd'hui à la justice sociale » (Fabre-Magnan, 2018, p.103)*

Richard F. Stalley complète :

*« Quant à la définition de la justice dans les lois de Platon, ce dernier tente de montrer pourquoi il est de notre intérêt d'être juste. Il est important de reconnaître qu'en entreprenant cette tâche, Platon n'essaye pas d'analyser le langage ordinaire. Il est conscient du fait que des communautés différentes et, au sein des communautés, des factions distinctes ont des conceptions diverses de la justice. La République est un des dialogues de Platon portant principalement sur la justice dans l'individu et dans la Cité. On considère ce dialogue comme faisant partie intégrante du genre littéraire utopique. La tâche de La République est de découvrir ce qu'est véritablement la justice. La stratégie utilisée par Platon, pour atteindre ce but, est fondée sur l'idée que c'est dans la meilleure cité possible qu'on trouvera la justice authentique. Il décrit, par conséquent, ce qu'il croit être la cité idéalement bonne. Cette cité est fondée sur le principe que chacune des trois classes, entre lesquelles sont répartis les citoyens, doit s'en tenir à la tâche pour laquelle elle est faite par nature. La thèse de Platon est que ce*

---

<sup>1</sup> Ouvrage d'Aristote qui traite de l'éthique, de la politique et de l'économie

*principe, ou quelque chose d'approchant, constitue la justice de la cité. Parallèlement, il propose une description tripartite de l'âme et il affirme que l'individu est juste quand chacune des parties de son âme accomplit la tâche qui lui est propre. Comme Platon lui-même le dit clairement, cette stratégie, en elle-même, ne l'oblige pas à dire qu'il n'y a jamais eu ou qu'il n'y aura jamais une cité complètement juste ou un homme complètement juste. Il veut simplement dire que, pour découvrir ce qu'est la justice, il nous faut considérer une cité complètement juste et un individu complètement juste » (Stalley, 2002, p.229)*

Platon affirme également que l'on ne doit pas laisser les inégalités de richesse se développer dans une société (Supiot, 2019).

Mais ce n'est réellement qu'au XVIII<sup>ème</sup> siècle, siècle d'or du libéralisme économique, que la formulation solide et argumentée du terme de justice sociale apparaît au sein d'un ouvrage datant de 1899 et dont Alfred Fouillée, philosophe français, en est l'auteur. Au sein de ses écrits, Alfred Fouillée compare deux modèles de naturalisme économique qui procède, selon lui, d'un déterminisme copié des sciences exactes et qui ne considère pas la puissance des idées humaines ainsi que la puissance des idées dans la vie des hommes. Ce qu'Alfred Fouillé nommera « les idées forces ».

Le premier modèle de naturalisme économique s'identifie au naturalisme à l'anglaise, individualiste, selon lequel chacun doit poursuivre ses propres utilités. C'est une forme de lutte darwinienne pour la vie que l'on peut encore observer à notre époque. Le deuxième modèle de naturalisme économique nommé et condamné par Alfred Fouillé, est le naturalisme communautarisme à l'allemande. Il critique Karl Marx en exprimant qu'au fond, on a l'illusion de la présence de lois implacables de la société qui s'apparentent à la lutte des classes et que spontanément va apparaître une société nouvelle sans intervention humaine. Entre ces deux modèles de naturalisme économique, Alfred Fouillé trace une voie qu'il nomme justice sociale, au sein de laquelle la société doit être conceptualisée comme un « organisme contractuel ». La notion d'organisme soutient le concept de solidarité tandis que la notion de contractuel implique une place pour la liberté. Cette idée de justice sociale se présente comme une sorte de troisième voie afin d'échapper aux impasses du libéralisme et du collectivisme de l'autre.

### **1.1.2. Organisation Internationale du Travail et la déclaration de Philadelphie**

Plus récemment, l'histoire du XX<sup>ème</sup> siècle est marquée par deux guerres mondiales. C'est en 1919, à la sortie de la Première Guerre, qu'est créée la seule organisation spécialisée dans le système de Société des Nations : l'O.I.T. (Organisation Internationale du Travail). Son objectif est d'éviter les violences dans la sphère du travail, notamment de ne plus considérer le travail comme une marchandise comme les autres. L'O.I.T a cette particularité qu'elle est tripartite. En effet, se réunissent annuellement les différents États (qui occupent la moitié des sièges) et les représentants des employeurs et des travailleurs (qui siègent dans la seconde moitié). Les conventions internationales de l'O.I.T. ne sont appliquées dans un pays que sous réserve de leur ratification. En 1944, la conférence générale de l'Organisation internationale du travail, réunie à Philadelphie, a adopté la déclaration de Philadelphie qui redéfinit les buts et objectifs de l'O.I.T. à l'échelle internationale ainsi que des principes dont doivent s'inspirer la politique de ses membres. Cette déclaration se consacre à adopter un ordre économique du monde favorable au progrès de la justice sociale, notamment la lutte pour un travail décent.

L'Organisation internationale du travail a été constituée à la fin de la Première Guerre mondiale sur l'affirmation selon laquelle « une paix universelle et durable ne peut être fondée que sur la base de la justice sociale »<sup>2</sup>

Ce projet de justice sociale porté par la Convention de l'O.I.T et la déclaration de Philadelphie s'est essentiellement déployé au sein des cadres nationaux. En effet, l'un des rôles attribués aux différentes nations du monde est d'organiser la justice sociale sur leur territoire, secondées par l'O.I.T.

### **1.1.3. La juste répartition des biens**

Par justice sociale, nous percevons la justice instituée au sein d'une société politique. Elle s'apparente à un vaste système de distribution des parts dont les critères de juste répartition s'identifient par le mérite, la contribution et les besoins.

Ce que l'on observe dans ces diffractions de l'idée de justice sociale telle que pratiquée après-guerre, c'est trois piliers de la justice sociale à des degrés divers. Alain Supiot propose de

---

<sup>2</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/Justice\\_sociale](https://fr.wikipedia.org/wiki/Justice_sociale), consulté le 01/08/2022

prendre en considération l'exemple européen : le premier pilier est le statut du travail qui a été un apport de l'Allemagne qui pense un droit du travail. Le deuxième pilier, c'est la sécurité sociale, c'est-à-dire comment se met en place la solidarité face aux risques de la vie (accidents, vieillesse, etc.) ; c'est un apport plutôt britannique. Le troisième pilier, ce sont les services publics universels, mis à disposition de tous et dans des conditions d'égalité d'accès, un certain nombre de services jugés fondamentaux (l'éducation, la santé, etc.) ; un apport des théories françaises. Le modèle anglais a donc une base plus économique ; le modèle allemand a une base plutôt sociale et communautaire ; le modèle français est plutôt politique c'est-à-dire que l'on a pensé la justice sociale en termes d'intervention de l'État qui va assurer à tous les individus un même accès aux services (d'où la théorie des services publics). On constate que cette architecture est mise sous pression depuis une vingtaine d'années dans certains États membres. Cela se traduit par un démantèlement des services publics, passage au privé de segments de la protection sociale, ainsi qu'une tentative de privatiser les retraites. En parallèle, on observe un processus de remise en cause lent, progressif de toutes ces constructions nées de la guerre mondiale.

#### **1.1.4. La justice sociale selon John Rawls**

La justice sociale n'est pas simple à définir parce que c'est une sorte d'idéal juste. Afin d'y parvenir, il serait nécessaire de s'interroger sur : quel serait une société juste, quelle serait une répartition juste des biens matériels et symboliques qui permettrait d'affirmer qu'on est en présence de justice. Cette notion de justice s'appuie sur un système de valeurs (par exemple, distinguer ce qui est bien de ce qui ne l'est pas). Aussi, selon les sociétés, le système de valeurs est différent. Par exemple, l'égalité est-elle toujours juste ? Existe-t-il des inégalités justes ?

Jean-Fabien Spitz observe:

*« Depuis sa publication en 1971, la Théorie de la Justice du philosophe John Rawls (1921-2002) a procuré une vigoureuse impulsion à toutes les réflexions sur la justice sociale ; Rawls définit le concept de justice comme un ensemble institutionnel qui est reconnu comme juste si les règles en sont disposées de manière à fonctionner à l'avantage de l'ensemble des citoyens et non pas d'une partie de ceux-ci ; que cette société traite ses citoyens sans partialité et de manière équitable. Selon Rawls, si la justice doit être la première vertu des institutions sociales, c'est parce que les citoyens d'une société libre ne pourraient avoir l'obligation d'obéir à un*

*ordre injuste. On a souvent dit qu'il était aussi puéril de lutter contre l'injustice que contre la mort mais, précisément, l'idée centrale de toute théorie de la justice est que l'injustice n'est pas un fait de nature : c'est une institution humaine » (Spitz, 2011, pp. 55-61)*

#### **- Le voile d'ignorance**

Rawls pense que si on veut déterminer équitablement ce que peut être une société juste, la justice sociale, il propose que les citoyens y réfléchissent dans l'ignorance de la manière dont leur choix les affecteront personnellement ; qu'ils soient situés derrière un voile d'ignorance dont les objectifs sont « *d'invalider les effets des contingences particulières qui opposent les hommes les uns aux autres et leur inspirent la tentation d'utiliser les circonstances sociales et naturelles à leur avantage personnel* ». « *Ils ne savent pas comment les différentes possibilités affecteront leur propre cas particulier et ils sont obligés de juger les principes sur la seule base de considération générale* » (Rawls, 1971, p.168).

Jean-Fabien Spitz complète:

*« Nous ajouterons que ces citoyens sont raisonnables, c'est-à-dire, qu'ils ont la volonté de trouver une organisation sociale acceptable par tous et que la notion de légitimité a un sens pour eux ; qu'ils présentent un mode de pensée rationnelle, qu'ils ont des finalités et qu'ils cherchent à maximiser leurs chances de les atteindre. Ils chercheraient donc une organisation qui permette à chacun de tenir compte du droit des autres sans s'oublier lui-même » (Spitz, 2011, p.58).*

Cette mise en situation va permettre de poser la question de la société juste à des individus qui ignorent leur place au sein de la société future ou son statut social et aussi leur intelligence et leur force. Dans le cas contraire, l'option finale serait entachée d'incertitude morale, car chacun aurait choisi en fonction de ses propres intérêts. John Rawls reconnaît : « *Ces restrictions assez larges de l'information sont justifiées en partie par le fait que les questions de justice sociale se posent entre les générations autant que dans le cadre. Par exemple, la question du juste taux d'épargne et celle de la préservation des ressources naturelles et de l'environnement.* » (Rawls, 1971, p.69).

