

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

Les travailleurs, apporteurs en valeurs au bénéfice de l'environnement ?

**Penser la soutenabilité des entreprises sous
l'angle de la sociologie politique du travail**

Auteur : Thibault CRISMER
Promotrice : Isabelle FERRERAS
Lecteur : Matthieu DE NANTEUIL
Année académique 2022-2023
Master en sociologie

Déclaration de déontologie

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

Je déclare avoir pris connaissance et adhérer au Code de déontologie pour les étudiant·es en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses et savoir que le plagiat constitue une faute grave.

Avant-propos

Je tiens à exprimer toute ma gratitude envers Isabelle Ferreras, ma promotrice, pour le rôle qu'elle a joué dans la création de ce mémoire. Source de soutien, d'inspiration et de remarques avisées, tout est parti de sa proposition d'intégrer l'équipe du TED au sein du consortium LAMARTRA pour mener des recherches sur les deux axes qui me passionnent en sociologie, la démocratie et l'environnement. Par la suite, son accompagnement n'a fait qu'améliorer mes travaux et, en particulier, le texte qui est présenté dans les pages qui suivent.

Mon stage dans un environnement de recherche de qualité et l'enquête à laquelle j'ai participé doivent également beaucoup à l'accueil que m'ont réservé Sebastián Pérez Sepúlveda, mon maître de stage, Julien Charles, membre du WP5, ainsi que les travailleurs avec qui nous avons échangé au cours de notre étude de cas, que je remercie vivement.

Pour tout ce qu'elle a fait pour moi, sans quoi je n'en serais pas là où j'en suis aujourd'hui, je tiens à remercier le plus chaleureusement ma maman, Anne. Pour tout ce qu'il m'a transmis, j'ai une pensée pour mon papa, Yves. Je leur suis infiniment reconnaissant.

L'aventure humaine qui a rythmé mes recherches n'aurait pas été la même sans les moments ensoleillés partagés avec Marcelline L., Estelle F., Nathan C., Adrien D., Antoine H. et les Grobys. Sans oublier Benoit P., Arno D. et Antoine C., qui ont contribué à ces belles années à Louvain-La-Neuve.

Merci à Louis L. et Clide M. pour leur présence précieuse aux bons moments.

Merci aussi à Céline, elle saura pourquoi.

Table des matières

Déclaration de déontologie	1
Avant-propos.....	2
I. Pratiques démocratiques et impacts environnementaux en entreprise : revue de la littérature	8
1. Méthodologie	8
2. Résultats.....	10
A. Prémisses d'un cadre théorique liant la participation des travailleurs et la soutenabilité environnementale	10
B. À la recherche de traces empiriques.....	15
1. Une notion issue des sciences de gestion : le <i>green empowerment</i>	15
La confirmation empirique de relations sous l'angle du <i>green empowerment</i> ...	18
2. Au croisement de l'économie, des sciences de gestion et de la sociologie : le cas des organisations hybrides	22
L'impact limité du modèle légal	24
Les coopératives	25
Les B Corps	26
3. Les relations industrielles	28
La codétermination allemande.....	28
Les syndicats.....	30
Conclusion.....	31
II. Consolidation du cadre théorique : les éclaircissements de la sociologie politique du travail.....	34
Première étape : la reconnaissance d'une pluralité axiologique dans le travail	35
Seconde étape : lumière sur les conflits et hiérarchisations de valeurs.....	37
III. Exploration empirique de l'hypothèse	40
1. Introduction à l'étude de cas	40
A. Cadre de l'enquête : le consortium LAMARTRA	41

B. Méthodologie de l'enquête	42
C. Les matériaux empiriques : interviews, observations et documentation	44
D. Présentation du groupe Walloop	47
E. Le travail chez Walloop	49
2. Analyse et résultats de l'étude de cas.....	51
A. La pluralité des dimensions constituant l'expérience du travail.....	52
a. Le rapport instrumental	52
b. L'inclusion sociale par le travail	55
c. L'utilité sociale par le travail.....	60
d. L'autonomie dans le travail.....	66
e. L'intérêt du travail.....	67
B. Enjeux autour de la hiérarchisation des valeurs	71
Conclusion générale	75
Bibliographie.....	77
Annexe	83
Liste anonymisée des personnes mentionnées dans les analyses	83

Introduction

Nous vivons dans un contexte sociohistorique caractérisé par de multiples enjeux environnementaux. Sur les neuf limites planétaires identifiées par Rockström et al. (2009), six ont été reconnues comme étant dépassées par l'humanité (Stockholm Resilience Centre, 2023). Alors que les solutions à ces menaces environnementales ont traditionnellement été placées au niveau des mesures gouvernementales ou du comportement des individus, le niveau intermédiaire des entreprises a pris de l'importance sur le devant de la scène ces dernières années. De plus en plus, les entreprises sont considérées comme étant capables, voire responsables, de mettre elles-mêmes en œuvre des changements significatifs pour réduire leur impact sur l'environnement (Organisation internationale du travail, 2022). En effet, l'activité des entreprises est la principale source d'émissions de gaz à effet de serre, notamment en Belgique (SPF Santé publique, sécurité de la chaîne alimentaire et environnement, 2021). Cette situation est illustrée par le concept de « Capitalocène », un terme imaginé par Andreas Malm (Moore, 2016) pour décrire l'époque dans laquelle nous vivons comme étant une époque où le capitalisme est la cause majeure de la destruction de l'environnement, et non l'ensemble de l'humanité comme sous-entendu par le terme « Anthropocène ».

L'engagement dans la transition écologique est en réalité une question de survie non seulement pour les êtres vivants, mais aussi pour les entreprises, car celles-ci ont besoin d'un environnement qui soit à la fois sain et stable pour perpétuer leurs activités (Organisation internationale du travail, 2022). Dans son rapport sur l'écologisation des entreprises, l'Organisation internationale du travail (2022) se focalise sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre que leurs activités entraînent et identifie quatre échelons où cette décarbonisation peut prendre place : les entrées (*inputs*), les produits (*outputs*), les procédés de production ainsi que les lieux de travail. Seulement voilà, si les changements à implémenter pour réduire l'empreinte écologique des entreprises sont bien connus, nous avons jusqu'à présent peu de perspectives sur la posture à adopter pour amener les entreprises à entreprendre ces changements.

La question de départ qui anime ce mémoire est dès lors la suivante : comment faire en sorte que les entreprises s'inscrivent dans un régime de soutenabilité tant économique qu'environnementale et sociale ? Ces trois piliers, souvent associés au

développement durable – hélas, car la connotation du terme « développement » rejoint toujours fortement celle de « croissance économique » –, font sans cesse l’objet d’arbitrages au sein de toute entreprise. Lorsque des choix doivent être posés entre, par exemple, de meilleures conditions de travail, une réduction de l’empreinte écologique ou davantage de profits pour les actionnaires, la tendance consistera à privilégier la dernière option la grande majorité du temps. Cela, parce que nous nous trouvons dans une économie dans laquelle la raison d’être des entreprises est focalisée sur la maximisation des bénéfices. Or, pour générer des bénéfices, il faut faire usage des ressources environnementales. L’essence même de l’entreprise capitaliste la contraint ainsi à détruire excessivement l’environnement pour croître (Gunderson, 2019 ; Diefenbach, 2020), engendrant un déséquilibre qui favorise le pilier économique au détriment du pilier environnemental, mais également en défaveur du pilier social. Il est donc crucial de sortir d’une logique extractiviste pour (ré)intégrer l’économie dans la société et dans la biosphère, dans la lignée des travaux de l’économiste Kate Raworth et sa théorie du Donut (2017).

Ce mémoire prend forme autour d’une hypothèse de recherche pour éclairer notre question de départ : et si la participation des travailleurs à la prise de décisions dans l’entreprise permettait de rééquilibrer l’attention accordée aux composantes économique, environnementale et sociale ? L’origine de cette hypothèse est à situer dans les travaux du *work package* 5 (WP5), un groupe de travail issu du centre CriDIS de l’UCLouvain et partie prenante du consortium de recherche LAMARTRA (2023). Les racines de cette hypothèse peuvent être explorées dans un essai publié par Isabelle Ferreras (2019) pour le Centre pour la compréhension de la prospérité durable (CUSP) ainsi que dans un article de Battilana, Yen, Ferreras et Ramarajan (2022) dans la revue *Organization Theory*. Ce mémoire est directement ancré dans l’orbite du WP5, où l’auteur a rejoint le temps d’un stage la Prof. Isabelle Ferreras, le Dr. Sebastián Pérez Sepúlveda et le Dr. Julien Charles. L’auteur a pu bénéficier de cet environnement de travail pour mener ses recherches, contribuant à la rédaction d’une revue de littérature interne (Sepúlveda, Crismer, Ferreras et Charles, 2023a) dont une version retravaillée apparaît ici. Par ailleurs, le mémoire produit par Gabriel Levie (2022) sur la mesure de la démocratie en entreprise a également nourri les réflexions de l’auteur.

Au départ d’arguments relevés dans la revue de littérature, le cadre théorique du mémoire s’inscrit quant à lui dans le champ de la sociologie politique du travail

(Ferreras, 2007, 2012 ; de Nanteuil, 2016 ; de Nanteuil et Ferreras, 2022). Partant d'une approche compréhensive pour saisir en quoi consiste l'expérience du travail, ce champ théorique met en évidence une pluralité de valeurs chez les travailleurs. Cela signifie que si les travailleurs expriment une diversité de valeurs dans leur rapport au travail, celui-ci ne peut être réduit à une rationalité instrumentale qui perçoit l'investissement dans le travail comme le résultat d'une volonté de gagner de l'argent. Nous tenons peut-être là le nœud du problème : ce serait parce que l'entreprise ne tient quasiment compte que de la rationalité instrumentale du travail que sa gouvernance se concentrerait sur celle-ci et, par conséquent, sur la dimension économique des profits.

En puisant dans les enseignements de la sociologie politique du travail et sa reconnaissance des dimensions expressives du travail (Ferreras, 2007, 2012 ; de Nanteuil, 2016 ; de Nanteuil et Ferreras, 2022), il est possible d'envisager la diversification des missions de l'entreprise par la prise en compte de cette pluralité de valeurs, prise en compte qui adviendrait à la suite de l'inclusion des travailleurs dans le gouvernement de l'entreprise. Dans le cadre de ce mémoire, cette hypothèse est explorée en investiguant les liens entre des pratiques démocratiques en entreprise et les impacts environnementaux de l'entreprise, touchant par-là aux enjeux de la soutenabilité. Tout en gardant l'esprit ouvert à l'égard de l'hypothèse développée précédemment, il faut reconnaître une influence particulière à ce travail qui s'ancre dans une perspective critique de libération des acteurs des contraintes pesant sur eux dans le monde du travail, ce qui correspond à l'intérêt de connaissance de l'émancipation dans les termes de Jürgen Habermas (1971).

Afin d'étudier l'hypothèse qui nous occupe, ce mémoire est structuré autour de trois sections principales. Dans un premier temps, une revue de littérature couvrant différentes disciplines des sciences sociales dévoile des traces tant théoriques qu'empiriques examinant la relation entre la participation des travailleurs et les impacts environnementaux de l'entreprise. Dans un deuxième temps, le cadre théorique de la sociologie politique du travail est développé et mobilisé pour faire sens des résultats de la revue de littérature. Enfin, le contenu empirique de ce mémoire est présenté et analysé à travers la description d'une étude de cas menée auprès d'un groupe industriel belge de recyclage. Cette étude de cas est discutée à la lumière des résultats de la revue de littérature et de la sociologie politique du travail pour élaborer une réflexion enrichissante sur le questionnement au cœur de ce travail.

I. Pratiques démocratiques et impacts environnementaux en entreprise : revue de la littérature

1. Méthodologie

Dans le « Manuel de recherche en sciences sociales » de Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, la démarche d'une recherche en sciences sociales est séquencée en sept étapes fondamentales : la question de départ, l'exploration, la problématique, la construction du modèle d'analyse, l'observation, l'analyse des informations et les conclusions (2017, p.39). La revue de littérature présentée ici vient s'inscrire dans la deuxième étape de cette séquence, celle de l'exploration. Comme l'expriment Van Campenhoudt, Marquet et Quivy, « les opérations de lecture visent essentiellement à assurer la qualité du questionnement » (2017, p.62). À travers cette recherche bibliographique, le but a été d'asseoir l'hypothèse de recherche de ce mémoire en repérant des textes scientifiques révélant des traces empiriques d'un lien entre des formes de démocratie en entreprise et les impacts environnementaux de l'entreprise. Découverts au fil du recensement de la littérature, des textes sans contenu empirique, mais présentant des arguments théoriques en faveur de cette hypothèse ont par ailleurs intégré le corpus présenté dans les pages suivantes.

La recherche présentée ici étant exploratoire, l'idée derrière cette revue de littérature était de brasser large et de ne pas adopter de définition fermée de la démocratie en entreprise et des impacts environnementaux. Cela, afin d'être réceptif à l'émergence de tous types de relations entre ces deux axes, l'axe démocratique et l'axe environnemental, au niveau des entreprises. C'est pourquoi nous retrouvons dans les résultats différentes formes de participation des travailleurs, ainsi que des impacts environnementaux de natures diverses qui ne se réduisent pas au seul paramètre des émissions de CO₂. En outre, le caractère exploratoire de la recherche s'est traduit par une ouverture à l'ensemble des disciplines des sciences sociales, au-delà de la sociologie.

La réalisation de cette revue de littérature s'est faite en deux étapes. Chacune de ces deux étapes a été animée par la recherche de données empiriques, mais également d'informations sur les champs de recherche ayant produit ces données. Dans un premier temps est exploré le champ du *green empowerment*, qui se situe majoritairement dans la sphère des études en gestion et en commerce. Pour cette

première étape ont été assemblés des mots-clés croisant les deux axes de notre enquête dans les moteurs de recherche scientifiques et ce, en anglais et en français. Sur le plan de l'empowerment, les principaux mots-clés utilisés sont les suivants : *green empowerment*, *Green Human Resource Management*, *employee/worker empowerment*, *employee/worker involvement*, et *employee/worker participation*, ainsi que leurs traductions françaises. Sur le plan environnemental, les mots-clés *environment*, *sustainability*, *environmental performance/sustainability*, *decarbonization*, et *ecological transition* furent mobilisés. Un deuxième axe de recherche, celui du champ des organisations hybrides comprenant notamment les sous-branches des coopératives et des *B Corps*, a ensuite été sondé. Les principaux mots-clés exploités lors de cette étape sont : *hybrids*, *hybrid organization*, *cooperatives*, *B Corps*, *social enterprises*, *participative management*, et *workplace democracy*, à nouveau accompagnés de leurs équivalents francophones. Les mots-clés assimilés à l'environnement étaient les mêmes que pour le premier axe de recherche.

Par ailleurs, il a été systématiquement fait usage de la méthode « boule de neige », qui consiste à consulter la liste des références d'un article pour trouver d'autres articles pertinents. À l'inverse, certains catalogues permettent de consulter la liste des articles qui citent un article déterminé, ce qui s'est avéré très utile pour explorer les répercussions d'articles particulièrement appropriés. Certains articles dénichés par cette méthode sont associés à notre hypothèse, mais étrangers aux champs du *green empowerment* et des organisations hybrides, ce qui explique la présence d'articles sur les syndicats et sur la codétermination allemande dans cette revue de littérature.

Cette revue de littérature a principalement utilisé les moteurs de recherche des catalogues Scopus, Cairn et ULiège Library, qui offrent des résultats plus pertinents que Google Scholar. Sur base des compétences linguistiques de l'auteur, elle se limite aux textes rédigés en français et en anglais. L'usage de catalogues tels que Scopus, Cairn et ULiège Library permet d'effectuer un premier tri en obtenant des articles de meilleure qualité, mais les affiliations des auteurs à des universités et la liste de références ont également été scrutées pour vérifier la nature scientifique des sources retenues. Cela, en particulier lorsque l'article ne possédait pas d'identifiant DOI. Une fois terminée, la première version en anglais de cette revue de littérature a été intégrée dans le texte d'un deliverable du WP5 pour le consortium LAMARTRA (Sepúlveda,

Crismer, Ferreras et Charles, 2023a). La version présentée dans ce mémoire provient de cette première version, retravaillée et traduite en français.

2. Résultats

A. Prémisses d'un cadre théorique liant la participation des travailleurs et la soutenabilité environnementale

Le rôle que les pratiques démocratiques peuvent jouer dans l'amélioration de l'empreinte écologique des entreprises a fait l'objet d'un intérêt croissant ces dernières années. Il y a dix ans, Nardia Haigh et Andrew Hoffman (2012 ; 2014) ont notamment attiré l'attention sur l'émergence de nouvelles formes d'organisations, les organisations hybrides, qui bénéficient d'une culture participative pour atteindre la durabilité. Ils ont fait valoir que les organisations hybrides peuvent être des contributeurs majeurs à la transition écologique parce qu'au lieu de restreindre leur attention à la réduction des impacts sociaux et environnementaux négatifs de leurs activités, ces organisations s'efforcent de développer des pratiques et des produits à la base d'améliorations sociales et environnementales (Haigh et Hoffman, 2012). Parmi les six éléments identifiés par Marek Hudon et Benjamin Huybrechts (2017) qui expliquent la capacité des organisations hybrides à surpasser les entreprises traditionnelles sur les critères environnementaux, cinq concernent des processus démocratiques et participatifs caractérisant ces hybrides. À savoir, ces processus leur permettraient (1) d'aborder les dimensions sociales du développement durable (Wanyama, 2014, cité par Hudon et Huybrechts, 2017) ; (2) de fusionner des objectifs sociaux, environnementaux et économiques (Campi et al., 2006 ; Curtis, 2005 ; Do Carmo et de Oliveira, 2010 ; Huybrechts et al., 2014, cités par Hudon et Huybrechts, 2017) ; (3) de mettre en évidence le fait que les questions environnementales ont des racines sociales ; (4) de gérer des biens communs (Ostrom, 1990, cité par Hudon et Huybrechts, 2017) ; et (5) de contribuer à une prise de conscience globale des citoyens indispensable à l'avènement d'une société durable (Geels, 2002 ; Loorbach, 2010, cités par Hudon et Huybrechts, 2017).

Constatant que les structures capitalistes sont incapables de traiter de manière appropriée les questions environnementales, le sociologue Ryan Gunderson (2019) et les économistes Bengi Akbulut et Fikret Adaman (2020) s'accordent sur la nécessité de promouvoir la démocratie économique comme moyen de lutter contre la

dégradation de l'environnement. Gunderson (2019), lui, souligne le besoin d'un mouvement ouvrier renouvelé, fondé sur la démocratie économique et la mise en œuvre de la réduction du temps de travail. Pour Gunderson, les travailleurs organisés peuvent agir pour ralentir le rythme de la production en défendant des valeurs qui sortent du cadre économique, entre autres des valeurs écologiques (Obach, 2004, cité par Gunderson, 2019). Pour ce faire, il promeut la démocratie économique, qu'il assimile à « un système de gouvernance des entreprises dans lequel le contrôle direct sur celles-ci est redistribué [...] des mains des capitalistes aux mains de leurs travailleurs » (Archer, 1995, p. 69, cité par Gunderson, 2019, p.39, trad.). Même si le lien entre la démocratie au niveau de l'entreprise et la lutte contre le changement climatique n'est pas direct, car « il n'y a rien d'inhérent à la structure de la démocratie économique qui nécessite une réduction du débit [matériel] » (Gunderson, 2019, p.39), Gunderson explique que les défenseurs de l'approfondissement de la démocratie au niveau de l'entreprise l'envisagent comme un moyen de réduire la consommation d'une manière socialement souhaitable (Boillat et al., 2012 ; Johanisova et Wolf, 2012, cités par Gunderson, 2019).

À l'instar de Hudon et Huybrechts (2017), Gunderson liste les modalités de la démocratie économique favorables à une réduction des émissions de gaz à effet de serre : « (1) un lien communautaire plus fort, (2) un contrôle social des décisions d'investissement, (3) une liberté des flux d'information, (4) l'absence d'impératif structurel de faire de la publicité pour répondre à des besoins créés de toutes pièces et (5) une préoccupation accrue pour la dégradation de l'environnement en raison d'une plus grande implication des personnes dans les décisions qui impactent leur vie » (Boillat et al. 2012, p. 602, cités par Gunderson, 2019, p.40, trad.). Selon Gunderson, le principal argument en faveur de la démocratie économique réside dans l'essence même du capitalisme, dont l'impératif de croissance ne laisse pas d'autre choix aux capitalistes que d'endommager l'environnement pour générer du profit (Gorz, 1982 ; Johanisova et Wolf, 2012 ; Bayon, 2015 ; Debord, 2004 ; Wolff, 2012, cités par Gunderson, 2019). À l'opposé, les entreprises démocratiques dépourvues de cet impératif de croissance ont la possibilité d'ancrer des objectifs environnementaux dans l'économie (Gunderson, 2019). En outre, la démocratie économique est considérée comme un outil efficace pour diminuer les inégalités sociales, qui ont été perçues par

plusieurs auteurs comme néfastes pour l'environnement (Jorgenson, 2015 ; Jorgenson et al., 2017 ; Rao et Min, 2018, cités par Gunderson, 2019).

Dans une même veine, les économistes Akbulut et Adaman (2020) soutiennent l'étude de modèles alternatifs qui fonderaient une économie non capitaliste. Ils s'intéressent particulièrement au modèle des coopératives, qu'ils considèrent comme « plus susceptibles de donner la priorité à des objectifs tels que la garantie de moyens de subsistance durables et équitables ou la régénération, le renouvellement et la protection de la qualité de l'environnement en raison de la structure et de l'éthique particulières qu'elles incarnent » (Johanisova et Fraňková, 2017 ; North et Scott Cato, 2017, cités par Akbulut et Adaman, 2020, p.4, trad.). Eux aussi estiment que l'économie doit être réintégrée dans le giron de la société et de la biosphère, ce qu'ils pensent être possible par l'entremise des coopératives (Polanyi, 1944 ; 2001 ; Adaman, Devine et Özkaynak, 2007, cités par Akbulut et Adaman, 2020). Grâce aux réglementations légales qui les encadrent, les coopératives sont considérées comme plus aptes à favoriser la rémunération des travailleurs au lieu de celle des investisseurs et de s'abstenir de se développer à grande échelle (Booth, 1995, cité par Akbulut et Adaman, 2020). En outre, diverses parties prenantes, y compris l'environnement, peuvent infiltrer la sphère des éléments pris en compte par les décideurs au sein de la coopérative. Ainsi, la gouvernance démocratique des coopératives « permettrait à un plus large éventail de demandes et de valeurs d'influencer les décisions concernant, par exemple, le contenu, la quantité et les destinataires de la production, ses conditions, la manière de fixer les prix ou les salaires, et où investir le surplus » (Akbulut et Adaman, 2020, p.4, trad.). Parmi ces valeurs, nous pourrions notamment retrouver celles du partage, de la communauté, de la solidarité et de la convivialité (Kallis, 2015, cité par Akbulut et Adaman, 2020). Par ailleurs, l'inclusion de nouvelles parties prenantes dans les sphères décisionnelles pourrait générer chez elles « un plus grand attachement et une plus grande responsabilité envers la communauté et la durabilité » (North et Scott Cato, 2017, cités par Akbulut et Adaman, 2020, p.4, trad.).

