

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment le management participatif affecte-t-il le bien-être au travail des salariés d'un supermarché coopératif et participatif ?

Etude de cas : BEES coop.

Mémoire présenté par
Farah GARSIFI

Pour l'obtention du diplôme de
Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2021-2022

Promoteur :
Laurent LAHAYE

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Haute Ecole
Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment le management participatif affecte-t-il le bien-être au travail des salariés d'un supermarché coopératif et participatif ?

Etude de cas : BEES coop.

Mémoire présenté par
Farah GARSIFI

Pour l'obtention du diplôme de
Master en gestion de l'entreprise

Année académique 2021-2022

Promoteur :
Laurent LAHAYE

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

Je tiens tout d'abord à adresser mes sincères remerciements à mon promoteur, Monsieur Laurent Lahaye, pour son accompagnement, son soutien, sa grande disponibilité et ses précieux conseils qui ont permis de mener à bien ce Mémoire.

Mes remerciements vont également à mon maître de stage, Thierry Vandebroek, pour son suivi et ses commentaires constructifs quant à l'élaboration de la problématique de recherche du Mémoire.

Je remercie vivement l'équipe salariée de BEES coop pour m'avoir donné l'occasion de réaliser mon travail de recherche sur leur supermarché coopératif et participatif. Un grand merci à vous pour votre accueil et pour m'avoir accordé le temps nécessaire à la réalisation de cette étude !

J'aimerais exprimer toute ma gratitude à mes chers parents, ma sœur Safiya Garsifi et mes amis Zeynep Eryörük, Loïc Chennoufe et Diane Vivane pour leurs encouragements et leur soutien tout au long de mes études.

« Je soussigné, GARSIFI, Farah, 2021-2022, déclare par la présente que le Mémoire ci-joint est exempt de tout plagiat et respecte en tous points le règlement des études en matière d'emprunts, de citations et d'exploitation de sources diverses signé lors de mon inscription à l'ICHEC, ainsi que les instructions et consignes concernant le référencement dans le texte respectant la norme APA, la bibliographie respectant la norme APA, etc. mises à ma disposition sur Moodle.

Sur l'honneur, je certifie avoir pris connaissance des documents précités et je confirme que le Mémoire présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.
»

Table des matières

Introduction générale.....	1
I. Revue de la littérature.....	3
Chapitre I : Les coopératives et les supermarchés coopératifs et participatifs	3
1.1. Les coopératives	3
1.1.1. La coopérative au sens de l'Alliance Coopérative Internationale	3
1.1.2. La coopérative en Belgique	6
1.1.3. Importance du Mouvement coopératif.....	8
1.2. Les supermarchés coopératifs et participatifs	8
1.2.1. Définition du supermarché coopératif et participatif.....	9
1.2.2. Petit historique des supermarchés coopératifs et participatifs.....	9
1.2.3. Fonctionnement du supermarché coopératif et participatif	11
1.2.4. Qu'en est-il des salariés ?.....	12
1.2.5. Les défis des supermarchés coopératifs et participatifs	13
Chapitre 2 : Le management participatif.....	16
2.1. Mise en contexte	16
2.2. Définition de la participation.....	17
2.3. Caractéristiques de la participation	18
2.3.1. Formes de participation	18
2.3.2. Modes de participation	18
2.3.3. Phases de la participation	19
2.3.4. Niveaux de participation	20
2.3.5. Degrés de participation	22
2.4. Spécificités du management participatif dans les sociétés coopératives	22
Chapitre 3 : Le bien-être au travail.....	25
3.1. Considérer le bien-être au travail comme un construit propre ?	25
3.2. Définition du bien-être au travail.....	26
3.3. L'intérêt envers la problématique du bien-être au travail.....	29
II. Etude empirique	31
Chapitre 4 : Présentation de l'étude de cas	31
4.1. Petit historique de BEES coop	32
4.2. Les valeurs de BEES coop	33
4.3. Le fonctionnement de BEES coop.....	35
4.3.1. Le triple engagement des membres.....	35
4.3.2. Le rôle des salariés	37

4.4. Gouvernance participative de BEES coop	39
4.4.1. Décisions opérationnelles	40
4.4.2. Décisions tactiques	42
4.4.3. Décisions stratégiques.....	42
4.4.4. La prise de décision	43
Chapitre 5 : Méthodologie	44
5.1. Méthode de recherche.....	44
5.2. Outils de récolte de données	44
5.2.1. Recueil de données existantes	45
5.2.2. Observation directe.....	46
5.2.3. Sondage	46
5.2.4. Entretiens semi-dirigés.....	48
Chapitre 6 : Analyse et discussion des résultats	50
6.1. Informations sociodémographiques des salariés de BEES coop	50
6.1.1. Genre et Âge des salariés de BEES coop	50
6.1.2. Ancienneté des salariés au sein de BEES coop.....	50
6.1.3. Expériences professionnelles antérieures des salariés de BEES coop	51
6.2. Bien-être au travail des salariés de BEES coop.....	53
6.2.1. Evaluation quantitative du bien-être au travail des salariés de BEES coop	54
6.2.2. Dimensions du bien-être au travail associées à la gestion de BEES coop	62
6.3. Point de vue des salariés sur la gestion participative de leur organisation	66
6.3.1. L'importance accordée au management participatif.....	67
6.3.2. Perception de la gestion participative.....	68
6.3.3. Bienfaits de la gestion participative de BEES coop.....	68
6.3.4. Limites de la gestion participative de BEES coop	70
6.4. Management participatif et bien-être au travail	72
Chapitre 7 : Recommandations et limites de l'étude.....	75
7.1. Recommandations.....	75
7.1.1. Soutenir l'épanouissement au travail.....	75
7.1.2. Une meilleure accessibilité au processus participatif pour les salariés	76
7.2. Limites de la recherche	77
Conclusion générale	79
Bibliographie.....	80

Liste des acronymes

SCP : Supermarché coopératif et participatif

ACI : Alliance Coopérative Internationale

CSA : Code des sociétés et des associations

PSFC : Park Slope Food Coop

AG : Assemblée Générale

CA : Conseil d'administration

BET : Bien-être au travail

Liste des figures

Figure 1 - Les 4 phases de la participation	19
Figure 2 - Les 3 niveaux de la participation	21
Figure 3 - Représentation des cinq ingrédients du bien-être psychologique au travail	28
Figure 4 - Les valeurs de BEES coop	34
Figure 5 - Le triple engagement des membres de BEES coop	35
Figure 6 - La Gouvernance de BEES coop	39
Figure 7 - Organigramme des organes compétents au niveau opérationnel	41
Figure 8 - Ancienneté des salariés au sein de BEES coop	51
Figure 9 - Types de secteur d'activité au sein desquels ont travaillé les salariés de BEES coop	52
Figure 10 - Types de structure au sein desquelles ont travaillé les salariés de BEES coop	53
Figure 11 - Moyenne des réponses de chaque affirmation relative à l'adéquation interpersonnelle au travail.....	55
Figure 12 - Moyenne des réponses de chaque affirmation relative au sentiment de compétence au travail.....	57
Figure 13 - Moyenne des réponses de chaque affirmation relative à la reconnaissance perçue au travail.....	58
Figure 14 - Moyenne des réponses de chaque affirmation relative à la volonté d'engagement au travail.....	59
Figure 15 - Moyenne des réponses de chaque affirmation relative à l'épanouissement au travail.....	61
Figure 16 - Dimensions du BET associées à la gestion de BEES coop	63
Figure 17 - Les 4 chantiers du modèle participatif de BEES coop par Kévin Pastier	76

Liste des tableaux

Tableau 1 - Récapitulatif de la démarché méthodologique	45
Tableau 2 - Récapitulatif des entretiens menés avec les salariés de BEES coop	49
Tableau 3 - Cote attribuée par chaque salarié pour évaluer leur niveau de BET sur une échelle de 1 à 10 selon les critères de BET associés à la gestion de BEES coop.....	66

Introduction générale

Au cours de ces dernières décennies, les méthodes de gestion dites directives et autoritaires introduites par Taylor (1911) ont progressivement fait l'objet d'une remise en question (Caillé, Courtois, Galharret et Jeoffrion, 2020). Dès lors, s'épanouir au travail tout en étant réduit à un simple élément de processus devient difficilement envisageable (Lacan et Silva, 2020). En effet, les nouvelles générations sur le marché de l'emploi éprouvent un réel besoin d'épanouissement, de reconnaissance et d'autonomie au travail (Caillé *et al.*, 2020).

Par ailleurs, veiller au bien-être professionnel des salariés représente aujourd'hui un enjeu à la fois économique, juridique et social. C'est pourquoi, les sociétés sont plus que jamais attirées par des approches managériales émancipatrices telle que la gestion participative. Or, l'influence de ces méthodes managériales sur le bien-être au travail des salariés demeure largement inexplorée par la communauté scientifique (Caillé et Jeoffrion, 2019).

Au cours de nos recherches, le modèle des sociétés coopératives a retenu notre attention. Elles constituent pour bon nombre de personnes une alternative à dimension plus humaine au modèle dominant des sociétés capitalistes (Durance, 2011). Par ailleurs, les coopératives font partie des organisations pratiquant des méthodes managériales émancipatrices, notamment le **management participatif**. Ce modèle de gestion serait favorable au bien-être professionnel des salariés (Fabre, Loose et Bourdil, 2017) en ce sens qu'il leur permet de prendre part au processus décisionnel.

Dans le cadre de notre étude, étudier une structure où les salariés ne sont pas forcément enclins à une dynamique participative nous a paru plus intéressant. En effet, cela nous permettra d'analyser de plus près la manière dont le management participatif est vécu par les salariés sur le terrain. Ainsi, nous avons opté pour le modèle du supermarché coopératif et participatif (SCP). Ce choix a été motivé d'une part pour notre attrait pour le secteur agro-alimentaire. D'autre part, ce modèle d'organisation et son fonctionnement nous ont particulièrement intrigué en raison de l'infime nombre de salariés en comparaison des coopérateurs qui sont travailleurs bénévoles.

Dans cette optique, le présent Mémoire porte sur les effets du management participatif sur le bien-être au travail des salariés d'un supermarché coopératif et participatif. La question de recherche qui animera ce Mémoire se pose alors ici : « *Comment le management participatif affecte-t-il le bien-être au travail des salariés d'un supermarché coopératif et participatif ?* » appliqué au cas du premier SCP en Belgique, à savoir : BEES coop.

Ce Mémoire est divisé en deux parties distinctes. La première vise à établir un cadre contextuel permettant de comprendre les concepts clés de la problématique de recherche et de traiter de leur intérêt. Elle se décompose en 3 chapitres portant respectivement sur les coopératives et les SCP, le management participatif et le bien-être

au travail. La deuxième partie concerne l'étude empirique du Mémoire en commençant par une présentation de BEES coop, le SCP étudié. Ensuite, la démarche méthodologique poursuivie ainsi que l'analyse des résultats seront exposées. Nous clôturerons par une discussion des résultats qui comprend des éléments de réponse à la question de recherche suivie de quelques recommandations managériales et les limites de notre étude.

Nous vous souhaitons une agréable lecture !

I. Revue de la littérature

Cette première partie a pour objectif de présenter le cadre contextuel des thématiques de la problématique de ce Mémoire. À cette fin, l'étude est divisée en 3 chapitres portant respectivement sur les **coopératives et les supermarchés coopératifs et participatifs**, le **management participatif** et le **bien-être au travail**.

Chapitre I : Les coopératives et les supermarchés coopératifs et participatifs

Ce premier chapitre est consacré à l'étude du SCP à travers deux sections distinctes. Le premier volet porte sur la coopérative en général (tous types confondus). Le deuxième volet quant à lui se concentre sur l'analyse du SCP, structure à laquelle appartient l'organisation qui fera l'objet de notre étude de cas dans la suite du Mémoire.

1.1. Les coopératives

Les SCP découlent du modèle organisationnel des coopératives. Il nous a alors semblé utile d'adresser les coopératives de manière générale avant de se lancer à proprement parler dans la sphère du SCP. Ce premier volet vise donc à s'interroger sur ce qu'est une coopérative d'une part, au niveau international, d'autre part, au niveau belge. Nous y faisons également état de l'importance du Mouvement coopératif de nos jours.

1.1.1. La coopérative au sens de l'Alliance Coopérative Internationale

1.1.1.1. La définition de la coopérative au sens de l'ACI

Sur la scène internationale, le Mouvement coopératif est édifié par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), l'organisation « faîtière » des coopératives (Rijpens et Mertens, 2016). Fondée en 1895, elle assure la représentation de ce modèle d'entreprise et la diffusion d'une « identité coopérative » ainsi que des valeurs communément admises par toutes les coopératives (Capelli *et al.*, 2020 ; Billiet, Dufays, Friedel et Staessens, 2021). Par ailleurs, l'ACI offre des conseils sur la transposition des principes coopératifs (Billiet *et al.*, 2021). Pour ces raisons, il est intéressant de se pencher sur la définition de la coopérative selon l'ACI.

L'ACI définit la coopérative comme suit : « Une coopérative est une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins et aspirations économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement. » (Alliance Coopérative

Internationale, 2018, para.3). Les coopératives sont ainsi définies en fonction de différentes caractéristiques :

En premier lieu, les coopératives sont des **entreprises détenues par leurs membres** et au bénéfice de ces derniers. Elles offrent des services ou des biens destinés à répondre aux besoins économiques, sociaux et culturels de ses membres (Battilana, 2018 ; Levi & Davis, 2008 cités par Billiet *et al.*, 2021). Il apparaît donc bien que les coopératives soient des organisations guidées par la valeur et non pas par le profit (Billiet *et al.*, 2021) (cf. infra p.5).

En second lieu, le droit de contrôle au sein des coopératives est organisé de manière **démocratique** selon le principe « une personne, une voix ». Cette caractéristique constitue d'ailleurs un des principes directeurs de l'ACI (cf. infra p.5).

En dernier lieu, les membres sont dotés d'une **double identité** : ils sont, par essence, les **usagers** de la coopérative (ils bénéficient de l'activité économique) tout en étant les **propriétaires** (ils détiennent ensemble des parts de l'organisation) qui la contrôlent démocratiquement (Billiet *et al.*, 2021 ; Gijselinckx et Van Opstal, 2008 cités par Mertens et Rijpens, 2016) (cf. infra p.5).

Ces différentes caractéristiques se reflètent dans les 7 principes coopératifs édictés par l'ACI, que nous analysons ci-après.