À propos du voile d'ignorance, Jean-Fabien Spitz ajoute : « *L'hypothèse du voile d'ignorance répond à la nécessité de débarrasser le contrat de toutes les partialités qui l'empêcheraient de*

*produire l'effet que l'on attend de lui, à savoir fonder l'obligation morale des citoyens à se plier aux règles communes » (Spitz, 2011, p.57).*

### **1.1.5. Les principes de la justice selon Rawls**

Jean-Fabien Spitz confirme la réflexion de John Rawls :

*« Pour Rawls, il y a deux types de priorité à respecter pour que cette société soit réellement juste et identifier la présence de justice sociale :*

*« **le principe de liberté** : il faut qu'il y ait toutes les formes de liberté dans cette société. La première qualité d'un système institutionnel est de respecter l'indépendance morale des citoyens de manière égale, et de permettre à chacun de développer ses propres finalités autant que cela est compatible avec un droit égal de le faire pour tous. Aussi, ils affirmeraient leur volonté de se prémunir contre toute utilisation de la force de l'État pour forcer leur conscience ou les contraindre à adopter des buts, des valeurs et des modes de vie auxquels ils n'adhèrent pas » (Spitz, 2011, pp. 58-59). Et, « En premier lieu : chaque personne doit avoir un droit égal au système le plus étendu de libertés de base égales pour tous qui soit compatible avec le même système pour les autres » (Rawls, 1971, p.91).*

*« **l'égalité des chances** : les libertés de base étant garanties, les individus choisiraient un principe de juste égalité des chances qui leur garantissent, à vocation et à qualités identiques, d'obtenir une chance égale et équitable d'atteindre les mêmes positions sociales, s'ils le méritent » (Spitz, 2011, p.59). Et « En second lieu : les inégalités sociales et économiques doivent être organisées de façon à ce qu'à la fois, on puisse raisonnablement s'attendre à ce qu'elles soient à l'avantage de chacun et qu'elles soient attachées à des positions et à des fonctions ouvertes à tous » (Rawls, 1971, p.91).*

Aussi, la liberté et l'égalité ont la même place, la même importance dans la pensée de Rawls : *« S'il y a des inégalités (et il y en aura), il faut que ces inégalités soient favorables au plus grand nombre. Le point essentiel pour qu'il y ait justice sociale. Cette exigence égalitaire se traduit par l'impératif de maximisation de la position la moins favorisée ; seul le fait que les moins bien lotis ont la conviction que le système tout entier s'efforce d'améliorer leur situation et que, dans tout système alternatif de répartition, leur sort seraient encore moins enviable peut*

*leur donner les sentiments qu'ils vivent dans un ordre politique légitime et les délivrer de l'idée qu'ils seraient les victimes sacrifiées au bien-être des autres » (Spitz, 2011, p.61).*

#### **1.1.6. La justice comme équité selon Rawls**

Astrid Von Busekist, docteur et agrégée de science politique, précise :

*« Comment oublier notre condition spécifique lors du choix des principes de coopération sociale justes tout en sachant que ces choix sont contraignants dans un monde réel ? ». Cela veut dire que lorsque nous débattons de principes de justice pour une société à venir, pour pouvoir respecter ce principe d'équité (mais aussi d'égalité) entre les sociétaires, il faut que nous soyons ignorants de notre propre sort dans la société à venir. Si nous souhaitons que le résultat et les décisions de la délibération soient justes, les individus ne doivent pas savoir ce qu'ils vont être dans la société à venir ; c'est ça que Rawls appelle la justice comme équité. Pour Rawls, l'équité est plus importante que l'égalité stricte bien qu'il faille que les sociétaires doivent se mettre d'accord sur ce qu'ils jugent équitables lorsqu'il s'agit de distribuer des biens sociaux à la fois matériels et immatériels ». (Re transcription de l'auteur, <https://www.youtube.com/watch?v=yOon52v6KNw>, consulté le 01/08/2022).*

#### **1.1.7. Équité – Égalité (Rawls)**

Astrid Von Busekist nous fait remarquer :

*« Selon Rawls, l'équité se traduit comme un concept philosophique plutôt moral, éthique, plus que d'un concept purement social, politique, mathématique. Il n'est pas question d'opposer d'un côté l'égalité et de l'autre l'équité. Pour Rawls, l'équité est plus importante que l'égalité stricte bien qu'il faille que les sociétaires doivent se mettre d'accord sur ce qu'ils jugent équitable lorsqu'il s'agit de distribuer des biens sociaux à la fois matériels et immatériels ».*

Aussi, ce sont deux notions différentes qui ne s'opposent pas. L'égalité est quelque chose que l'on peut mesurer (on mesure les inégalités) contrairement à l'équité. En effet, cette dernière est beaucoup plus une conception morale bien que ces deux notions restent importantes et nécessaires.

## **1.2. Modes d'organisation coopératifs**

### **1.2.1. La société en coopérative – Esprit coopératif**

L'histoire nous rapporte, selon Henri Desroche (1976), sociologue français de la coopération, que la coopérative est fille de la « *nécessité* » : les coopératives sont le plus souvent nées sous la pression de besoins importants non satisfaits. À cela s'ajoute une autre condition fondamentale qui se traduit par l'appartenance à un groupe social soudé par une identité collective ou par un destin commun. L'importance de cette condition d'identité collective apparaît bien mieux quand on recherche les raisons du succès de quelques expériences emblématiques comme le fameux complexe coopératif de Mondragon, dans le Pays basque. Quant aux coopératives ouvrières de production, elles traduisaient une réaction de travailleurs artisans qui voulaient sauver leur métier, rester maîtres de leur travail, au lieu de se faire enfermer dans un salariat, très éloigné des acquis sociaux actuels, qui les dépossédait véritablement de la maîtrise de leurs outils de production. Au XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècle, poussés dans le dos par une pression économique ou socio-économique, les individus se sont serrés les coudes et ont mis sur pied des coopératives. Le dynamisme d'initiatives coopératives était l'expression d'une culture de classes certes dominées mais largement solidaires.

Les conditions dans lesquelles émergent les coopératives correspondent à un besoin crucial mais se nourrissent aussi d'un ancrage dans une construction d'*identité collective et cohésion sociale*. Ces initiatives ont été principalement portées par des mouvements sociaux soudés dans l'adversité.

Nos manières d'entreprendre disent aussi quelque chose de nos façons de faire société.

On soulignera les règles et principes qui font le cœur d'une coopérative : la double qualité d'usager et de membre. La qualité d'usager peut correspondre à une nécessité, elle est le résultat de cette pression qui fait qu'une activité économique est lancée pour répondre à un besoin ou un problème aigu. Quant à la qualité de membre, elle résulte d'une conscience collective de la force du groupe si chacun s'implique et s'appuie sur le « capital social » de ce dernier.

Dans le cadre de ce travail, nous allons opérer une distinction entre la notion de coopérative « au sens strict » et la notion de coopérative « au sens large ».

## 1.2.2. Identité, valeurs et principes coopératifs

### Identité

L'Alliance Coopérative Internationale (ACI) définit la coopérative comme

*“... une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement”<sup>3</sup>*

En d'autres termes, les coopératives ne visent pas la maximalisation des bénéfices mais tentent de répondre avant tout à des besoins communs de leurs membres.

Les membres d'une coopérative peuvent être tant des personnes physiques que des personnes morales. Ils détiennent une partie du capital et participent au bénéfice et au risque de leur coopérative.

L'ACI, l'Alliance Coopérative Internationale, est l'administratrice mondiale de la déclaration sur l'identité coopérative qui énonce les valeurs et les principes du mouvement coopératif.

En 1995, l'ACI a adopté la Déclaration sur l'identité coopérative, dans sa version révisée, qui établit la définition d'une coopérative, les valeurs coopératives et les sept principes coopératifs :

### Valeurs coopératives<sup>4</sup>

Les coopératives se fondent sur les valeurs suivantes : l'entraide, la responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. À l'instar de leurs fondateurs, les membres des coopératives défendent des valeurs éthiques telles que l'honnêteté, l'ouverture, la responsabilité sociale et le souci d'autrui.

### Principes coopératifs selon l'ACI<sup>5</sup>

Les principes coopératifs constituent des repères qui guident les coopératives dans l'application de leurs valeurs. Idéalement, une coopérative adhère aux sept principes de l'ACI :

---

<sup>3</sup> <https://www.ica.coop/fr/coopératives/identite-cooperative>, consulté le 01/08/2022

<sup>4</sup> <https://www.ica.coop/fr/coopératives/identite-cooperative>, consulté le 01/08/2022

<sup>5</sup> <https://www.ica.coop/fr/coopératives/identite-cooperative>, consulté le 01/08/2022

### *1. Adhésion volontaire et ouverte à tous*

Les coopératives sont des organisations volontaires, ouvertes à toute personne apte à utiliser leurs services et prête à assumer les responsabilités qu'entraîne l'adhésion, sans subir aucune discrimination liée à son sexe, son statut social, sa race, son affiliation politique ou religieuse.

### *2. Contrôle démocratique exercé par les membres*

Les coopératives sont des organisations démocratiques contrôlées par leurs membres. Ceux-ci participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes qui y siègent en tant que représentants élus sont responsables envers leurs membres. Dans les coopératives primaires, chaque membre jouit du même droit de vote (un membre, une voix). Les coopératives d'autres niveaux sont également organisées de manière démocratiques.