Les mêmes arguments sont repris par Thomas Diefenbach (2020), qui affirme que les multiples points de vue représentés dans des décisions forgées dans un cadre démocratique les rendent plus complètes et nuancées. Diefenbach (2020) promeut également la structure des coopératives, en soulignant le potentiel de participation qui sous-tend l'architecture coopérative. Tout comme Gunderson (2019), il souligne que

« les organisations orthodoxes qui maximisent le profit sont, et se comportent, contre l'environnement (et anti socialement) par nécessité » (Diefenbach, 2020, p.140, trad.), ce qui ne serait pas le cas des entreprises démocratiques. Cela ne signifie pas que les organisations démocratiques adoptent automatiquement un comportement pro-environnemental en raison de leur structure, mais que ces organisations ont au moins une meilleure chance de développer des activités respectueuses de l'environnement que les entreprises traditionnelles (Diefenbach, 2020). Selon Diefenbach (2020), l'un des facteurs pouvant expliquer la capacité des organisations démocratiques à aborder les questions environnementales est la prise en charge d'une séquence conduisant les personnes à agir pour l'environnement :

« [si] les personnes ont un sentiment général de connectivité avec la nature et/ou des valeurs biophiliques et des principes éthiques plus spécifiques, elles sont susceptibles d'être plus sensibles aux questions environnementales et d'avoir une orientation pro-environnementale (plus) forte et une volonté d'afficher un comportement pro-environnemental ; si ensuite elles ont, ou peuvent acquérir, les connaissances factuelles nécessaires sur les problèmes environnementaux et les moyens d'y remédier, et si elles ont un sentiment de responsabilité, alors elles prendront des mesures pro-environnementales » (Stern et Dietz, 1994, p. 65, Schultz et al., 2005, p. 460, cités par Diefenbach, 2020, pp. 142-143, trad.)

L'année 2020 a été marquée par une autre contribution à la cause de la démocratisation des entreprises pour l'assainissement de l'environnement avec la publication d'une tribune en mai 2020 dans 43 publications nationales par le collectif #DemocratizingWork (2020). Co-signée par des milliers de chercheurs venant de toutes les disciplines (DemocratizingWork, 2020), cette tribune a entériné la pertinence scientifique de la quête d'une réaction aux enjeux écologiques au travers de l'architecture politique des entreprises. Cette tribune a par la suite donné naissance au livre « Le manifeste travail : Démocratiser, démarchandiser, dépolluer » (Ferreras, Battilana, Méda et al., 2020). Dans ce livre, les autrices soutiennent les entreprises qui diversifient leurs missions sur les plans économique, social et environnemental à l'instar des coopératives et des entreprises sociales, notamment les entreprises d'insertion et les sociétés de microcrédit (Battilana, 2020). Pour Julie Battilana (2020), c'est bel et bien le caractère démocratique de ces entreprises qui leur permet de

combiner ces différents objectifs sur le long terme. Elle l'explique par le fait que les aspects environnementaux et sociaux de l'entreprise sont approfondis au travers de la pluralité des points de vue pris en compte (Battilana, 2020).

Dans la version anglaise du livre qui prolonge le contenu du manifeste, la politologue Alyssa Battistoni (2022) rejoint Diefenbach et estime que la démocratisation du travail n'est pas une solution miracle pour la transition écologique, mais qu'elle a le mérite de poser les bases pour une économie durable nécessaire à la mise en place des changements radicaux suggérés par les scientifiques pour faire face aux dérèglements environnementaux. Au passage, Battistoni (2022) met en lumière le rôle des syndicats qui, historiquement, ont contribué à la protection de l'environnement en réaction aux effets néfastes de la production sur la santé des travailleurs. Comme Diefenbach (2020), elle soutient que les CEO et les actionnaires sont peu susceptibles d'agir sur les dommages environnementaux qui touchent les alentours de leurs entreprises parce qu'ils ne sont pas eux-mêmes membres des communautés les plus durement touchées (Battistoni, 2022). Ce point est illustré dans un chapitre du livre de 2020 écrit par une autre politologue, Hélène Landemore :

« Considérons la différence entre le choix qu'auraient à faire les représentant·e·s des actionnaires et les représentant·e·s des travailleur·euse·s s'ils étaient confronté·e·s à l'alternative suivante : utiliser une nouvelle technologie polluante pour faire davantage de profit ou bien renoncer à cette technologie pour préserver l'environnement et la santé des habitant·e·s de la région. Généralement, ni les actionnaires ni leurs représentant·e·s ne vivent près du site de l'usine. Il·elle·s ont les moyens de vivre ailleurs, dans des endroits protégés des conséquences de leurs décisions. En revanche, les travailleur·euse·s y réfléchiront à deux fois avant de s'imposer à eux·elles-mêmes et à leur communauté des coûts environnementaux et de santé importants » (Landemore, 2020, pp.74-75).

Il y a donc de multiples raisons de penser que la démocratisation est effectivement un facteur essentiel pour l'amélioration de l'impact environnemental des entreprises. Il est montré ici que cette hypothèse est soutenue par des chercheurs de différentes disciplines, en particulier les études de gestion et de commerce, l'économie écologique, la sociologie, et les sciences politiques. Ces arguments posent les fondements

théoriques de l'hypothèse de recherche explorée dans ce mémoire. Cependant, si les arguments logiques sont utiles pour appréhender théoriquement les relations entre la démocratisation et les transitions environnementales, cela ne signifie pas que ces relations se matérialisent *de facto* sur le terrain. Nous avons besoin de matériaux empiriques pour consolider cette approche. C'est pourquoi la section suivante de cette revue de littérature présente de telles données.

B. À la recherche de traces empiriques

Les articles présentant des données empiriques informant notre hypothèse sont dispersés dans un large éventail de sous-domaines scientifiques. Le premier champ exploré ici couvre le domaine du *green empowerment*, qui rassemble des articles issus d'études en gestion et en commerce. La deuxième ligne de recherche se focalise ensuite sur des articles liés au cadre des organisations hybrides, des entreprises qui intègrent des missions sociales et/ou environnementales en plus de leur objectif financier. Enfin, le troisième corpus de littérature traité correspond aux relations industrielles et examine des pratiques démocratiques de gouvernance d'entreprise en Allemagne et le rôle joué par les syndicats. Les pages suivantes présentent donc des données empiriques organisées selon ces trois catégories, précédées d'informations contextuelles sur leurs domaines respectifs.

1. Une notion issue des sciences de gestion : le *green empowerment*

Avant de nous plonger dans le contenu empirique, un peu de contexte est nécessaire pour comprendre ce qui constitue le domaine du *green empowerment*. Ses origines remontent à la fin des années 1980 et aux années 1990, lorsque les études de gestion ont adopté le concept d'*empowerment*¹ des employés « à une époque où la compétition et le changement globaux exigeaient de l'initiative et de l'innovation de la part des employés » (Drucker, 1988, cité par Spreitzer, 1995, p.1442, trad.). Selon del Brío, Fernández et Junquera (2007), le développement de la gestion des ressources humaines est passé par trois étapes. La gestion des ressources humaines a d'abord visé les relations industrielles, de travail et d'emploi (Dulebohn et al., 1995 ; Gospel, 1992,

¹ Ce terme anglophone a plusieurs traductions françaises dont aucune ne s'est imposée à l'heure actuelle : « autonomisation », « responsabilisation », « encapacitation » ou encore « empouvoirement ». La notion d'origine en anglais étant largement répandue, celle-ci est privilégiée dans ce texte.

cités par del Brío, Fernández et Junquera, 2007). Est ensuite venue la gestion internationale des ressources humaines, dont le problème principal était de coordonner des opérations dans plusieurs pays (Dowling et al., 1999, cités par del Brío, Fernández et Junquera, 2007). La troisième étape, qui correspond à l'étape actuelle, est celle de la gestion stratégique globale des ressources humaines, qui vise à obtenir un avantage concurrentiel en utilisant tous les moyens disponibles, parmi lesquels nous trouvons les « actifs humains »² (Barney, 1991 ; Schuler et Rogovsky, 1998, cités par del Brío, Fernández et Junquera, 2007, p.493, trad.). Certains chercheurs ont ainsi affirmé que les travailleurs pourraient constituer une source d'avantage concurrentiel de dernier recours face à l'affaiblissement d'autres sources comme le marché à la suite de la mondialisation (Youndt et al., 1996, p. 839, cités par del Brío, Fernández et Junquera, 2007). Cela s'expliquerait par le fait que les travailleurs détiennent « des capacités spécifiques à l'entreprise plus précieuses que des ressources qui sont disponibles et transférables » (del Brío, Fernández et Junquera, 2007, p. 493).

Parallèlement à cet enthousiasme pour l'*empowerment*, des préoccupations concernant l'impact environnemental des activités sont apparues au sein des entreprises à la fin du vingtième siècle, conduisant à l'adoption généralisée de Systèmes de Management Environnemental (Masri et Jaaron, 2017). Depuis les années 1990, ces systèmes sont considérés comme « l'un des outils les plus efficaces pour parvenir au développement durable » (Chan, 2011, cité par Masri et Jaaron, 2017, p.474). Le thème de la gestion verte des ressources humaines (GHRM) est devenu d'autant plus important au vingt-et-unième siècle que les consommateurs et les employés ont exercé une pression toujours plus intense sur les entreprises pour qu'elles assument leur responsabilité environnementale (Boiral et al., 2015 ; Boiral et al., 2018, cités par Hameed, Khan, Islam, Sheikh et Naeem, 2020). En combinant ces deux tendances, un courant de recherche est apparu dans les études de gestion et de commerce. Il peut être qualifié de « *green empowerment* », notion autour de laquelle il s'articule.

Le *green empowerment* est un domaine de recherche qui en est encore à sa phase initiale d'exploration. Hameed, Khan, Islam, Sheikh et Naeem ont repéré trois composantes qui font actuellement l'objet de recherches dans le domaine de la gestion des ressources humaines vertes : « (1) le développement des capacités écologiques des

² « human assets » dans le texte d'origine.

employés par la formation ; (2) la motivation des employés pour une gestion écologique des performances ; et (3) l'offre d'opportunités écologiques par l'implication des employés » (Guerci et al., 2016 ; Masri et Jaaron, 2017 ; Pinzone et al., 2016, cités par Hameed, Khan, Islam, Sheikh et Naeem, 2020, p.1064, trad.). Bien que les chercheurs accordent de plus en plus d'attention à ces thèmes, Markey, McIvor et Wright relèvent qu'il y a un consensus sur le fait qu'il s'agit d'un domaine de recherche sous-exploré (Enhert et Harry, 2012 ; Jabbour et Santos, 2008 ; Jackson et al., 2011 ; Jackson et Seo, 2010 ; Mandip, 2012 ; Renwick, Redman, et Maguire, 2013, cités par Markey, McIvor et Wright, 2016). Parmi les aspects peu étudiés du *green empowerment*, nous retrouvons les comportements pro-environnementaux concrets des employés de première ligne (Paillé et al., 2014), mais aussi « l'étendue de la participation des employés, le niveau organisationnel auquel elle est examinée, la nature des questions environnementales abordées et la portée des études entreprises », et surtout « le domaine de la participation représentative des employés, en particulier le rôle de la négociation collective » (Markey, McIvor et Wright, 2016, p.174).

Le *green empowerment* se réfère de manière générale au processus consistant à laisser de la place à l'initiative des employés afin d'améliorer les performances environnementales des entreprises. Il est à noter que la conception anthropologique sous-jacente au *green empowerment* considère les travailleurs comme des ressources, ce qui fait écho au postulat de la gestion des ressources humaines caractérisant les humains comme une ressource de plus à contrôler afin de poursuivre les intérêts de l'entreprise. C'est ce qui ressort clairement de la revue de littérature réalisée par Tariq, Jan et Ahmad (2016, p.242) : « une organisation devrait se concentrer sur les facteurs qui lui seront bénéfiques en améliorant la perception qu'ont les employés de l'*empowerment* (Kamalian et al., 2010 ; Quinn et Spreitzer, 1997). L'*empowerment* est un moyen de parvenir à une fin, car les employés motivés sont plus enthousiastes pour accomplir des tâches et atteindre des objectifs ». Par conséquent, nous sommes confrontés ici à une perspective qui rejette une démocratie réelle sur le lieu de travail au profit de mécanismes instrumentaux. En effet, la portée de l'agentivité et de la prise de décisions des travailleurs à travers leur *empowerment* est limitée aux préoccupations environnementales, les buts étant la réalisation des objectifs de l'entreprise et l'obtention d'un avantage concurrentiel, loin d'une volonté d'émancipation des travailleurs et de la promotion de leurs valeurs. Pourtant, comme

nous le verrons plus loin, il semble que même une délégation de pouvoir limitée entraîne des changements significatifs dans les paramètres environnementaux. Bien que le *green empowerment* soit un domaine encore peu étudié, plusieurs articles nous fournissent des données empiriques qui vont dans le sens de notre hypothèse.

La confirmation empirique de relations sous l'angle du *green empowerment*

Kitazawa et Sarkis (2000) ont été parmi les premiers à analyser empiriquement le lien entre l'*empowerment* des employés et l'atténuation de l'impact des entreprises sur l'environnement. Ils ont mené trois études de cas dans des organisations dotées du système de management environnemental « 14001 » dans le New Hampshire et le Massachusetts aux États-Unis. Ils ont constaté que « l'*empowerment* des employés, leur volonté de faire des suggestions d'amélioration et les efforts du management pour créer une participation des employés à la prise de décision sont des éléments essentiels dans la gestion des programmes de réduction continue à la source » (Kitazawa et Sarkis, 2000, p.226, trad.). Dans l'Ohio, Hanna, Newman et Johnson ont examiné des projets réalisés par 349 équipes participatives de salariés dans le cadre d'un concours organisé à l'échelle de l'État et ont mis en évidence « des relations étroites entre les objectifs opérationnels et les résultats des équipes et l'impact positif sur l'environnement » (2000, p.148, trad.). Compte tenu du cadre participatif des équipes d'employés, ils ont émis l'hypothèse que la participation des employés pourrait être à la base de cette relation positive (Hanna, Newman et Johnson, 2000). Toujours en 2000, mais cette fois en Europe, Remmen et Lorentzen ont mené une enquête sur cinq entreprises danoises de différents secteurs industriels. Selon leurs conclusions, « la participation des employés peut avoir un effet important sur la modification des routines de travail, sur le comportement et sur la sensibilisation à l'environnement » (Remmen et Lorentzen, 2000, p.365, trad.). Soulignant les connaissances et l'expérience des travailleurs en matière de problèmes environnementaux, ils ont affirmé que ceux-ci et leurs représentants auraient la capacité de privilégier des processus de production plus propres (Remmen et Lorentzen, 2000).

Quelques années plus tard, del Brío, Fernández et Junquera (2007) ont envoyé un questionnaire à toutes les usines industrielles avec un enregistrement de l'Organisation internationale de normalisation (ISO 14001) et/ou du système de management environnemental et d'audit de l'Union européenne (EMAS) en Espagne. Ils ont

constaté une relation statistiquement significative entre l'implication des travailleurs dans l'activité environnementale d'une usine et l'avantage concurrentiel de l'entreprise basé sur ses actions environnementales (del Brío, Fernández et Junquera, 2007). Ils en ont déduit que « plus les employés sont impliqués, individuellement ou au sein d'un groupe, dans l'activité environnementale, plus la capacité des entreprises à obtenir un avantage concurrentiel fondé sur l'action environnementale est élevée » (del Brío, Fernández et Junquera, 2007, p. 513, trad.). Une autre entreprise certifiée ISO14001 dans le secteur aérospatial aux États-Unis a fait l'objet d'un questionnaire par Daily, Bishop et Steiner en 2007. Les analyses de ces auteurs dégagent un lien significatif allant de l'*empowerment* à la performance environnementale perçue (Daily, Bishop et Steiner, 2007, p.102). En étudiant cinq manufactures en Malaisie, Kaur (2011) a obtenu des résultats similaires montrant que, parmi d'autres facteurs des ressources humaines, l'*empowerment* affiche une relation positive significative avec la performance environnementale perçue. Elle précise toutefois que son « analyse de régression ne nous dit rien sur la nature cause-effet des relations entre les pratiques de RH et les performances environnementales » (Kaur, 2011, p.218, trad.).

Explorant les liens entre la gestion stratégique des ressources humaines et les performances environnementales, Paillé, Chen, Boiral et Jin (2014) ont recueilli des données auprès d'entreprises manufacturières du nord de la Chine. Ils ont axé leur recherche sur le concept de « comportement de citoyenneté organisationnelle pour l'environnement »³, défini comme « les actes discrétionnaires des employés au sein de l'organisation qui ne sont pas récompensés ou exigés et qui sont orientés vers l'amélioration de l'environnement » (Daily et al., 2009, p. 246, cité par Paillé, Chen, Boiral et Jin, 2014, p.454, trad.). Ils ont produit des analyses indiquant que le comportement de citoyenneté organisationnelle pour l'environnement agit pleinement comme médiateur de la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance environnementale (Paillé, Chen, Boiral et Jin, 2014). Ce faisant, ils ont établi un lien entre la gestion stratégique des ressources humaines d'une entreprise et sa performance environnementale (Paillé, Chen, Boiral et Jin, 2014).

Alors que la plupart des études sur le *green empowerment* s'appuient uniquement sur des questionnaires envoyés aux cadres d'entreprises, Markey, McIvor et Wright sont

³ « organizational citizenship behavior for the environment » dans le texte d'origine.

allés un pas plus loin en 2016. Bien qu'ils aient également utilisé un questionnaire adressé aux employeurs de 682 entreprises australiennes, ils l'ont combiné à un second ensemble de données composé de 1329 conventions collectives d'entreprise comprenant au moins une clause environnementale (Markey, McIvor et Wright, 2016). Cette méthode leur a permis d'identifier de fortes associations entre les activités de réduction des émissions de carbone et la participation des salariés à ces mesures (Markey, McIvor et Wright, 2016). Ils en ont conclu que la réduction des émissions sur le lieu de travail a plus de chances d'advenir dans le cadre d'une participation des employés à la prise de décision dans l'entreprise, surtout au travers d'une combinaison d'approches différentes incluant par exemple la négociation collective (Markey, McIvor et Wright, 2016). Dans leur étude, Markey, McIvor et Wright ont remarqué ces tendances :

« Dans l'ensemble, les secteurs où le plus grand nombre d'activités de réduction des émissions de carbone ont eu lieu pratiquaient tous des degrés plus substantiels de participation des employés et, dans la plupart des cas, ont eu des degrés d'activité d'atténuation des émissions de carbone motivées par les employés ou les syndicats plus élevés que la moyenne. Inversement, les secteurs où l'incidence des activités d'atténuation des émissions de carbone était la plus faible sont aussi ceux où la participation des travailleurs était la moins importante » (Markey, McIvor et Wright, 2016, p.187, trad.).

Par la suite, en 2017, Dumont, Shen et Deng ont examiné la filiale chinoise d'une entreprise multinationale australienne. Ces auteurs ont distingué deux types de comportements : le comportement écologique dans le rôle de l'employé et le comportement écologique hors du rôle de l'employé⁴ (Dumont, Shen et Deng, 2017). Alors que le premier fait référence au comportement formellement attendu des travailleurs dans la conduite de leur travail, le second dépeint un comportement écologique qui sort du cadre des tâches professionnelles requises (Dumont, Shen et Deng, 2017). Sur base de ces deux catégories, Dumont, Shen et Deng (2017) ont constaté un lien direct et indirect entre la gestion verte des ressources humaines et le comportement écologique des employés dans leur rôle sur le lieu de travail, mais un lien seulement indirect avec le comportement écologique hors de leur rôle, le deuxième

⁴ « employee in-role green behavior and employee extra-role green behavior » dans le texte d'origine.

lien étant médié par le climat écologique psychologique. Ce climat écologique psychologique est défini par les auteurs comme étant « la perception qu'a un individu des politiques, processus et pratiques pro-environnementales de l'organisation qui reflètent les valeurs écologiques de l'organisation » (Dumont, Shen et Deng, 2017, p.616, trad.). La même année, Masri et Jaaron (2017) ont mené 17 entretiens et analysé 90 questionnaires d'organisations manufacturières palestiniennes. Ils ont trouvé de leur côté un lien à la fois significatif et positif entre le *green empowerment* et la performance environnementale des entreprises (Masri et Jaaron, 2017). De même, Hameed, Khan, Islam, Sheikh et Naeem (2020) ont étudié une grande entreprise manufacturière au Pakistan. Ils ont constaté (1) que les pratiques de gestion verte des ressources humaines ont une influence positive sur le *green empowerment* des employés, (2) que le *green empowerment* a une influence positive sur le comportement de citoyenneté organisationnelle pour l'environnement des employés, et (3) que « lorsque les employés ont des valeurs écologiques élevées, la relation entre le *green empowerment* des employés et le comportement de citoyenneté organisationnelle pour l'environnement des employés devient plus forte » (Hameed, Khan, Islam, Sheikh et Naeem, 2020, p.1072, trad.).

La plupart des études ayant privilégié l'étude de l'effet de l'*empowerment* sur les tâches écologiques volontaires – c'est-à-dire non imposées par l'organisation –, Paillé et Francoeur (2022) y ont décelé une lacune dans la littérature. Ils ont alors choisi de se concentrer sur l'effet du soutien et de l'*empowerment* des employés sur les tâches écologiques obligatoires. Sur base d'une enquête remplie par 89 travailleurs d'organisations privées, Paillé et Francoeur ont montré que l'engagement des employés dans des tâches écologiques obligatoires a surtout lieu lorsqu'ils se sentent « *empowered* » par le soutien de leurs supérieurs (2022, p.421). En utilisant les quatre dimensions de l'*empowerment* identifiées par Spreitzer (1995), soit l'impact, la signification, l'autodétermination et la compétence, Paillé et Francoeur ont observé que « la performance requise en matière de tâches écologiques se produit en présence de toutes les composantes de l'*empowerment* et du soutien des employés » (2022, p.426). Le sentiment d'autonomie étant présent dans les deux voies d'accès à la performance écologique requise, Paillé et Francoeur (2022) estiment qu'il s'agit là d'un élément fondamental dans la réalisation effective des tâches écologiques obligatoires.

2. Au croisement de l'économie, des sciences de gestion et de la sociologie : le cas des organisations hybrides

Tout comme nous l'avons fait pour le *green empowerment*, commençons par contextualiser cette section sur les organisations hybrides. L'émergence et l'essor des organisations hybrides résultent en partie de trois tendances. Premièrement, elles trouvent leurs racines dans l'affaiblissement de l'action des États sur les questions sociales et environnementales au cours des dernières décennies (Bernstein et Cashore, 2007 ; Bull, 2008 ; Lemos et Agrawal, 2006, cités par Haigh et Hoffman, 2014 ; Evers, 2005), ce qui a conduit progressivement à une prise en charge de ces besoins par les marchés (Cordes et Steuerle, 2008, cités par Jäger et Schröer, 2014). Haigh et Hoffman affirment donc que « les organisations hybrides sont à la fois le résultat et les protagonistes de l'évolution de l'objectif, de la forme et du rôle des entreprises par rapport aux systèmes écologiques et sociaux » (2014, p. 233, trad.). Ainsi, cette première tendance peut être résumée comme étant celle de la marchandisation des questions sociales.

Une deuxième tendance concerne la fusion d'objectifs économiques, environnementaux et sociaux dans le concept de développement durable, ainsi que sa promotion. Cette tendance a débuté en 1987 avec le rapport de la Commission Brundtland (Haigh et Hoffman, 2014 ; Tabares, 2021) et a été renforcée par les Objectifs du Millénaire pour le développement, qui « ont contribué à l'inclusion de l'efficacité sociale, ce qui a conduit au concept actuel de triple performance, selon lequel une entreprise doit poursuivre des objectifs économiques, environnementaux et sociaux » (Elkington 1998 ; Lee 2008, cité par Jäger et Schröer, 2014, p.1284, trad.). Les Objectifs de développement durable définis par la suite en 2015 ciblent également les entreprises, les Nations unies appelant « toutes les entreprises à mettre leur créativité et leur innovation au service de la résolution des problèmes de développement durable » (Assemblée Générale des Nations Unies, 2015, p. 25, cité par Tabares, 2021, p. 1, trad.).

La troisième tendance se concentre sur les individus dans leurs rôles de citoyens et de consommateurs. Sur ce point, Haigh et Hoffman ont suggéré que les organisations hybrides « sont soutenues par un nouveau groupe démographique croissant d'individus qui accordent une plus grande importance à un mode de vie sain, à la justice

environnementale et sociale, et à la durabilité écologique dans les produits et services qu'ils achètent, les entreprises dans lesquelles ils investissent, les politiciens et les politiques qu'ils soutiennent, les entreprises pour lesquelles ils travaillent et, en fin de compte, les modes de vie qu'ils mènent » (2012, p.126, trad.). Ces exigences éthiques influencent la consommation des individus et contraignent dès lors les entreprises à s'adapter pour vendre leurs produits et services.