1.1.1.2. Les 7 principes coopératifs de l'ACI

S'appuyant sur les principes qui ont régi la Coopérative de Rochdale¹, l'ACI a mis en place 7 principes directeurs qu'une coopérative devrait idéalement suivre (Chavagne, 2018). Ces principes servent de repère pour la gestion des coopératives au niveau mondial (Hollebecq et Jacobs, 2018). Les voici :

1. Adhésion volontaire et ouverte

La coopérative est une organisation ouverte à toute personne en mesure d'utiliser ses services et prête à endosser les responsabilités inhérentes à la qualité de membre (Alliance Coopérative Internationale, 2018). Ce principe repose sur la non-discrimination liée au genre, à l'origine sociale, à la race, à l'appartenance politique et à la religion (Swaton et De Poorter, 2015). Par ailleurs, les membres adhèrent à la coopérative sur une base volontaire, c'est-à-dire que l'adhésion vient de leur propre gré (Alliance Coopérative Internationale, 2018).

¹ Les pionniers de Rochdale sont les fondateurs du mouvement coopératif moderne qui a vu le jour en 1844 en Angleterre (Alliance Coopérative Internationale, 2018).

2. Contrôle démocratique exercé par les membres

La coopérative est une organisation démocratique contrôlée par ses membres. Ces derniers participent pleinement à la mise en place des politiques et aux processus décisionnels (Billiet *et al.*, 2021). Chaque membre dispose d'un droit de vote égal suivant le principe : « une personne, une voix », lors des assemblées générales et ce, indépendamment du statut des membres (salarié, consommateur, ...) et du montant du capital investi dans l'organisation (Alliance Coopérative Internationale, 2018).

Il faut souligner que le contrôle démocratique ne veut pas nécessairement dire que la coopérative doit être gérée démocratiquement à tous égards. Selon Hollebecq et Jacobs (2019), une telle démarche n'est souvent pas faisable entre autres dans les décisions opérationnelles où la rapidité est primordiale, ce qui peut très vite mener à une impasse.

3. Participation économique des membres

Les membres participent équitablement et contrôlent démocratiquement le capital investi dans leur coopérative (Alliance Coopérative Internationale, 2018). En effet, le statut de propriétaire implique que tout adhérent contribue économiquement à la coopérative par l'achat d'une part (Hollebecq et Jacobs, 2018).

4. L'autonomie et l'indépendance

La coopérative est une entité détenue et contrôlée démocratiquement par ses membres (Hollebecq et Jacobs, 2018). Pour que la coopérative reste pleinement indépendante, ses membres doivent être en mesure d'assurer un contrôle autonome de sa gouvernance et de sa gestion financière. Toutefois, le principe d'autonomie et d'indépendance n'exclut pas une éventuelle collaboration avec des organisations privées ou publiques externes (Swaton et De Poorter, 2015).

5. Education, formation et information

« Les coopératives proposent des formations à leurs membres, à leurs représentants, à leurs gestionnaires et à leurs employés afin que ces derniers puissent contribuer efficacement au développement de leur coopérative. » (Alliance Coopérative Internationale, 2018, para.10) En effet, un fonctionnement autonome et indépendant, démocratique et économiquement durable de ces organisations n'est possible que si elles sont (co)gérées et contrôlées par des membres suffisamment informés et formés à l'entrepreneuriat coopératif (Hollebecq et Jacobs, 2019).

6. Coopération entre les coopératives

Les coopératives unissent leurs forces à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale pour servir au mieux les intérêts de leurs membres (Alliance Coopérative Internationale, 2018).

7.Engagement envers la communauté

La coopérative se focalise sur les intérêts communs de ses membres. De ce fait, pour affronter les difficultés de leur communauté, les membres se tournent vers leur coopérative (Hollebecq et Jacobs, 2018).

1.1.2. La coopérative en Belgique

Comme nous le verrons, la législation encadrant les entreprises coopératives peut varier d'un pays à l'autre. Étant donné que l'organisation sur laquelle porte notre étude se situe en Belgique, nous examinerons brièvement ci-après le régime juridique belge qui régit la coopérative.

1.1.2.1. Cadre législatif belge

La portée internationale du modèle coopératif et la mise en place d'une forme juridique nationale appropriée engendrent, selon Fic (2013), une zone grise juridique où les acteurs de l'économie coopérative naviguent difficilement (cité par Staessens, Dufays et Billiet, 2021). Récemment, en Belgique, il était tout à fait possible de fonder une société coopérative sans pour autant en respecter la définition et les principes de l'ACI (Staessens, *et al.*, 2021). En effet, contrairement à ce que l'on pouvait observer dans d'autres pays européens, la loi belge ne se référait pas aux principes coopératifs édictés par l'ACI pour définir le régime juridique de la société coopérative. Ce statut souple et peu coûteux avait ainsi amené un bon nombre d'entrepreneurs à opter pour ce modèle sans se prévaloir d'un quelconque intérêt pour l'idéal coopératif (Rijpens et Mertens, 2016). Par conséquent, deux types de coopératives coexistaient dans le « paysage belge » : celles qui adhéraient aux principes de l'ACI et celles qui optaient pour ce modèle par pure complaisance, dénoncés par certains comme « fausses coopératives » (Rijpens et Mertens, 2016 ; Vanwelde, 2019).

La législation belge en matière de sociétés a dernièrement fait l'objet d'une réforme. Le nouveau Code des sociétés et associations (CSA), entré en vigueur le 1^{er} mai 2019, a aussitôt marqué la fin des sociétés coopératives qui ne tendent pas véritablement vers le caractère coopératif comme prévu par les principes internationaux (Billiet *et al.*, 2021). Ainsi, le statut de société coopérative est désormais conféré uniquement aux « véritables coopératives » ou aux « entreprises qui sont gérées selon la philosophie coopérative » (Cera, s.d.).

Finalement, cette nouvelle réforme du droit des sociétés a donné lieu à une définition de la société coopérative, ce qui n'était pas le cas dans le Code des sociétés (Hollebecq et Jacobs, 2018). La définition légale de la société coopérative dans l'article 6 :1 du CSA « (...) est basée sur la définition de l'ACI, la relation transactionnelle du sociétaire avec sa coopérative est essentielle et la satisfaction des besoins des membres est la finalité ultime de toute coopérative. » (Cera, 2019, para.5) Cependant, nous tenons

à souligner qu'il n'y a aucune mention des principes de l'ACI en tant que telle dans le CSA. Cela permet en outre de conserver l'importance de l'agrément CNC (cf. infra) (Cera, 2019).

1.1.2.2. Les coopératives agréées

Pour pallier le défaut de reconnaissance formelle des principes de l'ACI dans la législation générale, un Conseil national de coopération (CNC) a été institué en 1955 au sein du SPF Economie (Staessens *et al.*, 2021). L'objectif du CNC est à la fois de promouvoir les principes de la coopération repris dans les conditions de ses agréments et de défendre l'idéal coopératif en Belgique (Rijpens et Mertens, 2016 ; Hollebecq et Jacobs, 2018). Le CNC offre également une certaine forme de reconnaissance aux « vraies coopératives » (Vanwelde, 2019).

Ainsi, pour bénéficier du statut de société coopérative en Belgique, un agrément doit être accordé soit comme société coopérative, soit comme entreprise sociale. (Service Public Fédéral Belge, 2022). Par ailleurs, l'agrément en qualité de société coopérative peut être combiné à l'agrément comme entreprise sociale (Gollier, Hollebecq, Jacobs et Flament, 2020).

L'agrément comme « société coopérative »

Une société coopérative peut être agréée comme telle auprès du Ministre en charge de l'Economie pour autant qu'elle respecte certaines conditions, notamment celles relatives à la définition d'une coopérative de l'ACI et aux valeurs et principes y afférents (Staessens *et al.*, 2021). Notons toutefois que les avantages que présente l'agrément sont peu nombreux (Vanwelde, 2019). Selon Vanwelde (2019), l'agrément joue avant tout le rôle d'un « label d'authenticité » permettant aux « vraies » coopératives de se démarquer.

L'agrément comme « entreprise sociale »

Outre l'agrément comme société coopérative, il existe, depuis 2019, l'agrément comme « entreprise sociale ». Il faut souligner que depuis l'entrée en vigueur du nouveau CSA, l'agrément en tant qu'entreprise sociale remplace la qualification de « société à finalité sociale » (Cera, s.d.).

Le Ministre chargé de l'économie peut octroyer aux entreprises qui ont un « impact sociétal positif sur les personnes, l'environnement ou la société » un agrément comme entreprise sociale (Hollebecq et Jacobs, 2019). Il faut bien entendu, tout comme pour l'agrément en tant que société coopérative, respecter certains critères (proches de l'agrément comme « société coopérative ») (Vanwelde, 2019).

1.1.3. Importance du Mouvement coopératif

Pour attester de la pertinence du modèle organisationnel des coopératives, nous analysons dans cette dernière section l'importance du Mouvement coopératif. Stimulé d'une part, par le soutien des Nations Unies², d'autre part, par des réformes politiques dans de nombreux pays en faveur des coopératives, le Mouvement coopératif semble connaître un grand essor (Lampinen, McGregor, Comber et Brown, 2018). L'Alliance Coopérative Internationale (ACI) (2018) estime qu'il n'existe pas moins de 3 milliards de sociétés coopératives dans le monde offrant des emplois ou des perspectives de carrière à 280 millions de personnes à travers le monde, soit 10% de la population active. Il est donc indéniable, selon Capelli, Guillot-Soulez, Sabadie et Séguin (2020), que le Mouvement coopératif occupe une place prépondérante dans l'économie mondiale.

Au sein de l'Union européenne, 160.000 coopératives peuvent être recensées avec un effectif de 5,5 millions (Liret, 2017). En Belgique, l'emploi dans l'ensemble du secteur coopératif a connu une croissance de 17,8% en ce qui concerne le nombre moyen de salariés et de 14,2% en termes d'ETP. Ainsi, les sociétés coopératives représentent 3,5% du volume de travail belge (Staessens *et al.*, 2021).

Ces dernières années, la proéminence des coopératives à travers le monde a notamment été rattachée à l'essor et à la promotion de l'entrepreneuriat social (Lampinen *et al.*, 2018). Au vu de leurs performances en matière d'autonomisation sociale et de résilience économique, les coopératives peuvent être perçues comme étant des organisations prônant une économie solidaire axée sur le développement des personnes (Llamas et Jomo, 2018). Par exemple, en matière de gestion des salariés, les coopératives seraient plus propices que les entreprises classiques à une évolution positive des salaires et de l'emploi, garantiraient une meilleure durabilité de l'emploi et fourniraient des emplois plus stimulants et décents (Burdin et Dean, 2009 ; Chevallier, 2013 ; Borzaga *et al.*, 2019 cités par Capelli *et al.*, 2020).

1.2. Les supermarchés coopératifs et participatifs

À présent, notre attention tardera sur le SCP, la structure que nous étudions dans le cadre de ce Mémoire. Dans ce deuxième volet, nous commençons par définir le supermarché coopératif et retracer brièvement son histoire. Après avoir obtenu un aperçu de son fonctionnement, nous le détaillons de manière plus concrète. Nous traitons également de la question des salariés au sein de cette structure. Finalement, nous exposons quelques défis auxquels les SCP sont confrontés à l'heure actuelle.

² Les Nations Unies estiment que la société coopérative est un partenaire de poids pour l'atteinte des objectifs de l'Agenda 2030 du développement durable qui comprennent notamment l'éradication de la pauvreté, la création d'emplois et l'inclusion sociale (Llamas et Jomo, 2018).

1.2.1. Définition du supermarché coopératif et participatif

À notre connaissance, peu d'auteurs scientifiques ont étudié ce modèle organisationnel. C'est probablement la raison pour laquelle il s'est avéré difficile de trouver une définition du supermarché coopératif et participatif qui fasse consensus dans la littérature scientifique.

Notons que les supermarchés coopératifs et participatifs sont une forme de coopératives de consommateurs (Levinson et Eisenback, 2020). Il convient alors dans un premier temps de comprendre ce que signifie cette dernière. La coopérative de consommateurs « (...) est une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs besoins communs par l'entremise d'une entreprise. » (Séguin et Grill, 2020, p.78). Sa structure organisationnelle repose sur les 7 principes directeurs de l'ACI (Séguin et Grill, 2020).

Dans le secteur alimentaire, il s'agit plus précisément de magasins appartenant aux personnes qui y font leurs courses. En se regroupant, en créant et en possédant le magasin, elles répondent à leurs besoins fondamentaux en nourriture (Levinson et Eisenback, 2020).

Sur le terrain, la Park Slope Food Coop (PSFC), pionnière des SCP, définit cette forme d'entreprise comme étant « un magasin de détail alimentaire détenu et géré par ses membres, une alternative aux commerces à but lucratif. » (Park Slope Food Coop, s.d.).

Afin de mieux cerner ce dont il s'agit, nous proposons ci-après un petit historique des SCP.

1.2.2. Petit historique des supermarchés coopératifs et participatifs

Les origines

Les premières coopératives de consommation alimentaires émanent des mouvements ouvriers de la première révolution industrielle (Ouahab, 2018). Ce modèle d'organisation n'a pas été élaboré dans le but de promouvoir une production et consommation locale (Nasr, 2019). Au contraire, l'ambition était de fournir des aliments à des prix abordables aux travailleurs démunis qui peinaient à se procurer des aliments de base. Fuyant les zones rurales, ils ne pouvaient produire leurs propres denrées alimentaires (Ouahab, 2018). La coopérative alimentaire rassemble alors des individus ayant convenu d'acheter des denrées alimentaires en vrac aux producteurs, de façon à ce que, comme le souligne l'économiste Charles Gide (1929 cité par Nasr, 2019), le prix de vente corresponde au prix de revient.

Ces coopératives de consommation étaient pour la plupart à but non lucratif. Détenues par ses clients, ces derniers partageaient leur surplus par le biais de ristournes annuelles correspondant aux achats des membres. Malgré leur importance pour subvenir

aux besoins des ouvriers, les coopératives alimentaires ne bénéficiaient pas du soutien des Etats car elles étaient perçues comme « dangereuses » pour le capitalisme dominant (Ouahab, 2018). Pourtant, Charles Gide (1910, cité par Nasr, 2019) avait soutenu que les coopératives de consommation alimentaires abordaient les plus grandes problématiques de la science économique.

C'est tout de même le développement de ces coopératives de consommateurs qui a conduit à la conception des principes de Rochdale (cf. supra p.5) (Holyoake, 2017 ; Toucas-Truyen et Dreyfus, 2005 cités par Ouahab, 2018).

La nouvelle vague de coopératives alimentaires

Au tournant des années 1960, une nouvelle vague de coopératives de consommation alimentaire est apparue aux Etats-Unis, qualifiées de « New Wave Food Coops », autrement connues sous le nom de supermarchés coopératifs et participatifs (Ouahab, 2020). Le premier SCP, la PSFC, a vu le jour en 1973 aux Etats Unis (Jochnowitz, 2001 cité par Gauthier, Léglise, Ouahab, Lanciano et Dufays, 2019). La création de la PSFC marque un point décisif dans le développement des SCP à travers le monde (Albouy, Lapeyre, Malas et Maumon, 2019). En Europe, c'est la Louve en France, l'un des pionniers de cette récente vague de réPLICATION, qui a initié le mouvement en 2016 (Gauthier *et al.*, 2019).