### *3. Participation économique des membres*

### *4. Autonomie et indépendance*

Les membres contribuent équitablement à, et contrôlent par voie démocratique, le capital investi dans leur coopérative. En général, au moins une partie de ce capital appartient communément à la coopérative. Les membres ne bénéficient que d'une rémunération limitée, si tant qu'ils en reçoivent une, du capital souscrit comme condition d'adhésion à la coopérative. Les membres allouent les excédents à la réalisation de tout ou une partie des objectifs suivants : développer leurs coopératives, éventuellement en créant des réserves dont au moins une partie est invisible ; en redistribuant aux membres en fonction des transactions effectuées avec la coopérative ; et en soutenant d'autres activités approuvées par les membres

### *5. Éducation, formation et information*

Les coopératives proposent des formations à leurs membres, à leurs représentants, à leurs gestionnaires et à leurs employés afin que ceux-ci puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles sensibilisent par ailleurs le grand public, en particulier les jeunes et les décideurs, à la nature et aux vertus de la coopération. Les coopératives s'engagent envers la communauté et œuvrent au développement durable de leur collectivité en appliquant des politiques approuvées par leurs membres

### *6. Coopération entre les coopératives*

### *7. Engagement envers la communauté<sup>6</sup>*

---

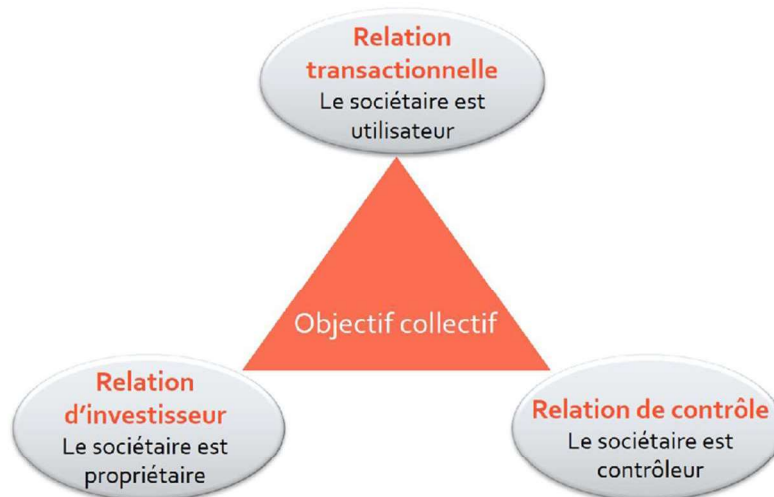
<sup>6</sup> <https://www.ica.coop/fr/coopératives/identite-cooperative>, consulté le 01/08/2022

Les coopératives sont également différentes d'autres formes d'entreprises par la relation triangulaire<sup>7</sup> (« user-benefit, user-owner, user-control », Barton, 1989) des associés/sociétaires avec la coopérative.

\* Relation d'investisseur : les associés/sociétaires investissent dans le capital, ils sont donc propriétaires (« user-owner »)

\* Relation de contrôle : les associés/sociétaires gèrent et contrôlent la coopérative (« user-control »)

\* Relation transactionnelle : les associés/sociétaires ont recours à la coopérative en tant que consommateur, producteur, fournisseur, travailleur, etc. Cette « relation transactionnelle » est essentielle, car elle est la raison d'être de la coopérative (« user-benefit »).



**En Belgique**, le Conseil National de la Coopération, de l'Entrepreneuriat social et de l'entreprise Agricole (CNC) est un organe constitutif institué par la loi du 20 juillet 1955 portant institution d'un Conseil national de la Coopération, de l'Entrepreneuriat social et de l'entreprise Agricole, dont la mission consiste à diffuser les principes de la coopération et à préserver l'idéal coopératif.

---

<sup>7</sup> <https://www.cera.coop/fr/cooperatives/a-propos-de-cera-et-des-cooperatives/definition,consulté le 01/08/2022>

### **1.2.3. Coopérative « au sens strict » ou SC**

- Entreprises agréées par le CNC (Conseil National de la Coopération).
- Nouveau Code des sociétés et des associations<sup>8</sup> : le CSA offre un impact visible sur l'analyse du tissu coopératif ; il réduit le nombre de formes juridiques possibles pour les sociétés et apporte plus de clarté sur la société coopérative afin d'obtenir une image chiffrée et correcte des entreprises coopératives en Belgique.

D'après le Coop Monitoring 2021 : *« en Belgique, les coopératives ne représentent qu'un pourcent de toutes les entreprises belges actives et 3% du PIB. Néanmoins, plusieurs études soulignent leur résilience en période de crises économiques comme la crise du COVID-19 ».* (Coop Monitoring, 2021, p.5)

### **1.2.4. Coopérative « au sens large »**

Impulsions susceptibles d'encourager un nouvel entrepreneuriat coopératif – contrôle par les travailleurs étant eux-mêmes actionnaires de l'organisation. On développe un travail sur les besoins qui surgissent du terrain, en créant un management innovant toujours caractérisé par la place centrale à la personne. Aussi, la recherche de la contribution de tous et du partage des décisions valorise aussi l'apport. Il s'agit donc de réorganiser le travail, se mettre à l'écoute des exigences et des besoins des situations particulières.

## **1.3. Cadres conceptuels**

Nous allons terminer cette revue de la littérature en abordant le principe de reconnaissance, les notions de justice distributive et collaborative, et enfin les quatre cadres de justice développés par le professeur Matthieu de Nanteuil qui nous serviront à analyser nos résultats.

### **1.3.1. Principe de reconnaissance**

Selon Alain Supiot :

*« Cette égale dignité impose de ne les réduire ni à ce qu'ils ont, ni à ce qu'ils sont, mais de prendre d'abord en considération ce qu'ils font. La justice sociale ne doit pas être enfermée*

---

<sup>8</sup> Code des sociétés et des associations du 23 mars 2019 (entré en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2019)

*dans la binarité de l'avoir et de l'être, mais s'ouvrir à l'agir, c'est-à-dire à la reconnaissance du sens et du contenu du travail accompli. La reconnaissance acquiert alors son double sens, de considération pour la qualité du travail et de gratitude pour le travailleur » (Supiot, 2002, p.40).*

## **Redistribution et reconnaissance ?**

Le Professeur Matthieu de Nanteuil observe la nécessité de valoriser la reconnaissance :

*« L'idée de « reconnaissance » revalorise le socle culturel de la période historique qui surgit avec les Lumières, tout en se déclinant en trois sphères distinctes : amour, droit, solidarité. Dans chacune de ces sphères, les sujets sociaux sont en lutte pour la construction d'un « rapport positif à soi »<sup>9</sup>. « L'insistance sur le thème de la reconnaissance vise à rouvrir les interprétations possibles des revendications portées par les mouvements sociaux : locaux, nationaux ou globaux. Il s'agit de donner des grilles d'interprétations permettant de rendre compte des revendications « post-matérielles » ou « post-redistributives » dans des termes qui attestent d'un ensemble de préoccupations morales. En d'autres termes, plutôt que d'accréditer la thèse d'un « tournant culturaliste », il s'agit de faire valoir la continuité des questions morales qui hantent les sociétés modernes, en situant la phase redistributive dans une histoire longue des enjeux de justice sociale » (de Nanteuil, 2016, pp.172-174).*

Quant à l'approche juridique de Guillaume Le Blanc :

*« Pourquoi la reconnaissance s'est-elle imposée comme l'une des figures majeures de notre vocabulaire juridique, politique et moral ? La référence à la reconnaissance, omniprésente aujourd'hui dans toute une série de luttes et de mouvements, manifeste le désir d'un sujet singulier ou d'un groupe particulier de voir son existence prise en considération. Elle prend appui sur un ethos démocratique. Le désir de reconnaissance met en jeu, en effet, une communauté d'individus qui ne sont pas séparés les uns des autres, qu'aucune « qualité » ne vient, en droit, retrancher de la sphère sociale. Si l'honneur peut valoir pour une communauté restreinte d'individus affirmés comme sujets d'excellence, le désir de reconnaissance se propage au contraire dans une communauté élargie de sujets qui se rapportent nécessairement*

---

<sup>9</sup> Honneth, Axel. 2000. *La lutte pour la reconnaissance*

*les uns aux autres par le fait que rien, en droit, ne les distingue les uns les autres. L'honneur est une forme sociale de distinction tandis que la reconnaissance est une valeur sociale de confirmation d'existence (individuelle ou collective) par d'autres existences » (Le Blanc, 2008, p.127).*

### **Désir de reconnaissance au travail au XX<sup>ème</sup> siècle**

Dominique Méda, philosophe et sociologue française observe<sup>10</sup> :

*« Le salaire n'est qu'une composante de la reconnaissance. Le désir de reconnaissance recouvre toute une gamme. La première marche, c'est d'exister en tant que personne, c'est-à-dire que l'on vous voit, que l'on vous salue, que l'on respecte les règles élémentaires de la civilité. Ensuite, ce que revendiquent les salariés, c'est qu'ils puissent avoir une contribution. Là encore qu'ils puissent être visibles. Donc, qu'ils aient une place dans le processus de production. Troisième moment : la rétribution, c'est-à-dire, le rapport entre contribution et rétribution, c'est que cette contribution soit estimée à sa juste valeur par des promotions ou de la rémunération. Mais donc la rémunération ne tient qu'une place dans cet ensemble ».*

### **Profil plus qualifié et peu qualifié**

*Ce désir de reconnaissance, il parcourt tous les métiers. Ils sont extrêmement attentifs à ce qu'on les considère comme des personnes mais aussi à ce qu'ils aient une place dans le processus de production. Bref que l'on puisse isoler leur contribution. « Être reconnu, c'est être distingué », c'est-à-dire que l'on puisse reconnaître votre apport spécifique, votre singularité, vous voir comme individu différent des autres, on nous distingue.*

### **Attentes des salariés et promesses de l'entreprise**

*D'un côté, on a des salariés avec des attentes immenses (instrumentales : avoir un bon salaire, bien gagner sa vie, sécurité de l'emploi) mais aussi des attentes expressives (se réaliser, s'exprimer, exprimer leur singularité dans leur travail). Quant aux entreprises, l'autonomie y est contrôlée (reporting, etc.) et les salariés ne s'y retrouvent pas. La promesse du post*

---

<sup>10</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=-yl\\_vjL43Tw](https://www.youtube.com/watch?v=-yl_vjL43Tw), consulté le 05/08/2022

*taylorisme et de la réconciliation, - attentes des salariés et désir des entreprises – ça ne s'est pas passé parce que les entreprises n'ont pas été jusqu'au bout, elles n'ont pas donné cette véritable autonomie aux salariés.*

*Les salariés sont attentifs à ce qu'à la fois leur performance et leurs efforts soient récompensés. Il y a une perpétuelle oscillation entre le désir que mon effort soit récompensé (reconnu par mon supérieur) et le désir que ce soit simplement la performance qui soit prise en considération. Mon effort n'est pas récompensé et on perd en sentiment d'utilité. Il y a un grand sentiment d'injustice par ce que les salariés passent leur temps à essayer de comprendre ce que l'autre a eu et ça entretient une mauvaise ambiance de travail.*

### **Apparition d'une non-reconnaissance**

*C'est quand tout d'un coup, quelque chose fait problème que ce désir de non-reconnaissance apparaît.*

#### **1.3.2. Justice distributive et justice contributive**

Nous avons pu constater que la notion de justice peut être abordée de différentes manières, notamment en termes de lutte contre l'inégalité. La justice distributive et la justice contributive sont deux approches qui sont à la fois opposées et complémentaires. Elles doivent être pensées ensemble. Avec la justice distributive, on peut se demander s'il s'agit de rendre accessible pour chaque individu, tous les biens nécessaires pour vivre ? Quant à la justice contributive, permettre à chaque travailleur de participer au projet commun. La justice distributive est fondée sur la capacité d'accessibilité des personnes et la justice contributive, fondée sur la capacité de participation, d'apport de chacun. Deux conceptions de l'humain sont sous-jacentes à chacune de ces notions de justice : dans la première, l'humain est défini par ses besoins à satisfaire, dans la deuxième par sa capacité créatrice. De ce fait, chacune de ces injustices est associée à un type différent de solidarité et d'action collective. La justice distributive relève en général d'une solidarité obligatoire. En revanche, la justice contributive est plutôt associée à une solidarité volontaire et inter-individuelle. Dans ce cas, la réciprocité devient plus importante que le seul transfert de ressources, et la relation tissée, aussi essentielle que l'accès aux biens nécessaires pour vivre.