Les organisations hybrides sont considérées par Haigh et Hoffman (2014) comme un modèle composé de valeurs et de pratiques remettant en question les croyances traditionnelles sur la durabilité des entreprises. Pour les auteurs, elles le font (1) en favorisant une stabilité économique et une croissance lente; (2) en réduisant l'importance du profit par rapport aux missions sociales et environnementales, (3) en tenant compte des logiques sociale et écologique dans leur gouvernance, (4) en valorisant la nature en elle-même plutôt que de la réduire au statut de ressource, (5) en établissant une compétition autour de valeurs, et (6) en agissant positivement sur les systèmes sociaux et écologiques (Haigh et Hoffman, 2014). Pour Urs Jäger et Andreas Schröer (2014), les hybrides se distinguent fondamentalement des autres organisations par leur double association à la société civile et aux marchés.

En 2014, Haigh et Hoffman ont caractérisé les hybrides en y distinguant trois catégories d'oppositions à des hypothèses classiques. Il s'agit (1) d'oppositions aux croyances sur les systèmes sociaux, écologiques et économiques, (2) d'oppositions aux pratiques concurrentielles et (3) d'oppositions à la façon de mettre en œuvre la durabilité (Haigh et Hoffman, 2014). En ce qui concerne la première catégorie, les organisations hybrides n'adhèrent pas au mythe de la croissance éternelle et leurs missions ne sont pas principalement motivées par le profit (Haigh et Hoffman, 2014). Elles visent par ailleurs à internaliser les préoccupations sociales et écologiques et considèrent que la nature a une valeur intrinsèque au lieu de réduire l'environnement à des ressources naturelles (Haigh et Hoffman, 2014). La deuxième catégorie, celle des oppositions aux pratiques concurrentielles, fait référence aux « niveaux de transparence relativement élevés [...] au-delà d'une simple communication des pratiques de durabilité par le biais de rapports annuels et de forums » (Haigh et Hoffman, 2014, p.231, trad.) qui sont assez fréquents chez les hybrides. Le fait qu'elles cherchent à valoriser leurs pratiques et leurs produits pour que d'autres les répliquent et en fassent bénéficier la société (Hoffman et al., 2012, cités par Haigh et Hoffman,

2014) pousse cette opposition un cran plus loin. En ce qui concerne la troisième catégorie, une volonté de générer des impacts positifs se retrouve dans les objectifs des hybrides (Kerlin, 2010 ; Shaw, 2004 ; Smallbone et al., 2001 ; Thompson et Doherty, 2006, cités par Haigh et Hoffman, 2014), par laquelle ces organisations « semblent adopter une conception de la durabilité qui va au-delà de la réduction des impacts négatifs lorsque des forces réglementaires, concurrentielles ou normatives l'exigent » (Haigh et Hoffman, 2014, p.231, trad.).

La littérature sur les organisations hybrides est assez hétéroclite, composée de multiples courants de recherche relativement indépendants (Jäger et Schröer, 2014). En 2014, Jäger et Schröer (p.1302) ont affirmé que « la recherche sur les hybrides en est encore à ses débuts (Evers, 1995, 2004, 2005, 2012 ; Jäger, 2010 ; Paettie et Morley, 2008) ». En outre, les deux communautés scientifiques qui s'intéressent d'un côté aux entreprises sociales et de l'autre au développement durable n'ont commencé à interagir que récemment, même si « les chercheurs qui travaillent sur les thèmes du développement durable et de la transition ont porté un intérêt croissant à l'innovation sociale et aux types d'organisations alternatifs - tels que ceux de l'économie sociale - en tant que véhicules idéaux pour les initiatives de transition de bas en haut⁵ » (Hudon et Huybrechts, 2017, p.142, trad.). Il n'est donc pas surprenant que peu d'articles explorent empiriquement l'influence spécifique de la structure des organisations hybrides sur les impacts environnementaux des entreprises. Cela étant dit, quelques études axées sur les coopératives et les B Corps semblent toutefois montrer que ce type d'organisations est pertinent pour enclencher la prise en considération des problèmes environnementaux.

L'impact limité du modèle légal

En ce qui concerne les B Corps et les coopératives, il convient de prêter attention à l'influence limitée que le modèle juridique adopté par une entreprise peut avoir sur le fonctionnement interne de cette organisation. Tout d'abord, la dénomination B Corps regroupe en réalité deux types d'organisations différentes : les entreprises socialement bénéfiques⁶ qui sont certifiées et celles qui ne le sont pas (Kirst, Borchardt, de Carvalho et Pereira, 2021). Alors que la première catégorie porte sur les entreprises

⁵ « bottom-up transition initiatives » dans le texte d'origine.

⁶ « benefit corporations » dans le texte d'origine.

qui ont reçu la certification d'une organisation indépendante à but non lucratif appelée « B Lab », la seconde désigne les organisations qui ont choisi la structure juridique particulière d' « entreprise socialement bénéfique » uniquement disponible dans certains pays comme les États-Unis, l'Italie et la France (Kirst, Borchardt, de Carvalho et Pereira, 2021). En ce qui concerne les B Corps légalement structurées, « les études académiques publiées n'indiquent pas clairement si l'adhésion au modèle juridique de l'entreprise socialement bénéfique est suffisante pour représenter un véritable engagement envers les questions environnementales et sociales » (Kirst, Borchardt, de Carvalho et Pereira, 2021, p.1835, trad.). Il en va de même pour les coopératives, car comme le souligne l'historien Julien Dohet, « si les statuts d'une entreprise donnée se revendiquant du modèle coopératif constituent certes un premier indicateur intéressant du degré de démocratie voulu, ils ne sont pas suffisants pour établir que ladite initiative fonctionne effectivement selon le modèle coopératif. Seule l'observation des pratiques au sein des organes de décision permet de le déterminer » (2018, p.36). Cette remarque est appuyée par la juriste Consuelo Chacartegui (2018), pour qui le développement durable requiert un investissement plus important qu'une simple conformité légale.

Les coopératives

Au sein de la littérature sur les coopératives, il existe des exemples qui illustrent le potentiel des coopératives au regard de leur impact environnemental. Notamment, un numéro spécial des Annales de l'économie publique, sociale et coopérative de 2017 a mis en évidence des « synergies entre l'économie sociale et le développement durable » (Hudon et Huybrechts, 2017, trad.). L'un des articles de ce numéro, rédigé par Vézina, Malo, et Ben Selma (2017), démontre une certaine capacité de grandes coopératives établies à s'engager sur le chemin de la durabilité grâce à leur structure démocratique. Dans leur recherche, Vézina, Malo, et Ben Selma (2017) ont souligné que la création en 1990 du Fonds Desjardins Environnement, « le premier fonds commun de placement en Amérique du Nord à inclure des critères extrafinanciers dans l'évaluation des pratiques de gestion environnementale des entreprises [...] pour l'information des investisseurs individuels » (Vézina, Malo, et Ben Selma, 2017, p.264, trad.), a dépendu fortement du processus décisionnel démocratique de la banque coopérative Mouvement Desjardins. Le passage suivant est évocateur :

« C'est le processus de prise de décision démocratique qui a déclenché cette innovation sociale. Ce sont les membres qui ont discerné et conduit l'initiative. Le processus de délibération et de prise de décision collective a été le catalyseur d'un effort d'apprentissage collectif - de sensibilisation à une question sociétale et à une préoccupation générale, tant pour les membres que pour la direction. Le processus démocratique a permis l'expression d'aspirations au changement social, même si elles ne correspondaient pas à une réponse à des besoins spécifiques des membres. Dès lors qu'une volonté collective a émergé autour d'un sujet aussi flou que « s'impliquer dans la protection et l'éducation à l'environnement », les membres se sont réunis et se sont engagés publiquement à y réfléchir et à prendre des mesures concrètes. Ce processus d'engagement collectif a empêché tout changement d'avis ultérieur. Ainsi, les pratiques démocratiques délibératives n'ont pas seulement permis à l'innovation sociale de se produire, elles semblent également avoir été essentielles pour assurer sa pérennité dans les périodes de doute » (Vézina, Malo, et Ben Selma, 2017, p.271, trad.)

Dans une autre étude examinant six coopératives de travailleurs, Preluca, Hakelius et Mark-Herbert (2022) ont éclairé des cas où la propriété partagée d'une entreprise garantit une vie décente aux employés et à leur communauté tout en respectant leur environnement. Même si ces organisations n'atteignent pas la structure régénératrice de la théorie du Donut promue par Kate Raworth (2017, citée par Preluca, Hakelius et Mark-Herbert, 2022), les auteurs notent qu'elles sont intéressées par « la minimisation de leur impact environnemental par le biais de diverses initiatives circulaires à différentes échelles » (2022, p.17, trad.).

Les B Corps

Les études sur les B Corps constituent un champ de recherche récent dont le premier article date de 2009, en raison de la naissance du mouvement B Corp en 2006 (Diez-Busto, Sanchez-Ruiz et Fernandez-Laviada, 2021). Bien qu'« il y a de la place pour publier des études portant sur les enjeux sociaux et environnementaux liés à l'entreprise et au management, incluant les entreprises socialement bénéfiques et les B Corps » (Kirst, Borchardt, de Carvalho et Pereira, 2021, p.1834, trad.), deux articles indiquent que cet axe de recherche est prometteur. Le premier examine la contribution

de B Corps certifiées colombiennes aux Objectifs de développement durable (Tabares, 2021). Par le biais d'études de cas basées sur des entretiens approfondis avec 18 entreprises d'une économie émergente d'Amérique du Sud, Tabares (2021) a étudié si les B Corps respectent les normes environnementales. Cela, car jouir de la certification B Corp signifie que l'organisation est « censée suivre les lignes directrices de B Lab » et notamment « depuis novembre 2019, les B Corps se sont engagées à atteindre la neutralité carbone d'ici 2030 après avoir participé à la Conférence de l'ONU sur le climat » (Tabares, 2021, p.6, trad.). Les résultats de cette recherche indiquent que les B Corps participent bel et bien à la résolution de défis liés entre autres à l'agriculture, au changement climatique, au travail, et aux habitudes non durables (Tabares, 2021). Parmi les Objectifs de développement durable abordés par les B Corps, l'autrice a relevé les objectifs 6 : « Eau propre et assainissement », 9 : « Industrie, innovation et infrastructure », 11 : « Villes et communautés durables », 12 : « Consommation et production durables », 13 : « Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques », 14 : « La vie aquatique » et 15 : « La vie terrestre » (Tabares, 2021, pp.7-8).

Le deuxième article, intitulé « Les employés, vecteurs d'un engagement efficace des parties prenantes : L'exemple des B Corps » (*Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement : An Example from B Corporations*), est un article singulier dans la mesure où il explore empiriquement le rôle des employés dans l'engagement des entreprises avec des parties prenantes externes, ce qui a été largement ignoré par la littérature (Winkler, Brown et Finegold, 2019). Se demandant si les entreprises donnant aux employés plus de poids dans la gestion de l'entreprise sont plus susceptibles de s'engager avec des parties prenantes externes, les auteurs ont analysé un échantillon de 347 entreprises privées ayant complété une évaluation d'impact sur les parties prenantes organisée par l'organisation B Lab (Winkler, Brown et Finegold, 2019). Ils ont mis en évidence une association positive entre, d'une part, l'actionnariat salarié et l'implication des salariés, et, d'autre part, l'engagement avec des parties prenantes externes (Winkler, Brown et Finegold, 2019). En ce qui concerne l'actionnariat démocratique, un résultat intéressant est l'importance de la certification. Dans leur étude, Winkler, Brown et Finegold (2019) ont fait ressortir un lien entre l'actionnariat salarié et la prise en compte des parties prenantes externes, mais ce lien ne s'est manifesté que pour les entreprises B Corps certifiées. Il ne s'est pas manifesté

dans le cas des entreprises ayant rempli l'évaluation d'impact sans être pourvues de la certification de B Lab (Winkler, Brown et Finegold, 2019). Une explication possible de ces résultats - dont certains sont liés à l'environnement - dans le cadre des B Corps peut être trouvée dans le passage suivant :

« Les salariés sont les destinataires de pratiques professionnelles qui peuvent transformer leurs relations avec les autres parties prenantes de l'entreprise en fonction de leurs perceptions et de leurs besoins. Les salariés ont des motivations instrumentales, relationnelles et morales pour agir de la sorte, conformément à la théorie des besoins multiples (Aguilera et al., 2007) qui peut être perçue à travers les concepts d'actionnariat salarié et d'implication des salariés. D'un point de vue instrumental, les salariés peuvent être incités à aligner leurs intérêts sur ceux des actionnaires externes, non salariés, par exemple lorsqu'ils sont propriétaires et/ou encouragés à participer activement à la prise de décision de l'entreprise, ce qui leur offre un certain degré de contrôle. Sur le plan relationnel, les salariés peuvent satisfaire un besoin d'appartenance lorsqu'ils peuvent s'identifier à une entreprise qui cultive des relations positives avec son réseau de parties prenantes. L'actionnariat salarié et l'implication des salariés puisent dans les « racines de l'actionnariat psychologique » (Pierce et al., 2001) pour faciliter ce besoin. D'un point de vue moral, les salariés sont en mesure de former un « schéma de coopération juste et mutuellement bénéfique » avec les parties prenantes (Phillips, 1997, p. 54) qui soutient une relation de confiance (Greenwood, 2007). Cette composante morale correspond en outre aux besoins d'une existence sensée des employés (Aguilera et al., 2007) » (Winkler, Brown et Finegold, 2019, p.915, trad.)

3. Les relations industrielles

La codétermination allemande

Parmi les publications éparses établissant un lien entre la démocratie en entreprise et la protection de l'environnement, deux articles portant sur des organisations allemandes se distinguent. Le plus ancien, publié en 2006 par Askildsen, Jirjahn et Smith, étudie les liens entre les comités d'entreprise et les investissements environnementaux. Les auteurs ont basé leurs analyses sur quatre vagues d'une étude

par panel menée sur des manufactures dans l'État de Basse-Saxe entre 1994 et 1997 (Askildsen, Jirjahn et Smith, 2006). Ils y ont trouvé des relations significatives entre les activités des comités d'entreprise et les investissements environnementaux de ces organisations. Les auteurs ont découvert que cette relation était d'autant plus forte lorsque les comités s'emparaient de questions environnementales, mais qu'un lien existait tout de même dans le cas de comités passifs sur ces thématiques (Askildsen, Jirjahn et Smith, 2006). Pour Askildsen, Jirjahn et Smith, « la simple présence d'un comité peut contribuer à établir des relations de coopération entre l'employeur et les employés et faciliter dans une certaine mesure les investissements environnementaux » (2006, p. 369, trad.). En ce qui concerne la démocratie sur le lieu de travail, ils ont noté que des comités gouvernés au moins en partie par les employés donnaient lieu à des investissements environnementaux plus importants (Askildsen, Jirjahn et Smith, 2006).

Partant, Askildsen, Jirjahn et Smith (2006) ont théorisé l'utilité des comités d'entreprise en formulant trois hypothèses tournant autour de la catégorie de personnes à l'initiative de l'investissement. Dans le premier cas, ce sont les travailleurs qui expriment une volonté de mettre en place des investissements à caractère environnemental. Dans ce cas, « le comité d'entreprise constitue une « institution d'expression » permettant l'agrégation des préférences et la négociation subséquente des compromis en matière d'investissement environnemental » (Askildsen, Jirjahn et Smith, 2006, p.356, trad.), car l'employeur y est a priori réticent. Le deuxième cas, où l'investissement environnemental est souhaité par l'entreprise, voit le comité d'entreprise agir comme un intermédiaire pour faciliter la mise en œuvre de ces investissements (Askildsen, Jirjahn et Smith, 2006). Enfin, un troisième cas est envisageable, dans lequel des investissements environnementaux sont désirés tant par les employés que par l'entreprise. Ici, le comité d'entreprise agirait comme un mécanisme de coopération pour organiser des investissements (Askildsen, Jirjahn et Smith, 2006). Askildsen, Jirjahn et Smith (2006) soulignent dès lors le rôle fondamental que le comité d'entreprise peut jouer dans l'établissement de ces investissements, quelle que soit la configuration de départ. Cela, d'autant plus que les décisions prises sans la contribution des salariés ou ignorant leurs intérêts ont des raisons d'échouer. Selon Askildsen, Jirjahn et Smith (2006), les travailleurs pourraient notamment chercher à empêcher des investissements si l'information sur ces investissements reste dans le

giron de la direction, car ils craindraient des retombées négatives sur leur capacité à négocier. À l'inverse, une information détenue par les travailleurs pourrait ne pas être partagée parce que ceux-ci redoutent que l'entreprise s'en serve d'une manière contraire à leur volonté (Askildsen, Jirjahn et Smith, 2006). Les auteurs considèrent donc que « la négociation sur les investissements environnementaux est plus probable en présence d'un comité d'entreprise si les salariés ont l'impression qu'il protège leurs intérêts » (Askildsen, Jirjahn et Smith, 2006, p.355, trad.).

Un article plus récent a quant à lui analysé si la force de la codétermination au niveau du conseil d'administration affecte la responsabilité sociale d'une entreprise (Scholz et Vitols, 2019). Pour ce faire, les auteurs ont utilisé un indice développé par le Centre des sciences de Berlin pour la recherche sociale, appelé *Mitbestimmungsindex* (indice de codétermination) (Scholz et Vitols, 2019). Cet indice se compose de six éléments liés au nombre et au type de représentants des travailleurs au conseil de surveillance, au vice-président du conseil de surveillance, à l'étendue de la représentation des travailleurs dans les comités du conseil, au degré de fragmentation de la représentation des travailleurs à travers l'internationalisation de l'emploi, à l'importance du conseil de surveillance dans la gouvernance de l'entreprise et à la responsabilité pour la politique du personnel (Scholz et Vitols, 2019). En combinant cet indice avec des variables de responsabilité sociale des entreprises sur les données de 96 entreprises allemandes, Scholz et Vitols (2019) ont mis au jour une relation forte et positive entre la force de la codétermination et l'adoption d'objectifs de réduction des émissions et la publication d'un rapport de responsabilité sociale de l'entreprise.

Les syndicats

Comme la plupart des études se penchent sur les consommateurs, les actionnaires et les ONG au détriment de travaux sur les travailleurs et les syndicats (Carroll et Brown, 2018 ; Harvey et al., 2017, cités par Scholz et Vitols, 2019), nous ne savons pas grand-chose de la capacité des syndicats à influencer l'impact environnemental des entreprises. Néanmoins, un article d'Antonioli et Mazzanti suggère que « le fait d'être une entreprise syndiquée n'est pas associé avec l'adoption d'innovations environnementales » (Antonioli et Mazzanti, 2017, p.286, trad.), ce qui « n'est pas inattendu, car la littérature empirique a fourni des données ambiguës sur le rôle des syndicats dans l'innovation » (Antonioli et Mazzanti, 2017, p.294, trad.). L'échantillon

d'Antonioli et Mazzanti (2017) comprenait 555 entreprises manufacturières comptant au moins 20 employés dans la région d'Émilie-Romagne en Italie. En dépit de leur conclusion principale, les auteurs ont souligné le fait que les syndicats peuvent être un facteur clé lorsqu'ils opèrent dans le contexte d'une gouvernance participative :

« La syndicalisation ne semble pas jouer un rôle en soi en tant que « déterminant » de l'innovation environnementale : les entreprises dotées de représentants syndicaux n'ont pas une propension plus élevée à innover dans le domaine « vert ». Toutefois, lorsque nous analysons le rôle du climat des relations industrielles au niveau de l'entreprise, en concentrant notre attention sur le sous-échantillon d'entreprises ayant des représentants syndicaux, nous trouvons des liens étroits entre certains types d'implication syndicale et les innovations environnementales. [...] Nous pouvons supposer que la gouvernance participative peut contribuer à accroître les compétences, y compris externes, et la capacité d'absorption dont les entreprises ont besoin pour adopter des technologies de réduction des émissions de CO₂. Dans ces cas, une relation en « U » émerge : le simple fait d'informer les syndicats (approche managériale de l'adoption des innovations environnementales) ou de négocier avec eux les décisions stratégiques concernant l'innovation (approche axée sur les relations industrielles de l'introduction des innovations environnementales) est positivement lié à la probabilité d'adoption d'innovations environnementales, tandis que la consultation des syndicats n'est pas associée à l'adoption d'innovations environnementales (en comparaison du cas de base de non-implication) » (Antonioli et Mazzanti, 2017, p.297, trad.)

Conclusion

Cette revue de la littérature combine des arguments théoriques et des données empiriques pour démontrer que la question de la démocratisation au niveau de l'entreprise est tout à fait pertinente lorsqu'il s'agit d'imaginer comment les entreprises peuvent se réinventer face aux multiples problèmes environnementaux contemporains. Le fait que de plus en plus de chercheurs issus de différents domaines des sciences humaines et sociales se positionnent en faveur de la démocratie économique pour améliorer l'impact environnemental des entreprises nous incite à produire des données scientifiques à ce sujet. Bien que nous puissions compter sur quelques études pour

étayer empiriquement l'hypothèse selon laquelle la démocratisation au niveau de l'entreprise est intéressante pour la transition écologique, ces documents ne nous offrent qu'une connaissance limitée. La plupart d'entre eux utilisent des enquêtes et des analyses quantitatives en s'appuyant souvent sur le discours des cadres et leurs perceptions, laissant de côté l'expérience des travailleurs qui peut être capturée par des recherches qualitatives sur le terrain. Les auteurs dont les articles sont discutés ici déplorent largement les lacunes de la littérature en matière de données empiriques. Voici d'ailleurs une courte liste qui parle d'elle-même :

Paillé, Chen, Boiral et Jin, 2014, p.452 (trad.) : « Malgré les appels à plus de recherche sur le lien entre la gestion des ressources humaines et la gestion environnementale (Muller-Camen et al. 2010 ; Renwick et al. 2012), [...] à ce jour, peu de travaux empiriques ont explicitement abordé la question de savoir dans quelle mesure la gestion stratégique des ressources humaines stimule les comportements environnementaux des employés de première ligne, permettant ainsi aux entreprises d'améliorer leur performance environnementale »

Antonioli et Mazzanti, 2017, p.296 (trad.) : « Au niveau de l'entreprise, il est important que la direction soit réceptive à la voix des syndicats, négociant avec eux sur les questions d'innovation, afin de transformer l' « effet » des syndicats sur l'innovation de négatif à positif (Metcalf, 2003), cependant même de simples flux d'informations descendants de la direction vers les syndicats sont solidement liés à la propension à innover. Ces résultats laissent la place à d'autres recherches sur l'impact des différents modèles d'implication des syndicats sur les innovations environnementales »

Vézina, Malo et Ben Selma, 2017, p.275 (trad.) : « Jusqu'à présent, peu de recherches se sont concentrées sur l'émergence de l'innovation sociale dans les entreprises matures de l'économie sociale »

Gunderson, 2019, p.41 (trad.) : « les recherches futures devraient examiner empiriquement le lien entre la démocratie économique et les émissions de gaz à effet de serre, malgré l'absence d'une économie pleinement démocratique. Une analyse des impacts environnementaux des coopératives de travailleurs par rapport à des entreprises capitalistes équivalentes permettrait probablement d'obtenir des données intéressantes et pertinentes »

Winkler, Brown et Finegold, 2019, p.927 (trad.) : « Avec le déclin des grandes sociétés publiques traditionnelles détenues par des actionnaires et l'émergence de formes alternatives et d'organisations hybrides (Davis, 2016), les B Corps offrent une voie prometteuse pour étudier les moyens par lesquels les entreprises peuvent réellement générer des résultats positifs pour les parties prenantes de l'entreprise et la société au sens large »

Scholz et Vitols, 2019, p.244 (trad.) : « Un domaine prometteur pour la recherche future serait de compléter la recherche quantitative présentée ici par une série d'études de cas sur la manière dont les représentants des travailleurs décident des politiques de responsabilité sociale de l'entreprise à soutenir et sur la manière dont ils utilisent leur influence [...] En outre, le type de politiques de responsabilité sociale de l'entreprise examinées pourrait être élargi pour inclure des politiques de responsabilité sociale de l'entreprise substantielles dans lesquelles il n'est pas évident que les travailleurs aient un intérêt direct. Enfin, la recherche étant limitée aux entreprises allemandes, il serait intéressant d'examiner la relation entre la codétermination et la responsabilité sociale de l'entreprise dans d'autres pays »

Akbulut et Adaman, 2020, p.5 (trad.) : « Un volet connexe de ce programme de recherche consisterait à étudier concrètement les liens entre la démocratisation de la prise de décision au niveau de l'entreprise et l'émergence et l'opérationnalisation d'objectifs sociaux et écologiques en faveur de la durabilité. La mesure dans laquelle la mise en avant de la démocratie économique, en invoquant les questions de production pour qui, de quoi, dans quelles conditions, conduit à une réorientation des objectifs de l'économie au niveau de l'entreprise, a des implications importantes, notamment pour le type de politique et de mesures que l'économie écologique préconise. En d'autres termes, si l'émergence de valeurs écologiques dans les décisions prises au niveau de l'entreprise est liée à la démocratisation de la prise de décision dans les entreprises coopératives, cela donnerait un nouvel élan à la promotion de la démocratie économique du point de vue de l'économie écologique »

Kirst, Borchardt, de Carvalho et Pereira, 2021, p.1836 (trad.) : « Il est important de déterminer si les B Corps produisent des résultats sociaux pertinents et sont plus performants que les entreprises traditionnelles (Koehn, 2016). Des études axées sur les

résultats du point de vue des bénéficiaires, des consommateurs, de la communauté et d'autres parties prenantes pourraient prolonger cette discussion »

Diez-Busto, Sanchez-Ruiz et Fernandez-Laviada, 2021, p.14 (trad.) : « il est essentiel d'étudier comment les entreprises certifiées B Corp contribuent à la réalisation des Objectifs de développement durable. [...] il n'existe actuellement aucune méthode globalement reconnue pour déterminer la contribution des entreprises aux Objectifs de développement durable, c'est-à-dire pour déterminer leur impact social. C'est pourquoi il est essentiel de faire progresser la recherche en matière de mesure de l'impact social »

Preluca, Hakelius et Mark-Herbert, 2022, p.18 (trad.) : « La question de savoir si une coopérative de travailleurs peut influencer la durabilité environnementale tout au long de la chaîne de valeur est une autre piste de recherche intéressante, surtout si elle est comparée à une entreprise détenue par des investisseurs »

II. Consolidation du cadre théorique : les éclaircissements de la sociologie politique du travail

La revue de littérature qui précède met en évidence les effets significatifs de différentes formes de participation des travailleurs sur l'attention accordée par les entreprises aux problématiques environnementales. Les matériaux empiriques offerts par la littérature étant largement d'ordre quantitatif, leurs analyses sont limitées dans leur capacité à rendre compte des processus conduisant à l'engagement environnemental des entreprises sur base de cette participation des travailleurs. La première partie de cette revue de littérature, cependant, nous met sur la piste de raisonnements pouvant expliquer les résultats des recherches empiriques exposés dans la seconde partie de la revue. Des chercheurs en sociologie, en économie, en sciences de gestion et en sciences politiques y évoquent les particularités des entreprises à caractère démocratique – les organisations hybrides, les coopératives, les B Corps... – leur permettant d'être plus soutenables sur le plan environnemental. Les arguments théoriques de ces chercheurs gravitent autour d'un point commun : les entreprises à caractère démocratique prennent en compte davantage d'éléments que les entreprises traditionnelles lorsqu'il s'agit de penser leurs processus et leurs décisions en général.