Cette nouvelle vague est marquée par deux grandes transformations (Ouahab, 2020) :

D'une part, outre la lutte des classes, de nouvelles problématiques interpellent les consommateurs (droits civiques aux Etats-Unis, seconde vague féministe, ...). En effet, le lancement d'une Food Coop ne se limite plus à l'accès de produits moins chers, il s'agit également de prendre des mesures sur des questions sociétales et environnementales (Ouahab, 2020). À titre d'exemple, Dolores Horta et « The United Farm Workers » ont fondé, dans les années 1960, une Food Coop dans leur lutte pour de meilleures conditions de travail et de salaire pour les ouvriers agricoles. Le livre révolutionnaire de Jessica Gordon Nembhard « Collective Courage » relate comment les afro-américains ont historiquement surmonté le racisme et la violence en mettant en place des coopératives, notamment des supermarchés coopératifs et participatifs (Levinson et Eisenback, 2020).

Par ailleurs, les nouvelles coopératives alimentaires permettent aux consommateurs de choisir eux-mêmes les produits de leur coopérative en fonction d'un certain nombre de critères qui deviennent des marqueurs identitaires importants : refus des OGM, recours aux produits en vrac, placement de produits végétariens et végétaliens, etc. (Dubois, 2020 ; Ouahab, 2020). Ces consommateurs se détachent du business alimentaire qui est alors perçu comme étant à la fois contraignant et menaçant (Dubois, 2020). C'est l'intégration, au fil du temps, de produits locaux et biologiques qui a contribué à la popularisation de ces coopératives dans le monde (Zitcer, 2015).

D'autre part, c'est à cette même époque qu'apparaît une innovation organisationnelle : le recours au travail bénévole des membres coopérateurs. En effet, sans faire appel à du personnel salarié, les nouvelles coopératives alimentaires misent sur l'autogestion et le bénévolat (Ouahab, 2020).

Cependant, le succès des commerces conventionnels dans les années 1980 tels que la montée en puissance des magasins de vente au rabais et les magasins d'alimentation biologique a conduit beaucoup de ces nouvelles coopératives de consommation alimentaires à se retirer du marché (Rothschild et Whitt, 1986 ; Fullerton 1992 ; Gutknecht 2008 ; Kaufman 2000 cités par Zitcer, 2015).

La situation actuelle

Aujourd'hui, nous retrouvons un mélange entre d'anciennes coopératives alimentaires et les SCP issus de la nouvelle vague (Zitcer, 2015). La croissance de ces organisations a été en partie alimentée par une conscientisation de l'alimentation locale et biologique mais aussi parce que les personnes ont tendance à se tourner vers les modèles coopératifs en temps d'incertitude économique (Birchall et Ketilson, 2009 cités par Zitcer, 2015). De nombreuses publications journalistiques démontrent qu'il y a un véritable rebond des coopératives depuis 2008 (Novel, 2016 ; Kauffman, 2017 ; Potet, 2018 cités par Ouahab, 2020). À croire que le coopérativisme s'inscrit dans le sillage des crises du capitalisme (Ouahab, 2020).

En Belgique francophone, les SCP sont en plein essor depuis le lancement de la BEES Coop à Schaerbeek en 2017. À son issue, d'autres initiatives semblables ont vu le jour : WooCoop à Waterloo, Oufticoop à Liège, CoopEco à Charleroi, Vervîcoop à Verviers et Macavrac à Wavre (Dembour, 2020). Chez nos voisins français, c'est La Louve à Paris qui a initié le mouvement. Depuis, d'autres supermarchés coopératifs et participatifs ont émergé, certains sous forme d'épiceries, d'autres en tant que supermarchés comme le Superquinquin à Lille ou le Super Cafoutch à Marseille (Dubois, 2020).

1.2.3. Fonctionnement du supermarché coopératif et participatif

Examinons de plus près le fonctionnement du supermarché coopératif. L'originalité des SCP réside dans le fait que seuls les membres (coopérateurs) ont le droit d'y faire leurs courses (Dembour, 2020). Cela implique un droit d'entrée d'une vingtaine d'euros de même qu'une participation bénévole à la gestion du magasin à hauteur de quelques heures par mois (Albouy *et al.*, 2019).

Dans ce modèle d'organisation, les coopérateurs sont à la fois décisionnaires, clients et travailleurs disposant d'une triple qualité en tant que membre. La gestion quasi-exclusive du magasin peut alors être vue comme étant du ressort des consommateurs (Albouy *et al.*, 2019). Ce système d'autogestion permet ainsi de garantir l'engagement de chacun (Albouy *et al.*, 2019 ; Ouahab, 2020).

Autrement dit, le terme **coopératif** indique que les consommateurs possèdent une part de la coopérative. Étant copropriétaires, ils détiennent un pouvoir de décision à la fois sur le fonctionnement et la gestion du magasin qui repose sur le principe : « une personne, une voix » (Dubois, 2020). En effet, les consommateurs sont impliqués à tous les niveaux, la gouvernance se voulant être un cas de démocratie directe (Albouy *et al.*, 2019).

Le terme **participatif** quant à lui laisse entendre que chaque membre de la coopérative s'engage à y travailler bénévolement. En général, il est demandé que chaque membre puisse préster trois heures par mois à l'une ou l'autre fonction de ce type de commerce. Par exemple, réassortir les rayons, travailler en caisse ou encore commander et réceptionner les livraisons (Dubois, 2020). Il est par ailleurs proposé aux coopérateurs de s'impliquer dans des groupes de travail thématiques qui soutiennent la structure, notamment dans la gestion financière, la sélection de produits et la communication (Dembour, 2020). La participation de chacun des membres permet donc de limiter les charges liées au personnel et à l'entretien et ainsi de réduire les prix de vente des produits sélectionnés par les membres selon leurs différents critères : éco-responsable, local, gustatif, etc. (Dubois, 2020 ; Albouy *et al.*, 2019 ; Ouahab, 2020).

1.2.4. Qu'en est-il des salariés ?

Nous avons donc vu que les coopérateurs-consommateurs détiennent un rôle prépondérant dans la gestion du SCP, mais qu'en est-il des salariés ? Au cours de cette section, nous tentons de comprendre la place qu'occupe le salarié dans un SCP.

Les coopératives de consommation, dont les SCP, ont la particularité de ne disposer que d'un très petit nombre de salariés au regard du nombre de consommateurs-travailleurs. Il arrive par exemple que cela soit inférieur à 0,5%. La PSFC en est le parfait exemple ; cette coopérative newyorkaise compte plus de 16.500 membres, 40 millions de chiffre d'affaires réalisés avec pas plus d'une cinquantaine de salariés (Gautier, 2017). Un autre exemple significatif est la BEES coop en Belgique qui dispose de 8 salariés alors que le nombre de coopérateurs est de 1500.

Les membres de ce type de structure sont donc en grande partie des bénévoles, le recours à du personnel salarié se faisant en principe au fur et à mesure du développement de l'organisation (Goudot et Angel, 2017). En effet, dans leurs débuts, les coopératives alimentaires des années 1960 et 1970 comptaient sur leurs membres pour réaliser les tâches comme le nettoyage des planchers, l'approvisionnement des étagères et l'encaissement des clients. En échange du travail presté, les coopérateurs recevaient des rabais sur leurs achats au lieu d'un salaire. Ceci pour la simple raison que les coopératives n'étaient pas en mesure de recruter des salariés pour effectuer ce type de tâches (Levinson et Eisenback, 2020). Dès que l'organisation atteint une certaine taille, la coopérative pourra faire appel à du personnel salarié (Gautier, 2017). D'une part, pour atteindre la qualité du service désirée car le bénévolat des coopérateurs n'est plus

suffisant pour certaines tâches qui exigent une régularité accrue (BEES coop, 2014 ; Dembour, 2020). D'autre part, pour délester les fondateurs et coopérateurs initiaux, essoufflés, de charges de travail trop importantes à long terme puisqu'à côté de leur bénévolat ils occupent généralement une activité professionnelle (Dembour, 2020).

Cependant, il n'y a pas de consensus sur la définition du modèle organisationnel parmi les coopérateurs. Certains estiment qu'il doit être basé exclusivement sur le bénévolat. Tandis que pour d'autres, il devrait inclure une part de travail salarié (Thieffry, 2020). De surcroit, en dépit de leur nombre infime, les salariés occupent une place prépondérante au sein de l'organisation car ils représentent, au regard de ces coopérateurs, l'intégralité de la coopérative (Gautier, 2017).

La présentation de notre étude de cas permettra d'illustrer certains rôles des salariés dans les SCP (cf. infra p.37).

1.2.5. Les défis des supermarchés coopératifs et participatifs

La revue de la littérature nous aura permis d'identifier quelques défis auxquels sont confrontés les supermarchés coopératifs : **l'existence de tensions entre salariés et coopérateurs, la viabilité du modèle organisationnel et la capacité à conjuguer les attentes de leurs membres avec leur vocation sociale.**

Les coopérateurs-consommateurs et salariés des coopératives de consommation sont bien conscients qu'en ce qui concerne l'aspect économique et technique de la coopérative, ils ne peuvent rien les uns sans les autres quand bien même leurs intérêts sont différents, voire divergents (Gautier, 2017). Selon Gautier (2017), ceci laisse place aux prémices de deux tentations symétriques qui sont un réel enjeu aujourd'hui :

- Pour les coopérateurs, le personnel salarié peut dans certains cas être considéré comme un « moindre mal, un poids mort » dont ils pourraient se passer et qui ne fait qu'alourdir leurs charges. C'est un phénomène qui s'observe bien souvent dans les jeunes structures ; « pas de personnel, on va se débrouiller tout seuls » (Gautier, 2017, p.107). Au final, cela les empêche d'atteindre la taille nécessaire pour délivrer un meilleur service au plus grand nombre de personnes. Ceci fait référence à la **tendance « autarcique »** (Gautier, 2017) ;
- Quant aux salariés, leurs compétences, dynamisme, motivation et savoir-faire peuvent être limités par le monopole constitutionnel confié à des coopérateurs. Ces derniers manifestent bien souvent du mépris ou de l'ignorance pour la dimension technique et professionnelle du travail et montrent en outre, peu d'assiduité dans l'exercice de leur pouvoir. C'est pourquoi le personnel salarié se demande s'il ne devrait pas exercer directement le pouvoir conféré par leur maîtrise technique, commerciale et organisationnelle au lieu de se soucier du

formalisme dicté par la coopérative. Ici, il s'agit de la **tendance « technocratique »** (Gautier, 2017).

La coexistence de ces deux tendances entraîne une rétention d'information, une perte d'énergie et des conflits internes. Par conséquent, cela laisse place à un fonctionnement chaotique et non uniforme, des performances non optimisées, des salariés frustrés et des coopérateurs mécontents. Ces « pathologies » ont été déterminantes dans la chute du mouvement des coopératives de consommation alimentaires à partir des années 1975. Cela explique aujourd'hui l'importance et l'intérêt de promouvoir un mode d'organisation et de fonctionnement qui amène les coopérateurs et les salariés à travailler ensemble (Gautier, 2017).

Un deuxième défi porte sur la **viabilité du modèle** des SCP. Selon Dembour (2020), il faut que ces jeunes structures parviennent à anticiper « l'entropie coopérative » qui les menace. Par exemple, l'épuisement des coopérateurs initiaux. Engager l'un ou l'autre salarié pourrait alors rendre le modèle pérenne (Thieffry, 2020). À condition bien entendu d'atteindre une taille minimale qui le permette (Dembour, 2020).

Par ailleurs, Berthier (2017) avance que l'avenir des supermarchés coopératifs passent également par la structuration accrue des équipes et par un plus grand degré de professionnalisation (cité par Albouy *et al.*, 2019). Dans cette même perspective, selon Gautier (2017), il peut être pertinent de formaliser un niveau approprié de participation du personnel à la gestion et à l'administration.

En revanche, même si les SCP sont en plein essor, leur modèle d'organisation fait débat. « Dans une époque de troubles où la recherche d'emploi devient de plus en plus compliquée : que penser d'un modèle s'appuyant presqu'exclusivement sur du travail bénévole ? » (Dembour, 2020, p.6) Dubois (2020) estime que la prolifération de ce modèle d'organisation n'impactera pas le marché de l'emploi mais plutôt le capital des multinationales. La raison tient du fait que des grandes enseignes comme Auchan visent à instaurer des supermarchés sans caisses et sans personnel. C'est pourquoi, selon cet auteur, que le bouleversement du marché de l'emploi ne proviendrait sans doute pas des supermarchés coopératifs et participatifs (Dubois, 2020).

Pour finir, la vocation d'une coopérative de consommateurs ne se borne pas à répondre aux besoins communs de ses adhérents. En effet, elle entend aussi assumer un rôle social et concourir au bien-être de sa communauté. Sans être indifférents à ces diverses causes, les consommateurs se montrent parfois peu enclins à débourser davantage pour soutenir cet objectif (Séguin et Grill, 2020). Séguin et Grill (2020) avancent à cet égard qu'il pourrait être hasardeux de construire son identité sur cette vocation sociale. L'enjeu concouru par certaines coopératives de consommateurs est de **conjuguer les attentes de leur communauté avec celles de leurs adhérents**. Pour ces chercheurs, la pertinence de ce modèle demeurera alors si elles parviennent à rester

neutres et attentives aux besoins de leurs membres consommateurs en veillant à ne pas les taxer à d'autres fins (Séguin et Grill, 2020).

Chapitre 2 : Le management participatif

L'objectif du Mémoire est d'étudier les effets du management participatif sur le bien-être au travail dans les SCP. Une revue de la littérature sur ce modèle de gestion nous semble dès lors essentielle pour en comprendre le sens. Dans un premier temps, nous situerons le cadre contextuel du management participatif. Ensuite, nous en définirons le concept et ses caractéristiques. Nous terminerons ce chapitre par la mise en évidence de certaines spécificités du management participatif dans les sociétés coopératives.

2.1. Mise en contexte

Afin de comprendre les fondements et l'intérêt du mode de gestion participatif, en présenter le contexte nous paraît judicieux.

L'idée de faire participer les salariés à la gestion de leur organisation est loin d'être une invention contemporaine (Jeannerod-Dumouchel, 2014 ; Gilbert, Teglborg et Raulet-Croset, 2017). Depuis la fin des années 1970, le management participatif connaît une croissance rapide dans les organisations (Jeannerod-Dumouchel, 2014). Preston et Post (1984) le qualifie ainsi de « troisième révolution managériale » (cité par Jeannerod-Dumouchel, 2014).