Au sein de l'ouvrage « Le manifeste travail », Isabelle Ferreras insiste sur la nécessité de la présence d'une justice démocratique interne à l'entreprise : « *Elle offrira une réponse solide au défi de la justice distributive : les richesses inégalement réparties seront bien mieux réparties dans des entreprises démocratisées qui intègrent dans le périmètre de leur gouvernement tous les travailleurs qui la constituent* ». (Ferreras, 2020, p.48)

D'autre part, prenant en compte de nombreuses études sur la justice distributive auprès d'Européens, ces dernières études montrent que :

*« Les individus jugent que des biens sont répartis de manière juste et injuste principalement à partir de trois critères : la garantie des besoins de base pour tous (1<sup>ère</sup> priorité), la reconnaissance des mérites de chacun (2<sup>ème</sup> priorité) et l'élimination des grandes inégalités de revenus (3<sup>ème</sup> priorité). Un des problèmes importants qui en résulte consiste à savoir si ces critères sont incompatibles ou si, au contraire, ils sont complémentaires et peuvent être combinés. Or, cela, la théorie ne peut décider seule ; il est au contraire nécessaire de s'enquérir ce qu'en pensent les citoyens eux-mêmes »* (Forsé & Parodi, 2006, p.213).

### **1.3.3. Cadres de justice**

Les quatre cadres de justice sont issus du livre « *Justice in the Workplace Overcoming Ethical Dilemmas* » (de Nanteuil, 2021).

#### **L'éthique de la communication - discussion**

Selon Habermas, l'éthique du discours est la pierre angulaire de la pensée éthique contemporaine. Chacun doit avoir la possibilité de donner son avis. Il est donc nécessaire de créer des espaces publics discursifs où les acteurs sociaux peuvent échanger et communiquer. Selon Habermas, la notion de justice renvoie à la capacité à établir des règles permettant un échange public d'arguments en vue de parvenir à une compréhension mutuelle. Il peut donc y avoir des désaccords mais les normes qui sous-tendent ces règles doivent pouvoir considérer l'intercompréhension comme un idéal possible. Les règles permettent donc à tout le monde de s'exprimer et de comprendre l'autre. Cet idéal de justice est lui-même fondé sur un projet de connaissance dont le but est de rendre compte le plus fidèlement possible de la dimension morale des activités pratiques.

Habermas propose trois critères à suivre :

- *La vérité propositionnelle*, selon laquelle toutes informations linguistiques obtenues doivent être liées à des faits empiriquement observables ;
- *L'adéquation normative*. Celle-ci oblige les acteurs à justifier leur choix sur la base d'un accroissement de la généralité ;
- *La sincérité subjective*. Cette dernière suppose que les acteurs croient en ce qu'ils disent et adhèrent aux normes qu'ils jugent nécessaires pour analyser les actions.

La pire situation qui pourrait arriver est que les acteurs sociaux soient exclus de la discussion et ne puissent pas donner leur avis.

Il est donc nécessaire de créer un espace public discursif pour permettre aux personnes de s'exprimer. Il est important que les acteurs aient un espace public dans la place de travail car ils doivent faire face à des événements imprévisibles qui les obligent à communiquer et trouver des solutions aux problèmes qui se posent. Ils doivent pouvoir se comprendre l'un l'autre pour pouvoir résoudre ces problèmes. Un des résultats de cette compréhension fait qu'ils ont des relations humaines qui vont plus loin que juste ce problème. Cela crée également la connaissance pratique du terrain et permet ainsi de fournir un travail de qualité. Car si la qualité du travail se détériore, les acteurs sociaux ne vont plus trouver de sens dans leur travail et cela peut affecter leur santé mentale.

### **L'éthique du compromis**

Comme précédemment avec Habermas, la langue, a un rôle important dans le compromis. Cela permet aux personnes de justifier leurs actions et efforcer les ordres de valeur à travers lesquels les situations et les objets sont décrits. La justification est nécessaire dans ce système. La responsabilité de communiquer les valeurs à la base de leurs décisions porte donc sur les personnes, à travers la langue.

Pour Julien Charles, être équipé ne signifie pas uniquement être compétent. Le travail de justification est soumis à des contraintes : temps, espaces et objets ou symboles. Une des justifications disponibles est la capacité des acteurs à se servir de l'existant comme instrument de critique. Lorsqu'une difficulté apparaît, la personne est enveloppée dans des ordres de valeurs qui sont caractérisés par une histoire et un idéal qui comprennent des mécanismes pratiques pour établir une hiérarchie de valeurs entre les personnes (celles qui détiennent l'état

supérieur et celles qui détiennent l'état inférieur). Il existe six « mondes » (Boltanski, L. ; & Thévenot, L., 1991) :

1. Le monde commercial (échange et réussite commerciale) ;
2. Le monde industriel (efficacité, rigueur et haut standard de travail) ;
3. Le monde domestique (liens étroits et dépendance à une autorité établie) ;
4. Le monde de la renommée (réputation réussie et estime publique) ;
5. Le monde de l'inspiration (vie antérieure) ;
6. Le monde civique (intérêts généraux priment sur les intérêts individuels).

Cependant, la hiérarchie que les « mondes » établissent entre des personnes dignes et moins dignes ne doit pas être rigide. En fonction du « monde » dans lequel on se situe, on pourrait passer d'une personne digne à moins digne. Ce changement d'ordre en passant d'un « monde » à un autre est essentiel, c'est l'une des composantes fondamentales de l'éthique démocratique visée par le modèle des économies de la grandeur.

Trois critères sont nécessaires pour pouvoir parler de compromis :

- Premier critère : la pluralité des mondes ;
- Deuxième critère : passage de l'arrangement (accord entre deux parties qui s'entendent bien, qui fait référence à leur satisfaction) au compromis (accord sur le long terme, formel si nécessaire) ;
- Troisième critère : le statut de la politique civique.

### **L'éthique du développement**

Bien que l'idée du concept de développement des « capacités » ait déjà émergé dans l'esprit de certains sociologues au cours des années '90, la conceptualisation de ce cadre de justice a été développée par Amartya Sen (économiste) et Martha Nussbaum (philosophe). Le point de départ de cette réflexion était de sortir les personnes en situation de pauvreté en mettant en place un cadre dynamique qui les responsabilise et leur donne les moyens nécessaires pour qu'elles puissent atteindre leur idéal de vie. Dès lors, il faut comprendre le terme « capacités » par l'ensemble des opportunités de choisir et d'agir qui sont données à un individu.

Ce cadre de justice comporte trois dimensions fondamentales qui assurent son succès : la dimension « extensive » dont l'objectif est d'augmenter les possibilités offertes de « faire et d'être » aux citoyens ; la dimension « intensive » qui permet de concrétiser les opportunités

offertes par la dimension extensive. En pratique, ces deux dimensions sont souvent connectées. Pour reprendre l'exemple, communiqué par le Professeur Matthieu de Nanteuil (2021) : pour assurer aux citoyens l'accès à l'école, l'éducation doit être un droit (dimension extensive), mais ce n'est pas suffisant, le gouvernement doit également mettre en place une politique permettant à tous d'accéder au transport public pour se rendre à l'école (dimension intensive). La troisième dimension est la dimension institutionnelle, car les extensions de droits et leur priorisation ne peuvent être opérationnalisées que dans un cadre institutionnel. Néanmoins, le développement des « capacités » vu par Sen présente l'imperfection de rester focalisé sur l'individu sans voir les possibles extensions de ses principes au niveau collectif et particulièrement dans la sphère professionnelle. Prendre l'aspect collectif en considération permet d'ouvrir les portes à deux perspectives intéressantes pouvant être incorporées dans ce cadre de justice (de Nanteuil, M., 2021). La première perspective est le développement de compétences collectives qui permet de sortir de l'approche classique de la gestion individualisée des compétences. En favorisant cette approche, une entreprise permet à ces acteurs de développer, si tel est leurs « idéaux de vie », des compétences collectives permettant d'envisager une performance collective. Le second aspect pertinent de l'approche collective des « capacités » est qu'elle permet à la fois de protéger et d'étendre les droits des travailleurs (dimension intensive), mais également d'identifier les éléments bloquants au sein de l'organisation du travail qui entrave l'accès à ces droits (dimension intensive).

Deux aspects importants du développement des « capacités » doivent encore être abordés. Le premier est, comme le Professeur Matthieu de Nanteuil l'indique (2021), que les possibilités qu'offre ce modèle dans la reconstruction de la dignité au travail. Le second aspect traite d'une faiblesse du modèle et plus particulièrement le fait qu'il se focalise trop sur la quantité de libertés offertes et moins sur la façon dont l'individu veut jouir de cette liberté.

En conclusion, ce modèle s'attaque à la résolution de conflit en décelant les besoins, les aspirations des travailleurs qui ne sont pas disponibles ou atteignables dans l'entreprise. La valeur cardinale sous-jacente de ce modèle est « l'incapacité » qui peut être comprise par l'impossibilité pour les individus/travailleurs d'atteindre leurs aspirations/idéaux de vie en raison d'une faiblesse dans au moins l'une des 3 dimensions qui constituent ce modèle.

## **L'éthique de la reconnaissance**

Ce cadre de justice a été développé par Axel Honneth. Il a vu dans les premiers travaux de Hegel, une interprétation originale de la vie en société. Selon lui, elle n'est pas seulement le résultat de luttes pour survivre, mais c'est un environnement dont la clef de voûte est d'être reconnu pour soi-même. De façon plus précise, il voit dans les relations sociales un ensemble de mécanismes qui visent à ce que les individus soient reconnus pour leur vraie valeur.