Ces éléments peuvent relever de l'inclusion de diverses parties prenantes, mais ils portent avant tout sur l'inclusion des travailleurs dans la gestion des entreprises. Si les éléments apportés par les travailleurs concernent notamment leurs connaissances et leurs compétences, nous allons nous concentrer ici sur un autre aspect, celui de leurs valeurs. Nous allons ainsi voir qu'une manière de faire sens des résultats de la littérature se décompose en deux étapes. La première étape consiste à reconnaître une pluralité de valeurs au sein de l'expérience de travail, tandis que la seconde étape consiste à voir dans la pluralité axiologique un terrain fertile à l'émergence de conflits basés sur des valeurs. Ces conflits, desquels jaillissent des conceptions plurielles de la justice, sont directement liés à la distribution du pouvoir de décision et à la capacité de certains acteurs de faire prévaloir leurs propres valeurs. Ces deux étapes correspondent en réalité à l'argumentation théorique d'un champ de la sociologie, celui de la sociologie politique du travail.

Première étape : la reconnaissance d'une pluralité axiologique dans le travail

Pour débiter notre éclaircissement théorique de la revue de littérature, notons ceci : les auteurs mentionnés font allusion aux valeurs apportées par les travailleurs dans la gestion des entreprises où leur participation est promue. Théoriquement, le champ disciplinaire où la reconnaissance de ces valeurs est la plus aboutie est celui de la sociologie politique du travail, contributrice du « tournant axiologique » de la sociologie du travail (de Nanteuil et Ferreras, 2022). La contextualisation de ce tournant axiologique est essentielle, car elle permet de comprendre à la fois l'ancienne conception du travail ayant mené à l'architecture politique des entreprises classiques à l'ère contemporaine et la « nouvelle » conception du travail nécessaire pour inscrire les entreprises actuelles et futures dans un régime de durabilité.

Concernant la conception du travail précédant ce tournant axiologique, celle-ci était centrée sur une vision instrumentale du travail héritée de l'économie et importée en sociologie (de Nanteuil et Ferreras, 2022). Cette réduction du travail à une seule dimension, celle des intérêts, a constitué un trait commun étonnant entre des théories dominantes pourtant résolument opposées : « l'affrontement entre une lecture libérale et une lecture marxienne du travail cache une convergence de fond : l'impossibilité de conférer au travail le statut d'expérience éthique et, ce qui va de pair, l'impossibilité

d'appréhender cette expérience de façon plurielle » (de Nanteuil, 2016, p.47). Tandis que la tradition intellectuelle libérale a attribué une seule valeur au travail, celle du mérite, la notion d'exploitation léguée par Marx renvoyait avant tout à une confrontation entre des intérêts, dissimulant la mise en jeu de valeurs (de Nanteuil, 2016). S'agissant du mérite, celui-ci peut être considéré comme une valeur en tant que telle, mais il est à noter que cette valeur était conçue comme étant la seule valeur associée au travail, et que la forme qui lui a été donnée n'était pas anodine (de Nanteuil, 2016). La promotion de cette valeur du mérite a en effet été accompagnée d'une opération de catégorisation du travail comme relevant d'une mesure temporelle : « le travail devient l'équivalent sémantique de la durée du travail, du temps passé à la production » (de Nanteuil, 2016, p.56). Le travail est dès lors réduit à une catégorie abstraite, le statut d' « expérience » lui est nié, et la valeur mathématique qu'on lui accorde limite sa portée éthique à la production de valeur marchande (de Nanteuil, 2016).

La restriction conceptuelle du travail à une logique instrumentale conduit à plusieurs difficultés. Entre autres, cette conception ne permet pas de comprendre certains phénomènes émergeant dans la sphère du travail sur base d'un calcul simplifié des intérêts, à l'instar des abus de pouvoir en entreprise (de Nanteuil, 2016). La rationalité instrumentale étudiée isolément est en effet heuristiquement pauvre, « sa compréhension pourrait se limiter à la description technique des actes que [le travail] implique ; qui fait quoi et à quel prix » (Ferrerias, 2007, p.47). En découle une vision du travail naïve, superficielle et froide, fermant les yeux sur « les mille et un détours par lesquels il fait l'objet d'une réappropriation par les travailleurs » (de Nanteuil, 2016, p.106). Par ailleurs, sur le plan normatif, cette fiction instrumentalisante a pour conséquence de nier toute dimension morale au travail, rendant inenvisageable la recherche d'une justice sociale au sein même d'une activité de nature politique régissant en grande partie l'existence des citoyens (Ferrerias, 2007 ; de Nanteuil, 2016). Enfin, et surtout – dans le cadre de notre recherche –, la réduction du travail à la poursuite d'intérêts soutient et va de pair avec l'enfermement des entreprises dans une même logique instrumentale focalisant les buts des entreprises autour d'une quête de profits. Or, comme nous l'avons vu dans la revue de littérature, cette logique est par nature destructrice de la biosphère.

Au-delà de ces impasses, le vingtième siècle a vu des travaux sociologiques montrer « combien le travail était par excellence le siège d'une expérience ambiguë, au caractère jamais totalement instrumental » (Ferreras, 2007, p.56). Au fur et à mesure des enquêtes menées sur le travail, il a été de plus en plus difficile de contester la part d'expressivité qui est au fondement même de l'expérience de travail (Ferreras, 2007). Le tournant axiologique de la sociologie du travail a dès lors pris place et a fait la part belle à la « rationalité en valeur » qu'avait théorisée Max Weber (Ferreras, 2007 ; de Nanteuil, 2016, de Nanteuil et Ferreras, 2022). Depuis lors, plusieurs auteurs ont récupéré cette notion de rationalité en valeur non pas pour réfuter la rationalité instrumentale, mais bien pour souligner la combinaison et les interactions de ces différentes rationalités dans l'expérience de travail. C'est le cas notamment d'Isabelle Ferreras et de son étude sur les caissières de supermarché (2007). Partant d'un cas « critique » (2007, p.69), Ferreras a mis en évidence le fait que même dans une situation peu propice à la production de sens par le travail, celui-ci s'avère mû par quatre dimensions expressives adossées à la dimension instrumentale du travail : travailler c'est « être inclus » ; c'est « être utile » ; c'est « être autonome » ; et c'est aussi « faire un travail intéressant » (2007, pp.71-79). Ces dimensions expressives sont également mises en valeur par Méda et Vendramin, qui comparent le travail à un « mille-feuille » composé « de plusieurs « couches de signification » » (Meyerson, 1955, cité par Méda et Vendramin, 2013).

Seconde étape : lumière sur les conflits et hiérarchisations de valeurs

Si le travail enveloppe une pluralité de valeurs, il nous faut préciser que les travailleurs ne sont pas passifs à l'égard de ces valeurs. Ces valeurs faisant partie de l'expérience de travail peuvent être recueillies lorsque l'on questionne les travailleurs sur leurs activités, ce qui est entrepris dans ce mémoire, mais elles peuvent tout autant être défendues activement par les travailleurs dans leurs entreprises. C'est ce qu'ont noté Aguilera, Rupp, Williams et Ganapathi (2007) lorsqu'ils ont analysé l'intérêt croissant des entreprises pour les initiatives de responsabilité sociale des entreprises et leur potentiel à enclencher des changements sociaux positifs. En particulier, ces auteurs se sont intéressés aux motivations de différents acteurs sociaux - travailleurs, consommateurs, gouvernements... - à encourager les entreprises à agir d'une manière socialement responsable et en ont ressorti trois types de motifs : des motifs

instrumentaux, des motifs relationnels et des motifs moraux, ce qui fait écho aux diverses dimensions évoquées précédemment (Aguilera, Rupp, Williams et Ganapathi, 2007). À l'échelle des individus, et donc des travailleurs, les motifs instrumentaux renvoient à une volonté de contrôle visant à optimiser sa propre situation (Aguilera, Rupp, Williams et Ganapathi, 2007). Les motifs relationnels, eux, sont en liaison directe avec un besoin d'appartenance à un collectif (Aguilera, Rupp, Williams et Ganapathi, 2007). Quant aux motifs moraux, ceux-ci proviennent du « besoin d'une existence qui ait un sens [...] Dans ce sens, nous sommes attirés par ce que l'on estime être juste, indépendamment de la façon dont des actions nous affectent personnellement » (Aguilera, Rupp, Williams et Ganapathi, 2007, p.842, trad.). Ce que montrent Aguilera, Rupp, Williams et Ganapathi, c'est que les entreprises peuvent être amenées à s'améliorer sur des plans non économiques par le biais d'acteurs « dont les motivations déontiques sont particulièrement saillantes » (2007, p.846, trad.).

Il existe donc une pluralité de valeurs dans le rapport des personnes au travail, et ces valeurs peuvent être mobilisées par les travailleurs pour inciter les entreprises à s'accorder aux revendications axiologiques de leurs salariés. Cette traduction n'est cependant pas automatique, car le caractère pluriel des valeurs constitue en lui-même un obstacle à leur promotion au niveau organisationnel. C'est ce que nous enseignent les travaux de Matthieu de Nanteuil (2016), qui a exploré la pluralité des dimensions expressives animant le travail au travers d'une réflexion sur les conflits de valeurs qui rythment les activités des travailleurs. De ce fait, l'auteur part de la pluralité axiologique au cœur du sens de la justice des acteurs, dégagée par Boltanski et Thévenot (cités par de Nanteuil, 2016), et prolonge leur analyse en relevant la conflictualité qui caractérise l'expression de ces valeurs. De Nanteuil (2016) constate que la rationalité axiologique, qui traduit la quête d'un idéal de vie bonne des travailleurs, est en réalité traversée par des dilemmes nés de la confrontation de plusieurs valeurs. Pour lui, « toute la question consiste à savoir placer l'expérience du pluralisme des valeurs sous une exigence générale de justice sociale » (de Nanteuil, 2017, p.95). Il répond à cette question en distinguant quatre modèles de justice, des idéaux-types qu'il reconnaît comme non exhaustifs, et qui représentent différentes façons de résoudre des conflits de valeur dans une visée de justice : l'éthique de la discussion, l'éthique du compromis, l'éthique du développement et l'éthique de la reconnaissance (de Nanteuil, 2016). Ce faisant, de Nanteuil (2016) insiste sur la valeur

morale du travail et construit une réflexion éthique qui avait été étouffée par la réduction instrumentale de la conception du travail.

Cette perspective s'inscrit pleinement dans une acception politique du travail soutenue par Ferreras (2007, 2012). En effet, pour Ferreras, le travail est fondamentalement politique parce que « l'individu vit le travail, c'est-à-dire comprend et juge l'ensemble des situations qu'il implique, au travers de la grammaire du juste en référence au collectif » (2007, p.129). Confrontés à de multiples valeurs dans des collectifs variés en raison de la flexibilité caractérisant l'organisation du travail à notre époque, les travailleurs traversent ces contextes hétérogènes munis d'une carte pour les guider : leur conception de ce qui est juste et de ce qui ne l'est pas (Ferreras, 2007). Seulement voilà, si le travail est perpétuellement source de jugements dans un registre de justice (Ferreras, 2007) et que ces jugements sont automatiquement conflictuels (de Nanteuil, 2016), la question est de savoir qui parvient à imposer ses valeurs au terme d'un conflit.

Nous en venons donc à la raison pour laquelle des organisations démocratiques seraient plus aptes que les organisations classiques à intégrer des performances environnementales et sociales dans leurs missions, aux côtés d'objectifs économiques. Lorsque des conflits de valeurs éclatent – ce qui survient sans cesse dans des collectifs de travail animés par des valeurs (de Nanteuil, 2016) –, la répartition du pouvoir au sein de l'entreprise détermine les valeurs qui sont privilégiées et qui dominent dès lors ces conflits. Si le pouvoir de décision au sein de l'organisation est aux mains des « apporteurs en capital » qui investissent avant tout de l'argent dans l'entreprise (Ferreras, 2012), leur recherche de profits les pousse à imposer leurs valeurs économiques, au détriment des valeurs expressives qui font partie intégrante du travail. C'est la logique de la réduction instrumentale du travail qui sort d'un cadre théorique intellectuel et qui prend forme concrètement dans la gestion de l'entreprise par la voie de la résolution de ces conflits. En revanche, si le pouvoir de décision au sein de l'organisation est partagé avec les « investisseurs en travail » (Ferreras, 2012) au travers de structures démocratiques, ceux-ci sont à même de faire valoir la pluralité des valeurs qui composent leur expérience du travail et de les faire peser dans les décisions de l'entreprise. Sans pour autant tracer ici un lien de causalité direct entre la participation des travailleurs et l'amélioration de l'entreprise sur les plans social et environnemental, ces considérations nous renseignent sur la capacité des entreprises démocratiques à répondre aux défis de soutenabilité contemporains (Diefenbach,

2020 ; Battistoni, 2022). Les travailleurs, véritables apporteurs en valeurs dans l'entreprise, seraient alors en mesure de promouvoir dans la gestion de l'entreprise des valeurs dont se désintéressent ceux qui sont obnubilés par une maximisation de la rentabilité.

III. Exploration empirique de l'hypothèse

1. Introduction à l'étude de cas

Récapitulons. Nous sommes partis d'une hypothèse de recherche imaginant une influence positive de la participation des travailleurs à la gestion de l'entreprise sur l'intention et la capacité de l'entreprise à intégrer les composantes environnementale et sociale dans ses missions aux côtés de ses objectifs économiques. La revue de littérature par laquelle nous avons commencé a confirmé l'intérêt de cette hypothèse en présentant des liens entre la participation des travailleurs et la position des entreprises vis-à-vis des enjeux écologiques. Plusieurs auteurs ont expliqué cette dynamique en rendant compte, d'une part, de la pluralité de rationalités qui guident les employés dans leur expérience du travail, et d'autre part, de la capacité des organisations structurées démocratiquement à intégrer dans leurs pratiques cette pluralité de rationalités. Ces considérations ont par la suite été éclairées au travers du cadre théorique de la sociologie politique du travail par l'attention portée par ce champ sociologique aux dimensions axiologiques nichées dans le travail ainsi qu'aux conflits qu'elles génèrent.

Nous allons à présent nous tourner vers la présentation des résultats d'une étude de cas, pour deux raisons. Premièrement, la revue de littérature a permis de mettre au jour des lacunes dans les travaux scientifiques traitant du lien entre des pratiques démocratiques en entreprise et le rapport de l'entreprise aux problèmes environnementaux. Ceux-ci sont en effet largement basés sur des questionnaires remplis par des cadres d'entreprise, soumis par la suite à des analyses quantitatives. Cela implique que ces études ont laissé de côté l'analyse qualitative des dynamiques internes aux entreprises permettant de comprendre finement les processus menant à une corrélation entre la participation des travailleurs et le développement d'actions organisationnelles à caractère écologique. Deuxièmement, les travaux de la sociologie politique du travail, une discipline émergente, restent encore principalement situés à un niveau théorique et demandent à être étayés par des matériaux empiriques.

L'exploration plus fine de l'hypothèse par une enquête qualitative permet donc à la fois d'enrichir le contenu de la sociologie politique du travail et de produire un ensemble de données qui manquent au pan de la littérature traité dans ce mémoire.

A. Cadre de l'enquête : le consortium LAMARTRA

L'enquête sociologique sur laquelle s'appuie ce mémoire a été menée dans le cadre d'un stage au sein du réseau LAMARTRA. LAMARTRA, le diminutif de *Bridging decarbonization and LABour Market in sustainability TRAnsitions*, est un consortium de recherche interuniversitaire et interdisciplinaire financé par le Service public fédéral de programmation Politique scientifique (BELSPO) au travers du programme « BRAIN-be 2.0 (*Belgian Research Action through Interdisciplinary Networks*) ». Ce consortium réunit cinq institutions partenaires : l'Université de Bruxelles, l'Université de Liège, l'Université de Leuven, l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS), et l'Université de Louvain. L'Université de Louvain y est représentée via le groupe de travail « Travail, Entreprise, Démocratie » (TED), une sous-entité du Centre de recherches interdisciplinaires, Démocratie, Institutions, Subjectivité (CriDIS). Les travaux des équipes de recherche de LAMARTRA sont répartis en sept *work packages*, chaque groupe de travail ayant pour mission d'enquêter en profondeur l'une des dimensions du projet global. L'objet de ce projet de recherche porte sur les interconnexions entre la transition vers la décarbonation et la transition du marché du travail en Belgique. La question de recherche à la base de LAMARTRA est la suivante : comment comprendre les développements actuels et futurs des transitions de la décarbonation et du monde du travail, et quelles sont les stratégies de gouvernance disponibles en Belgique pour assurer la poursuite commune des objectifs climatiques et d'un travail et d'un emploi « justes » ? (*How to understand the ongoing and future developments of the low-carbon and labour transitions, and which governance strategies are available in Belgium to ensure the joint pursuit of climate targets and 'just' work and employment?*).

En ce qui concerne l'UCLouvain, l'équipe de recherche sous la responsabilité scientifique de la Prof. Isabelle Ferreras inclut le chercheur principal du projet, le Dr. Sebastián Pérez Sepúlveda, et le Dr. Julien Charles. L'équipe est associée au *work package* 5, qui traite des politiques de transition à l'échelle des entreprises (*Engaging with transition politics at the workplace*). Pour ce faire, le *work package* 5 est chargé

de mener une analyse sociologique d'études de cas empiriques sur des entreprises pionnières (*best-in-class*) dans leur mode d'organisation du travail au regard de leur intégration des travailleurs dans les prises de décisions de l'entreprise ainsi que dans leurs préoccupations envers l'environnement. Plus précisément, cette recherche sociologique porte sur des ethnographies au sein de quatre entreprises, chacune représentant un secteur différent de l'économie belge, à savoir la métallurgie, la construction, l'agriculture et l'e-commerce.

L'enquête présentée ici s'inscrit dans le sillage de la première étude de cas du *work package* 5, conduite dans le secteur de la métallurgie. Cette enquête a porté sur un groupe industriel belge composé de plusieurs sociétés rassemblées autour de l'activité du recyclage, principalement de métaux. Afin de respecter l'anonymat garanti par la recherche, nous adoptons le pseudonyme de « Walloop » pour désigner ce groupe industriel. De même, les prénoms utilisés pour désigner les personnes dont les propos sont mobilisés dans cette partie analytique sont également des pseudonymes. Une liste reprenant des données biographiques sur ces personnes anonymisées peut être trouvée en annexe de ce mémoire.

B. Méthodologie de l'enquête

Pour parvenir à interroger le lien entre la théorie et des données empiriques que nous cherchons à comprendre, l'étude de cas s'avère pertinente (Ragin, 1992). Si la possibilité pour les études de cas de produire des généralisations est régulièrement critiquée, leur pertinence vient de leur capacité à fonder « l'intelligibilité empirique d'une théorie » (Sepúlveda, Ferreras, Charles et Crismer, 2023b, p. 11, trad.). Cette méthode permet de fait d'adopter une approche compréhensive au sens de la tradition wébérienne pour affiner l'analyse sociologique par l'intégration de la subjectivité des acteurs et d'autres sources de données comme de la documentation et de l'observation ethnographique dans le matériau empirique à traiter. Le secteur de la métallurgie ayant été déterminé comme cible des travaux du *work package* 5 au sein du consortium LAMARTRA, la sélection du cas a dû tenir compte de cette contrainte pour fixer l'organisation concernée par l'enquête.

La sélection de ce cas s'est faite sur base d'une logique de « *best-in-class* » développée spécifiquement pour les études de cas du *work package* 5. Selon cette logique, le cas considéré doit respecter trois critères (Sepúlveda, Ferreras, Charles et Crismer, 2023b).

Le premier critère exige que les activités de l'organisation visée s'ancrent dans la transition écologique au niveau des entrées (*inputs*), des procédés de production et/ou des produits (*outputs*) et que cette organisation fasse partie des pionniers de son secteur à cet égard (Sepúlveda, Ferreras, Charles et Crismer, 2023b). Sur le plan du deuxième critère, l'idée est d'étudier une organisation dont les pratiques de gestion s'orientent vers une forme d'*empowerment* des travailleurs, à distance d'une structure politique despotique de l'organisation (Sepúlveda, Ferreras, Charles et Crismer, 2023b). Si ces deux premiers critères portent directement sur la nature de l'enquête et ses deux axes de la transition écologique et de la démocratie en entreprise, le troisième critère trouve quant à lui sa justification dans les contraintes d'une recherche en sociologie devant obtenir l'accord des personnes enquêtées pour pouvoir être initiée. Ce troisième critère concerne donc l'ouverture de l'organisation à faire partie de l'étude pour rendre compte de son fonctionnement, ce qui témoigne d'une certaine forme de réflexivité sur ses pratiques et constitue une « condition de possibilité pour un certain degré de participation des travailleurs » (Sepúlveda, Ferreras, Charles et Crismer, 2023b, p.12, trad.).