Au cours des dernières décennies, les méthodes de gestion directives et autoritaires (par exemple Taylor (1911)) ont graduellement fait l'objet d'une remise en question (Caillé *et al.*, 2020). Dans les faits, le management participatif, issu du mouvement des relations humaines du début des années 1920, apparaît en réponse à la littérature sur la gestion scientifique des organisations. Alors que cette dernière prône des principes de spécialisation et de contrôle, les relations humaines, pour leur part, mettent l'accent sur les besoins uniques des individus dans les organisations. Ce mouvement avance qu'en dépit des objectifs différents que pourraient avoir les organisations et les individus, elles ont besoin les unes des autres. Les organisations ont besoin des idées, de l'énergie et du talent des personnes tandis que les personnes ont besoin des carrières, des salaires et des opportunités de travail que les organisations leur offrent (Bolman et Deal, 1984 cités par Khan et Iqbal, 2016). Il est alors suggéré de faire participer les salariés aux processus décisionnels car cela les conduit à l'accomplissement de soi. Cela réduirait par définition la centralisation de la prise de décision promue par les méthodes de gestion directives et autoritaires et augmenterait les chances d'engagement des salariés (Khan et Iqbal, 2016).

Considérons finalement la tendance à concevoir le travail et les organisations comme des lieux de vie significatifs. Celle-ci a suscité un engouement pour l'amélioration de l'expérience professionnelle des salariés (Podolny, Khurana, et Hill-Popper, 2004 cités par Lee et Edmondson, 2017). Il se pourrait que cette tendance se soit accentuée à la suite de l'arrivée sur le marché de l'emploi des « millennials » (Lee et Edmondson, 2017). Verrier et Bourgeois (2016 cités par Caillé et Jeoffrion, 2019) constatent effectivement

que la vision des individus au travail a considérablement évolué depuis l'ère du taylorisme. Les salariés d'aujourd'hui clament en permanence leur besoin d'épanouissement, de sens et de reconnaissance au travail, tout autant que leur envie d'apprendre et de se perfectionner en permanence (Verrier et Bourgeois, 2016 cités par Caillé et Jeoffrion, 2019).

S'il est peu probable que les préférences des milléniaux en matière de travail soient homogènes (Ng, Johnson et Burke, 2015), nombre de ces nouveaux entrants considèrent que le travail a plus de sens lorsqu'ils en ont un plus grand contrôle (Turco, 2016) (cité par Lee et Edmondson, 2017).

2.2. Définition de la participation

À présent, concentrons-nous sur la signification du deuxième concept clé de notre problématique de recherche. La revue littéraire nous a permis de prendre connaissance de nombreuses définitions qu'englobe le construit de management participatif. En voici quelques-unes :

Hermel (1992), auteur de l'ouvrage « Le management participatif : sens, réalités, actions », définit le management participatif comme « *une forme de management favorisant la participation aux décisions grâce à l'association du personnel à la définition et à la mise en œuvre des objectifs le concernant* » (cité par Alcaras, Gianfaldoni et Rostaing, 2011, p.5).

Selon Groupe Terre (2019, para.2), le management participatif « c'est l'organisation des prises de décisions stratégiques, politiques et opérationnelles en impliquant directement l'ensemble des travailleurs dans le débat et la décision, dans une optique d'intérêt général. ».

La philosophe Joëlle Zask se concentre plutôt sur la notion de participation. Différents points de vue sont incorporés dans sa définition : « *participer, c'est prendre part* (à un groupe dont la finalité est une activité commune), *apporter une part* (contribuer), et *recevoir une part* (bénéficier). » (cité par Garbarczyk, 2017, p.3)

Une dernière définition qui se rallie également au concept de participation provient de Stervinou (2014). D'après elle, la participation désigne « l'implication des salariés dans les décisions concernant leur propre travail, mais également au-delà, dans les décisions concernant plus largement la gestion de l'entreprise, son organisation, sa mission, sa politique stratégique, sa politique de rémunération, etc. » (Stervinou, 2014, p.103)

Comme nous pouvons le constater, différents éléments interviennent dans la définition du management participatif. Le point sur lequel tous les auteurs s'accordent est qu'il s'agit d'impliquer les employés dans le processus décisionnel de leur organisation.

Dans ce qui suit, nous examinons les caractéristiques de la participation afin d'avoir un aperçu plus précis de son modèle de gestion.

2.3. Caractéristiques de la participation

Jusqu'à présent, nous disposons d'une vision globale du management participatif. Afin de mieux cerner le concept de cette gestion, il nous semble intéressant de se pencher sur ses diverses caractéristiques, à savoir : les formes, les modes, les différentes phases, les différents niveaux et degrés de la participation.

2.3.1. Formes de participation

Nous distinguons 2 formes de participation des salariés : la participation financière et la participation aux processus décisionnels.

La **participation financière** concerne la participation aux résultats de l'entreprise et l'actionnariat salarié (Conchon, 2013). Bien que qu'elle soit multiforme, son objectif est systématiquement d'associer les salariés à la croissance économique de l'entreprise (Stokkink, Coupet et de groupe Up, 2016).

La **participation aux processus décisionnels** vise à intégrer les employés, directement ou indirectement, dans la gestion de leur entreprise. À titre d'exemple, nous pouvons citer la participation aux conseils d'administration, le droit de véto sur certaines décisions et le droit à la transparence (Stokkink *et al.*, 2016). Notons que la participation aux processus décisionnels se fait à différents niveaux de l'entreprise (cf. infra p.20).

Par ailleurs, la forme la plus forte de participation concerne celle relative aux processus décisionnels car c'est cette dernière qui se rapproche du principe de démocratie (Hermel, 1998 cité par Tremblay, 2015 ; Hermel, 1988 cité par Tremblay, 2015), un principe qui tend à croire que « tous les membres du personnel partagent de façon équitable le pouvoir de gouverner. » (Hermel, 1988, p.113 cité par Tremblay, 2015) C'est pourquoi, nous concentrerons l'analyse sur l'étude de la participation aux décisions.

2.3.2. Modes de participation

La gestion participative peut être directe dans certains cas et indirecte dans d'autres (Khan et Iqbal, 2016). Partant de ce constat, Hermel (1988) établit une distinction entre la participation dite directe et indirecte (cité par Tremblay, 2015).

La participation **directe** est définie par Weiss (1978) comme étant « le pouvoir reconnu, à un moment donné, à un groupe d'exercer une influence sur son propre environnement immédiat, en prenant, après discussion, les décisions nécessaires » (cité par Hermel, 1988, p.130 cité par Tremblay, 2015). Les personnes concernées ont la

possibilité d'exprimer directement leur point de vue notamment par le biais d'enquêtes, d'entretiens et de courriers électroniques (Khan et Iqbal, 2016).

La participation **indirecte** est quant à elle assurée par une tierce partie, à titre d'exemple, les représentants du personnel salarié lors de négociations collectives. Elle constitue la plus courante des formes de participation (Tremblay, 2015).

Hermel (1988) a conclu que l'intensité et le degré de participation sont plus importants en cas de participation directe ou mixte (combinaison entre le direct et l'indirect) (cité par Tremblay, 2015).

2.3.3. Phases de la participation

« Si je demande son avis à une personne, mais que je prends ensuite une décision sans elle, est-ce que je l'ai fait participer ? » (Garbarczyk, 2017, p.5) La réponse à cette question ne peut être univoque ; certains peuvent avoir le sentiment que leur voix a été prise en compte et que leur participation est donc bien réelle. D'autres estimeront sans nul doute qu'il ne s'agit que d'une participation apparente. Il convient donc de s'entendre sur les phases de la participation et de connaître sa position (Garbarczyk, 2017).

La participation à la prise de décision suit, selon Marchington et Wilkinson (2005), une progression ascendante et non pas un simple passage de l'absence de participation au plein contrôle (cité par Khan et Iqbal, 2016). À cet effet, Garbarczyk (2017) propose 4 phases distinctes de participation : l'information, la consultation, la concertation et la codécision.

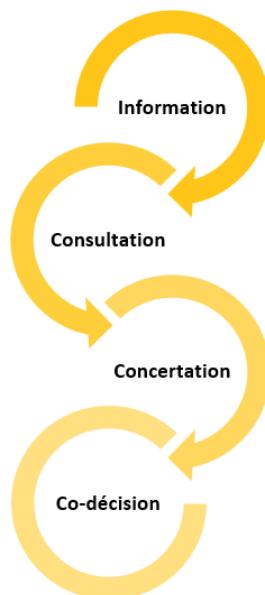


Figure 1 - Les 4 phases de la participation

Source : Production personnelle

La première phase de la gestion participative concerne l'**information** et la compréhension (Garbarczyk, 2017). La participation revient effectivement dans un premier temps à informer et à comprendre. D'une part, informer pour permettre à toute personne de faire le point sur ce que l'on attend d'elle et prendre connaissance du projet. D'autre part, comprendre de sorte à ce que chaque personne, consciente de son rôle et de ses responsabilités, puisse œuvrer dans le bon sens de son domaine d'activité (CNDE, 1969 cité par Tremblay, 2015).

La réception d'informations peut sembler plutôt passive mais elle est pourtant une condition indispensable à la participation. Faire participer des personnes qui n'ont pas pris connaissance et compris les sujets traités n'a guère de sens. Passer par ce premier niveau est de ce fait primordial pour assurer une participation effective (Garbarczyk, 2017).

La **consultation**, qui est légèrement plus engageante, constitue la deuxième phase de la participation (Garbarczyk, 2017). L'information formant la pierre angulaire de la gestion participative, la consultation consolide ensuite le climat de connaissance requis (Perron, 1997, p.58 cité par Tremblay, 2015). À ce stade, un groupe se voit offrir la possibilité de donner son avis sans avoir pris part à l'élaboration de la proposition. Précisons toutefois qu'il n'est pas certain que l'avis de ce même groupe soit pris en considération. Cela peut alors engendrer des problèmes de légitimité auprès des personnes consultées (Garbarczyk, 2017).

La troisième phase concerne la **concertation**. Par opposition à la consultation où l'avis des personnes est demandé, la démarche consiste ici à impliquer les personnes de manière continue, tout au long du processus. En dépit du fait que la décision finale ne leur appartienne pas, les personnes prennent part à la formulation de la proposition (Garbarczyk, 2017).

Dans la dernière phase, a lieu la **codécision**. La personne dispose d'un pouvoir de décision et ce en délibérant ou votant mais il existe également d'autres méthodes tel que le jugement majoritaire. En outre, co-décider entraîne la co-responsabilité du participant de ladite décision (Garbarczyk, 2017).

La présentation des 4 phases de la participation démontre à quel point il est important de progresser par étapes pour assurer la réussite du processus participatif.

2.3.4. Niveaux de participation

La démarche participative se déroule à différents niveaux de l'entreprise (Stervinou, 2014). Une discussion sur la couleur d'un mur ou sur le lancement d'une nouvelle activité ne produira pas les mêmes effets (Garbarczyk, 2017). Partant de ce fait, Perron (1997) établit une distinction entre 3 niveaux de participation au processus

décisionnel : le niveau opérationnel, le niveau organisationnel et le niveau stratégique (cité par Tremblay, 2015).



Figure 2 - Les 3 niveaux de la participation

Source : Production personnelle

Selon Perron (1997) c'est au **niveau opérationnel** que la gestion participative débute. Généralement, la participation des salariés est la plus sollicitée à ce niveau. La raison en est que les décisions qui y sont prises sont liées à la fois à la gestion du travail et à l'amélioration de sa qualité. De plus, selon Stervinou (2014), le niveau opérationnel concerne l'activité même du salarié.

Par ailleurs, c'est au niveau opérationnel que se met en place le concept d'équipe autonome (Tremblay, 2015) ; les salariés ont la faculté de décider ensemble de la répartition de leurs tâches, de leur coordination, etc. Il est donc essentiellement question ici de l'aspect quotidien des démarches à entreprendre dans l'entreprise (Garbarczyk, 2017). Puis, pour Perron (1997, p.62) « La connaissance créée par les succès à ce niveau permet de passer par la suite aux niveaux organisationnel et stratégique » (cité par Tremblay, 2015).

Au niveau **organisationnel**, les décisions portent sur l'allocation des ressources et l'organisation des équipes en vue d'atteindre les objectifs de la société (Garbarczyk, 2017 ; Tremblay, 2015) : « Comment s'organise-t-on en interne ? Doit-on engager (ou licencier) quelqu'un ? Comment le faire ? Avec quel profil ? » (Garbarczyk, 2017, p.6) Ici, les salariés seront préalablement informés et consultés avant toute prise de décision. Ils participeront, le cas échéant, dans les comités traitant de ces questions (comité de gestion, cercle de qualité, etc.) (Perron, 1997 cité par Tremblay, 2015).

Sur le plan **stratégique**, les décisions ont trait à la mission, les objectifs et la stratégie d'entreprise (Tremblay, 2015). Il peut par exemple s'agir du lancement de nouvelles activités ou du développement de partenariats (Garbarczyk, 2017). L'implication des salariés est attendue à ce niveau. De fait, les gestionnaires, conscients de l'information dont disposent leurs salariés, consultent ces derniers. Les salariés sont ainsi

impliqués dans les réflexions sur les stratégies de développement (Perron, 1997 cité par Tremblay, 2015).

2.3.5. Degrés de participation

Hermel (1988, p.127) définit le degré de participation comme étant « le degré en volume ou en quantité dans le temps et dans l'espace de la participation pratiquée dans l'entreprise. » (cité par Tremblay, 2015) Il s'agit alors de questionner la durée des processus de décision dans le temps : sont-ils réguliers ou exceptionnels ? (Tremblay, 2015) De même que l'intensité dans l'espace : la participation se déroule-t-elle dans des lieux formels (assemblée générale, conseil d'administration, etc.) ou dans des lieux informels (machine à café, pause-midi, etc.) ? (Tremblay, 2015 ; Garbarczyk, 2017)

Nous avons donc vu que la participation s'articule autour de plusieurs caractéristiques. Cependant, il faut souligner que tout type d'organisation peut posséder certaines spécificités quant à sa gestion participative qui découlent directement de ses caractéristiques propres (taille, âge, secteur d'activité, etc.) (Rijpens, 2010 ; Rijpens et Mertens, 2016). Ce point est développé dans la section suivante.

2.4. Spécificités du management participatif dans les sociétés coopératives

Le concept de gestion participative et les différentes caractéristiques qui l'englobent étant définis, il nous paraît pertinent de consacrer cette dernière section à ses spécificités dans les sociétés coopératives puisque le cas étudié appartient à ce type d'organisation. La revue de la littérature nous aura permis de mettre en exergue quelques spécificités du management participatif des sociétés coopératives que nous développons ci-après.

De prime abord, le capital n'est pas considéré comme une source de pouvoir dans le modèle coopératif. La démocratie, symbolisée par le principe « une personne, une voix », qui ne rattache pas le pouvoir à la richesse, est le critère principal de distinction qui est retenu entre les membres de la coopérative (Dohet, 2018). Autrement dit, le pouvoir de décision ne dépend pas de la valeur du capital investi par les coopérateurs mais plutôt du principe démocratique qui stipule que chaque personne dispose d'une voix (Séguin et Grill, 2020). La coopérative reconnaît donc une certaine forme d'égalité de chacun quant à son implication au projet coopératif (Rijpens, Jonet et Mertens, 2015).