Honneth identifie 3 éléments<sup>11</sup> constituant ce cadre de justice. D'une part, la reconnaissance est un processus en mouvement que les individus, dans leur singularité, « gagne » au prix de conflits et disputes au sein des sphères sociales. La première celle de l'« amour » - au sens large -, qui voit naître la confiance en soi. La seconde sphère est celle des « droits » où le respect de soi peut être invoqué. La dernière sphère est celle de la solidarité qui permet aux individus d'être reconnus socialement, de gagner leur estime d'eux-mêmes. Enfin, le troisième critère est l'historicité. Chaque individu va se construire une image positive de lui-même à travers les 3 sphères, au cours d'un processus dynamique plus ou moins long. Ce cadre de justice implique que l'individu est reconnu, pas selon des valeurs externes, mais pour ce qu'il est réellement. L'incapacité à être reconnu dans sa vraie nature génère le sentiment d'être méprisé.

Pour Honneth, le milieu professionnel est central dans la construction de l'identité personnelle. Néanmoins, ses détracteurs supportent que son modèle ouvre les portes à des demandes de reconnaissances insatiables et par définition pas applicables au monde de l'entreprise. Pour leur répondre, il met en avant que le concept de « mépris » (dans le sens où, lorsqu'il y a mépris, la reconnaissance n'est pas possible). Pour lui, le mépris apparaît sous deux formes dans l'entreprise : premièrement, sous la forme de réification qui consiste à objectiver les individus, ensuite, à chaque fois où la singularité de l'individu n'est pas reconnue dans l'entreprise. Il apparaît clair que l'injustice cardinale en question dans ce cadre de justice est le mépris.

Par sa critique du modèle de Honneth, Butler enrichit d'une dimension intéressante ce cadre de justice. Selon elle, la reconnaissance présuppose que la « société » est disposée à reconnaître la

---

<sup>11</sup> Halpern, C. (2013). Axel Honneth et la lutte pour la reconnaissance. Dans : Christophe André éd., *La reconnaissance: Des revendications collectives à l'estime de soi* (pp. 12-15). Auxerre: Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.colle.2013.01.0012>

personne. Or, ce n'est pas toujours le cas. L'enjeu est, dès lors, d'étendre le cadre de reconnaissabilité pour permettre aux personnes à la marge d'être reconnues.

#### **1.4. Conclusion de la revue de la littérature**

Le sujet de notre question de départ a orienté nos choix de lectures. En effet, le fil conducteur de notre travail nous a amené à nous renseigner et développer certains concepts comme la justice sociale, le monde coopératif, le besoin de reconnaissance, mais également le développement des quatre cadres normatifs.

En conclusion, il ressort de cette revue de la littérature que la notion de justice sociale est une notion complexe et multi-dimensionnelle. Comme nous l'avons vu, la notion de justice sociale est abondamment développée dans la littérature. La forme de société en coopérative (SC) a été une réponse à cette quête de justice sociale. Toutefois, force est de constater qu'en dehors de ces SC au sens strict, la littérature ne s'est pas encore penchée sur les autres formes de sociétés qui tendent à développer des dispositifs de coopération au sens large. Qu'en est-il de ces nouvelles formes d'organisation ? Comment mettent-elles en place cette notion de justice sociale ? Est-ce que ces sentiments d'injustices sociales apparaissent (encore ?) au sein de sociétés qui adoptent le concept coopératif au sens large ? C'est ce que nous allons analyser dans notre partie empirique.

## II. Partie empirique

### 2.1.Méthodologie – description de terrain

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons adopté une démarche qualitative tant au niveau de la collecte que de l'analyse des données. En effet, comme le soulignent Mays et Pope, cette approche nous permet « *de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels en mettant l'accent sur les significations, les expériences et le point de vue de tous les participants* » (Mays & Pope, 2014, p.67).

Notre étude est exploratoire dans la mesure où il n'y a pas de littérature existante traitant notre question de recherche ainsi formulée. Aussi, nous avons réalisé des entretiens exploratoires nous permettant d'identifier et de comprendre certains sentiments d'injustice encore présents au sein d'une société dont le modèle d'organisation tend vers la coopération entre les travailleurs. Le contexte dans lequel se sont déroulés les entretiens était calme. Les personnes ont demandé volontairement à être interviewées. Au sein de l'entreprise, nous avons pu disposer d'un espace calme et la personne interrogée s'est sentie à l'aise afin de réaliser les entretiens semi-directifs. Les réponses étaient libres.

La première personne rencontrée est le nouveau CEO de l'entreprise. Il occupe la fonction depuis le mois de mai 2022. Ensuite, nous avons pu nous entretenir avec deux travailleurs qui se sont proposés spontanément pour répondre aux questions ouvertes. Il s'agit d'un électromécanicien, responsable du contrôle et de la qualité en production, et d'un ingénieur, « Team leader » dans des projets de recherche et développement. Les entretiens se sont bien déroulés et ont duré chacun une heure. Ces trois personnes sont des « répondants clés » (key informants) dans la mesure où nous avons le nouveau CEO qui dirige la société et qui insufflé un nouveau management ; un employé qui travaille depuis 24 ans dans la société et qui connaît par conséquent très bien l'évolution de l'entreprise et, enfin, un « Team leader » d'une équipe responsable des projets de recherche et développement. Ce dernier occupe une fonction clé au sein de la société au regard de notre problématique.

La grille d'entretien a été construite sur base des concepts énumérés dans ma question de départ, du changement récent d'organisation vécue par le personnel de la société et les réflexions échangées avec mon promoteur.

On notera d'ores et déjà qu'au vu de l'esprit d'entreprise, il n'a pas été évident de détecter rapidement des sentiments d'injustice vécus par les travailleurs, quelle que soit leur fonction. En effet, le CEO sortant a, dès la création de l'entreprise, instauré une atmosphère familiale ainsi qu'une attention particulière au bien-être de ses employés.

## **2.2. Automation & Robotics, présentation de la société – secteur secondaire**

Située sur le site industriel de Lambermont, A&R fut fondée en 1986, sous la forme juridique d'une société anonyme, par Christian Closset et Michel Montulet, directeur adjoint. Ces derniers ont commencé par produire des machines jusqu'au jour où on leur a commandé une machine pour contrôler des verres de lunettes. Ils se sont alors rendus compte qu'il y avait un marché à exploiter et se sont mis à développer leurs compétences. Aujourd'hui, A&R est précurseur et unique au monde dans la production de ce type de machines. La société occupe actuellement 150 personnes à travers le monde (Chine, Thaïlande, États-Unis et Amérique latine). Le site de production est situé en Belgique. L'exportation des machines représente 99% de la production. Plusieurs départements sont présents au sein du site de Lambermont, notamment les ressources humaines, le marketing, le financier, mais aussi la présence du CEO. On observe que les travailleurs présentent une ancienneté importante ; certains n'ont jamais changé d'employeur depuis le début de leur carrière.

En 2019, le CEO prend sa pension. Le rachat d'A&R intéresse d'autres entreprises, actives dans le secteur. Aussi, être assuré que les valeurs et la philosophie de travail, internes et propres à A&R, seront maintenues et protégées est primordial pour le CEO sortant. Cette garantie, exigée, est refusée par les entreprises acheteuses. Suite à cela, le système « Employee buyout » est proposé par Mr Closset aux travailleurs d'A&R. En effet, selon lui, les employés qui composent A&R, ont contribué au développement de la société et il paraît évident, pour Mr Closset, de leur permettre de s'approprier cette dernière sur base volontaire ; la règle de départ étant d'avoir 1 an d'ancienneté dans l'entreprise. Le plan mis en place consiste en la création d'AR Partners et d'investissements réalisés volontairement par chaque individu, de maximum 12% des actions de la société par personne sur une période de 9 ans. Mr Closset mobilise donc ses travailleurs sur les questions de moyens car, devenant actionnaires de la société, c'est un projet qui restera « dans leurs mains ». Deux éléments essentiels pour le CEO sortant sont dès lors conservés : le maintien de l'emploi et la protection de la délocalisation d'A&R.

Mai 2022, un nouveau CEO est nommé. Ce dernier ne se considère pas comme tel. Avec lui, un nouveau modèle managérial, axé principalement sur le développement des responsabilités et des talents de chacun des collaborateurs, est proposé. En effet, afin de faire face aux nouveaux défis liés au monde de l'entreprise, il s'avère nécessaire de rester innovant et de répondre à la perte de sens en repensant notamment le projet de départ de l'entreprise (ici, construction de machines). Ce changement au sein de la société A&R ne modifie pas son statut juridique de SA. Nous ne pouvons donc pas considérer A&R comme une société en coopérative. Toutefois, on observe clairement certains critères et valeurs inhérents à cette dernière qui sont mis en place. En effet, Marthe Nyssens et Jacques Defourny rappellent que : « *Les nouvelles coopératives privilégient des finalités sociales et la conservation d'emplois en réponse aux contextes économiques difficiles, également pour répondre aux défis environnementaux* » (Defourny & Nyssens, 2017, p.88). L'entreprise A&R adopte un concept coopératif et est un exemple de « coopératives au sens large » comme nous l'avons défini dans ce travail.

### **Valeurs d'A&R<sup>12</sup>**

- **Intégrité et respect** : la notion de respect occupe une place primordiale et fait partie de la culture au sein d'A&R ;
- **Culture d'entreprise** : une cohésion et un esprit familial prononcés. En respect avec la vision d'AR, les initiatives personnelles sont encouragées ;
- **Orientation client/qualité du produit fini** : Le client est au centre des réflexions et des décisions de la société. A&R s'efforce d'être à l'écoute des besoins du client et d'y répondre afin, entre autres, d'entretenir une relation de long terme avec ce dernier ;
- **Excellence** : A&R vise l'excellence à chaque niveau de l'entreprise.

Il ressort des entretiens que ces valeurs sont effectivement considérées comme essentielles par les travailleurs. J'ai pu les entendre et constater leur mise en pratique au sein de mes échanges avec le personnel. L'esprit familial, la conscience professionnelle et le souci d'un travail de qualité rendu au client sont omniprésents.