En partant de cette logique de « *best-in-class* », un informateur privilégié expert de la métallurgie en Belgique a renseigné le groupe Walloop à l'équipe de recherche. Sur le plan du premier critère, ce cas sortait nettement du lot au sein du secteur de la métallurgie en inscrivant ses activités dans le recyclage et en disposant d'une structure de Recherche & Développement lui permettant de recycler une part toujours plus grande des produits entrant dans leurs processus. Concernant le troisième critère, deux rencontres de l'équipe de recherche avec la direction du groupe Walloop à la fin de l'année 2022 ont permis de garantir l'ouverture de la direction à notre enquête. Pour ce qui est du deuxième critère, en revanche, nous n'avons aucune garantie sur l'existence de pratiques démocratiques au sein de Walloop et la direction a elle-même souligné le fait qu'il n'y avait pas de participation des travailleurs à la gestion des entreprises du groupe. L'équipe de recherche a tout de même décidé de porter son choix sur Walloop, la métallurgie étant un secteur où des formes de démocratie en entreprise sont difficilement trouvables.

La question de la pertinence de ce cas pour l'examen de l'hypothèse au cœur de ce mémoire mérite par conséquent d'être soulevée. Si le groupe industriel investigué ne présente pas de structure de participation des travailleurs, comment amener de la

connaissance sur les interactions entre la démocratie en entreprise et l'engagement dans des activités attentives à leurs conséquences environnementales ? S'il est certain que l'enquête n'aura pas permis de mettre au jour des données directes sur les dynamiques allant de la démocratie organisationnelle à la prise en compte de l'environnement dans la gestion de l'organisation, il n'en demeure pas moins que ce cas défavorable s'est montré heuristique dans la sphère de la recherche qui nous occupe. En effet, tout comme Isabelle Ferreras (2007) est partie du « cas critique » (Goldthorpe, Lockwood, Bechhofer et Platt, 1968) des caissières de supermarché pour mettre en avant la pluralité de leurs rationalités au travail et fonder sa théorie politique du travail, le cas de Walloop a également révélé la richesse des valeurs qui constituent l'expérience de travail de ses salariés en dépit de l'absence de structure de gouvernance formelle leur permettant d'exprimer ces valeurs. À la suite de cette exploration de la pluralité axiologique au sein de Walloop, nous montrons que la répartition du pouvoir dans l'entreprise est un enjeu fondamental pour la résolution de conflits éthiques.

C. Les matériaux empiriques : interviews, observations et documentation

L'étude de cas du groupe Walloop s'est structurée autour de la collecte de matériaux empiriques par trois méthodes différentes. Tout d'abord, nous avons conduit une salve d'entretiens semi-structurés dans le but (1) de saisir la structure du groupe et de ses sociétés ; (2) de comprendre le contenu de ses activités ; (3) de recueillir des données sur notre hypothèse de recherche et (4) de nous faire connaître des responsables du groupe et des travailleurs pour faciliter notre accès au terrain. Ces entretiens ont été menés principalement par le Dr. Sebastián Pérez Sepúlveda accompagné de l'auteur du mémoire en tant qu'assistant stagiaire. Le Dr. Sebastián Pérez Sepúlveda a conduit d'autres entretiens seuls et a aimablement accepté que j'analyse le contenu de l'ensemble des entretiens obtenus, au nombre de 20. Le récapitulatif des entretiens analysés dans le cadre de ce mémoire reprenant le poste occupé par chacune des personnes interviewées se trouve dans l'encadré ci-après.

10 entretiens menés en duo par le Dr. Sebastián Pérez Sepúlveda (interviewer principal) et Thibault Crismer (assistant)

Personnes interviewées :

- Le responsable du service Environnement, Qualité, Sécurité et Environnement* (1h09')

- La responsable du département des ressources humaines* (1h09')
- Un manager indépendant* (1h09')
- La responsable d'un laboratoire de contrôle de la qualité des métaux et une agente d'accueil (entretien collectif avec la présence supplémentaire de la Prof. Isabelle Ferreras comme intervieweuse) (45')
- Le responsable de la maintenance et de la production d'une des sociétés du groupe* (1h43')
- Le responsable d'exploitation de trois sites du groupe* (1h02')
- Le directeur général de la maintenance du groupe* (1h06')
- Le responsable de la maintenance de deux sociétés du groupe* (46')
- Le directeur du département commercial d'une société du groupe* (1h43')
- Le CEO du groupe* et un administrateur de plusieurs sociétés du groupe* (entretien collectif avec la présence supplémentaire de la Prof. Isabelle Ferreras comme intervieweuse) (1h56')

10 Entretiens menés par le Dr. Sebastián Pérez Sepúlveda

Personnes interviewées :

- La responsable recrutement et formation du département des ressources humaines (1h20')
- La concierge d'un bâtiment administratif du groupe (présence supplémentaire du Dr. Julien Charles comme interviewer) (41')
- Un délégué syndical, également ouvrier de la maintenance (1h47')
- Un rondier (44')
- Le responsable d'une société du groupe, également membre de l'équipe R&D* (présence supplémentaire du Dr. Julien Charles comme interviewer) (49')
- Le responsable d'exploitation d'une société du groupe* (1h13')
- Trois ouvriers et une assistante sociale (entretien collectif avec la présence supplémentaire du Dr. Julien Charles comme interviewer) (28')
- Le responsable d'exploitation d'une société du groupe* (1h46')
- Un sous-opérateur (1h04')
- Le responsable du service Environnement, Qualité, Sécurité et Environnement* (deuxième entretien avec la même personne) (1h01')

Il est important de mentionner ici que ces entretiens ont été organisés par le conseiller à la direction du groupe Walloop, qui n'a pas laissé à l'équipe de recherche la liberté de fixer elle-même les rencontres qu'elle souhaitait. De plus, ce conseiller à la direction a tenu à assister à la plupart de ces entretiens, biaisant sans aucun doute la teneur de certains propos recueillis. Enfin, si cet ensemble d'entretiens reflète une certaine diversité de positions au sein du groupe, nous pouvons noter que la majorité d'entre eux ont été menés auprès d'un cadre de l'organisation (13 personnes* au total), avec un nombre légèrement moindre d'entretiens abordant le point de vue de travailleurs en bas de la hiérarchie du groupe (11 personnes au total).

L'ensemble de ces entretiens ont été enregistrés au moyen d'un téléphone et avec l'accord des personnes interviewées. Sur le plan de l'analyse, les entretiens les plus significatifs – c'est-à-dire ceux ayant produit les contenus les plus riches en rapport avec notre recherche – ont été retranscrits entièrement. Les autres entretiens, moins fournis, n'ont vu que leurs passages les plus intéressants retranscrits, tandis que les autres informations recueillies ont été consignées sous forme de notes prises lors de l'écoute de ces enregistrements. Ces retranscriptions complètes et partielles, ainsi que ces notes, ont servi de base à l'analyse des entretiens. L'analyse a consisté dans un premier temps en la recherche d'éléments mettant sur la piste d'une pluralité de valeurs dans le rapport des travailleurs à leurs activités. Dans un second temps, ces matériaux ont été passés en revue pour mettre en évidence des exemples de conflictualité axiologique et de hiérarchisation de valeurs y prenant place.

S'agissant de la deuxième méthode mise en œuvre pour collecter des données, il a été question d'approfondir les données des entretiens et d'aller au plus près des dynamiques internes à l'organisation au travers de séances d'observation. L'analyse repose donc également sur quatre journées d'observation des activités du groupe auprès des travailleurs, l'une à la fin du mois de mars 2023 dans une unité de traitement des plastiques sur l'un des sites du groupe Walloop et trois autres au début du mois d'avril 2023 dans deux unités de traitement des métaux sur un autre site du groupe. Ces séances d'observation ont été menées en compagnie du Dr. Sebastián Pérez Sepúlveda, mais le matériau empirique mobilisé pour l'analyse porte uniquement sur les notes prises par l'auteur lors de sa présence sur le terrain au moyen d'un carnet, et remises au propre lors de son retour du terrain.

Au cours de ces séances, qui cumulent environ 18 heures d’observation, nous avons eu l’occasion de suivre dans leur travail des opérateurs et des rondiers de trois unités de traitement, des travailleurs de la maintenance, ainsi qu’une travailleuse au contrôle de la qualité des produits. Ces heures passées en leur compagnie ont permis de visualiser les activités de travail, de comprendre les mécanismes de la chaîne de production, et surtout de pouvoir échanger avec les travailleurs sur leurs tâches, sur leur rapport au travail ainsi que sur leur rapport à la finalité de l’organisation – le recyclage – et les questions environnementales. Ces travailleurs se sont montrés accueillants à notre égard et ouverts à nos questions, expliquant avec beaucoup de détails techniques leurs activités de travail. En dehors de ce temps passé avec les travailleurs, nous avons pu également faire la visite de deux sites du groupe Walloop en compagnie de cadres pour découvrir les installations et nous informer sur le fonctionnement du groupe.

La direction du groupe nous a par ailleurs fourni de la documentation sur Walloop, notamment des documents sur le développement de l’emploi dans les sociétés du groupe, des rapports de réunions portant sur la gestion des incendies, des cartes de localisation des travailleurs par rapport aux sites du groupe ainsi que deux journaux datant de l’été 2021 et du printemps 2022, une sorte de magazines décrivant les actualités de Walloop à destination de ses employés. En outre, deux réunions d’étapes intermédiaires entre l’équipe de recherche et la direction de Walloop ont permis de clarifier certains éléments avec le CEO du groupe et le conseiller à la direction. Finalement, l’équipe de recherche a présenté ses analyses à ces deux personnes lors d’une réunion de restitution, permettant à nouveau de recueillir leurs avis et de valider la cohérence des analyses. Un dernier entretien avec le CEO et un administrateur du groupe s’est tenu le 3 juillet 2023, concluant une recherche de sept mois entamée au début du mois de janvier 2023.

D. Présentation du groupe Walloop

Walloop est un groupe industriel de recyclage né il y a une trentaine d’années. Il s’agit d’un groupe dont l’actionnariat est détenu actuellement à 100% par une famille belge habitant la région de plusieurs sites du groupe, et dont la recherche est soutenue par des investissements publics. Constitué de plusieurs sociétés, celui-ci s’ancre principalement en Belgique, mais détient également des sociétés à l’étranger. Une

constante de la localisation des sites de Walloop en Belgique est la proximité avec un cours d'eau, pour bénéficier du transport fluvial. Les cadres de Walloop décrivent le groupe comme une « fiction », « une constellation de PME », ou encore « un chapelet de sociétés ». Pendant des années, ses différentes sociétés ont évolué chacune de leur côté, chacune avec leur culture, avant que le management se mette à instaurer des instances transversales – à commencer par quatre départements : ceux des ressources humaines, du service Environnement, Qualité, Sécurité et Organisation, de l'IT et des affaires publiques – et à promouvoir un esprit de groupe il y a quatre ans.

Cette intégration verticale, rare au niveau européen où « les sociétés sont plutôt regroupées à travers le focus sur une phase [du recyclage] » d'après Xavier, un cadre, doit s'adapter aujourd'hui à la forte croissance du groupe. Le nombre d'emplois directs sous payroll est ainsi passé de 189 travailleurs le 31 décembre 2013 à 306 travailleurs le 31 décembre 2022, représentant une augmentation de 10% en un an et de 62% en dix ans. Concernant les trois sociétés du groupe sur lesquelles s'est focalisée notre recherche, la première a vu son nombre d'emplois sous payroll passer de 61 en 2013 à 154 en 2022, la deuxième est passée de 46 à 81 travailleurs sous payroll, et la troisième de 20 à 23 sur la même période. Le groupe emploie par ailleurs des intérimaires, environ une vingtaine continuellement, et parfois jusqu'à 50 intérimaires en été. Pour l'un des cadres, Bruno, cela doit être mis en exergue : « le groupe est à la croisée des chemins, soit on se structure, soit on continue à la Mexicaine ». Habités à un esprit de PME pendant longtemps, les plus anciens ressentent nettement le changement. L'un d'eux, Tariq, qui a débuté par un travail étudiant chez Walloop en 1998 et a grimpé les échelons jusqu'à devenir responsable de la maintenance et de la production d'une société, a ainsi vu sa société grandir et passer de 7 travailleurs à la fin des années 90 à environ 150 à l'heure actuelle.

À la fois cause et effet de cette croissance, la diversification des activités de Walloop s'intensifie. Parti de l'acier, le groupe a évolué pour recycler les métaux non ferreux et puis le plastique, traitant de plus en plus d'éléments du tableau de Mendeleïev. Parmi les matières qui rentrent désormais chez Walloop, nous retrouvons des matières issues de la déconstruction, des chutes de production, des containers des recyparcs, des véhicules hors d'usage (VHU), des DEEE (ordinateurs, télévisions, électroménagers, frigos...), des trottinettes électriques, des bus, des panneaux solaires, etc. Les premiers éléments d'avions et d'éoliennes font par ailleurs leur apparition dans leurs processus.

Cette augmentation des matières à recycler vient à la fois de l'évolution des normes législatives et de leurs clients qui réclament des taux de recyclage toujours plus élevés. Les contraintes imposées par les réglementations peuvent dès lors s'avérer être des opportunités sur le marché économique.

E. Le travail chez Walloop

Le fonctionnement des installations de Walloop, les « *Treatment units* », s'organise autour de deux types d'activités. D'une part, il y a l'étape de la dépollution des matières qui répond à la législation en la matière. C'est le côté « environnemental » de l'activité d'après David, un cadre. Plusieurs cadres de Walloop soulignent le fait que cette dépollution n'est pas imposée partout à l'échelle mondiale et que les matières rentrent sans traitement préalable dans les broyeurs de certains pays. D'autre part, il y a le démantèlement des matières et le traitement des résidus de broyage. C'est l'aspect « économique » de l'activité. Pour recycler et valoriser les produits reçus, ceux-ci sont séparés par différents procédés. La séparation peut ainsi se faire manuellement par du démantèlement, du tri ou par de la découpe au chalumeau, ou bien mécaniquement par de la découpe à la cisaille, du fractionnement par un broyeur, de la séparation par des tables de criblage (des sortes de tamis), de la séparation par soufflage avec de l'air, de la séparation par attraction magnétique, de la séparation par de l'électrostatique, ou encore de la séparation par la flottaison dans un liquide. Si ces étapes ont lieu avec des matériaux dans une phase solide, de nouvelles installations du groupe vont lui permettre de passer à la séparation dans une phase liquide avec des traitements chimiques. Pour ce qui est du transport des matières traitées, 50% des produits passent par le transport fluvial, 40% par les camions et 5% par les rails.

Le groupe Walloop emploie des travailleurs aux compétences très diverses. Sophie, une travailleuse, explique ainsi que des chercheurs en R&D avec le titre de docteur y croisent des personnes sachant à peine lire et écrire. La force de travail du groupe est essentiellement masculine, le seul département où les femmes sont en majorité étant le département des ressources humaines. Dans le cadre de nos interviews et de nos séances d'observations, nous avons principalement échangé – en dehors des cadres – avec des opérateurs, des rondiers et des personnes contrôlant la qualité des produits. Ces dernières ont pour mission de mesurer le taux des différents composants présents dans des échantillons pris dans les produits à la fin des processus de traitement. Selon

le résultat des tests effectués, soit le produit est de grande qualité et peut être directement proposé à des clients, soit il est d'une qualité moindre et est mis de côté en attendant de voir si les commerciaux parviennent à trouver des clients pour l'acheter, soit la qualité n'est pas au rendez-vous et la matière devra à nouveau être traitée pour être valorisable. Les activités des sites ne sont donc pas forcément linéaires, il se peut que les travailleurs doivent repasser certains flux de matières dans les installations pour obtenir une qualité satisfaisante à la sortie de la chaîne.

Les opérateurs et les rondiers, eux, travaillent par équipe de trois. Pour toutes les pauses de huit heures (6h à 14h pour la pause du matin, 14h à 22h pour la pause de l'après-midi et 22h à 6h pour la pause de nuit), l'opérateur de chaque installation est accompagné de deux rondiers qu'il supervise. Dans chaque installation que nous avons visitée se trouve une pièce, quartier général de l'opérateur, où se trouvent des tables, des chaises, des armoires, mais surtout des ordinateurs affichant les schémas des processus de l'installation et les données de différents capteurs, ainsi que plusieurs écrans montrant des vues de caméras sur l'ensemble des installations, ce qui confère un air de panoptique à la cabine de l'opérateur. L'opérateur passe le plus clair de son temps dans cette sorte de bureau, où il contrôle les mesures des capteurs de l'installation qui lui renvoient des valeurs en hertz, millibars, ampères, degrés Celsius, etc. Son rôle est de faire en sorte de stabiliser un maximum le processus et d'atteindre l'objectif de tonnage attribué à sa *treatment unit* pour chaque pause. Ce rôle est crucial, car la matière entrant dans les installations change sans cesse. Cette matière étant du déchet, la quantité de métaux ou de plastiques qui s'y trouve varie à chaque nouvelle réception d'*inputs* des fournisseurs. Selon les jours, la matière passée dans les machines va être plus lourde ou plus légère, plus humide ou plus sèche, et ses composantes seront plus épaisses ou plus fines. Les différents types de matières ne vont pas se comporter de la même manière dans les installations, il faut donc ajuster plusieurs paramètres pour que le processus s'adapte à la matière qu'il ingère et que le déplacement de la matière dans les différentes étapes de l'installation se fasse de la façon la plus stable possible.

En dépit du travail d'ajustement des paramètres par l'opérateur, certaines matières passent plus difficilement dans les machines et créent régulièrement des « bouchons ». Ces bouchons résultent de l'accumulation de la matière à certains endroits, ce qui bloque les machines. Lorsque cela arrive, l'opérateur repère le bouchon sur ses écrans

et demande à l'un de ses rondiers d'aller libérer la matière, ou alors il s'en charge lui-même. L'opérateur ne pouvant pas tout voir sur ses écrans, les rondiers sont en quelque sorte les yeux de l'opérateur sur le terrain. Ces rondiers passent la plupart du temps dans l'installation, nettoient les machines et les espaces de travail, enlèvent les bouchons qu'ils observent et changent la taille des tables de séparation quand l'opérateur estime que c'est nécessaire. Ils se chargent également de prendre des échantillons de produits pour le contrôle de leur qualité, ou mesurent la densité de l'eau dans les lignes de flottaison pour voir s'il faut y ajouter du sel ou non. Lorsqu'il faut aller contrôler les « tables » (un des procédés de séparation), c'est l'opérateur qui s'en charge, pas les rondiers, parce qu'il s'agit d'une machine plus technique et que l'opérateur a plus d'expérience.

Le corps des opérateurs et des rondiers est fort sollicité dans leurs tâches. Ceux-ci marchent beaucoup à travers l'installation tout au long de leur pause, devant se faufiler dans des passages étroits, se baisser pour passer en dessous de conduites, monter et descendre sans cesse des marches. Mehdi, l'un des opérateurs, se dit fort fatigué quand il rentre chez lui, il lui arrive de dormir dans le bus quand un collègue ne le ramène pas en voiture. Il doit passer par beaucoup de marches pendant la journée, ce qui l'épuise. Pourvus de leurs EPI – « équipements de protection individuelle », c'est-à-dire un casque, des lunettes, un gilet fluo, des chaussures de protection et un masque – ces ouvriers travaillent dans un milieu poussiéreux pouvant contenir des substances toxiques à la suite des mouvements de la matière dans les machines. Ces machines sont aussi à la source d'une intensité sonore élevée dans les installations. Cela amène les travailleurs à développer un langage des signes avec les mains pour pouvoir communiquer à distance. Leur ouïe leur sert par ailleurs à détecter des problèmes. C'est ce que nous a expliqué Nassim, un rondier, qui entend avec l'expérience quand un bruit qui n'est pas normal résonne dans l'installation, indiquant qu'une machine est défectueuse.

2. Analyse et résultats de l'étude de cas

Maintenant que nous avons posé le cadre de l'étude de cas avec la présentation du groupe Walloop et de ses activités, nous allons explorer le contenu des matériaux empiriques recueillis au cours de notre enquête pour illuminer les questions que nous nous posons dans ce mémoire. Sont exposés dans les lignes qui suivent les résultats de

l'analyse des données récoltées sous le prisme de la pluralité des logiques que recouvre le rapport au travail des personnes rencontrées. Ces logiques sont structurées dans ce texte autour des cinq dimensions du rapport au travail distinguées par Ferreras en 2007. Nous y découvrons que, loin de se réduire à l'équation « travail = salaire », les propos des enquêtés dévoilent des raisonnements qui associent des valeurs diverses à leur expérience de travail, ce qui rejoint les constats de la sociologie politique du travail. Au travers de cette analyse, le regard est porté non seulement aux valeurs exprimées par les travailleurs, mais aussi à la façon dont le groupe industriel enquêté tient compte ou non de ces différents registres dans la gestion de l'organisation ainsi qu'à leur opposition dans des conflits éthiques. L'analyse qui suit révèle que si le groupe Walloop veille à intégrer partiellement certaines de ces dimensions expressives dans sa gouvernance, leur intégration n'est pas complète, créant un écart entre la réalité de l'expérience de travail et la prise en compte et la représentation de cette totalité expérientielle du travail dans la gestion de l'organisation.

A. La pluralité des dimensions constituant l'expérience du travail

a. Le rapport instrumental

Le rapport instrumental au travail associe le travail au fait de « gagner sa vie » (Ferreras, 2007, p.75). C'est le type de rapport au travail qui saute aux yeux, qui semble aller de soi. L'évidence de ce rapport s'exprime dans le dicton « tout travail mérite salaire », ou comme nous l'a déclaré Farid, un rondier, « moi je donne, je prends. J'ai grandi comme ça ». S'il y a bien une raison première qui pousse les gens à travailler, c'est le souhait de garantir leurs conditions d'existence. La rémunération que perçoivent les travailleurs en échange de leurs efforts leur permet de couvrir les frais de leur vie quotidienne. Tariq, un responsable chez Walloop, explique ainsi que son arrivée dans le groupe à un poste d'ouvrier était guidée par une logique instrumentale : « Pour moi l'idée au départ, c'était pour dépanner, parce que j'allais jamais rester faire du tri, mais c'était plus pour dépanner parce que faut payer un loyer ici, et c'est encore plus cher qu'au Maroc. Et il faut payer un peu sa nourriture. Ça c'était pour dépanner ».

Si le travail et le salaire qui en découle assurent la capacité de financer les besoins de première nécessité comme un logement, de la nourriture ou un titre de séjour, l'augmentation du salaire engendre une croissance du pouvoir d'achat et plus de liberté dans la consommation. Logiquement, les travailleurs manifestent une volonté

d'obtenir une rémunération plus importante pour accroître leur autonomie en dehors de la sphère professionnelle. Cela peut notamment passer par un système de primes, d'après Haroun : « on est toujours récompensé par quelque chose quoi. Maintenant si vous faites des tonnages les patrons ils le voient hein. Après, plus vous faites ce qu'il veut, eh ben... plus vous aurez, vous obtiendrez [se reprend, hausse la voix] NOUS obtiendrons des trucs. Comme des petites primes que... qu'on a eu là il y a pas longtemps aussi, qu'on avait pas avant ». Le fait de s'élever dans l'entreprise est une autre manière d'accroître son salaire, ce que vise Yoann, un rondier : « Je fais aussi ça, j'essaye de trouver aussi des solutions, de m'impliquer, pour simplement évoluer quoi. Si je ne fais rien, je n'évoluerai pas, du coup je ne gagnerai pas plus d'argent, donc... L'argent c'est le nerf de la guerre donc voilà, c'est comme ça que je vois les choses quoi ».