Ensuite, le caractère démocratique des coopératives est véhiculé par deux organes : l'assemblée générale (AG) et le conseil d'administration (CA). L'organe souverain, l'AG, réunit les membres de la coopérative qui y disposent d'un pouvoir de décision limité (suivant le principe « une personne, une voix »). Pour ce qui est du CA, il est formé

d'administrateurs mandatés par l'AG. Cet organe représentant la coopérative est responsable de sa gestion et rend des comptes à l'AG (Rijpens *et al.*, 2015).

Cela dit, dans les faits, la participation se manifeste aussi bien à d'autres niveaux que dans les organes décisionnels formels que représentent l'AG et le CA (Moreau et Mortier, 2017). En effet, la participation des adhérents est sollicitée par des structures autres que les instances formelles (Rijpens et Mertens, 2016). Ces derniers concernent la mise en place de groupes de travail ou de comités regroupant les parties prenantes concernées. Prenons par exemple l'organisation de réunions d'équipe mensuelles durant lesquelles les salariés peuvent faire part de leurs idées et de leurs souhaits (Moreau et Mortier, 2017). Le terme « structures de gouvernance élargies » est alors employé par certains auteurs pour caractériser le système de gouvernance des sociétés coopératives (Rijpens, 2010 cité par Rijpens et Mertens, 2016).

De plus, la société coopérative se démarque également par une volonté démocratique et participative plus vaste que le seul fonctionnement des instances de décision (Rijpens et Mertens, 2016). Contrairement aux entreprises classiques privées, elle fait intervenir une diversité de parties prenantes à la gestion et à la gouvernance de son organisation de telle manière à rassembler un ensemble d'intérêts, de compétences et d'expériences diverses (Campi, Defourny et Grégoire, 2006 ; Borzaga et Sachetti, 2015 ; Huybrechts, Mertens et Rijpens, 2014 cités par Moreau et Mortier, 2017 ; Rijpens et Mertens, 2016). La présence de consommateurs, de bénévoles engagés sur le terrain ou encore de salariés dans les organes de décision n'est pas rare (Moreau et Mortier, 2017).

Précisons que le degré et les modalités de participation de cette diversité de parties prenantes sont très variables en fonction du type de coopérative (Rijpens *et al.*, 2015). Dans certaines organisations coopératives, les salariés sont très impliqués dans le processus décisionnel alors que les bénéficiaires ou les clients ne le sont pas systématiquement. D'autres coopératives privilégieront à contrario la participation des bénéficiaires ou clients et pas forcément celle des salariés (Garbarczyk, 2017).

À noter également que de manière générale, la façon dont la gestion participative est pratiquée au sein d'une coopérative dépend d'une organisation à l'autre. De fait, un nombre important de critères influence la dynamique participative. Pour n'en nommer que quelques-uns : le type de coopérative (coopérative de production, de travailleurs, de consommateurs, ...), la taille, l'âge et le secteur d'activité (alimentation, habitation, ...) (Rijpens et Mertens, 2016).

En ce qui a trait à la gestion participative des coopératives de consommateurs, leur spécificité réside, comme l'a fait remarquer Raudent (2021), dans le fait que le nombre de participants aux assemblées générales est considérable : « *La grosse spécificité c'est que les AG (...) on a en plus 1500 personnes qui peuvent potentiellement nous dire quoi faire et comment faire. Ça c'est la grosse spécificité.* » L'étude du supermarché coopératif et

participatif BEES coop dans la suite du Mémoire mettra en avant les implications de ce grand nombre de participants au processus décisionnel (cf. infra p.50).

Chapitre 3 : Le bien-être au travail

Après avoir traité des thématiques du supermarché coopératif et participatif et du management participatif, nous pouvons maintenant aborder le troisième concept clé de notre étude ; le bien-être au travail (BET). Il convient tout d'abord de se demander si le BET devrait être considéré comme un construit à part entière avec ses propres mesures et dimensions. Son concept sera défini par la suite et nous nous intéresserons à l'intérêt qu'éveille cette problématique aujourd'hui pour de nombreuses organisations.

3.1. Considérer le bien-être au travail comme un construit propre ?

Le concept de bien-être au travail fait l'objet d'un grand intérêt dans la littérature universitaire et professionnelle (Reydet et Carsana, 2020). Cela dit, contrairement au bien-être global, la littérature liée au domaine du travail ne semble pas aussi abondante (Kiziah, 2003 cité par Abaidi et Drillon, 2016). Selon Diener (1984), il est probable que la cause en est que le bien-être a longuement été décrit comme un concept stable quel que soit le domaine de vie (cité par Creusier, 2013). Le bien-être professionnel rejoint le construit général (Gilbert et al., 2011) car il résulte également d'un processus tant cognitif qu'affectif (Daniels, 2000 ; Diener, 1994) (cités par Biétry et Creusier, 2015). En conséquence, il a fait l'objet d'études en qualité de construit général et rarement en tant que construit lié à un domaine de vie précis comme le travail (Kashdan *et al.*, 2008 cités par Creusier, 2013).

Dans cet ordre d'idées, pourrait-on considérer la notion de bien-être au travail comme un construit distinct avec ses propres dimensions ou fait-il au contraire partie du bien-être global ? (Abaidi et Drillon, 2016) Creusier (2013) met en exergue divers arguments permettant d'aiguiller cette réflexion sur les similitudes et différences entre le bien-être global et le bien-être professionnel :

Le travail peut être appréhendé comme une sphère de vie ayant des enjeux propres. Il constitue une expérience unique pour la personne, comparativement à d'autres domaines de vie (relations d'amitié et familiales, les loisirs, etc.). Qui plus est, un salarié à temps plein passe près d'un tiers de ses journées au travail. Cette sphère de vie occupe donc une place prépondérante pour la majorité d'entre eux. De plus, il n'est pas inhabituel que les autres domaines de la vie soient contraints de s'adapter aux obligations professionnelles (Creusier, 2013).

Comme Morin (2004) l'a fait remarquer, le travail a aussi la particularité d'être la seule sphère de vie où une personne peut assurer sa subsistance au moyen de la rémunération qui lui est attachée (cité par Creusier, 2013).

Puis, le cadre de travail donne lieu à des relations particulières parce qu'elles sont à la fois horizontales (relations avec les collègues) et verticales (relations avec les supérieurs ou les subordonnés) (Creusier, 2013).

Il ressort également de divers résultats empiriques la pertinence d'une conceptualisation adéquate du bien-être dans le milieu professionnel (Creusier, 2013). Massé et al. (1998) font partie des rares chercheurs ayant déterminé le BET comme « un construit propre et distinct du bien-être global. » (Abaidi et Drillon, 2016, p.151) Ces chercheurs considèrent que la notion de bien-être au travail dispose d'une mesure propre et de domaines spécifiques qui diffèrent du bien-être en général (Abaidi et Drillon, 2016). Leur étude révèle que la structure factorielle du bien-être global ne pouvait pas être répliquée intégralement dans le cadre du travail (Creusier, 2013).

À la lumière de ce qui précède, il est tout à fait légitime de se pencher sur la notion de bien-être au travail au même titre que le bien-être en général et ce, même si la littérature scientifique n'est pas foisonnante sur la question (Argyle, 1987 cité par Abaidi et Drillon, 2016). En outre, nous noterons que les publications et ouvrages de plus en plus nombreux au cours de ces dernières années témoignent de la préoccupation très présente pour ce sujet (Sovet, 2016).

3.2. Définition du bien-être au travail

Comme vu précédemment, des chercheurs ont constaté la pertinence de considérer le BET comme un construit à part entière. Pour comprendre de quoi il s'agit plus précisément, tournons-nous à présent vers la définition même de son concept.

Le bien-être au travail est fréquemment associé à des termes tels que bonheur, mieux-être, épanouissement, santé mentale, sens ou qualité de vie au travail et bien-être psychologique (Sovet, 2020 ; Dagenais-Desmarais et Privé, 2010). La diversité de ce vocabulaire reflète bel et bien le flou conceptuel qui enveloppe le BET dont les facettes, causes et conséquences peuvent être confondues à tort (Sovet, 2020).

Compte tenu de la multitude d'approches et de spécifications du bien-être (psychologique, subjectif, etc.), définir son concept n'est pas une tâche aisée. Il existe toutefois un consensus sur ce qu'il n'est pas : le bien-être au travail ne se résume pas à l'absence de dysfonctionnements et d'affects négatifs. En ce sens, le bien-être au travail ne saurait être un simple antonyme du stress professionnel (Collange, Gaucher, George, Saunder et Albert, 2017).

Il importe de souligner ensuite que la difficulté inhérente à la définition du bien-être au travail provient en partie du fait que deux perspectives principales tentent d'aborder la complexité de ce concept. Il s'agit des perspectives **hédonique** et **eudémonique** (Collange *et al.*, 2017). La première entend le bien-être comme la poursuite du plaisir et se fonde sur la nécessité de maximiser les émotions positives et de minimiser celles négatives (Reydet et Carsana, 2020). Le bien-être hédonique, bien souvent associé au bonheur dans la littérature scientifique, part alors de la volonté de maximiser le plaisir et de minimiser la douleur (Biétry et Creusier, 2016). Quant au bien-être eudémonique, il fait référence à la quête de sens dans le travail, tout comme dans le

rapport aux autres acteurs sociaux (Reydet et Carsana, 2020). La recherche de sens est conçue par Ryff et Singer (1998) à travers les éléments suivants : la capacité d'une personne à maîtriser son milieu, à entretenir des relations fructueuses avec autrui, sa recherche d'autonomie, d'épanouissement et la façon dont elle perçoit son efficacité et son travail (cités par Reydet et Carsana, 2020). Dans cette perspective, le bien-être eudémonique se focalise sur le sentiment d'appartenance et la réalisation de soi (Ménard et Brunet, 2012).

De manière générale, l'Organisation Internationale du Travail (2009) estime que le bien-être au travail à l'échelle mondiale « concerne tous les aspects de la vie au travail, de la qualité et de la sécurité de l'environnement physique, à la manière dont les employés perçoivent leur travail, leurs conditions de travail, le climat au travail et l'organisation de travail » (cité par Sovet, 2020, p.7). Selon Sovet (2020), cela suggère que le bien-être au travail est un concept pluridimensionnel qui comprend aussi bien des éléments objectifs liés aux caractéristiques physiques et organisationnelles que des éléments subjectifs relatifs à la manière dont l'individu perçoit les caractéristiques de son emploi et de l'entreprise dans laquelle il travaille.

En ce qui concerne la littérature académique et scientifique, des modèles sont proposés par certains auteurs qui affirment conceptualiser le bien-être au travail. En voici quelques-uns :

Robert (2007) considère que le bien-être au travail du salarié correspond au fait qu'il « puisse tirer toute la satisfaction possible qu'il est en droit d'attendre de l'exercice spécifique de ses fonctions. » (cité par Abaidi et Drillon, 2016, pp.152-153)

Biétry et Creusier (2016) définissent le bien-être au travail comme « un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, au temps et à l'environnement physique de travail. » (cités par Reydet et Carsana, 2020, p.266)

Selon Dagenais-Desmarais (2010), le bien-être au travail constitue « une expérience subjective positive où l'on tend à exprimer le meilleur de soi et qui se construit à travers soi, à travers ses relations sociales au travail et dans les interactions avec son organisation » (cité par Dagenais-Desmarais et Privé, 2010, p.70)

Dans le cadre de ce Mémoire nous retenons le modèle du bien-être au travail élaboré par Dagenais-Desmarais (2010) et ce, pour les raisons suivantes :

- Le modèle du BET établi par cette doctorante en psychologie semble faire partie des rares modèles fiables répondant à toutes les composantes du bien-être professionnel (Creusier, 2013 ; Abaidi et Drillon, 2016). ;
- Il est conceptualisé selon l'approche eudémonique qui est plus stable dans le temps et a des effets plus durables contrairement à l'approche hédonique (Straume et Vittersø, 2012 cités par Caillé *et al.*, 2020). ;

- Dans la continuité de ses travaux, Dagenais-Desmarais a conçu, en collaboration avec Savoie (2012), une échelle de mesure du bien-être au travail : l'Indice de bien-être psychologique au travail (IBEPT). Compte tenu « de sa validité statistique, de sa cohérence avec son cadre conceptuel dédié à la sphère du travail et dépassant le clivage hédonique/eudémonique du concept. » (Bernard, 2019, p.65), il nous semble pertinent d'utiliser cet outil dans la partie empirique du Mémoire (cf. infra p.46). Il semblerait d'ailleurs que, jusqu'à présent, cela soit la seule tentative de créer un questionnaire portant directement sur la recherche du bien-être eudémonique au travail (Czerw, 2019).

Comme nous le montre la figure ci-dessous, Dagenais-Desmarais (2010) a décliné le bien-être eudémonique dans la vie professionnelle en plusieurs dimensions : l'« adéquation interpersonnelle au travail », l'« épanouissement dans le travail », le « sentiment de compétence au travail », la « reconnaissance au travail » et la « volonté d'engagement au travail » (Bernard, 2019). Ces cinq dimensions sont considérées par Dagenais-Desmarais et Privé (2010) comme indispensables au maintien d'un bien-être psychologique au travail.