A&R considère chaque membre de la société comme un expert dans son domaine d'activité. Chaque employé possède ses propres compétences de base (production, logistique, etc.). C'est au sein d'équipes autonomes de production, composées d'une dizaine de travailleurs, qu'A&R

---

<sup>12</sup> <https://www.ar.be/en/our-company-1/presentation.html>, consulté le 01/08/2022

reconnait et permet à ces derniers de développer leurs « talents » (soft skills). Afin d'accompagner les membres de l'équipe vers plus d'autonomie, A&R privilégie une organisation transversale et non pas verticale. A nouveau, au sein de ce concept coopératif « au sens large », il est devenu indispensable d'impliquer l'ensemble des personnes

### **AR, face aux défis actuels**

Les tensions économiques mondiales, la gestion du COVID-19 et l'urgence écologique, entre autres, augmentent et rendent complexes les défis auxquelles doivent faire face les entreprises. En effet, comment approcher les défis économiques, climatiques et sociaux de manière à apporter des solutions qui soient résilientes. À propos des défis environnementaux, le CEO observe :

*« Comment on va réduire notre empreinte carbone dans un monde où en fait, on est forcé à toujours faire plus pour survivre, peu importe l'empreinte carbone ? Comment est-ce qu'on peut continuer à gérer un modèle économique au sein duquel on continue à engendrer du profit, gérer un modèle de business où on peut continuer à survivre tout en ayant une empreinte carbone qui reste correcte ? »* (Entretien réalisé le 30/07/2022).

Il ajoute également sur le plan social :

*« Comment on peut gérer une entreprise où les gens se retrouvent, c'est-à-dire qu'ils sont capables d'avoir de la liberté, de l'autonomie et de la flexibilité. Mais aussi, comment on crée des systèmes qui fonctionnent où chaque individu, sur base de ses talents, peut s'exprimer dans un domaine qui fait sens pour lui et pour l'entreprise aussi ? Les gens sont en perte de sens. »*

Le secteur de l'économie évolue rapidement. Aussi, conserver d'anciennes structures d'entreprises où le besoin de contrôle reste permanent, engendre des risques de ne plus être capable de répondre en termes d'innovation et de perdre sa position sur le marché. Les conséquences se traduiront par une attirance moindre de talents en recherche de sens, de responsabilité et d'autonomie.

## **2.3. Analyse des résultats**

### **2.3.1. Recueil du point de vue des travailleurs**

Mon travail tente de donner une réponse à la problématique suivante : « Les dispositifs coopératifs mis en place au sein de sociétés, permettent-ils de réduire les injustices sociales ? ». Aussi, deux entretiens ont été réalisés au sein d'A&R. Les travailleurs, motivés par ma démarche, ont répondu spontanément et volontairement à mes questions. L'un d'eux occupe une fonction d'employé, responsable du contrôle et de la qualité (du produit fini). Par souci d'anonymat, je le nommerai Olivier. Olivier travaille pour A&R depuis 24 ans ; c'est son premier travail. La deuxième personne interrogée occupe une fonction de « Team leader » d'une équipe responsable des projets de recherche et développement ; je le nommerai Nicolas. À l'écoute de chacun des deux témoignages, j'ai pu constater d'emblée la présence, notamment, d'un besoin commun de reconnaissance et de distribution juste des revenus.

### **2.3.2. Apports positifs suite au passage à l'actionnariat**

Il me semble nécessaire de rappeler les modalités de la démarche mise en place en 2019 au sein d'A&R. En effet, ses objectifs étaient de sauvegarder l'emploi en évitant la délocalisation de la société ; deux priorités soutenues par le CEO sortant. Le plan de reprise mis en place permet à chaque travailleur de devenir, volontairement, actionnaire de la société A&R, à concurrence de 12% du montant des parts totales, par personne.

À l'écoute de l'échange réalisé avec Olivier, le responsable du contrôle et de la qualité, l'actionnariat lui apporte la reconnaissance de son travail accompli :

*« Ça me valorise dans le fait de la reconnaissance du travail accompli toutes ces années, et de la qualité du service rendu au client »* (Entretien réalisé le 30/07/2022). Olivier se sent également reconnu dans sa singularité, en tant qu'individu faisant partie d'une culture familiale d'entreprise. Sa motivation ainsi que son sentiment d'appartenance sont omniprésents dans les propos recueillis : *« ... on a toujours eu l'impression d'être une grande famille »*. Nous constatons également que le plan d'actionnariat a contribué à augmenter sa motivation et son sentiment d'appartenance.

Olivier fait aussi ressortir un comportement collectif de travail quant aux prises de responsabilité diverses :

*« Au niveau de la consommation d'énergie (éteindre les lumières, fermer les fenêtres contre le vol, prévention incendie), on prend un rôle de « bon père de famille », ça responsabilise tout le monde. Je pense qu'ici, tout le monde se sent valorisé et se dit que tout ce qui peut être gagné est économisé et ça nous revient directement. »*

Quant à Nicolas, Team Leader d'une équipe de recherche de projets et développement, ce passage vers l'actionnariat accessible aux travailleurs l'a rassuré :

*« L'intérêt, c'est de garder l'emploi en Wallonie. Cela confirme que le CEO sortant ne cherche pas le profit à 100% ; il cherche avant tout à pérenniser un outil qu'il a construit, qui l'a rendu heureux et dont il est fier. Un de ses objectifs est de conserver, d'une certaine manière, les personnes qu'il a protégées et faire en sorte que ces personnes-là puissent continuer de travailler dans les mêmes conditions morales. C'est magnifique ».*

### **2.3.3. Apports négatifs suite au passage à l'actionnariat**

Bien que la part maximum d'investissement, par travailleur, est de 12% du montant total des actions de la société, chaque travailleur investit volontairement. Sur base d'un contrat moral et non écrit, chaque travailleur-investisseur s'engage à investir 70% de leur bonus perçu en actions de la société A&R. Il a également la possibilité d'effectuer un investissement complémentaire en fonds propres (privés). Cela engendre un questionnement quant à la différence du montant des revenus distribués aux employés, quels que soient sa fonction et son niveau d'éducation. En effet, Nicolas, qui se focalise moins sur la capacité à réaliser des investissements, me rapporte ses craintes :

*« Selon mon ressenti, on n'est pas dans un principe d'égalité puisque c'est un actionnariat. On fait augmenter les inégalités car il y a une partie des gens qui ont un pouvoir de décision plus important. C'est plus un « management buyout » (rachat d'une entreprise par les cadres) qu'une reprise par l'ensemble du personnel. C'est mon point de vue [...] Jusqu'à présent, on avait une redistribution significative des primes, 50% des bénéfices sont redistribués au personnel. Dans le plan, la redistribution des 50% ne fait plus partie des fondements de la*

*société. On peut dire que les personnes qui ont investi, celles-là mêmes qui prennent la décision du choix de la redistribution des bonus. Ma crainte est qu'ils aient plus tendance à rémunérer l'actionnariat plutôt que les travailleurs. J'ai l'impression d'être obligé de participer à l'actionnariat pour recevoir mes primes. J'ai envie d'être rétribué pour la qualité de mon travail et non pas parce que je suis actionnaire ; je donne plus de valeur à mon travail qu'à l'argent que j'ai investi » (Entretien réalisé le 30/07/2022).*

Le sentiment d'injustice lié à la redistribution des revenus est une crainte ressentie par ce travailleur, malgré l'esprit coopératif mis en place dans le plan d'actionnariat, de reprise de la société par les travailleurs.

Comme nous l'avons vu dans la revue de la littérature, ce propos renvoie aux critères à partir desquels les individus jugent qu'une répartition peut être considérée comme « juste », notamment à travers la reconnaissance des mérites et l'élimination des grandes inégalités de revenus.

Il est toutefois important de noter que la situation sanitaire vécue en 2019 et les conséquences qui en ont découlé, notamment l'apparition du chômage technique dans la vie de certains travailleurs, ont également eu impact sur leur capacité à investir dans les actions. Olivier nous partage :

*« Le plan d'actionnariat a été proposé en période de COVID-19, c'était difficile pour certains travailleurs d'investir mais, après les confinements, je pense que tout le monde a « joué le jeu » et a investi. ».*

#### **2.3.4. Sentiment d'injustice autour de la redistribution des revenus – Justice distributive**

Pour le Professeur Matthieu de Nanteuil (2016), l'injustice vécue au travail est liée à la considération apportée aux conflits de valeurs dans l'organisation. Cette considération renvoie aux travailleurs la possibilité d'activer les cadres de justice appropriés au contexte. Au vu des craintes rencontrées au sein des échanges, l'éthique de la discussion nous semble être le cadre de justice le plus pertinent à mettre en œuvre. On observe que la tension présente chez ces deux collaborateurs porte sur des points de vue différents mais se rejoint quant au sentiment d'injustice pouvant être ressenti quant à la juste répartition des revenus. En effet, les

collaborateurs interrogés n'utilisent pas les mêmes critères de juste répartition. La justice distributive tend à résoudre ces conflits de répartition des bénéfices, prenant en considération des valeurs comme l'égalité et l'équité. Aussi, François Dubet reconnaît que « *chaque travailleur est aussi un stratège cherchant à maîtriser ses intérêts dans une situation sociale définie en termes de concurrence, et donc de justice distributive, de justesse des contributions et des rétributions* » (Dubet, 2006, p.20). À cet effet, la crainte ne se définit pas par le fait d'être rétribué équitablement à travers la reconnaissance des mérites ou sa capacité à travailler en autonomie, mais par l'apparition des inégalités liées à la répartition des revenus (salaires et dividendes). Parvenir à un partage jugé équitable par les travailleurs exige de trouver des méthodes impartiales. Au sein de cette entreprise, les critères définis comme légitimes sont divers (être rémunéré pour son travail, être rémunéré pour son investissement,...) et dépendent du contexte et de la nature des craintes exprimées : renforcement des inégalités et les décisions d'entreprise guidées par les investisseurs majoritaires au détriment des employés (Forsé & Parodi, 2006, p.214).

### **2.3.5. Sentiment d'injustice autour de la reconnaissance**

Comme nous l'avons développé au sein du cadre conceptuel de la reconnaissance, nous pouvons constater que ce dernier s'est manifesté à plusieurs reprises lors des échanges avec les travailleurs. En effet, l'un souhaite que la pénibilité de son travail soit reconnue, tandis que le second souhaite une reconnaissance de son travail accompli et engagé au sein de la société ; que chacun d'eux soit reconnu dans la singularité de leurs critères. La question de la justice sociale, et des critères correspondant à sa juste répartition ont été posés dès le début de notre travail : selon nos besoins, notre mérite ou notre contribution ?