Les différences de rémunération sont apparentes et soulevées par les travailleurs, en particulier lorsqu'ils les perçoivent comme injustes. C'est le cas de plusieurs rondiers que nous avons rencontrés, qui estiment se charger de tâches qui ne sont pas associées au statut indiqué dans leur contrat. Plusieurs d'entre eux nous ont affirmé faire un certain nombre de tâches attribuées à l'opérateur – le poste au-dessus du leur – sans pour autant bénéficier de la différence de salaire qui avantage la personne au statut d'opérateur. Farid, un rondier, nous a également expliqué qu'il arrive que des intérimaires venant en renfort soient mieux rémunérés que les travailleurs de Walloop alors qu'ils n'ont pas de CDI et qu'ils effectuent les mêmes tâches. Toute différence de traitement en matière salariale fait l'objet de remarques des travailleurs, ce qui a été accentué par le rapprochement récent des différentes sociétés du groupe Walloop. Stéphanie, du département des ressources humaines, nous a ainsi appris que l'évolution en silos des sociétés les a amenées à développer des pratiques différentes en termes de rémunération et d'avantages octroyés aux salariés. Maintenant que les travailleurs de ces sociétés se croisent en raison de la convergence des sociétés au sein du groupe, ces travailleurs comparent les modalités de leurs rémunérations et ceux qui sont défavorisés réclament une égalité de traitement lorsque ces modalités diffèrent.

Ces éléments confirment la tendance première de l'assimilation du travail à une source de revenus, mais il faut d'ores et déjà souligner que la réduction du travail à cette dimension n'est pas perçue positivement par les travailleurs. Nous pouvons le déduire du discours d'Haroun, un rondier : « Il y a des gens qui viennent ici, qui font leurs 8

heures et ils y vont. Je vais pas rentrer dans le débat, mais il y a des choses à faire. Il y a un minimum ». Si celui-ci réproche l'attitude de travailleurs venant uniquement pour gagner leur salaire, Yoann déplore la dépendance économique de personnes en situation de dépression, pour qui le rapport instrumental au travail est exacerbé : « Je pense beaucoup que... Les gens qui partent en dépression en général, des échos que j'ai eus des gens, les gens ils en ont marre de travailler ici. À mon avis ils sont arrivés à un stade dans leur vie où ils ont besoin absolument de cet argent, ils peuvent pas faire autrement, et ils se voient pas tout recommencer à zéro comme intérimaire. Et je pense qu'ils tirent là-dessus jusqu'au moment où ils vont en faire pas assez ou trop et ils vont se faire mettre à la porte ».

Du point de vue de la prise en charge de ce rapport instrumental au travail par l'organisation, celle-ci est évidemment centrée autour du versement du salaire. D'autres mesures sont à ranger du côté des primes, telles que les primes de production, les primes de fin d'année, ainsi qu'une prime d'absentéisme qui est décernée tous les trois mois au travailleur qui n'a pas eu d'accident ou de maladie et a pu assurer son travail continuellement sur cette période. Vue sous le prisme des dépressions évoquées par Yoann, cette prime qui entend lutter contre l'absentéisme réduit la réponse de l'organisation à une logique instrumentale pouvant entraîner un cercle vicieux. Selon Yoann, « d'un côté si les gens ont besoin d'argent ben ils vont venir, mais s'ils vont pas être bien au travail ils vont pas être bien du coup ils vont... Je sais qu'il y a beaucoup de cas de dépression, mais c'est beaucoup des personnes qui travaillent après plus de 8/10 ans quoi. À partir d'un moment, les gens, travailler comme ça, ben physiquement et mentalement c'est dur ». Cette même logique instrumentale est au fondement d'un système de rémunération différenciant quatre niveaux pour les postes d'opérateur et de rondier. Sur base notamment de leur ancienneté, de leurs compétences et de leur investissement dans le travail, les opérateurs et les rondiers sont évalués et peuvent prétendre à un passage à un niveau supérieur, par exemple un rondier de niveau 1 passant au niveau 2, ce qui correspond à une augmentation de salaire. Il s'agit donc ici d'un incitant économique conçu pour motiver les travailleurs à s'investir dans leurs tâches.

Si la réponse de l'organisation sur le plan de l'absentéisme apparaît inappropriée, car aveugle à la pluralité des dimensions constituant ce phénomène, plusieurs cadres ont tenu à mettre en avant la volonté de Walloop à garantir les moyens de subsistance des

travailleurs lors de la crise sanitaire survenue en 2020. André, un responsable commercial, l'explique en ces termes :

« Ça c'est hyper important, même si quand on a parlé tout à l'heure du Covid et des difficultés que ça a entraînées, on a anticipé les aides gouvernementales, financières, pour les gens qui étaient au chômage économique. On a pris la décision, et ça n'a pas été fait à la demande du syndicat, mais on a pris avec [le CEO] la décision d'interpeller [l'actionnaire familial], en lui disant « Les gens sont chez eux, il y a des entités qui peuvent travailler, il y en a qui ne peuvent pas travailler, il y a des gens qui sont au chômage économique, donc ça représente pour eux une perte de pouvoir d'achat, qu'est-ce qu'on fait ? ». On a pris la décision en anticipation de dire, ce que vous ne toucherez pas, ce que vous allez perdre par rapport à votre pouvoir d'achat en étant au chômage économique, la société va le compenser. On l'a compensé. C'est comme ça qu'on arrive à garder des gens qui sont mobilisés, parce qu'ils se sont considérés aidés dans les moments difficiles ».

Ces considérations montrent dès lors que l'organisation reconnaît pleinement le rapport instrumental au travail et veille à le prendre en charge.

b. L'inclusion sociale par le travail

Une deuxième dimension identifiée par Ferreras (2007) est celle de l'inclusion sociale par le travail. Au-delà du gagne-pain qu'est le travail, celui-ci permet d'intégrer un collectif autre que celui de la famille (Ferreras, 2007). Jouant sur la confusion des termes, le groupe Walloop tend cependant à tirer profit de l'image positive de la famille en prolongeant par le discours le caractère familial de son actionnariat à l'ensemble de ses sociétés, plusieurs cadres parlant d'« esprit familial » chez Walloop. Si certains ne se retrouvent pas dans cet esprit familial, tant parmi les cadres qu'au sein des travailleurs, d'autres affirment le ressentir. C'est le cas notamment de Fabien, un cadre qui revendique cet esprit familial qu'il n'a pas connu en France où il a travaillé par le passé. Là où l'esprit familial n'est pas mis en avant, d'autres signes nous renseignent sur un sentiment d'appartenance à un collectif. Par exemple, dans l'une des unités de traitement du groupe, les travailleurs ne s'appellent pas par leurs prénoms, mais par des surnoms. Certains sont dénommés d'après un diminutif ou une variante de leur prénom, un chef est appelé « chacal », tandis qu'un sous-opérateur est

appelé « mini frouch » parce qu'il est d'origine française. Ailleurs, dans une autre unité, Farid nous raconte qu'il apprécie le magazine publié par Walloop parce que cela lui permet d'en apprendre plus sur ce que le groupe fait. Pour lui, « avec le magazine, tu as une idée de la société dans laquelle tu travailles ». Cette intégration sociale et son importance sont à nouveau soulignées par Mehdi à qui il était demandé s'il chercherait à aller ailleurs s'il était plus facile de trouver du travail. Celui-ci a répondu « Pourquoi aller ailleurs ? Le patron ici il dit bonjour, il demande comment va la famille, il nous respecte, il nous fait confiance et ne fait rien de mal ».

Si les travailleurs font ressortir l'importance de cette inclusion sociale par le travail, c'est en partie dû aux conséquences négatives du manque d'insertion. La nécessité de l'intégration sociale est en particulier exacerbée chez ceux qui ont fait l'expérience d'un isolement. C'est le cas de Sophie qui s'est retrouvée temporairement dans un local éloigné des autres le temps que son espace de travail soit construit. Son témoignage est éclairant :

« Interviewer : Vous êtes restée un an là-bas ?

Sophie : Oui. Mais c'était le but. Je pense que si j'étais restée là-bas plus longtemps, je pense que je serais pas restée chez Walloop [rires].

Interviewer : Pourquoi ?

Sophie : Parce que j'étais à l'écart de tout. On était donc dans une pièce, on était tout près de [une société du groupe], donc on n'était pas là où se trouve [un site du groupe], on était dans un petit truc reculé. C'était assez sombre, assez lugubre. Enfin l'environnement était, on était tranquille parce qu'il y avait que nous quasiment, donc si vous aviez envie de dormir je pense que personne ne l'aurait vu. Mais même la femme de ménage, elle venait quand j'étais là parce qu'on ne se sentait pas à l'aise le soir. C'était quand même assez... Voilà. Et ça, c'est pas encore trop trop grave, le plus grave pour moi c'est que quand vous êtes à l'écart comme ça, d'un endroit de fabrication ou de choses qui se décident, vous n'êtes pas intégré dans la société. Vous avez l'impression que vous êtes là, moi on me téléphonait « Sophie, tu sais me donner les analyses et ça ? », moi j'étais pas au courant, voilà, je vais dire, c'est comme ça, on est un peu, on est loin, on vous voit pas, ben vous êtes oubliés.

Ça, c'est vraiment, ça se marque très fort, ça. Quand vous n'êtes pas dans la partie active d'une entreprise, vous n'êtes pas intégré.

Interviewer : Et vous avez ressenti un petit peu ça ?

Sophie : Ah oui, je l'ai ressenti, ça je l'ai ressenti. Je l'ai tellement ressenti qu'un jour, un weekend, un samedi, j'ai téléphoné à [un administrateur], j'ai dit « Dites-moi que je reviens [sur le site où se construit le laboratoire] ». « Oui » qu'il me dit, « Je te promets que tu seras [sur le site où se construit le laboratoire] ». Parce qu'il m'aurait dit non, j'aurais voulu partir. C'est sûr et certain. Parce que ça n'allait pas, je me sentais vraiment... Pourtant avec [ceux du site à côté] on pouvait aller manger un bout avec eux, c'était pas loin, il y avait 600/700 mètres à faire, mais je vais dire, on n'a pas envie de se déplacer quand il pleut pour aller manger un bout et puis revenir. Et on n'est pas dans l'usine, on n'est pas dans le mouvement, et moi, enfin peut-être pas tout le monde, mais moi j'ai besoin de sentir que ça vit autour de moi, de comprendre, de voir, d'entendre ce qui se passe, et là non, on n'était vraiment qu'à deux. C'était vraiment un truc de, vraiment isolé. Isolé, Isolé. »

Cet extrait d'entretien montre que l'isolement peut engendrer une charge psychologique lourde. Lorsque cet isolement ou une autre charge mentale a lieu au sein même du foyer, en dehors de la sphère professionnelle, l'expérience du travail et l'inscription dans un collectif de travailleurs s'avèrent cruciales. C'est ce que nous révèlent les propos de Yoann :

« Moi je suis arrivé à un stade, enfin dans ma vie, enfin je vais pas approfondir ça, mais où j'étais content de venir travailler parce que ça se passait pas bien chez moi. Donc ça aussi pour... On va dire que moi j'étais, pendant un an, au tout début que je venais travailler ici à vélo, j'étais très déprimé, très dépressif, enfin pas sous cachets ou quoi hein, mais juste vraiment déprimé, voilà. À force de venir travailler, de fréquenter des gens, de prendre un rythme et de travailler, ben ça m'a aidé. Ça m'a aidé de voir des gens. Parce que moi je peux rester 10h sur mon ordinateur par exemple, sans souci. Je peux faire plein de choses comme ça. Ouais, travailler ça donne un, c'est prendre l'air, c'est parler à d'autres gens, poser des questions, enfin... on va dire pas se plaindre, mais discuter de tout et de rien, ça aide à vider la tête. On arrive au boulot, pendant 8 heures on pense plus à ses

problèmes puisqu'on pense au boulot quoi, du coup... Non c'est bien. Et franchement, si on est pas bien on peut toujours en discuter avec des chefs, des collègues, des opérateurs, ça en général tout le monde est ouvert. »

Parmi les travailleurs, comme dans tout collectif, certains s'efforcent plus que les autres de créer ces liens sociaux fondamentaux au travail et de les maintenir. Haroun en fait partie :

« Mais bon sinon l'ambiance, moi je la mets toujours. Moi quand j'arrive, j'essaye d'avoir un bon esprit de groupe. Je sais pas comment vous expliquer. Chacun doit être connecté avec l'autre. Comme ça quand vous arrivez, comme ça quand ils viennent, ils ont envie de venir travailler. Ils se disent pas « Ben je vais pas venir avec l'autre, il fait chier, monter, descendre ... ». Vous leur amenez un petit... une petite chose, voilà. Ils se disent « Ben ça va, on va venir travailler, le cousin il est là, tranquille, on va passer notre journée tranquillement. » »

Pour ce rondier, la dimension collective du travail est précisément valorisable parce qu'elle est essentielle pour les individus. Il l'illustre par le cas du changement de pause. Il s'agit du moment où une équipe terminant sa pause attend que la suivante arrive pour échanger des informations sur ce qui s'est passé dans l'installation lors de sa propre pause, et pour informer des problèmes à régler. Lui, Haroun, explique que ce changement de pause cache un autre aspect tout aussi important :

« Haroun : Ben ouais, vous voyez bien là, c'est ça que j'aime bien moi. On arrive, faut mettre l'ambiance. Faut que celui qui arrive, il reparte, ben il a la tchatche quoi.

Interviewer : Donc ce n'est pas juste se transmettre de l'information ?

Haroun : Transmettre de l'information à la base, et après créer le lien. On se voit tous les jours. Ça fait des années qu'on se voit. Vous êtes obligés de créer un lien. Celui qui crée pas de lien c'est qu'il a un problème. Peut-être qu'il doit aller se faire suivre ou je sais pas moi. Pour moi hein il est pas social, sociable on va dire. »

Ce qui ressort de ce discours en dit long sur la nécessité d'une insertion sociale dans le travail, que ce rondier met en exergue, allant jusqu'à considérer que l'absence de

lien social au travail résulterait d'un déséquilibre psychologique. Cela explicite le rôle clé que joue l'inclusion sociale dans l'expérience de travail.

S'agissant de la prise en considération de cette dimension expressive de l'inclusion sociale par le groupe Walloop, celle-ci se révèle moins prononcée que ce que nous avons vu pour la dimension instrumentale précédemment décrite. Certaines mesures contribuent à y répondre, comme la tenue d'un événement chaque année, le « *Family day* » où sont conviés l'ensemble des travailleurs du groupe. Tout comme le magazine du groupe, une formation « *Welcome day* » – pour l'instant facultative, mais en passe de devenir obligatoire – permet aux travailleurs de s'informer sur les activités du groupe de développer un sentiment d'appartenance. Peu d'entre eux s'inscrivent à cette formation jusqu'à présent, mais cela peut s'expliquer par la réticence de certains supérieurs à laisser partir un ouvrier pendant une matinée afin d'y assister. Cecilia, une travailleuse du département des ressources humaines a affirmé en outre que ceux qui y ont participé ont été agréablement surpris du contenu de la formation et se sont montrés très intéressés. Cette même travailleuse explique que son département est en train de mettre en place un *welcome pack* pour les nouveaux arrivants leur procurant plusieurs documents d'informations sur le groupe. Elle compte également instaurer un appel téléphonique après quelques mois auprès de chaque nouvel arrivant pour se renseigner sur sa situation et dès lors établir un parcours d'intégration offrant aux travailleurs le sentiment d'être pris en charge. Il est à noter que Cecilia prend à cœur ce projet, car elle-même ne s'est pas sentie accueillie lors de son arrivée dans le groupe et qu'elle tient à remédier à cette situation.

Pour en revenir à l'esprit familial que les responsables essayent d'insuffler aux équipes de travailleurs, Mehdi nous a fait part d'une anecdote. Il lui est arrivé une fois dans le passé de quitter son poste de travail sans prévenir, car sa femme était enceinte et lui avait téléphoné pour qu'il vienne auprès d'elle parce qu'il y avait des complications. Quand Mehdi est revenu à son travail après coup, un administrateur l'a convoqué pour prendre connaissance de la cause de son départ. Lorsqu'il en a appris la raison, l'administrateur a dit au chef de l'opérateur « Tu aurais fait quoi à sa place ? » et a demandé à l'opérateur de le tenir au courant à la naissance de son enfant. Lorsque ce fut fait, l'administrateur a offert un bon à Mehdi pour cette naissance. Depuis lors, ce bon de naissance a été systématisé chez Walloop pour accueillir la naissance de l'enfant d'un travailleur.

Ces éléments dévoilent une prise en charge partielle de la dimension de l'inclusion sociale par le travail. Cependant, l'inclusion a ses limites chez Walloop. Pour Sophie, « la barrière sociale n'existe pas. Enfin, quand même pas dans la cuisine, il ne faut pas exagérer ». Les ouvriers demeurent surtout à l'écart des centres de décisions, et s'ils ont la possibilité de faire des suggestions d'améliorations, celles-ci ne sont prises en compte que si elles portent sur la productivité ou la sécurité et plusieurs intermédiaires doivent valider le bien-fondé de la proposition du travailleur pour qu'elle ait une chance d'aboutir. En dehors de la délégation syndicale, dont l'interpellation peut entraîner des conséquences ultérieures négatives pour le requérant selon un ouvrier, il n'existe pas au sein de Walloop de structure à portée démocratique qui permettrait à l'ensemble des travailleurs de participer pleinement – directement ou par la voie de représentants – à la gestion de l'organisation et de ses pratiques. Si l'architecture de Walloop se montre plus plate que dans d'autres entreprises, et que les responsables disent avoir à cœur de rester proches des travailleurs et ouverts à la discussion, le centre de gravité des décisions reste néanmoins éloigné d'une bonne partie des investisseurs en travail (Ferrerias, 2012).

c. L'utilité sociale par le travail

La troisième dimension du rapport au travail souligne que celui-ci permet d'« être utile » (Ferrerias, 2007, p.74). Dans notre étude de cas, cette utilité exprimée par les travailleurs avait pour cible trois ensembles différents : leurs collègues au sein de Walloop, le groupe Walloop, et la société de manière générale. Premièrement, pour commencer avec l'utilité envers les collègues, nous avons constaté des pratiques d'entraide sur le terrain. Par exemple, en ce qui concerne le nettoyage de fin de pause qui permet à la nouvelle équipe de prendre place dans des lieux propres, certains opérateurs lancent ce nettoyage juste avant le changement de pause. Raphaël, un sous-opérateur, préfère de son côté lancer ce nettoyage plus tôt, parce que « s'il y a un problème ça tombe sur ma pomme et pas sur celle des prochains ». Il fait donc en sorte de faciliter la tâche de ceux qui le suivent. De manière semblable, Bashir, l'opérateur d'une autre unité qui avait aidé des collègues le matin de notre rencontre pour aligner le moteur d'un crible après qu'une courroie ait lâché, dit donner un coup de main aux autres travailleurs quand il le peut. Récemment, il lui était arrivé de passer devant un box dont la matière contenait trop de métaux, « je l'ai vu direct avec mes yeux », et est allé le dire à l'opérateur de l'unité de traitement concernée qui lui a répondu qu'il ne

savait pas comment faire le réglage pour changer ça. Bashir est alors allé voir la table de triage, a passé son doigt dessus, et a constaté qu'elle était lisse. Il a donc dit à l'opérateur qu'il fallait la changer. Ces comportements d'entraide sont significatifs, car volontaires et non imposés aux travailleurs qui les développent.

Deuxièmement, les travailleurs peuvent également se sentir utiles à leur entreprise. C'est notamment le cas de Mehdi, qui explique que le plus important dans son travail, « c'est que le patron nous remercie pour notre travail ». Cet opérateur exprime par ailleurs une certaine admiration pour le CEO du groupe, qui a plus ou moins son âge, qui a commencé chez Walloop comme étudiant, « et maintenant regarde où il est, il travaille tout le temps pour l'entreprise, il donne tout ». Pour Mehdi, « il faut travailler avec le fond », il estime que ceux qui ne pensent qu'à l'argent n'avancent pas dans la vie. Claire, une travailleuse au contrôle de la qualité des produits, apprécie quand on lui demande son avis sur l'élaboration de certains processus parce que cela lui fait plaisir de se rendre utile. Selon Claire, son but est avant tout « de satisfaire le client et d'être rentable pour l'entreprise ». Elle fait de son mieux pour cela, mais soulève le fait que d'autres sont « je-m'en-foutistes », et en parle négativement. La valeur que les travailleurs accordent aux services rendus à l'entreprise se reflète à nouveau dans le discours d'André lorsqu'il évoque les augmentations de salaire. Celui-ci s'en est voulu par le passé de tarder à donner une réponse à un ouvrier sollicitant une augmentation alors que ce dernier la méritait. André explique ceci :

« Lui, tous les jours, chaque jour, il arrivait avec l'espoir de, tiens, « est-ce que ma demande va être satisfaite ? De un, parce que si ma demande est satisfaite, c'est que je suis sur le bon chemin, et ils ont confiance en moi, et je suis digne de l'augmentation que j'ai demandée », et voilà, et donc après ça, j'ai voulu gommer ça. En tout cas, moi j'ai essayé d'insuffler ça à mes équipes à l'époque, c'est d'aussi être dans l'anticipation d'une demande. Je trouve dix fois plus valorisant pour un ouvrier d'anticiper sa demande, parce qu'on voit son investissement dans l'entreprise, et d'anticiper sa demande, et de lui dire, voilà, et de l'appeler, ça a beaucoup plus d'impact, de l'appeler et de dire, « Voilà, j'estime que ton investissement dans l'entreprise, l'état d'esprit dans lequel tu travailles, mérite que je t'augmente » et tu l'augmentes. Et ça, je peux te dire, enfin je peux vous dire, que c'est beaucoup plus gratifiant pour la personne, que de devoir venir quémander, et *in fine*, qu'on lui accorde parce que... Et voilà, être toujours dans cette espèce

d'anticipation, d'un point de vue social également, ça c'est la clé de l'alchimie, de la réussite du groupe, ça c'est essentiel. »

Ce passage est nettement révélateur d'une dimension expressive du travail. Si le travail ne prenait qu'une forme instrumentale, la temporalité et la manière d'annoncer cette augmentation n'importeraient pas, car seul le résultat compterait, c'est-à-dire une augmentation du salaire. Or, ce qu'André nous fait savoir, au fond, c'est que la reconnaissance de l'investissement du travailleur et de son utilité à l'entreprise est fondamentalement importante. Nous retrouvons aussi cette dimension dans les propos de Farid, qui a été marqué par l'attitude d'un administrateur l'ayant félicité parce que c'était la première fois que cet administrateur voyait la machine de son unité de traitement si propre après le nettoyage de Farid.

Par ailleurs, les travailleurs apprécient quand leurs suggestions aboutissent à des changements dans les installations. Didier, un responsable de la maintenance, a notamment mentionné le cas d'un travailleur qui avait proposé de mettre en place un système de verrouillage sur un broyeur. Sa proposition a été mise en place, à la suite de quoi le travailleur « est content parce que c'est lui qui a eu l'idée ». Yoann nous a raconté une histoire similaire le concernant :

« Yoann : Il me semble que [son chef] m'a dit « Bon, si tu as quelque chose à dire sur l'installation, le pilote, tu préviens ton opérateur, tu le mets dans GMAO ». Je lui ai demandé si je pouvais mettre mon nom, enfin mon prénom à côté quoi, pour dire que c'était mon idée, il m'a dit « Oui, pas de souci ». Du coup voilà, ça peut être valorisant dans le futur s'il regarde, « Ah ben, cet homme-là il a trouvé ça, ça, comme solution, ben c'est pas mal [...] [l'idée qu'il a proposée] c'était d'agrandir simplement, en fait si vous voulez à la fin des spirales il y a trois trous et il y avait deux trous qui se bouchaient énormément, juste l'un à la suite de l'autre, ben mon idée simplement c'était d'agrandir le trou et de limer les bords pour que ça fasse juste un plus gros trou pour que le produit passe. Ils l'ont fait à une spirale et depuis ce jour-là on a quasiment très peu de bouchons là, du coup maintenant il faudrait le faire aux autres, vous voyez. [...]

Interviewer : Mais c'est quand même, disons, enrichissant pour toi d'avoir pris ton idée ?