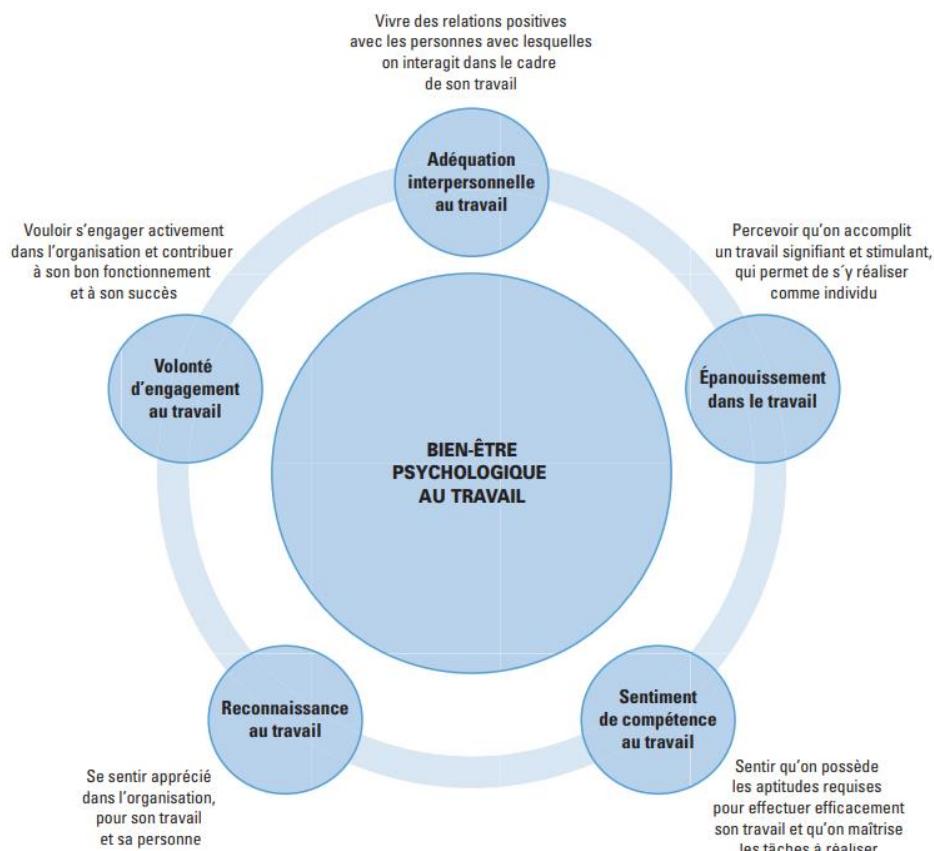


Figure 3 - Représentation des cinq ingrédients du bien-être psychologique au travail

Source : Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ?. *Gestion*, 35, 69-77. doi : 10.3917/riges.353.0069

Le concept de bien-être au travail ayant été appréhendé, il est intéressant de se pencher sur son intérêt pour les individus et les organisations dans le milieu professionnel.

3.3. L'intérêt envers la problématique du bien-être au travail

Il importe de faire le point sur la portée que revêt le bien-être au travail tant pour les employés que pour les organisations. Ainsi, la dernière section de ce chapitre est consacrée aux différentes raisons qui amènent les entreprises et les chercheurs en science de gestion à considérer la question du BET.

En raison de l'intérêt croissant que suscite le bien-être au travail auprès des salariés, nombreuses sont les organisations y accordant une plus grande attention parce qu'elles y voient un « atout bénéfique » sur le long terme (Kalimo et al. 2002 cités par Ntsame Sima et Telles-Homberger, 2020). De fait, des chercheurs ont démontré que le bien-être des salariés entraînait celui des organisations (Lyubomirsky, King et Diener, 2005 ; Fredrickson, 2001 cités par Reydet et Carsana, 2020). Il est corrélé positivement à des attitudes et des comportements favorables aux organisations, à savoir : créativité, diplomatie, flexibilité et altruisme (Biétry, Creusier et Lemarie-Quillerier, 2019).

Ajoutons que le bien-être des salariés au travail a une incidence positive sur les indicateurs de performance organisationnelle comme le turnover, la satisfaction et la fidélité des clients et la productivité (Harter et al., 2002 ; Patterson et al., 2004 cités par Dagenais-Desmarais et Privé, 2010). Il a également été prouvé que les salariés sont davantage performants au travail lorsqu'ils vivent un niveau accru de bien-être au travail (Cropanzano et Wright, 1999 ; Judge et al., 2001 cités par Dagenais-Desmarais et Privé, 2010).

Du point de vue des employeurs, un niveau accru de bien-être professionnel des salariés présente des bienfaits significatifs : une réduction de l'absentéisme et des congés maladies, une diminution des coûts liés aux problèmes de santé des salariés et une amélioration de la performance de l'organisation (Fournier, 2016 cité par Reydet et Carsana, 2020).

Outre ce qui a été mentionné ci-dessus, il importe de souligner que dans un futur proche, certaines sociétés sont susceptibles d'être confrontées à de nombreux défis démographiques. Une pénurie de compétences due à un départ massif de la génération des babyboomers les contraindra à renforcer leur attractivité afin d'être en mesure de bénéficier de l'avantage concurrentiel d'un portefeuille de compétences adéquat. Se démarquer par le niveau de bien-être offert aux salariés pourrait dès lors constituer un moyen de différenciation d'une organisation avec une réelle valeur ajoutée sur le marché du travail. Pour atteindre une performance organisationnelle maximale, l'importance de ce facteur humain est de plus en plus difficile à ignorer pour les responsables des ressources humaines (Creusier, 2013).

L'attention portée au bien-être professionnel serait donc à la fois bénéfique à l'organisation, aux salariés et au groupe de travail (Ntsame Sima et Telles-Homberger, 2020). En fin de compte, même si la garantie du bien-être au travail est considérée comme étant un effet de mode, il ne fait aucun doute pour Dewe et Cooper (2012), qu'elle présente des défis économiques, sociaux et sanitaires considérables pour les entreprises (cité par Sovet, 2020).

II. Etude empirique

La deuxième partie du Mémoire présente l'étude empirique de la problématique de recherche. Nous présenterons tout d'abord le cas pratique étudié. Dans l'étape suivante, le déroulement de la méthodologie de recherche sera exposé en mettant en exergue les différents outils de récolte de données employés pour atteindre chaque sous-objectif de recherche. Puis, nous procéderons à l'analyse des résultats en répondant aux différents sous-objectifs de recherche. Finalement, les résultats seront discutés en apportant des éléments de réponses à la question de recherche « *Comment le management participatif affecte-t-il le bien-être au travail des salariés d'un supermarché coopératif et participatif?* » dans le cadre du SCP BEES coop. Nous clôturerons cette partie par l'élaboration de quelques pistes de solution pour BEES coop ainsi qu'un recul critique de notre recherche.

Chapitre 4 : Présentation de l'étude de cas

L'étude de cas de ce Mémoire porte sur **BEES coop** (Coopérative Bruxelloise, Ecologique, Economique et Sociale), le premier SCP à Bruxelles. Établie en tant que coopérative à finalité sociale et agréée en tant que société coopérative (cf. supra p.7), elle se présente comme une alternative à la grande distribution, reposant sur la participation active de ses membres (Goodfood, 2020).

Notre choix d'étudier cette coopérative a été fortement motivé par le fait qu'elle est la pionnière des SCP sur le marché belge. Depuis son lancement, d'autres SCP ont vu le jour en Belgique et se sont inspirés de son modèle organisationnel. À cela s'ajoute le fait qu'il s'agit d'une coopérative ouverte. En effet, outre l'utilisation de licences ouvertes et partageables et l'échange avec d'autres entités ayant les mêmes objectifs, BEES coop accompagne et offre un service de conseil aux nouveaux SCP. BEES coop a, par exemple, pris en charge la formation du premier employé de « Le Pédalo », un SCP qui a récemment ouvert ses portes à Ixelles. BEES coop n'hésite donc pas à partager son expérience et ses connaissances avec d'autres SCP. Enfin, après un entretien exploratoire avec l'un des membres fondateurs de BEES coop, il nous a été informé qu'un travail était en cours sur la gouvernance participative de leur organisation. Pour toutes ces raisons, le champ d'étude de cette organisation s'est avéré propice.

Dans ce chapitre, nous présentons BEES coop en retracent brièvement son histoire. Puis, nous exposons ses valeurs ainsi que son fonctionnement. Enfin, la gouvernance participative de SCP est expliquée. Tous les éléments abordés serviront à mieux appréhender la suite du Mémoire.

4.1. Petit historique de BEES coop

Au cours de l'automne 2014, un collectif de jeunes citoyens issus principalement du Réseau ADES (Alternatives Démocratiques, Écologiques et Sociales) était en quête d'un projet capable de « casser les murs entre communautés » et de tisser des liens dans le quartier de Saint-Josse à Bruxelles (BEES coop, s.d. ; Falcoop ULB, s.d.). La thématique de l'alimentation durable est rapidement apparue comme la plus adéquate : elle affecte non seulement tous les citoyens de Saint-Josse mais le collectif estime également l'offre « industrielle, capitaliste et non durable » de ce quartier inadéquate. Qui plus est, les alternatives alimentaires bruxelloises ne sont pas à la portée de tous, tant économiquement que géographiquement (Falcoop ULB, s.d.). Ainsi, BEES coop naît du souhait de jeunes citoyens à se réapproprier leur alimentation en proposant une alimentation saine, diversifiée avec une attention particulière sur l'accessibilité au plus grand nombre afin de contrer l'image « élitiste » de l'agriculture biologique (BEES coop, 2017 ; Garbarczyk, 2015).

Différentes idées d'organisations ont alors été débattues : épicerie collaborative, restaurant à finalité sociale à la base de produits invendus, etc. (Falcoop ULB, s.d.). Pour le choix de modèle à mettre en place, les discussions portaient également sur le pouvoir des mots (BEES coop, 2017). Finalement, c'est la découverte des SCP : la Park Slope FOOD Coop (PSFC) à New York et La Louve à Paris qui ont séduit ces jeunes citoyens (Falcoop ULB, s.d.). Faire référence à un supermarché rendait le projet bien plus accessible et compréhensible pour un grand nombre de personnes car « le supermarché est ouvert à tous, moins intimiste qu'une épicerie ou un magasin bio. » (BEES coop, 2017, p.9)

Ils optent dès lors pour un SCP à finalité sociale fondé à partir d'une série de principes :

- La **participation et l'égalité de tous** (peu importe les parts que possède une personne, le statut (travailleur bénévole ou salarié) ou le nombre d'heures prestées, tout le monde se situe sur un même pied d'égalité) ;
- Le **but non lucratif et l'absence de dividendes** ;
- La **réduction des coûts** (par exemple : ne pas avoir recours à la publicité et au marketing et recourir au travail bénévole) ;
- Le modèle est « **fermé** » (pour pouvoir faire ses achats il faut devenir membre (client-coopérateur) du SCP) ;
- Le **travail bénévole est obligatoire** (les clients-coopérateurs doivent prêter 2h45 de travail bénévole toutes les 4 semaines) ;
- Une **marge de 20%** est pratiquée sur tous les produits (non dans un but d'enrichissement mais pour faire fonctionner le supermarché coopératif) ;

- Une offre de produits provenant de l'**alimentation durable** (accessible au plus grand monde, produits locaux/bio, etc.) ;
- Un **one-stop-shop** (toutes les courses d'un ménage peuvent être faites au sein du supermarché coopératif) (BEES coop, s.d. ; Falcoop ULB, s.d.).

Avant de devenir officiellement un SCP, BEES coop a tout d'abord pris forme autour d'un groupement d'achats³ provisoire dans le but de découvrir le secteur de la distribution et de mettre à l'épreuve la gestion participative (BEES coop, s.d. ; Falcoop ULB, s.d.). Ensuite, elle se transforme en épicerie, le « BEES Labo Market ». Cela a permis de former le groupe au métier de distributeur et de mettre en place la dynamique participative (BEES coop, s.d.).

En mai 2016, le SCP BEES coop a été constitué et le premier appel à coopérateurs a été initié. C'est en septembre 2017 que BEES coop est inauguré au 19 rue Van Hove à Schaerbeek (Falcoop ULB, s.d.). Puisque la cohésion, l'accessibilité et la mixité sont des éléments prépondérants du projet, le groupe a décidé de s'installer à la croisée des communes de Saint-Josse et Schaerbeek, dans un quartier marqué par une véritable diversité socioculturelle (BEES coop, 2017). En effet, des ménages aisés y côtoient des familles parmi les plus défavorisées de la capitale (Falcoop ULB, s.d.).



Source : Falcoop ULB. (s.d.). Tous à la même enseigne. Récupéré le 2 mai 2022 de <https://Falcoop ULB.ulb.be/>

4.2. Les valeurs de BEES coop

Les valeurs qui rassemblent les membres du SCP qu'est BEES coop sont au nombre de 6 :

³ « Les achats groupés de denrées alimentaires sont des achats organisés par des consommateurs se regroupant dans ce but et s'approvisionnant directement chez un ou plusieurs producteurs. Une fois l'achat effectué, les produits sont généralement rassemblés au niveau d'un « point d'enlèvement », mais ils peuvent aussi, par exemple, être livrés bénévolement chez les membres du groupement par l'un ou l'autre participant au groupement. » (AFSCA, 2016, p.2)

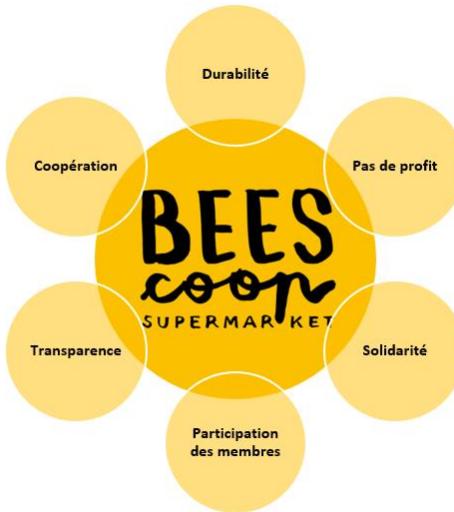


Figure 4 - Les valeurs de BEES coop

Source : Production personnelle

La durabilité

Le supermarché coopératif préconise des produits provenant d'une démarche respectueuse de l'Homme et de l'environnement. À cette fin, seront privilégiés les produits locaux et de saison, les circuits courts, les denrées alimentaires issues de pratiques agricoles écologiques et un vaste assortiment de produits en vrac pour promouvoir la réduction d'emballages alimentaires (BEES coop, s.d.).

Pas de profit

La coopérative se veut rentable et financièrement indépendante sans toutefois poursuivre un but lucratif. Pour ce faire, une marge fixe de 20% est appliquée sur l'ensemble des produits présents en magasin (BEES coop, s.d.).

La solidarité

Soucieuse de la diversité culturelle et socio-économique des habitants de la ville de Bruxelles, la coopérative tend à rendre l'alimentation durable accessible à tout un chacun. Au-delà d'un simple supermarché, BEES coop a aussi pour vocation d'être un lieu de vie et d'échange qui promeut la diversité, l'entraide et renforce le tissu social de Bruxelles. De plus, BEES coop est solidaire des producteurs en leur assurant un prix juste (BEES coop, s.d.).

La participation des membres

Étant une organisation autogérée, BEES coop repose sur la participation des coopérateurs quant à la gestion et l'organisation du magasin. Par le biais de différents outils de participation (AG, comités, sondages, etc.), les membres décident ensemble des

orientations de la coopérative suivant le principe « une personne, une voix » (BEES coop, s.d.).

La transparence

BEES coop prône une politique de transparence de l'information autant dans son mode de fonctionnement que dans la provenance des produits qu'elle propose (BEES coop, s.d.).

La coopération

BEES coop est une « open coop » ; elle a pour ambition de partager son modèle et ses outils avec quiconque désirant entreprendre un projet similaire. À cet effet, la coopérative a recours à des licences ouvertes et partageables et priviliege les échanges avec d'autres entités poursuivant, tout comme elle, des finalités sociales, économiques et environnementales (BEES coop, s.d.).