Abordons dans un premier temps, comme l'exprime Christophe Dejours : « *La reconnaissance portée spécifiquement sur le travail, c'est-à-dire sur le « faire » et non sur l'« être ». Il s'agit d'évaluer le travail et non la personne* » (Dejours, 1995, p.61). A ce titre, Olivier me partage :

*« Pour moi, le fait de me permettre de participer au rachat de la société par l'actionnariat, je le ressens comme une opportunité et une forme de reconnaissance juste, en lien avec ma fidélité pour l'entreprise et la qualité du travail que j'ai toujours accompli comme si c'était pour moi. Je me sens valorisé ».*

Dejours (2013) considère qu'à travers la reconnaissance, l'individu passe des « caps » par lesquels il se transforme lui-même à travers le regard des autres (ses collaborateurs) et la société. En effet, en échange d'une contribution, le collaborateur attend une rétribution estimée à sa juste valeur ; que l'on reconnaisse la qualité de leur contribution. Auprès d'A&R, cette reconnaissance se traduit, entre autres, par des formes matérielles (primes, achat d'actions de la société) et immatérielles (accéder à un poste plus élevé).

Les attentes en terme de reconnaissance sont différentes pour Nicolas :

*« J'ai envie d'être rétribué pour mon travail et non pas en tant qu'actionnaire. Suite au passage dans l'actionariat, je souhaite que l'on reconnaisse la charge de travail déjà présente au sein de ma fonction. Je m'implique beaucoup dans mon travail et je ne souhaite pas devoir assumer des « charges » supplémentaires parce que je possède des actions A&R ».*

Le collaborateur souhaite que ses efforts soient reconnus. La rétribution sous-jacente n'est pas financière mais plutôt d'ordre moral.

Dans un second temps, nous pouvons aborder la reconnaissance du côté de la construction de la personne et de son identité. Depuis peu, A&R tente de mettre en place une nouvelle pratique du management. Elle consiste en un retour à l'autonomie et une responsabilisation des collaborateurs. S'y ajoutent, en outre, la prise en compte et le développement de leurs talents, en complément à leurs compétences. La réflexion apporte un changement quant à faire abstraction des pensées limitantes en termes de management : le système de gestion, sous la forme pyramidale, est inversé. La voix des collaborateurs est prise en compte car ce sont eux qui sont au contact direct avec les clients et les fournisseurs. Le CEO d'ajouter :

*« On a de plus en plus de personnes qui sont en recherche de sens. Ce qui ne fait pas sens est vecteur d'absentéisme. C'est la complexité aujourd'hui. Comment on peut répondre à ces défis-là ? C'est pour cela qu'aujourd'hui, il y a de plus en plus de structures coopératives qui émergent car dans ces structures, on part sur des bases différentes, on va chercher les talents de chacun ».*

Peu importe le niveau de qualification, les collaborateurs sont amenés à réaliser un projet innovant ensemble et à y développer leurs compétences (informatique, logistique, production,

etc.) et aussi leurs talents. Les travailleurs sont tous considérés comme des experts ; le groupe est autonome et définit lui-même ses critères de performance. Dominique Méda présente cette reconnaissance comme une attente expressive exprimée par les travailleurs : se réaliser, s'exprimer et exprimer leur singularité dans leur travail.

Nicolas : *« Un changement de direction implique une autre façon d'écouter les gens ».*

Ce changement est plutôt bien accueilli par les travailleurs, actionnaires pour la majorité. Ils font confiance et y trouvent une possibilité de développer le côté innovant de la finalité de l'entreprise.

Olivier : *« J'ai participé à un groupe de travail. J'ai pu partager mon expérience et mes avis sont pris en considération. Il n'y a pas qu'une personne qui décide »*

On observe une coopération autour de l'actionnariat ainsi qu'une collaboration au sein des groupes de travail.

### **2.3.6. Cadre de justice**

Au vu des craintes rencontrées au sein des échanges, parmi les quatre cadres conceptuels développés dans notre revue de la littérature, l'éthique de la discussion est le cadre de justice le plus pertinent à mettre en œuvre. Ce cadre de justice est déjà présent et accessible à tous. En effet, nous avons pu constater que la création d'espaces afin de pouvoir s'exprimer et analyser les difficultés rencontrées est présente au sein de l'entreprise. C'est au sein de ces espaces que l'on peut envisager de surmonter les craintes et les conflits. Aussi, lors d'une discussion.

Olivier est très attaché aux valeurs promues par la classe hiérarchique, bien qu'il nous partage timidement :

*« J'ai parfois l'impression de ne pas être la bonne personne au bon endroit. L'idée de faire valoir mes compétences à la concurrence m'a traversé l'esprit, pour la première fois dans ma carrière. Lorsque je travaille, je fais mon maximum ; je travaille comme si c'était pour moi. J'ai eu l'occasion de partir travailler à l'étranger et rencontrer des clients. Mes absences ont eu un impact sur ma vie privée. J'ai eu l'impression de ne plus trouver ma place ».*

Aussi, leurs différentes craintes, bien qu'entendues, restent présentes dans les esprits. Dans le cadre d'une nouvelle forme de management combinée au plan d'actionnariat, les craintes rapportées méritent que les membres de la ligne hiérarchique et la responsable des Ressources Humaines leur portent une attention constante et sur le long terme. L'organisation d'A&R possède des niveaux hiérarchiques qui n'entravent pas l'accessibilité à la discussion et ce, aidée par une culture d'entreprise de proximité.

Afin d'apporter une plus grande attention à ce cadre de justice, le nouveau CEO partage son expérience managériale dont les priorités se définissent par le développement des talents de chaque collaborateur et une approche de « travail circulaire » en équipe. Ces équipes autonomes sont composées de maximum 10 personnes, ce qui rend l'échange et la discussion plus accessibles. Chaque compétence présente au sein de l'entreprise y est représentée. Partant de ses expériences concrètes, le CEO ajoute :

*« Certains travailleurs ne sont pas habitués à devoir s'entendre entre eux. Il y a des responsabilités à prendre, une dynamique d'équipe qui est parfois compliquée. Des collaborateurs prennent de la liberté mais pas leur responsabilité car, la responsabilité génère un inconfort, une charge pour eux. »*

Cet extrait nous confirme à nouveau que ce cadre de justice est celui qui s'impose le plus aux différentes craintes et situations problématiques rencontrées. En effet, au sein d'un espace de discussion, établir des règles permet un échange entre les différents intervenants et l'ambition d'établir une compréhension mutuelle au sein des équipes et de la ligne hiérarchique.

Il est donc nécessaire de créer des espaces pour favoriser la communication, la transparence, la confiance et le feedback afin de rendre possible l'échange verbal entre les différents collaborateurs pour que ces craintes de voir se détériorer une certaine justice sociale et distributive s'atténuent, voire disparaissent.

## Conclusions

Tout au long de ce travail, le but était d'investiguer notre problématique au sein d'une société anonyme qui adopte des concepts coopératifs, d'en comprendre son fonctionnement ainsi qu'observer les éventuels sentiments d'injustice présents au travers d'échanges avec plusieurs membres.

Lors de cette étude du terrain, nous avons pu observer de nouvelles injustices sociales au travers de certaines tensions issues d'attentes et d'intérêts divergents. En effet, depuis le plan d'actionnariat mis en place en 2019, le collaborateur est tiraillé entre son statut de salarié et celui d'actionnaire au sein même de l'organisation qui l'emploie. L'actionnaire, dont la vision est financière et à court terme (rentabiliser son investissement), possède un pouvoir de décision quant aux choix stratégiques de la société proportionnellement aux parts du capital que ce dernier détient. Quant au salarié, son travail est une source de revenus, d'identité et de reconnaissance sociale ; une réponse à une quête de sens au travail. L'employé a donc une vision à long terme et pas uniquement financière. Au sein de cette forme intermédiaire d'organisation entre la société coopérative et la société anonyme, le collaborateur se retrouve à la fois salarié et actionnaire. Ce dilemme se manifeste dès lors au sein de la même personne créant des nouvelles tensions. Les attentes de chacun de ces rôles diffèrent. Lors de notre analyse de terrain, nous avons pu le mettre en lumière au travers d'un collaborateur qui mentionnait qu'il aspire à une rémunération juste de son travail accompli, à être reconnu pour ses compétences. Aussi, devenant actionnaire, il ne souhaitait pas assumer une charge que l'actionnariat lui exige, il ne se reconnaissait pas dans ce rôle. Cette approche rejoint ce qu'observe Feriel Kandil:

*« Plusieurs règles de répartition peuvent ainsi être identifiées. Par exemple « à chacun selon son mérite », « à chacun selon sa contribution », « à chacun selon ses besoins » sont autant d'interprétations possible de la même formule. Le contenu de ces critères diffère lui-même en fonction de la valeur relative attribuée aux biens sociaux » (Kandil, 2012, p.10).*

À l'inverse, le second collaborateur optait pour une vision plus positive et conciliante, y trouvant un compromis. Il comprend qu'en devenant actionnaire, il participe à la conservation de l'emploi et la pérennité de l'organisation et de ces valeurs morales. Il se retrouve dans ce rôle d'actionnaire qui lui procure une responsabilité et une motivation, ainsi qu'un sentiment

de reconnaissance et d'appartenance à la société. On observe de la sorte la naissance d'un potentiel nouveau conflit, déplacé au sein de chaque individu, car chacun ne se sent pas nécessairement à l'aise avec le fait de devenir actionnaire et d'endosser ces responsabilités.

Aussi, un sentiment de perte de liberté est dénoncé : les travailleurs s'engagent moralement, et sur base volontaire, à investir 70% de leur bonus en actions, ce qui suppose une seconde rémunération sous la forme de dividendes. Un collaborateur va y voir un revenu complémentaire à son salaire tandis qu'un autre va dénoncer la charge et la responsabilité que lui incombe l'actionariat ; mais aussi, privilégier une rémunération juste en adéquation avec son investissement en travail :

*« Il en résulte une pluralité de principes de justice distributive en fonction des valeurs sociales et des critères de répartition considérés. Les principes pouvant être incompatibles entre eux, nous sommes confrontés à un premier problème : comment déterminer la juste part qui revient à chacun, lorsque selon les principes de justice distributive considérés, les membres de la coopération sociale peuvent se retrouver avec des parts qui varient ? L'idée même de justice sociale devient suspecte, minée qu'elle est par le pluralisme des principes de justice distributive » (Kandi, 2012, p.10).*

En conclusion, nous pouvons nous interroger sur la compatibilité d'une société à caractère capitaliste avec l'adoption de dispositifs coopératifs. En effet, on a pu observer d'une part que certains travailleurs se retrouvent dans ce rôle d'actionnaire, tandis que d'autres moins. S'agit-il d'une nouvelle manière de fidéliser, impliquer ou encore responsabiliser le travailleur ? Quant aux sentiments d'injustice, ils se manifestent par l'obligation de devenir actionnaire afin de percevoir une partie du bénéfice au travers des dividendes, mais aussi d'assumer plus de responsabilités au sein de l'organisation qui les emploie.