Yoann : Oui, oui, oui. Ah oui, forcément oui. Je me sens pas... On va dire, je me sens quand même un peu valorisé. Je peux me dire que, voilà, moi je n'ai pas fait de grandes études, du coup que moi je puisse donner mon avis, ben c'est bien. Je sais qu'il y a d'autres collègues qui ont donné leur avis et qui ont fait des choses. »

Troisièmement, pour les travailleurs, « apporter une contribution utile à la société est également un ressort de sens fondamental » (Ferreras, 2007, p.74). Vis-à-vis de cet apport à la communauté, l'utilité du groupe Walloop et de son activité de recyclage s'ancre clairement dans la valorisation de matières issues de déchets. Pour Stéphanie, du département des ressources humaines, certaines personnes sont ainsi motivées par l'aspect « recyclage », qui a un côté attrayant pour le recrutement. Dans le même département, Cecilia, qui demande aux candidats la raison pour laquelle ils postulent chez Walloop, a constaté chez plusieurs personnes un discours du type « Walloop rentre dans mes valeurs ». Sophie dit aussi que « le recyclage ça motive, plus que par le passé ». Elle explique que le recyclage est une motivation quand ils discutent entre collègues. Haroun n'en dit pas moins lorsqu'il raconte le développement de son intérêt pour les questions de recyclage :

« Haroun : Avant moi je savais pas, le recyclage, c'était pas mon domaine. Depuis que je suis rentré ici, je commence à m'informer, c'est quoi le recyclage, et tchik... Et au fur des années, ben, vous sentez l'ambiance qu'il y a ici, rien ne se jette quoi. Tout est traité à... On va dire, une voiture passe, on va dire 80, 88%, 89% la voiture est recyclée, il y a plus rien quoi. Et tout est retraité encore, et tout va encore dans un autre domaine. Par exemple les métaux, ben vont dans une usine de métaux pour faire des autres trucs, le plastique va dans une autre usine pour faire des choses quoi. Et en plus c'est bien pour nous aussi.

Interviewer : C'est-à-dire ?

Haroun : Parce que... En entendant le... la Terre comment elle fonctionne, comment ça s'est déréglé, ben, c'est bien de faire les choses aussi quoi. On va dire... La Terre c'est notre mère quand même entre guillemets. Votre mère, vous lui donnerez tout. La Terre, on pourrait faire les choses aussi pour qu'elle vous récompense. Sinon tous ces ouragans, tous ces tchiks, tous ces machins,

tous ces feux et tous ces... Olala, où est-ce qu'on va ? Alors tout ça, c'est bien. [...] Tout ce qui est recyclé c'est bien fait. Parce qu'avec tout ce qui est recyclé on peut faire les choses. [...] Je suis bien content de travailler ici. [...] Je participe à quelque chose. Voilà, ça me donne envie d'avancer, comme n'importe qui peut faire les choses, des ingénieurs qui construisent des trucs, je participe. Je fais mon taf quoi. »

La phrase « Je participe à quelque chose » résume bel et bien la place qu'occupe l'utilité sociale dans le rapport au travail. Cependant, si plusieurs travailleurs se montrent sensibles aux questions écologiques, d'autres y sont moins attachés, à l'instar de Yoann :

« Interviewer : Vu l'activité de Walloop, disons en termes d'économie circulaire, etc., est-ce que ça c'est quelque chose d'important pour toi ? Disons le fait de l'activité en particulier...

Yoann : Que je travaille dans une usine de recyclage ? ...

Interviewer : Oui.

Yoann : ... Que je participe au bien-être de la planète et tout ? Au début moi ça me faisait bien rire, parce que voilà, je venais ici travailler en trottinette électrique, je travaillais dans une usine de recyclage, je disais aux autres que j'allais devenir végétarien et full écolo quoi. Boh en soi moi je vois ça comme du travail. Je sais qu'il y en a besoin, que c'est important, mais ça m'intéresse pas plus que ça. Je suis plus quelqu'un qui aimerait travailler dans la soudure, dans l'installation, dans la tuyauterie. Ouais, ça va, mais sans plus. Je suis content de ce que je fais hein, je suis épanoui dans mon travail, j'apprends énormément de choses en 3 ans que j'aurais du apprendre beaucoup plus tôt donc... Moi je suis content de travailler ici quoi.

Interviewer : Mais, disons, le côté écologique, ça n'implique pas vraiment un élément fondamental pour toi ?

Yoann : On va dire qu'il y en a besoin, oui, voilà, je me suis pas dit « Waw, je vais travailler chez Walloop, je vais faire du recyclage, ça va être du bienfait pour la planète ». Non je pense que j'essaye de sortir mon épingle du jeu dans la vie de tous les jours et j'ai pris un travail qui me correspondait bien et j'ai

été dedans quoi. Et que ce soit spécialement exprès le recyclage, non. Je pourrais travailler autre part, c'est pas très grave. »

Le discours de Yoann, fort similaire aux discours d'autres ouvriers dont les tâches principales sont manuelles, montre un désintérêt pour la finalité de son travail. Cela ne veut pas dire pour autant que son rapport au travail est dénué de dimensions expressives, mais nous verrons avec la cinquième dimension de l'intérêt du travail que le sens associé à l'expérience de travail se situe simplement à un autre niveau dans cet extrait d'entretien.

Dans la perspective de l'entreprise, l'intégration de cette dimension expressive est automatique au vu de l'activité du groupe. Ainsi, selon Benoit, le CEO, son groupe est basé sur le sens, car c'est un domaine favorable à l'environnement qui donne beaucoup de sens et des facilités pour le recrutement au travers de beaux profils en recherche de sens. Pour Xavier, un autre cadre, « la durabilité, l'écologie, la préservation des ressources, et cetera, ça a du sens donc... C'est un peu l'avantage du métier, c'est qu'il intègre en lui-même des composantes, en tout cas en ce qui me concerne, des composantes environnementales importantes. Ça, ça a toujours été le cas ». L'avantage pour le groupe Walloop étant que son utilité sociétale constitue la source de ses profits. Du point de vue de Fabien, « bien sûr il y a un enjeu économique pour les actionnaires, évidemment, on n'est pas des philanthropes ». Finalement, le passage suivant, issu d'un entretien avec Tariq, est peut-être le plus éclairant à ce sujet, car il combine les trois registres du sens pour les travailleurs, de l'activité économique du groupe et de l'utilité sociétale :

« Ah oui, bien sûr, bien sûr, on sera toujours fiers parce que, à un moment ou un autre, on a travaillé pour Walloop et on sait que, normalement, parce qu'on le voit, hein, on est le premier à le voir... Moi, aujourd'hui, je peux dire que toutes les tonnes qu'on a envoyées en décharge durant des années et des années [...] c'est des tonnes de déchets ultimes où il y a des merdes, mais il y a des bonnes choses qui sont enterrées, y a des métaux. Aujourd'hui, avec le traitement chez Walloop on récupère, je pense qu'on récupère jusqu'à 2000/3000 tonnes de métaux rien que sur les résidus de broyage léger sur l'année. [...]. Mais tous ces métaux-là, ils sont enterrés quelque part. Donc la bonne action à faire c'est autoriser, par exemple si on autorise Walloop aujourd'hui à aller fouiller là-bas avec les moyens

évidemment, et qu'on récupère un peu ces tonnes-là. Il y a du traitement qui existe aujourd'hui pour tous ces déchets-là. Donc, c'est une fierté de dire tiens, qu'on travaille chez Walloop, on est des acteurs, ils sont, c'est des acteurs principaux pour le respect de l'environnement et l'écologie et le recyclage on en fait partie. Donc c'est, pour nous, pour moi ça reste une fierté, on a participé à quelque chose dans notre vie qui respecte un peu le... en tout cas, on a mis notre empreinte sur... on a récupéré pas mal de métaux, on n'a pas laissé les choses partir en, ce qui part en décharge actuellement, c'est vraiment minime. »

d. L'autonomie dans le travail

Concernant la dimension expressive rapportant le travail au fait d'« être autonome » (Ferreras, 2007, p.74), le seul élément récolté dans notre enquête de données combinant le travail et l'acquisition d'une autonomie dans la vie en dehors de la sphère professionnelle porte sur le système du travail par pauses. Sophie, la soixantaine, estime ainsi que sa génération acceptait davantage le travail par pauses, ce dont les jeunes travailleurs ne voudraient plus. D'une part, le travail par pauses est éreintant, ce que souligne Yoann en disant qu'« après X années les gens en ont marre » et sont de plus en plus absents. Haroun confirme la difficulté de ce régime : « Au début je sentais rien, mais après des années vous sentez quand même les 3 pauses quoi. Je dis pas que vous êtes tout le temps fatigué, mais des fois vous savez pas faire les choses parce que vous faites 3 pauses ». Par conséquent, cette fatigue restreint leur capacité à entreprendre des activités. D'autre part, ces deux travailleurs nous ont précisé que le travail par pauses réduit leur liberté dans la vie quotidienne, car ils ne peuvent pas toujours prévoir ce qu'ils veulent faire à l'avance. Tous deux ont ainsi mis en avant la difficulté de fixer des rendez-vous, que ce soit avec leurs proches ou, par exemple, pour aller chez le médecin.

Pour ce qui est de la dimension d'autonomie au sein même de l'entreprise, correspondant à « la capacité à décider de la manière d'organiser son travail » (Pink, 2009, cité par Ferreras, 2012, p.74), celle-ci est recherchée par les travailleurs. Farid nous a notamment déclaré qu'il lui arrive de travailler en équipes avec d'autres travailleurs, et parfois des intérimaires, mais qu'il préfère travailler seul plutôt que de demander de l'aide et devoir en même temps subir de la pression de la part des autres ouvriers. Le même discours se retrouve chez Yoann : « Là sur [son unité de traitement]

je suis tout seul. Donc je gère tout seul mon installation, mon nettoyage, mon tonnage. C'est pas plus mal. Moi j'aime bien parce que je suis autonome, j'ai pas d'ordre à recevoir, enfin sauf si mon opérateur reçoit un mail parce que je suis quand même sous un opérateur ». Raphaël, quant à lui, a fait l'expérience du travail en France et préfère l'organisation en Belgique, où on lui laisse plus de marge et où on lui fait confiance. En outre, dans le groupe Walloop où les responsabilités ne sont pas toujours bien définies, Claire nous a dit qu'elle n'aime pas devoir dire à certains ce qu'ils doivent faire – par exemple, commander un ouvrier qui s'occupe du chargement des camions – alors qu'elle n'est pas leur cheffe, car cela la dérange. Nous pouvons considérer ici que le fait de pouvoir s'abstenir de diriger des personnes qui ne sont pas sous sa responsabilité ressort tout autant de sa sphère d'autonomie personnelle.

La prise en compte de l'organisation relative à cette dimension de l'autonomie semble donc convenable pour les travailleurs en ce qui concerne la gestion de leurs tâches, mais le régime du travail par pauses semble de plus en plus difficile à maintenir au regard d'une envie d'émancipation dans la sphère privée, ce qui pourrait devenir un problème pour l'organisation sur le long terme. Dans un autre registre, il est à noter que si les travailleurs disposent d'une certaine marge de manœuvre dans la réalisation de leurs tâches – une marge de manœuvre qui s'avère nécessaire en raison de l'incertitude liée à la composition des matières en entrée –, leur travail n'en demeure pas moins monitoré par des objectifs de production (un nombre de tonnes à produire par pause) définis pour chaque produit et chaque installation.

e. L'intérêt du travail

La dernière dimension identifiée par Ferreras, la quatrième dimension expressive, confère du sens au travail en raison du fait que travailler, c'est aussi « faire un travail intéressant » (Ferreras, 2007, p.76). En ce sens, le discours de Yoann qui se disait désintéressé par la finalité de son travail, le recyclage, révèle que cet homme trouve avant tout le sens de son travail dans son contenu : « Je suis plus quelqu'un qui aimerait travailler dans la soudure, dans l'installation, dans la tuyauterie ». Cet aspect manuel du travail s'est avéré fondamental pour une bonne partie des ouvriers que nous avons interrogés et qui ont travaillé par le passé dans d'autres secteurs comme l'agroalimentaire, l'automobile, la cimenterie, le chauffage, etc., à travers une série de postes qui avaient en commun de se focaliser sur des tâches manuelles. Plusieurs

personnes nous ont ainsi confié ne pas être attachées à la métallurgie en particulier, et se disaient prêtes à travailler dans d'autres secteurs pour autant que le type de travail reste le même. L'intérêt du travail réside donc ici dans le type de tâches effectuées. Les tâches intéressantes varient d'un travailleur à l'autre, bien entendu. Là où Claire apprécie le fait de ne pas devoir trop se déplacer, Alexandra, une rondière, trouve son travail intéressant parce qu'il est plus physique et qu'elle ressent le besoin de bouger.

De la sorte, les travailleurs cherchent à éviter les tâches qu'ils ne jugent pas intéressantes. C'est le cas des ouvriers à qui il arrive de suggérer des changements dans l'installation pour ne pas devoir entreprendre certaines activités. Par exemple, il y avait dans une des unités de traitement chez Walloop une conduite peu accessible où les roudiers devaient s'introduire pour la nettoyer. Un roudier a demandé s'il était possible d'installer un ventilateur pour effectuer ce nettoyage, ce qui a été mis en place, et depuis lors les travailleurs ne doivent plus s'occuper de cette tâche qui les ennuyait. C'est le cas également de chefs d'équipe, comme nous l'a expliqué Xavier, qui ont pour mission d'organiser des réunions avec les travailleurs – des « *toolbox meetings* » – quand cela est nécessaire :

« S'exprimer devant une dizaine de personnes, ben il y a beaucoup de gens qui font l'impasse dessus [...] Si moi j'anime un truc comme ça, je vais direct, enfin, poser des questions, essayer d'aller chercher des remarques, etc. Mais il y a des chefs d'équipe qui vont pas le faire et c'est déjà, pour eux, c'est déjà tellement difficile de présenter le *toolbox* parce qu'ils aiment pas. Ils aiment pas parler à un public, il y a un côté un peu solennel comme ça. Alors que ça se fait dans leur unité. Ils sont pas invités dans un hôtel pour ça. »

Faire un travail intéressant, cela revient également à se développer personnellement, acquérir de nouvelles compétences et la maîtrise d'un savoir-faire. À nouveau, ces aspects sont cruciaux et ne peuvent être négligés au profit du rapport instrumental. C'est ce qu'exprime Yoann :

« Moi je préfère arrêter qu'être malheureux au travail. Moi ici ça va, j'ai toujours eu l'habitude d'avoir les mains dans la boue, de travailler dehors, dans la maçonnerie, dans le bâtiment, dans d'autres trucs, donc ça va... On va dire que je me suis déjà retrouvé dans des situations un peu plus pires. Enfin ici après, ben je suis engagé donc ça aide à garder le moral. On a des primes, bon...

Si on a des problèmes, on peut toujours discuter, en général on trouve des solutions. Puis, je pense que, on peut toujours évoluer et pouvoir changer au fur et à mesure. Là je pense que je prends mon mal en patience pendant peut-être un an ou deux histoire de bien connaître. À force de tout connaître, je pense que je vais m'orienter autre part. J'aime bien pouvoir toucher à tout et être un peu complémentaire dans chaque chose. [...] Si je n'ai plus de perspectives d'évoluer ici, je partirai de moi-même, je pourrais pas rester quelque part où je ne peux pas évoluer, où je ne peux pas apprendre. Si on va me mettre, je sais pas moi, un an au tri et on me dit « Maintenant voilà tu es trieur, mais ce sera tout parce qu'on n'a plus de place et ce sera que ça pendant... » ben je vais chercher autre part. CDI ou pas CDI. Mon bien-être mental est plus important que, on va dire, l'argent en soi. »

Farid le rejoint sur ce point, affirmant que ce qui lui plait dans son travail, c'est le fait d'apprendre énormément. Cela s'apparente au facteur « *mastery* » de Daniel Pink, qui dépeint le fait de pouvoir « s'améliorer, devenir plus expert dans un domaine de compétences » (2009, cité par Ferreras, 2012, p.74). Bashir explique qu'avec l'expérience, les travailleurs apprennent ce que sont les bons réglages à faire selon la matière à l'entrée qui change sans cesse. Cet opérateur trace de son côté une comparaison entre son travail et l'art de la cuisine, avec la capacité de savoir assaisonner correctement les plats avec des épices.

Sur le terrain chez Walloop, cela se manifeste par une volonté d'apprendre en quoi consistent les différents processus, comment fonctionnent les machines et les transformations de la matière. Il est remarquable de constater le niveau de détails auquel parviennent les ouvriers dans leurs explications lorsque nous les avons questionnés sur la nature de leurs activités. Loin de se cantonner aux mécanismes avec lesquels ils sont en contact direct, ceux-ci montrent un intérêt à comprendre un maximum le fonctionnement des installations. Plusieurs opérateurs se sont par ailleurs montrés enthousiastes à l'idée de partager leurs connaissances avec notre équipe de recherche. À plusieurs reprises, sans que nous ne l'ayons demandé, des opérateurs nous ont ainsi priés de les accompagner dans différents espaces des installations pour nous montrer différents éléments et nous expliquer leur fonctionnement. Si cet intérêt pour leur travail est par conséquent source de sens pour les travailleurs, il faut souligner qu'un intérêt venu de l'extérieur accentue cette dimension expressive. C'est

ce que nous a fait savoir Sophie, qui remarque une évolution dans la communication du groupe Walloop avec davantage de médiatisation sur les activités de l'organisation ainsi que davantage de visiteurs sur ses sites. Sophie estime que c'est important pour les travailleurs de Walloop parce que cela valorise leur travail.

Chez Walloop a pris place une certaine forme de contrôle de cet intérêt du travail pour les candidats à un poste dans l'organisation. Ainsi, jusqu'à présent, bon nombre de travailleurs sont passés par la case « intérimaire au tri des métaux » pendant plusieurs mois avant d'être engagés. Le travail de tri étant difficile, cela permet aux responsables de voir si le travailleur « en veut ». Si le fait qu'un intérimaire tienne le coup et réussisse cette phase de test ne témoigne pas à son égard d'un pur intérêt pour ce travail, nous pouvons considérer que les personnes qui se sont essayées à ce tri – tri des métaux, mais également tri des candidats par la même occasion – et s'en sont détournées étaient, elles, nettement désintéressées par ce travail.

Le discours de plusieurs responsables au sein de Walloop semble par ailleurs indiquer une prise en charge de l'intérêt du travail pour leurs salariés en ajustant au fil du temps leur poste à un travail en accord avec leurs compétences personnelles. Pour Tariq,

« Je pense que normalement toutes les sociétés n'offrent pas aux ouvriers ce que, en tout cas, Walloop offre à ses ouvriers. Ils offrent aux ouvriers la chance, en tout cas, pour ceux qui ont du talent, d'avoir un peu la chance que ce talent-là sorte, que le gars puisse sortir un peu avec le bon savoir-faire qui est là dans ses mains. Mais, y a pas que moi hein, [...] je connais presque tous ceux qui sont arrivés avant 2014 et je connais pas... Maintenant en 2023 ce sont des responsables, mais c'est des gens qui ont débarqué, ils avaient du talent hein. Ils avaient certainement, ils savaient pas mal de choses, mais on les a pas spécialement engagés chez Walloop pour faire ça, on les a engagés pour faire autre chose, puis ils ont fini par prendre une autre place qui leur convient et que, ils sont très, très doués à faire ce travail. »

Le principal mécanisme instauré pour répondre à cette recherche d'un travail intéressant consiste en un double système de formations internes et de candidatures privilégiées en interne. Dans un premier temps, le groupe Walloop organise différentes formations, tant pour les travailleurs que pour les responsables. À travers ces formations, un travailleur peut s'essayer à un autre poste dans l'organisation afin qu'il

ait une perspective d'évolution si le poste lui plaît et qu'une place se libère. Par exemple, un trieur peut s'investir dans la formation de pilotage d'un véhicule, chaque engin ayant sa propre formation théorique et pratique : une grue, un Bobcat, une nacelle, etc. Soit la formation est proposée par la hiérarchie, soit elle peut être demandée par le travailleur. Tous ne sont cependant pas demandeurs. Aldo, un responsable de site, nous a informés qu'à la suite d'une proposition de formation au poste de grutier, cinq personnes sur les neuf travaillant à la cabine de tri d'un site se sont engagées dans la formation. D'après lui, « certains préfèrent une simplicité dans le travail ». Le dernier exemple d'une personne à qui une formation de ce genre a bénéficié était un travailleur étant passé de la cabine de tri à la conduite d'un broyeur. Conjointement à cette offre de formations, le groupe Walloop a pour tradition de se tourner en premier lieu vers les candidatures de ses propres travailleurs lors de l'ouverture ou de la libération d'un poste. De la sorte, les travailleurs de Walloop s'étant formés ont la priorité sur les externes pour accéder à ces nouveaux postes et ont donc la possibilité d'évoluer dans l'entreprise, mais aussi d'obtenir un travail qu'ils jugent plus intéressant.

B. Enjeux autour de la hiérarchisation des valeurs

À travers le canevas des cinq dimensions du rapport au travail identifiées par Ferreras (2007), nous avons exploré la manifestation d'une pluralité de valeurs dans le travail au sein du groupe industriel Walloop. Jusqu'à présent, nous avons présenté ces valeurs séparément, une à une, afin de situer les extraits d'entretiens et d'observations par rapport aux rationalités expressives et instrumentale. Cependant, il nous reste à exposer le caractère conflictuel de ces valeurs, mis en avant par de Nanteuil (2016). Comme nous l'avons expliqué dans le cadre théorique, l'expérience de travail engendre en permanence des oppositions entre différentes valeurs, et ces oppositions demandent à être solutionnées par la priorité accordée à une ou plusieurs valeurs sur d'autres valeurs avec lesquelles elles sont en conflit. La responsabilité de hiérarchiser ces valeurs ne s'adresse toutefois pas à tout un chacun. Ce que nous montre l'étude de cas chez Walloop, c'est que la hiérarchie axiologique s'agence en fonction de la hiérarchie organisationnelle. Ceux qui sont capables de faire primer leurs valeurs sont ceux qui détiennent le pouvoir de décision, et qui sont donc au sommet de la hiérarchie de l'entreprise.

Pour illustrer une telle situation, prenons le cas d'un conflit de valeurs évoqué à maintes reprises tant par les travailleurs que par les cadres de Walloop : la tension entre la croissance du groupe et l' « esprit familial » – ou plutôt, de proximité –, historiquement associé aux sociétés du groupe. Comme nous l'a expliqué André,

« Il faut quand même savoir qu'il y a toujours eu, pour faire un historique aussi de l'évolution, le recrutement, le personnel, au départ quand je suis arrivé, quand on recrutait quelqu'un, on recevait, on recrutait le personnel, il y avait un contact direct et tout. Et puis l'entreprise elle grandit, les chefs d'équipe, les responsables de production, tout le monde se connaît, tout le monde grandit, tout le monde se connaît, le patron est présent, la famille est présente, mais après ça grandit et ça grandit. Toujours est-il qu'on essaye de garder cette proximité. Et c'est pas qu'on essaye de la garder, il faut absolument la garder, cet esprit d'équipe, cet esprit de famille, d'entreprise familiale. Parce qu'aujourd'hui la famille est grande, elle a plus de 400 personnes, je ne pense pas que [l'actionnaire familial] pourrait saluer l'ensemble du personnel par ses noms et prénoms. Malheureusement il y a une taille où c'est plus possible de le faire. Mais en tout cas, il est hyper important de garder ce contact avec nos chefs d'équipe, que tout le monde soit à l'écoute, et au plus proche des soucis. »

Tariq, arrivé en 1998 chez Walloop, a également été le témoin de cette évolution. Arrivé dans une équipe de 7 personnes qui en compte désormais environ 150, il a vécu cet affaiblissement de la proximité sociale dans son entreprise. Tariq connaît presque tous les travailleurs embauchés avant 2014, mais la croissance des dernières années a d'office réduit sa capacité à nouer des relations avec l'ensemble des nouveaux arrivants. Tariq et d'autres travailleurs ont ainsi manifesté une certaine nostalgie envers une période où leurs équipes étaient davantage à taille humaine et avec un certain esprit de communauté.