4.3. Le fonctionnement de BEES coop

4.3.1. Le triple engagement des membres

Le modèle coopératif et participatif de BEES coop a pour fondement un triple engagement de ses membres. Comme indiqué sur la figure suivante, le coopérateur est simultanément **propriétaire, travailleur bénévole et client**.

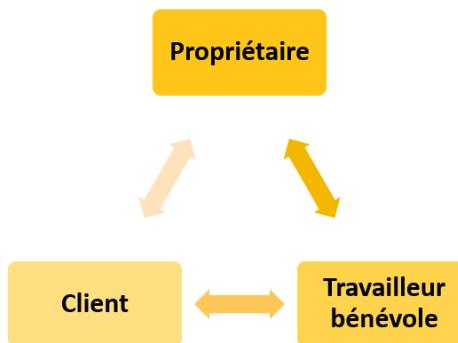


Figure 5 - Le triple engagement des membres de BEES coop

Source : Production personnelle

- **Propriétaire** : En souscrivant à une part, chaque adhérent devient propriétaire de BEES coop. Il pourra dès lors se prononcer sur l'organisation et l'orientation du supermarché coopératif. Dans une volonté de favoriser l'accessibilité financière au plus grand nombre, différents types de parts sont proposés (BEES coop, s.d.) :

- Les **parts A** s'adressent aux personnes qui souhaitent faire leurs achats au sein de supermarché coopératif. Elles sont à ce titre destinées aux coopérateurs-consommateurs. En ce qui concerne ces parts A, BEES coop invite à investir 100 € dans la coopérative (ce qui équivaut à 4 parts). À noter que les coopérateurs-consommateurs peuvent n'acheter qu'une part pour une valeur de 25 €. Toutefois, si ce montant s'avère être une barrière significative à la participation pour certaines personnes, des **parts solidaires** sont proposées afin d'éviter que la participation ne présente une entrave financière pour les personnes rencontrant des difficultés financières (BEES coop, s.d.).
- Les **parts B** sont exclusivement réservées aux personnes morales (ASBL, etc.) qui rejoignent les valeurs du supermarché coopératif et désirent s'approvisionner auprès de BEES coop. Le montant des parts B est plafonné à 150 € (BEES coop, s.d.).
- Les **parts C** sont destinées aux personnes qui souhaitent soutenir le projet financièrement sans y investir de leur temps, notamment en termes de travail bénévole. Elles visent à faciliter le développement de la coopérative tout en lui procurant une indépendance financière. La souscription à une part C s'élève à 250€ (BEES coop, s.d.).

Les coopérateurs ayant des parts de type A ou C sont invités à participer aux débats décisionnels stratégiques lors des assemblées générales (BEES coop, 2021).

- **Travailleur bénévole** : Les membres de BEES coop participent à la coopérative en contribuant financièrement par la souscription de parts sociales et en donnant de leur temps par la participation directe à la gestion des activités du supermarché. Cette dernière ne concerne que les coopérateurs ayant souscrits à des parts A et B (BEES coop, ROI, 2021). BEES coop prévoit deux régimes de travail distincts et un régime d'exemption :
 - Le régime **régulier** correspond au travail par créneaux. Il prévoit que le coopérateur travaille à hauteur de 2h45 toutes les quatre semaines à un jour et une heure fixe (BEES coop, ROI, 2021).
 - Contrairement au régime régulier, le coopérateur qui est inscrit au régime **volant** n'est pas assigné à un créneau prédéterminé. Ce mode d'organisation du travail poursuit un rythme irrégulier. Il confère une plus grande flexibilité aux personnes qui ne peuvent assumer des shifts de travail toutes les quatre semaines à la même heure (BEES coop, ROI, 2021 ; BEES coop, s.d.).

- BEES coop accorde, sous certaines conditions spécifiques, des exemptions de travail. Sans être dans l'obligation de travailler de manière permanente, un membre a la possibilité de faire ses achats au sein du supermarché coopératif. Le régime d'**exemption de travail** peut être invoqué notamment pour des raisons de santé et pour les personnes de plus de 80 ans (BEES coop, ROI, 2021).

Par souci d'une organisation optimale des activités du supermarché, le coopérateur est inscrit par défaut au régime régulier sous réserve que son emploi du temps ne le permette pas. Auquel cas, il sollicitera son inscription au régime volant (BEES coop, ROI, 2021).

- **Client** : Etant un modèle fermé, le supermarché coopératif est ouvert seulement aux adhérents. Autrement dit, seuls sont ceux ayant souscrit à une part de type A et B et qui donnent de leur temps en participant à la gestion des activités du magasin (hormis ceux qui en sont dispensés) ont le droit de faire leurs achats chez BEES coop (BEES coop, s.d.).

4.3.2. Le rôle des salariés

Dans la revue de la littérature, nous avons constaté que les salariés semblent être les grands oubliés des études portant sur les SCP. En effet, bien que les études sur les SCP soient peu nombreuses, la plupart d'entre elles traitent du vécu des coopérateurs. Il nous a dès lors paru intéressant de consacrer notre étude au BET des salariés dans les SCP.

À présent, concentrons-nous sur le rôle des salariés de BEES coop. Ils sont autonomes en matière de décisions relatives à la gestion du point de vente. Sont concernées :

- **L'achat des produits en collaboration avec le comité de produits** : les salariés sont chargés de l'achat des produits. Si les coopérateurs souhaitent retirer ou ajouter des produits de la vente, ils pourront en faire la demande aux salariés par l'entremise du comité de produits ;
- **Le fonctionnement interne** : la gestion de l'alarme, du placement des produits, des modalités de réception de marchandises, achat du matériel d'entretien, l'ouverture et la fermeture du magasin, etc. ;
- **L'horaire de l'équipe salariés** ;
- **La maintenance** ;
- **Le respect des règlementations** ;

- Les **investissements inférieurs à 5000 €** ;
- Le **pouvoir de représenter la coopérative** leur est conféré par le document de délégation approuvé par le CA (BEES coop, ROI, 2021).

Outre les tâches mentionnées ci-dessus, la **présence d'au moins un salarié est toujours requis en magasin** afin de résoudre les éventuels problèmes rencontrés. C'est aussi à lui que revient la **transmission d'informations** dont les équipes de coopérateurs-travailleurs ne disposent pas (Raucent, 2021). En effet, de par leur présence fixe et continue, l'information est essentiellement centralisée dans les mains des salariés (BEES coop, 2019).

Finalement, les salariés sont également **présents dans les différents organes de décision** de BEES coop (Comité de Coordination, Comité Transversal, AG, etc.) (cf. infra). En leur sein, ils partagent leurs avis et soumettent des propositions sur la gestion du supermarché (Raucent, 2021).

4.4. Gouvernance participative de BEES coop

En tant que projet collectif et autogéré, BEES coop dispose d'une large communauté de membres impliqués de façons diverses. L'organisation du travail suit une démarche horizontale en vue de respecter les principes démocratiques et participatifs caractérisant la gouvernance de ce supermarché coopératif (BEES coop, s.d.). En ce sens, il n'y a aucune contrainte hiérarchique entre salariés et coopérateurs (BEES coop, ROI, 2021). De surcroît, le processus décisionnel repose sur le principe « une personne, une voix » (BEES coop, s.d.).

La Gouvernance de BEES coop se présente comme suit :

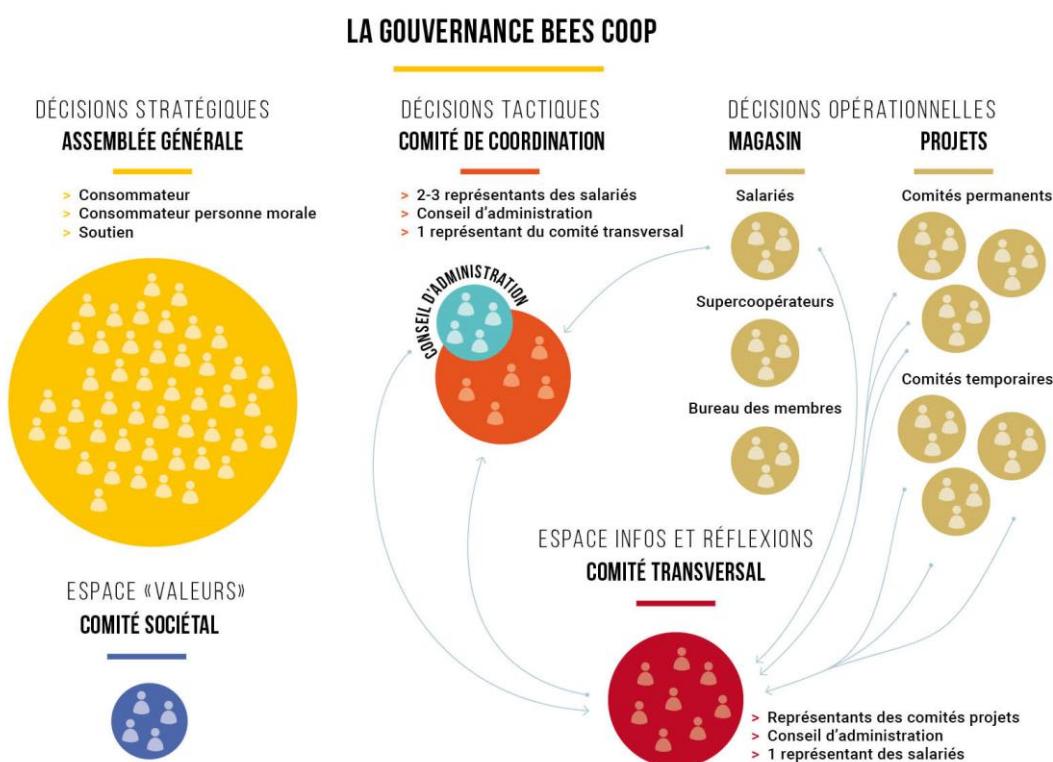


Figure 6 - La Gouvernance de BEES coop

Source : BEES coop. (s.d.). *Comment fonctionne BEES coop ?*. Récupéré le 12 octobre 2021 de <http://bees-coop.be/le-supermarche/comment-fonctionne-bees-coop/>

Comme l'illustre ce schéma, le modèle participatif de BEES coop différencie trois types de décisions : **opérationnelles**, **tactiques** et **stratégiques**. Pour chaque décision, un ou plusieurs organes de gestion sont compétents. Voyons de plus près en quoi consiste chaque décision.

4.4.1. Décisions opérationnelles

Cette première catégorie de décision permet d'assurer un déroulement harmonieux de la vie quotidienne du supermarché coopératif. Les décisions opérationnelles disposent d'un champ d'action limité et présentent un risque minime. Elles portent, par exemple, sur l'achat de produits et la définition des horaires des salariés (BEES coop, ROI, 2021).

Notons qu'une distinction doit être faite entre les décisions opérationnelles liées au point de vente du supermarché coopératif et les décisions opérationnelles relatives au projet (BEES coop, ROI, 2021).

Organes compétents

Les organes compétents pour les décisions opérationnelles qui concernent le point de vente sont :

- Les **salariés** sont actuellement au nombre de 8. Ils sont chargés de la gestion quotidienne du supermarché coopératif ainsi que de son développement tel que précité (cf. supra p.37) ;
- Les **supercoopérateurs** sont les intermédiaires entre les salariés et les coopérateurs au travail. Ce sont des coopérateurs qui se sont engagés à assumer une plus grosse charge de travail et ayant reçu une formation un peu plus poussée. Au niveau opérationnel, ils sont, par exemple, tenus de superviser la gestion du supermarché coopératif et des tâches en cours ainsi que de répartir les tâches de leur équipe de coopérateurs durant leurs shifts de travail en magasin (BEES coop, Manuel du supermarché, 2021) ;
- Le **Bureau des membres** assure l'inscription de nouveaux membres et le suivi des questions juridiques. Il intervient également dans la gestion quotidienne du supermarché coopératif en coordonnant le travail des coopérateurs (BEES coop, s.d.). Le bureau des membres est composé de coopérateurs et un représentant des salariés.

Les organes compétents pour les décisions opérationnelles portant sur le projet lui-même sont :

- Les **comités permanents** sont constitués sur la base d'un thème spécifique (communication, comptabilité, ...) par l'AG. Ils se voient confier des missions bien précises. Ils assurent notamment l'émergence et/ou la supervision d'initiatives sur le terrain (BEES coop, ROI, 2021) ;

- Les **comités temporaires** sont mandatés par l'Assemblée générale ou le Comité de Coordination pour une durée et/ou une mission spécifique (BEES coop, ROI, 2021).

Les comités permanents et temporaires sont composés de coopérateurs et un représentant des salariés.

Le **Comité Transversal**, quant à lui, permet d'assurer le lien avec et entre chaque comité, les salariés et le Conseil d'administration. Il est ainsi composé par des représentants des comités projets, du Conseil d'administration et un représentant des salariés. Cet organe est représentatif d'un espace d'échange d'informations et de réflexions. Le Comité Transversal adopte les décisions opérationnelles ayant trait à la transposition des décisions tactiques et stratégiques (BEES coop, s.d.).

Pour résumer, un schéma récapitulatif des organes compétents au niveau opérationnel a été élaboré :

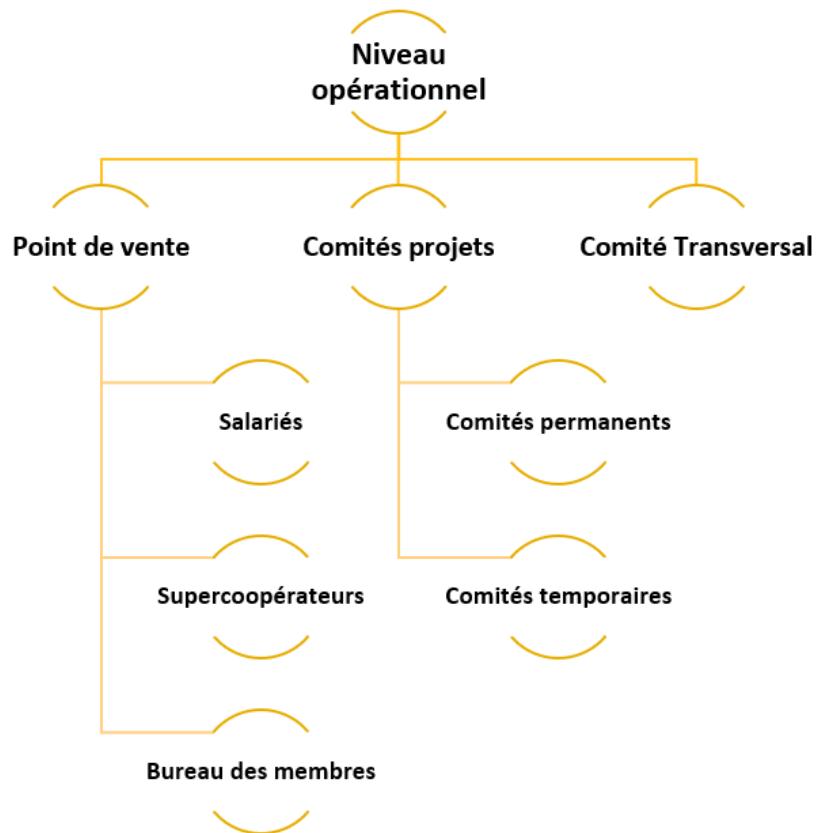


Figure 7 - Organigramme des organes compétents au niveau opérationnel

Source : Production personnelle, adapté de la Gouvernance de BEES coop (s.d.).