Pour conclure, nous observons que la justice sociale se définit par une combinaison de réflexions et une diversité de conceptions : *« Aussi, la réalisation de la justice sociale se fait-elle sur le mode d'une quête – une quête vers toujours plus de justice. C'est cette quête qui permet d'assurer les progrès effectifs de la justice sociale » (Kandil, 2012, p.25).*

## **Limites**

Ce travail comporte, comme tout travail de recherche, des limites qu'il est important de souligner afin d'interpréter nos résultats à leur juste valeur. Nous en soulignerons principalement trois. D'une part, le nombre de collaborateurs rencontrés n'est pas suffisant pour pouvoir tirer des généralisations, même si notre objectif n'était pas celui-là. Nous cherchions en effet avant tout à identifier et comprendre certains sentiments d'injustice encore présents au sein de société dont le modèle d'organisation tend vers la coopération. D'autre part, nous avons effectué très peu d'observations ou de collecte de documents écrits. Une triangulation de nos données collectées par entretiens permettrait de renforcer nos résultats. Enfin, le nombre limité d'entretiens avec des collaborateurs ainsi que des cas étudiés (une seule entreprise) ne nous a pas permis d'identifier d'autres sources de tensions ainsi que de développer d'autres cadres de justice.

## **Perspectives de recherche futures**

Comme nous l'avons souligné dans nos limites, il nous semble intéressant pour une recherche future, de multiplier les entretiens et les cas d'entreprises étudiés, qui adoptent des concepts coopératifs, afin de pouvoir effectuer une comparaison et prise de recul. Une fois les injustices identifiées, il serait intéressant de les approfondir par une approche quantitative, permettant de généraliser ces résultats et tester d'autres cadres conceptuels. L'exploration d'autres cadres de justice, comme le cadre de l'éthique du compromis, semble être prometteur à ce titre si on regarde les tensions et dénonciations qui ressortent déjà dans notre travail. En effet, ce cadre normatif reconnaît une pluralité des valeurs et leur maintien dans la durée ; mais aussi l'instauration d'une démocratie alimentée de compromis au sein de l'organisation. Comprendre en quels termes ces dénonciations se formulent et comment se construisent les compromis pourraient mener à une meilleure compréhension de cette quête de justice sociale.

## **Bibliographie**

### **Articles :**

Halpern, C. (2013). Axel Honneth et la lutte pour la reconnaissance. Dans : Christophe André éd., *La reconnaissance: Des revendications collectives à l'estime de soi* (pp. 12-15). Auxerre: Éditions Sciences Humaines. <https://doi.org/10.3917/sh.colle.2013.01.0012>

Fabre-Magnan, M. (2018). Chapitre V. La justice. Dans : Muriel Fabre-Magnan éd., *Le droit des contrats* (pp. 103-125). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.

Forsé, M. & Parodi, M. (2006). Justice distributive: La hiérarchie des principes selon les Européens. *Revue de l'OFCE*.

Kandil, F. (2012). Introduction. Dans : F. Kandil, *Fondements de la justice* (pp. 9-25). Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.

Kohn, L. & Christiaens, W. (2014). Les méthodes de recherches qualitatives dans la recherche en soins de santé : apports et croyances. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LIII, 67-82. <https://doi.org/10.3917/rpve.534.0067>

Lasida, E. (2009). Justice distributive et justice contributive. *Transversalités*, 111, 77-89. <https://doi.org/10.3917/trans.111.0077>

Le Blanc, G. (2008). L'épreuve sociale de la reconnaissance. *Esprit*, 127-143. <https://doi.org/10.3917/espri.346.0127>

Mays, N. & Pope, C. *Qualitative Research : Reaching the parts other methods cannot reach : an introduction to qualitative methods in health services research*. BMJ, 1995;311 : 42-45.

Spitz, J. (2011). *John Rawls et la question de la justice sociale*. *Études*, 414, 55-65 <https://doi.org/10.3917/etu.4141.0055>

Stalley, R. (2002). La justice dans les Lois de Platon. *Revue Française d'Histoire des Idées Politiques*, 16, 229-246. <https://doi.org/10.3917/rfhip.016.0229>

### **Mémoire – Notes de cours :**

Ferreras, I. & de Nanteuil, M. (2021-2022). Cours de « *Sociologie du Travail* ». UCLouvain.

Scola, C. (2017). *Injustices et valeurs au travail : la Capability Approach dans le secteur Bancaire* (Mémoire). UCLouvain, Louvain-la-Neuve.

### **Monographie :**

Boltanski, L., Thévenot, L., 1991. *De la justification. Les économies de la grandeur*, NRF essais, Paris, Gallimard.

Defourny, J. & Nyssens, M., (2017). *Économie sociale et solidaire. Socio économie du 3<sup>ème</sup> secteur*. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur.

Dejours, C. *Le facteur humain*. Éditions Que sais-je ?

Dejours, C. (2009). *Travail Vivant – 2 : Travail et émancipation*. Éditions Payot & Rivages.

De Maelezig, B. Cousin, O. Meda, D. Sibaud, L. Wiewiorka, M. (2015). *Travailler au XXI<sup>e</sup> siècle: Des salariés en quête de reconnaissance*. Paris, Éditions Robert Laffont.

de Nanteuil-Miribel, M. (2016). *Rendre justice au travail: Éthique et politique dans les organisations*. Paris cedex 14: Presses Universitaires de France.

de Nanteuil, M. (2021). *Justice in the Workplace Overcoming Ethical Dilemmas*. Cheltenham: Edward Elgar.

Dubet, F. (2006). *Injustices : l'expérience des inégalités au travail*. Paris, France : Éditions Points

Ferreras, I., Battilana, J. & Méda, D. (2020). *Le manifeste travail Démocratiser Démarchandiser Dépolluer*. Paris, France : Éditions du Seuil.

Honneth, A. (2000). *La lutte pour la reconnaissance, trad. Fr. P. Rush*. Paris, France : Éditions du Cerf.

Méda, D. (2004). *Le travail*. Éditions Que sais-je ?

Rawls, J. (1971). *Théorie de la justice*. Paris, Éditions Points, 2009.

Supiot, A. (2019). *Le travail n'est pas une marchandise*. Éditions du Collège de France.

Supiot, A. (2022). *La justice au travail*. Éditions du Seuil.

## Revue

de Nanteuil, M. (2017). *Justice dans le travail ! Sens et avenir du travail – La 95<sup>ème</sup> semaine sociale du mouvement ouvrier chrétien*, pp.90-99.

## Sites internet

*Automation & Robotics*, « Brochure ». Retrieved from

(<https://www.ar.be/en/>), consulté le 15/06/2022

Claude, G. (2019, Octobre 30). *L'entretien semi-directif : définition, caractéristiques et étape*,

« Lecture notes ». Retrieved from <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-semi-directif/>, consulté le 15/06/2022.

Claude, G. (2020, Février 12). *Utiliser la méthode déductive dans un travail de recherche : définition, méthodologie, et exemple*, « Lecture notes ». Retrieved from

<https://www.scribbr.fr/methodologie/methode-deductive/>, consulté le 15/06/2022.

Claude, G. (2019, Octobre 22). *Étude qualitative : définition, techniques, étapes et analyse*,

« Lecture notes ». Retrieved from <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>, consulté le 15/06/2022.

*Conseil national de la Coopération, de l'Entrepreneuriat social et de l'entreprise Agricole*,

« Lecture notes ». Retrieved from

<https://economie.fgov.be/fr/themes/entreprises/creer-une-entreprise/demarches-pour-creer-une/formes-de-societes/societes-cooperatives/agrement/conseil-national-de-la>, consulté le 05/08/2022.

*COOP MONITOR 2021 – Exploring the Belgian Cooperative Economy (2011-2020)*,

“Brochure”. Retrieved from

([https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/262951/1/2021BelgianCoopMonitorCeraKUL\\_FR%5B1%5D.pdf](https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/262951/1/2021BelgianCoopMonitorCeraKUL_FR%5B1%5D.pdf)), consulté le 01/07/2022.

*Dominique Méda, Xerfi Canal Le désire de reconnaissance au XXIème siècle*, « Video file ».

Retrieved from ([https://www.youtube.com/watch?v=-yl\\_vjL43Tw](https://www.youtube.com/watch?v=-yl_vjL43Tw)), consulté le 05/08/2022.

*Employee Buyout*, « Lecture notes ». Retrieved from

(<https://www.investopedia.com/terms/e/ebo.asp>), consulté le 05/08/2022.

*Ethique à Nicomaque*, « Lecture notes » ; Retrieved from

([https://fr.wikipedia.org/wiki/Éthique\\_à\\_Nicomaque](https://fr.wikipedia.org/wiki/Éthique_à_Nicomaque)), consulté le 01/08/2022.

*Identité, valeurs et principes coopératifs*, « Lectures notes », Retrieved from

(<https://www.ica.coop/fr/coopératives/identite-cooperative>) consulté le 01/08/2022.

*Justice sociale*, « Lecture notes » ; Retrieved from

([https://fr.wikipedia.org/wiki/Justice\\_sociale](https://fr.wikipedia.org/wiki/Justice_sociale)), consulté le 01/08/2022.

*La reconnaissance*, Christophe Dejours, « Video file ». Retrieved from

(<https://www.youtube.com/watch?v=pGyuqzkjp2w>), consulté le 01/08/2022.

*La République*, « Lecture notes » ; Retrieved from

([https://fr.wikipedia.org/wiki/La\\_République](https://fr.wikipedia.org/wiki/La_République)), consulté le 01/08/2022.

*La société juste selon John Rawls (par Astrid Von Busekist)* ; Retrieved from

(<https://www.youtube.com/watch?v=yOon52v6KNw>), consulté le 01/08/2022

Leblanc, G. (2008, Juillet). *L'épreuve sociale de la reconnaissance*, « Lecture notes ».

Retrieved from (<https://esprit.presse.fr/article/guillaume-le-blanc/l-epreuve-sociale-de-la-reconnaissance-14572>), consulté le 01/08/2022.

*Qu'est-ce que l'entrepreneuriat coopératif?* « Lecture notes ». Retrieved from

(<https://www.cera.coop/fr/coopératives/a-propos-de-cera-et-des-coopératives/définition>), consulté le 01/08/2022.

Supiot, A. (2019). *La justice sociale internationale*, chapitres 1 à 5, « Video file ». Retrieved

from (<https://www.youtube.com/watch?v=CXKnwQFIQ1U>), consulté le 15/07/2022.