Ce qui se joue ici est un conflit éthique autour de deux dimensions principalement. La première dimension est instrumentale et porte sur la croissance du groupe lui permettant d'augmenter son chiffre d'affaires d'année en année. La deuxième dimension, elle, renvoie au sentiment d'appartenance, à un besoin d'inclusion sociale qui était comblé au départ par une proximité favorisée par la taille limitée des sociétés. Cette inclusion sociale a par la suite été amoindrie en raison de la primauté accordée à

la dimension instrumentale. Ce résultat est essentiellement attribuable aux volontés de la direction qui a favorisé le facteur économique au détriment d'une dimension expressive appréciée par les travailleurs. Un changement a néanmoins été opéré il y a quatre ans avec l'arrivée d'un nouveau CEO à la tête du groupe. La croissance en silos des sociétés du groupe les avait amenées à s'éloigner les unes des autres et la direction a souhaité insuffler un esprit de groupe à travers les sociétés de Walloop, en commençant par constituer des départements transversaux à toutes les sociétés. S'il faut noter cette prise en compte d'une dimension expressive par la direction, il n'en demeure pas moins que le groupe est « à la croisée des chemins » selon ses responsables, et que les décisions qui vont définir son avenir sont uniquement du ressort des dirigeants. Les travailleurs sont dès lors dépendants de la bonne volonté de la direction pour considérer les valeurs expressives qui participent de leur expérience de travail, valeurs qu'ils ne peuvent promouvoir eux-mêmes en l'absence de structure démocratique dans leur organisation.

Cette dépendance des travailleurs envers la direction est surtout saillante lorsqu'il faut mettre de l'argent sur la table, c'est-à-dire lorsque la rationalité instrumentale s'oppose à d'autres rationalités. Le monopole du pouvoir de la direction au sein de l'entreprise se distingue particulièrement quand il vient à statuer sur des sujets touchant à la santé des travailleurs. Les propos de Xavier en sont révélateurs :

« Alors maintenant on a une autre, une problématique beaucoup plus large parce qu'avec les éléments... avec la mise à niveau des permis des broyeurs ben, l'idée, le principe général qui est imposé par la loi c'est, vous identifiez des dangers, ben évaluez le risque. Donc on a eu toute une série de métaux plus les organiques, PCB, etc., comme étant des substances problématiques pour le broyeur donc on est censé faire ce bilan-là au niveau des travailleurs. Donc là il y a un projet qui est sur la table, je vais dire, encore une fois de la direction pour être activé ou pas, qui vise à passer en revue l'ensemble des travailleurs sur une vingtaine de paramètres. Et voir s'il y a des groupes qui sont anormalement exposés à une ou plusieurs substances qu'on ne suivait pas encore, qu'on ne suit pas déjà avec la médecine du travail. Donc c'est un projet qui est chapeauté par la médecine du travail, voilà. Pour la petite histoire, c'est 1500 euros l'analyse, fois 250 travailleurs, c'est un budget de 400.000 euros [sic]. C'est pas anodin. Mais pour moi, c'est légal. C'est la santé des

travailleurs, nos travailleurs, c'est... C'est un budget de 400.000 sur un chiffre d'affaires qui est quand même quelques euros [se rattrape], quelques zéros plus grands donc... Pour moi, voilà, je... Je ne vois pas pourquoi on ne ferait pas. Mais c'est pas encore gagné. »

Dans la revue de littérature, nous avons vu qu'il est raisonnable de penser que « les travailleur·euse·s y réfléchiront à deux fois avant de s'imposer à eux·elles-mêmes et à leur communauté des coûts environnementaux et de santé importants » (Landemore, 2020, p.75). Si dans le cas narré par Xavier les travailleurs requerraient logiquement ces analyses, nous voyons que dans les faits cette décision leur échappe et incombe à la direction. La direction y réfléchit peut-être à deux fois également, mais sa réflexion porte plutôt sur le choix d'autoriser les dépenses nécessaires à la conduite de ces analyses. Similairement, la balance entre des objectifs économiques – qui impliquent une minimisation des dépenses – et des investissements pour la réduction de l'empreinte écologique des processus industriels fait l'objet de dilemmes où l'environnement peut passer à la trappe si l'accent est mis sur la rentabilité. Chez Walloop, cela se traduit par un conflit de valeurs lorsqu'il s'agit de procéder à des investissements pour réduire l'impact environnemental des usines de recyclage générant beaucoup de poussières et rejetant des composés parfois toxiques dans l'air :

« Xavier : Une méthode super efficace c'est de mettre tout sous hall, mais alors il faut gérer l'intérieur du hall. Donc on évite une problématique environnementale, mais on concentre la problématique sur le travailleur étant donné que ben le vent, quelque part, ça dilue quoi, je vais dire. Ce qui est évacué naturellement, je vais dire, ne reste pas dans un espace confiné. Ceci dit, le fait de travailler en hall, le fait que ces halls-là soient mis sous dépression et que voilà, on passe par des filtres adaptés au niveau de l'air, c'est la meilleure technique. Maintenant tout ça ce sont des investissements et donc là voilà, c'est... Est-ce qu'on est prêt à le faire ou pas, les autorités, est-ce qu'elles vont nous obliger à le faire ou pas ? Quand bien même personne ne bouge, est-ce que éthiquement déjà au niveau du permis, on devrait le faire ? Est-ce qu'on va bouger, pas bouger ? Voilà, c'est toutes ces questions un moment donné qui sont des questions de direction. Dire ben okay, on investit, on n'investit pas.

[...]

Interviewer : Et c'est compliqué des fois de convaincre la direction pour mettre en place des choses ?

Xavier : C'est toutes les questions des budgets, de qu'est-ce qu'on fait, qu'est-ce qu'on fait pas ? Qu'est-ce qu'on met telle année, telle autre... ? Voilà. Donc il y a un tas d'arbitrages qui sont, qui existent dans toutes les entreprises. Maintenant je sais que chaque entreprise a son degré de volonté de respecter ou pas la réglementation. Je pense que chez Walloop il y a... On n'est pas dans le peloton de tête, on n'est pas dans les mauvais... Je dirais, on peut mieux faire quoi. On peut mieux faire à ce niveau-là. Mais bon, voilà. La direction détient ce niveau de décision. »

Conclusion générale

Par le biais de notre étude de cas, l'expression d'une pluralité de valeurs et leur mise en jeu dans des conflits axiologiques chez Walloop donnent corps aux arguments hypothético-déductifs que nous avons découverts dans la revue de littérature et apportent une couche qualitative aux données empiriques quantitatives qui dominent cette littérature. Bien que la première partie de notre analyse ait révélé une prise en charge partielle des dimensions expressives du travail chez Walloop, nous avons mis en lumière par trois exemples de conflits axiologiques que la hiérarchisation des valeurs en jeu est du ressort des dirigeants. Ces dirigeants, qui doivent répondre aux actionnaires, ont largement tendance à privilégier une rationalité instrumentale, et donc des profits, aux dépens des autres valeurs que nous avons soulevées. Ainsi, même lorsque les activités d'une entreprise tournent autour d'une finalité bénéfique pour l'environnement et donc pour la société – le recyclage de « déchets », qui sont en réalité des ressources à valoriser –, la logique instrumentale qui prédomine au sein des entreprises non démocratiques en vient à impacter négativement l'environnement et les êtres. Cela, par l'importance accordée aux buts économiques qui relèguent la question de la santé des travailleurs et des écosystèmes à des considérations secondaires qui peuvent ou non intégrer la sphère des missions de l'organisation.

Ce que la revue de littérature nous signale, que la sociologie politique du travail nous interprète et que notre étude de cas confirme, c'est que les travailleurs sont des apporteurs en valeurs qui peuvent être en mesure – il faut insister ici sur la potentialité

– de transférer ces valeurs de leur expérience de travail à l'échelle de la gestion des entreprises si on leur donnait voix au chapitre. Laissées aux mains de personnes hypnotisées par la rationalité instrumentale et relativement aveugles aux autres composantes du travail qui donnent vie à leur organisation, ne les prenant en compte que lorsque leur négligence affecte la productivité, les entreprises sont enfermées dans une dynamique destructrice de la biosphère et se mettent donc elles-mêmes en péril par la même occasion. Leur inscription dans un régime de soutenabilité, qui est au fond une question de survie à long terme pour les entreprises, requiert par conséquent de sortir de ce mode de fonctionnement délétère. C'est ce que défend Isabelle Ferreras : « si nous voulons du changement, et si nous voulons prendre des décisions qui nous feront réellement passer à un modèle de production post-carbone, il est certainement déraisonnable, illégitime et très inintelligent de laisser le gouvernement des entreprises aux apporteurs en capital. Les investisseurs en travail doivent être mis à contribution et peser sérieusement sur les stratégies des entreprises » (2023, p.212, trad.).

À travers ce mémoire il a été question d'explorer ce raisonnement en faisant sens des éléments théoriques et empiriques fournis par la revue de littérature, au départ d'une hypothèse : et si la participation des travailleurs à la prise de décisions dans l'entreprise permettait de rééquilibrer l'attention accordée aux composantes économique, environnementale et sociale ? Les réflexions que nous offre la sociologie politique du travail ont permis d'élucider les liens exposés par la revue de la littérature en mettant l'accent sur l'existence d'une pluralité de valeurs dans l'expérience de travail et en mettant en évidence la conflictualité caractérisant la manifestation de ces valeurs. Ces dimensions ont été approfondies par la conduite d'une étude de cas au sein d'un groupe industriel, étude de cas qui a fait ressortir des enjeux de pouvoir autour de la hiérarchisation des valeurs entrant en conflit. Avec ce processus de hiérarchisation des valeurs est en effet apparu le pouvoir des dirigeants d'entreprise de faire primer leur rationalité, une rationalité instrumentale, qui ferme les yeux sur un ensemble de dimensions expressives susceptibles de valoriser une soutenabilité d'entreprise allant au-delà de sa viabilité économique.

Ainsi, les résultats de nos analyses vont dans le sens de notre hypothèse de recherche. Il est néanmoins essentiel de prendre ce mémoire pour ce qu'il est : un travail exploratoire dont le bilan ne doit pas être extrapolé. La validation de l'intérêt de l'hypothèse au cœur de ce mémoire est une première étape et ne constitue pas un

dénouement. Bon nombre d'éléments demandent à être clarifiés, en particulier les effets d'une participation concrète des travailleurs de tous les échelons de la hiérarchie sur les valeurs prises en compte dans la définition des missions de leurs entreprises ainsi que dans leur gestion. Ce questionnement appelle à mener des recherches au sein d'entreprises disposant de structures démocratiques. Il nécessite en outre de développer une méthodologie robuste pour définir en quoi consistent la démocratie en entreprise (Levie, 2022) et la soutenabilité environnementale des entreprises. De fait, les études actuelles reposent encore trop largement sur des perceptions de ces notions déduites d'items simplistes dans des enquêtes par questionnaires. La recherche sociologique a dès lors beaucoup à apporter à ce domaine de recherche au moyen de ses outils qualitatifs aptes à mieux cerner ce qui compose la démocratie et la soutenabilité au niveau de l'entreprise. Cela, afin d'appréhender leurs interactions et, par-là, de nous renseigner sur les chemins à suivre et ceux à éviter pour ancrer les entreprises dans la réalité écologique de l'ère contemporaine.

Bibliographie

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., et Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility: A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 32(3), 836-863. <http://www.jstor.org/stable/20159338>
- Akbulut, B., et Adaman, F. (2020). The Ecological Economics of Economic Democracy. *Ecological Economics*, 176, 106750. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2020.106750>
- Antonioli, D., et Mazzanti, M. (2017). Towards a green economy through innovations: The role of trade union involvement. *Ecological Economics*, 131, 286-299. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.09.003>
- Askildsen, J.E., Jirjahn, U., et Smith, S. C. (2006). Works councils and environmental investment: Theory and evidence from German panel data. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 60(3), 346-372. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2004.01.006>
- Battilana, J. (2020). Introduction. Pour une société plus démocratique, plus juste et plus verte. Dans I. Ferreras, J. Battilana et D. Méda (Eds.), *Le Manifeste Travail : Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer* (pp.9-25). Seuil.
- Battilana, J., Yen, J., Ferreras, I., et Ramarajan, L. (2022). Democratizing Work: Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future. *Organization Theory*, 3, 1-21. <https://doi.org/10.1177/26317877221084714>

- Battistoni, A. (2022). Sustaining life on this planet. Dans I. Ferreras, J. Battilana et D. Méda (Eds.), *Democratize work: the case for reorganizing the economy* (pp.103-110). The University of Chicago Press.
- Chacartegui, C. (2018). Workers' participation and green governance. *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 40(1), 89-108.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., et Steiner, R. (2007). The Mediating Role Of EMS Teamwork As It Pertains To HR Factors And Perceived Environmental Performance. *Journal of Applied Business Research*, 23(1), 95-110. <https://doi.org/10.19030/jabr.v23i1.141>
- del Brío, J. A., Fernández, E., et Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 491-522, <https://doi.org/10.1080/09585190601178687>
- DemocratizingWork (2020). *Background*. <https://democratizingwork.org/background>
- de Nanteuil, M. (2016). *Rendre justice au travail*. PUF.
- de Nanteuil, M., et Ferreras, I. (2022). *Le tournant axiologique de la sociologie du travail*. Cours de Sociologie du travail. École des sciences politiques et sociales, UCLouvain.
- Diefenbach, T. (2020). *The Democratic Organization. Democracy and the Future of Work*. Routledge.
- Diez-Busto, E., Sanchez-Ruiz, L., et Fernandez-Laviada, A. (2021). The B Corp Movement: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13, 2508. <https://doi.org/10.3390/su13052508>
- Dohet, J. (2018). Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2370-2371(5-6), 5-58. <https://doi.org/10.3917/cris.2370.0005>
- Dumont, J., Shen, J., et Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Evers, A. (2005). Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 737-748. <https://doi.org/10.1081/PAD-200067318>
- Ferreras, I. (2007). *Critique politique du travail : Travailler à l'heure de la société des services*. Presses de la fondation nationale des sciences politiques.

- Ferreras, I. (2012). *Gouverner le capitalisme ? Pour le bicamérisme économique*. PUF.
- Ferreras, I. (2019). *Democratizing Firms. A Cornerstone of Shared and Sustainable Prosperity*. Center for the Understanding of Sustainable Prosperity Essay Series, Essay n°10.
- Ferreras, I., Battilana, J., et Méda, D. (Eds). (2020). *Le Manifeste Travail : Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer*. Seuil.
- Ferreras, I. (2023). Democratizing the Corporation: The Bicameral Firm as Real Utopia. *Politics & Society*, 51(2), 188-224. <https://doi.org/10.1177/00323292231168708>
- Goldthorpe, J. H., Lockwood, D., Bechhofer, F., et Platt, J. (1968). *The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour*. Cambridge University Press.
- Gunderson, R. (2019). Work time reduction and economic democracy as climate change mitigation strategies: or why the climate needs a renewed labor movement. *Journal of Environmental Studies and Sciences*, 9, 35-44. <https://doi.org/10.1007/s13412-018-0507-4>
- Habermas, J. (1971). *Knowledge and Human Interest*. Beacon Press.
- Haigh, N., et Hoffman, A. J. (2012). Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41(2), 126-134. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.006>
- Haigh, N., et Hoffman, A. J. (2014). The New Heretics: Hybrid Organizations and the Challenges They Present to Corporate Sustainability. *Organization & Environment*, 27(3), 223–241. <https://doi.org/10.1177/1086026614545345>
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., et Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061-1079. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407>
- Hanna, M.D., Newman, W. R., et Johnson, P. (2000). Linking operational and environmental improvement through employee involvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 148-165. <https://doi.org/10.1108/01443570010304233>
- Hudon, M., et Huybrechts, B. (2017). From distant neighbours to bedmates: Exploring the synergies between the social economy and sustainable development. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88, 141-154. <https://doi.org/10.1111/apce.12170>

- Jäger, U. P., et Schröer, A. (2014). Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. *Voluntas*, 25, 1281–1306. <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9386-1>
- Kaur, H. (2011). Impact of Human Resource Factors on Perceived Environmental Performance: an Empirical Analysis of a Sample of ISO 14001 EMS Companies in Malaysia. *Journal of Sustainable Development*, 4(1), 211-224. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/jsd/article/view/8487>
- Kirst, R. W., Borchardt, M., de Carvalho, M. N. M., et Pereira, G. M. (2021). Best of the world or better for the world? A systematic literature review on benefit corporations and certified B corporations contribution to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1822– 1839. <https://doi.org/10.1002/csr.2160>
- Kitazawa, S., et Sarkis, J. (2000). The relationship between ISO 14001 and continuous source reduction programs. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(2), 225-248. <https://doi.org/10.1108/01443570010304279>
- LAMARTRA (2023). <https://lamartra.be>
- Landemore, H. (2020). Démocratiser l'entreprise. Dans I. Ferreras, J. Battilana et D. Méda (Eds.), *Le Manifeste Travail : Démocratiser. Démarchandiser. Dépolluer* (pp.67-76). Seuil.
- Levie, G. (2022). *Firm Democracy: its empirical relevance and a new way to measure it* [Mémoire]. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, UCLouvain. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:37473>
- Markey, R., McIvor, J., et Wright, C. F. (2016). Employee participation and carbon emissions reduction in Australian workplaces. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 173-191. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1045009>
- Masri, H. A., et Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
- Méda, D., et Vendramin, P. (2013). *Réinventer le travail*. Presses Universitaires de France.
- Moore, J.W. (Ed.) (2016). *Anthropocene or Capitalocene? Nature, history, and the crisis of capitalism*. PM Press.
- Organisation internationale du travail (2022). *Greening Enterprises: Transforming processes and workplaces*. <https://doi.org/10.54394/XVVB6551>
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., et Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study.

Journal of Business Ethics, 121, 451–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>

- Paillé, P., et Francoeur, V. (2022). Enabling employees to perform the required green tasks through support and empowerment. *Journal of Business Research*, 140, 420-429. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.011>
- Preluca, A., Hakelius, K., et Mark-Herbert, C. (2022). Sustainability of Worker Co-Operatives. *Sustainability*, 14, 11542. <https://doi.org/10.3390/su141811542>
- Ragin, C. C. (1992). ‘Casing’ and the Process of Social Inquiry.” Dans C. C. Ragin et H. Becker (Eds.), *What Is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry* (pp.217–226). Cambridge University Press.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut Economics. 7 Ways to Think Like a 21st Century Economist*. Chelsea Green.
- Remmen, A., et Lorentzen, B. (2000). Employee participation and cleaner technology: learning processes in environmental teams. *Journal of Cleaner Production*, 8(5), 365–373. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(00\)00039-1](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(00)00039-1)
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., et al. (2009). Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society*, 14(2): 32. <http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art32/>
- Sepúlveda, S. P., Crismer, T., Ferreras, I., Charles, J. (2023a). *Ecological Transition: the Role of Workers’ participation in Decision-Making at the Firm-Level. Internal research note on literature review*. LAMARTRA Working Paper Series WP5/1 [non publié].
- Sepúlveda, S. P., Ferreras, I., Charles, J., Crismer, T. (2023b). *Critical Multi-case Study. Methodological Protocol*. LAMARTRA Working Paper Series WP5/2 [non publié].
- Scholz, R., et Vitols, S. (2019). Board-level codetermination: A driving force for corporate social responsibility in German companies? *European Journal of Industrial Relations*, 25(3), 233-246. <https://doi.org/10.1177/0959680119830566>

- SPF Santé publique, sécurité de la chaîne alimentaire et environnement (2021). *Émissions par secteur*. <https://climat.be/en-belgique/climat-et-emissions/emissions-des-gaz-a-effet-de-serre/emissions-par-secteur>
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. <https://www.jstor.org/stable/256865>
- Stockholm Resilience Centre (2023). *Planetary boundaries*. Stockholm University. <https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html>
- Tabares, S. (2021). Do hybrid organizations contribute to Sustainable Development Goals? Evidence from B Corps in Colombia. *Journal of Cleaner Production*, 280(1), 124615. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124615>
- Tariq, S., Jan, F. A. et Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 50, 237–269. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0146-0>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Dunod, 5^{ème} édition.
- Vézina, M., Malo, M.-C., et Ben Selma, M. (2017). Mature social economy enterprise and social innovation: The case of the Desjardins Environmental Fund. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 88, 257-278. <https://doi.org/10.1111/apce.12169>
- Winkler, A.-L.P., Brown, J.A., et Finegold, D.L. (2019). Employees as Conduits for Effective Stakeholder Engagement: An Example from B Corporations. *Journal of Business Ethics*, 160, 913-936. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3924-0>

Annexe

Liste anonymisée des personnes mentionnées dans les analyses

Aldo : la cinquantaine, depuis 36 ans chez Walloop, fonction : responsable de trois sites du groupe.

Alexandra : la trentaine, fonction : rondière.

André : la cinquantaine, diplômé en graphisme, depuis une trentaine d'années chez Walloop, fonction : responsable du département commercial d'une société du groupe.

Bashir : la quarantaine, diplômé en sciences de gestion, depuis 17 ans chez Walloop, fonction : opérateur.

Benoit : la quarantaine, docteur en sciences appliquées, depuis 4 ans chez Walloop, fonction : CEO.

Bruno : la cinquantaine, diplômé en économie, depuis un an et demi chez Walloop, fonction : responsable des affaires publiques.

Cecilia : la trentaine, baccalauréat en assistante de direction, depuis un an et demi chez Walloop, fonction : responsable de l'acquisition de talent (département des ressources humaines).

Claire : la cinquantaine, diplômée en chimie, depuis 8 ans chez Walloop, fonction : contrôleuse de la qualité des produits.

David : la quarantaine, formé en communication, fonction : responsable communication du groupe.

Didier : la quarantaine, diplômé en ingénierie industrielle mécanique, depuis 1 ans chez Walloop, fonction : responsable de la maintenance d'une société.

Fabien : la cinquantaine, diplômé en ingénierie civile, depuis 1 ans chez Walloop, fonction : manager indépendant.

Farid : la quarantaine, depuis 4 ans chez Walloop, fonction : rondier.

Haroun : la trentaine, diplômé en chauffage central, depuis 12 ans chez Walloop, fonction : rondier.

Mehdi : la cinquantaine, depuis 18 ans chez Walloop, fonction : opérateur.

Nassim : la cinquantaine, diplômé en histoire/géographie, depuis 6 ans chez Walloop, fonction : rondier.

Raphaël : la vingtaine, formé comme aide-soignant, depuis 2 ans chez Walloop, fonction : sous-opérateur.

Sophie : la soixantaine, depuis 10 ans chez Walloop, fonction : responsable d'un laboratoire de contrôle de qualité des produits.

Stéphanie : la quarantaine, depuis 1 ans chez Walloop, fonction : responsable du département des ressources humaines.

Tariq : la cinquantaine, diplômé en chimie, depuis 25 ans chez Walloop, fonction : responsable de la production et de la maintenance d'une société du groupe.

Xavier : la cinquantaine, diplômé en sciences de gestion, depuis 4 ans chez Walloop, fonction : responsable du service Environnement, Qualité, Sécurité et Organisation.

Yoann : la vingtaine, formé en soudure, depuis 3 ans chez Walloop, fonction : rondier.

Résumé

Les multiples crises environnementales contemporaines nous invitent à réfléchir à de nouvelles manières de concevoir l'organisation de nos sociétés. À l'échelle des entreprises, les techniques pour améliorer l'empreinte écologique des organisations sont connues, mais le rythme de leur implémentation n'apparaît pas assez élevé pour réagir de manière appropriée à la dégradation de la biosphère. Ce mémoire explore une piste visant à favoriser cette implémentation pour rendre les entreprises soutenables : la participation des travailleurs à la gestion de leurs entreprises. La littérature de plusieurs sciences sociales, en particulier les champs du green empowerment et des organisations hybrides, montrent que des pratiques démocratiques au sein des entreprises peuvent les amener à intégrer des composantes sociales et environnementales dans leurs missions, au-delà du simple objectif économique de génération de profits. La sociologie politique du travail nous permet d'interpréter ces résultats par la reconnaissance d'une pluralité de valeurs dans l'expérience de travail, valeurs qui entrent en conflit les unes avec les autres et qui font l'objet de hiérarchisations dans les entreprises. Ces considérations sont approfondies au travers de l'étude de cas d'un groupe industriel actif dans le recyclage, une enquête ethnographique qui nous présente les travailleurs comme des apporteurs en valeurs en mesure de promouvoir ces valeurs face à une rationalité essentiellement instrumentale des dirigeants d'entreprise.

Mots-clés

Entreprise, démocratie, environnement, participation, valeurs