4.4.2. Décisions tactiques

Le second type de décision met en œuvre les orientations stratégiques du supermarché coopératif définies par l'Assemblée Générale. Elle a une portée à moyen terme sur la vie de BEES coop. Cela signifie que la décision dite tactique a des retombées considérables sur le supermarché coopératif. D'un point de vue politique cette décision sera beaucoup plus significative qu'une décision de type opérationnel. Les décisions tactiques concernent, par exemple, le recrutement d'un salarié ou encore le lancement d'une campagne publicitaire (BEES coop, ROI, 2021).

Organes compétents

- Le **Conseil d'administration** représente BEES coop. Composé de 5 membres (coopérateurs), il est responsable de l'administration sociale et de la gestion de BEES coop. Il se charge entre autres de la gestion des ressources financières (en collaboration avec les salariés et le comité ad hoc) et du recrutement ou licenciement du personnel salarié (en concertation avec le Comité de Coordination) (BEES coop, s.d. ; BEES coop, ROI, 2021) ;
- Le **Comité de Coordination** est composé des membres du Conseil d'Administration, des représentants des salariés et du Comité Transversal (BEES coop, s.d.). Son rôle est notamment de valider toutes les dépenses supérieures à 5.000 € et de mettre en place une politique de recrutement du personnel salarié (BEES coop, ROI, 2021).

4.4.3. Décisions stratégiques

La dernière catégorie de décision a trait aux orientations générales de BEES coop. Elle porte sur l'avenir du supermarché coopératif et a de ce fait une incidence sur le long terme. Contrairement à la décision opérationnelle, celle d'ordre stratégique présente un risque élevé, affecte les valeurs de BEES coop et peut être jugée par un grand nombre de coopérateurs comme étant d'intérêt général. Les décisions stratégiques comprennent, par exemple, l'achat d'un bâtiment, la modification des statuts du SCP ou encore l'ouverture du magasin le dimanche (BEES coop, ROI, 2021).

Organe compétent

C'est lors des **Assemblées générales**, où se réunissent les membres coopérateurs du supermarché coopératif et des représentants des salariés, que les décisions d'ordre stratégique sont prises (BEES coop, 2017). Elles ont lieu trois fois par an.

Le dernier organe présent sur le schéma ci-dessus, le **Comité Sociétal**, a un rôle d'observateur. Il veille également à ce que la finalité sociale du supermarché coopératif et

les comptes soient respectés (BEES coop, s.d.). Cet organe peut convoquer une AG s'il estime que cela est nécessaire (BEES coop, ROI, 2021).

4.4.4. La prise de décision

Concernant la prise de décision, celle-ci se fait par consentement ou dans le cas contraire, à la majorité des 2/3 des membres présents au sein de chaque organe pour toute décision (BEES coop, 2017). Par consentement, nous entendons qu'une décision est prise sans qu'aucune objection ne soit soulevée à son encontre (Endenburg, 1998 cité par Pastier, 2020).

Maintenant que nous avons pris connaissance de l'histoire, des valeurs, du fonctionnement et de la gouvernance de BEES coop, passons à la méthodologie employée afin d'étudier les effets du management participatif sur le bien-être des salariés de ce SCP.

Chapitre 5 : Méthodologie

Ce chapitre expose la méthodologie suivie pour mener à bien ce Mémoire de recherche appliquée. La méthode de recherche est d'abord expliquée. Nous passons ensuite en revue les différents outils de collecte de données employés et les objectifs de recherche qu'ils ont permis d'atteindre.

5.1. Méthode de recherche

Afin de conduire la recherche sur le terrain, nous avons opté pour une **étude de cas**. Cette méthode de recherche empirique est dominante dans diverses disciplines telles que la psychologie, la sociologie ou encore le management (Yin, 1994 cité par Runfola, Perna, Baraldi et Gregori, 2017). Elle peut être définie comme suit : « Une étude de cas est une méthode empirique qui étudie un phénomène contemporain (le "cas") en profondeur et dans son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas toujours évidentes. » (Yin, 2018, p.50) Selon Dubois et Gadde (2002 cités par Runfola *et al.*, 2017), un des nombreux atouts de l'étude de cas réside dès lors dans sa capacité à expliquer les liens complexes entre les phénomènes et leurs contextes.

Dans le cadre de ce Mémoire, la méthode d'étude de terrain se concentre sur une étude de cas unique, autrement dit sur un « **single case study** ». Selon Yin (2018), cette démarche peut apporter une réelle contribution à la construction théorique en la validant, en la remettant en question ou en la développant. Ce type d'étude peut même participer à la réorientation de futures enquêtes dans un domaine entier (Yin, 2018).

Par ailleurs, nos recherches se sont orientées vers cette méthode car elle permet de bien cerner les phénomènes, les processus les composant et les personnes impliquées (Gagnon, 2012). De plus, cette approche offre la possibilité de recourir et de faire correspondre différentes formes de données, ce qui permet en l'occurrence d'approfondir l'analyse de notre problématique (McCutcheon et Meredith, 1993 cités par Runfola *et al.*, 2017).

5.2. Outils de récolte de données

Ce Mémoire s'inscrit dans une méthodologie à la fois qualitative et quantitative. Nous avons eu recours à **3 outils qualitatifs** (recueil de données existantes, l'observation directe et l'entretien semi-directif) et **1 outil de type quantitatif** (questionnaire de sondage). Avant de se lancer dans la présentation et l'explication des différents outils de collecte de données, le tableau ci-après présente un récapitulatif de l'étude dans son ensemble. Il reprend les sous-objectifs de recherche et les outils de collecte de données qui ont permis de les atteindre.

Objectifs du Mémoire		Outils de récolte de données			
Objectif central	Sous-objectifs	Recueil de données existantes	Observation directe	Sondage	Entretien semi-directif
Comment le management participatif affecte-t-il le bien-être au travail des salariés d'un supermarché coopératif et participatif ? Etude de cas : BEES coop.	Définir le cadre contextuel du Mémoire et ce qui pourrait venir approfondir la recherche empirique	X			
	Comprendre le fonctionnement de l'organisation étudiée	X	X		X
	Concevoir de manière générale le niveau de bien-être au travail des salariés de BEES coop			X	
	Identifier les critères de bien-être au travail que les salariés associent à la gestion de BEES coop				X
	Déterminer le point de vue des salariés vis-à-vis du management participatif de leur organisation				X
	Déterminer si le management participatif contribue ou non au bien-être des salariés				X

Tableau 1 - Récapitulatif de la démarche méthodologique

Source : Production personnelle

5.2.1. Recueil de données existantes

Le premier outil de récolte de données utilisé est le **recueil de données existantes**.

Pour définir le cadre contextuel du Mémoire, la collecte d'informations provenant majoritairement de données littéraires (articles de revues scientifiques, ouvrages spécialisés, actes de congrès, etc.) a été particulièrement utile. Des sources ont été

consultées depuis des bases de données telles que Cairn info, SAW-B, ScienceDirect et Springer.

En ce qui concerne l'étude de terrain, nous avons eu accès à des sources internes à BEES coop. La transparence faisant partie des valeurs de ce supermarché coopératif, un bon nombre d'informations était accessible directement sur son site Web. De cette façon il a été possible d'exploiter des documents tels que le manuel du fonctionnement du supermarché, le règlement d'ordre intérieur et les procès-verbaux des assemblées générales. Nous avons également eu l'opportunité d'accéder au document reprenant une première étape de diagnostic de la gouvernance de BEES coop réalisée par Kévin Pastier, Doctorant en sciences sociales au Conservatoire National des Arts et Métiers à Paris étudiant la gouvernance de ce SCP. De plus, un webdocumentaire sur BEES coop qui est l'aboutissement d'une recherche d'action participative menée par Falcoop ULB nous a été soumis. Il se scinde en 7 chapitres distincts qui couvrent, entre autres, l'historique, les valeurs, le fonctionnement participatif et ses défis. Somme toute, les sources internes à BEES coop et ces 2 études ont permis non seulement de comprendre son fonctionnement mais aussi d'enrichir et de compléter l'analyse des résultats de l'étude empirique.

5.2.2. Observation directe

Le deuxième outil de collecte de données employé est l'**observation directe**. Puisque le stage de fin d'études n'a pas été réalisé au sein de BEES coop, il nous a semblé judicieux d'avoir recours à cet outil afin :

- D'acquérir une meilleure compréhension de l'organisation et du fonctionnement de BEES coop ;
- D'observer les comportements verbaux et non-verbaux des salariés ;
- D'avoir un aperçu de la dynamique participative au sein de l'équipe salariés ;
- D'échanger avec les salariés.

Les observations ont été réalisées en milieu naturel lors des réunions de l'équipe salariés dans les bureaux de BEES coop, de manière libre - sans guide d'observation -, non dissimulée et non participante.

5.2.3. Sondage

Le troisième outil de récolte de données auquel nous avons eu recours est le **sondage**. Nous sommes conscients que le sondage est généralement destiné à un échantillon assez large. Cependant, notre objectif ici était d'avoir une vue d'ensemble et

une première approche de l'état du bien-être au travail des 8 salariés de BEES coop. Pour cette raison, administrer un sondage nous a semblé être le meilleur moyen d'y parvenir.

Construction de l'outil

Afin d'établir le questionnaire, nous nous sommes appuyés sur l'outil de mesure du bien-être psychologique au travail de Dagenais-Desmarais et Savoie (2012), à savoir : l'« Index de Bien-être Psychologique au Travail » (IBEPT) (Voir ANNEXE 2 : Index de Bien-être Psychologique au Travail de Dagenais-Desmarais et Savoie). Ces docteurs en psychologie ont développé un outil sous une l'approche eudémonique du bien-être au travail (Dagenais-Desmarais et Savoie, 2012). L'IBEPT permet d'évaluer cinq dimensions distinctes du bien-être au travail (« l'adéquation interpersonnelle au travail » ; « l'épanouissement dans le travail » ; « le sentiment de compétence au travail » ; « la reconnaissance perçue au travail » et « la volonté d'engagement au travail ») au travers de 25 items (Llena, Joing et Mikulovic, 2020). Les répondants doivent indiquer dans quelle mesure ils sont en accord avec chacune des affirmations selon une échelle de Likert allant de 0 (tout à fait en désaccord) à 5 (tout à fait en accord).

Dans le cadre de ce Mémoire, le nombre de questions issues de l'IBEPT a été réduit à 18 en raison de la répétitivité de certaines d'entre elles. Par exemple, nous avons estimé que l'affirmation « Je trouve mon travail excitant » rejoignait l'affirmation « J'aime mon travail ». À certains égards, poser des questions semblables peut être utile afin de s'assurer que les personnes y ont bien répondu. Néanmoins, dans notre étude il n'a pas semblé nécessaire de le faire dans la mesure où l'échantillon était composé de 8 personnes et que ces dernières étaient prêtes à y répondre en bonne et due forme.

D'autres questions ont été reformulées dans un but de clarté en vue de mettre l'accent sur le ressenti des salariés. Ainsi, les questions sont conçues sous la forme d'assertions débutant par « Je sens que », « J'ai le sentiment de », « Je suis », ... À titre d'exemple, l'affirmation « J'ai un grand sentiment d'accomplissement au travail » a été reformulée comme suit : « Je me sens accompli.e au travail ».

Tout comme Dagenais-Desmarais et Savoie (2012), les salariés de BEES coop ont été invités à répondre aux questions selon une échelle de réponse de type Likert allant de 0 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

Dans un but d'évaluer les critères d'influence et d'amélioration du bien-être au travail des salariés et d'avoir une appréciation qualitative de leur bien-être professionnel, **3 questions ouvertes** ont été ajoutées :

- « Comment vous sentez-vous au travail ? » ;
- « Qu'est-ce qui influence votre bien-être au travail ? » ;
- « Qu'est-ce qui pourrait améliorer votre bien-être au travail ? ».

Aussi, des questions liées au **profil** des répondants ont été insérées en proposant des réponses pré-codées :

- 1 question sur le genre des salariés ;
- 1 question sur l'âge des salariés ;
- 1 question portant sur l'ancienneté des salariés au sein de leur organisation ;
- 2 questions portant sur les expériences professionnelles antérieures des salariés (structure et secteur d'activité).

En somme, le questionnaire reprend **21 questions sur le bien-être au travail** (18 fermées et 3 ouvertes) et **5 questions sur le profil des répondants**. Il a été administré de manière indirecte par courriel.

Le questionnaire du sondage peut être consulté en annexe (Voir ANNEXE 1 : Questionnaire du sondage).

Présentation de l'outil

Le questionnaire a été scindé en trois parties distinctes : la première présente le questionnaire, la deuxième reprend les questions sur le bien-être au travail et la troisième, les questions liées au profil des répondants.

Un pré-test de cet outil a été effectué auprès de 5 personnes ayant une connaissance du secteur dans lequel BEES coop opère. Cette démarche visait à faire en sorte que le questionnaire soit clair, sans ambiguïtés et compris par tous de la même manière.

5.2.4. Entretiens semi-dirigés

Le quatrième outil de récolte de données est l'**entretien de type semi-directif**. Le but de ce dernier était d'approfondir certains aspects liés à nos thématiques ; comprendre l'encadrement de la gestion participative et ce qu'elle représente pour les salariés, déterminer pour qui ce type de gestion convient, comment l'enveloppe participative affecte le bien-être des salariés, etc.

L'élaboration d'un guide d'entretien reprenant des questions principalement ouvertes a servi de fil conducteur pendant les entrevues, « tout en laissant à la personne interrogée la possibilité de s'exprimer à son rythme et suivant sa logique » (Paquet, Schrooten et Simon, 2020, p.56).

Puisque ce sont les acteurs clés concernés par notre étude, il nous a semblé opportun de mener des entretiens individuels avec l'ensemble des salariés de BEES coop. Ils ont eu lieu dans les bureaux du SCP du 22 novembre 2021 au 25 novembre 2021 inclus.

Voici un tableau récapitulatif des entretiens avec les salariés de BEES coop :

Nom*	Fonction	Date	Lieu	Heure	Durée
Salariée A	<i>Chargée du magasin et des achats non alimentaires</i>	22-11-'21	Bruxelles	14h30	27min
Salariée B	<i>Chargée du magasin et des achats</i>	23-11-'21	Bruxelles	9h	30min
Salarié C	<i>Chargé du magasin et du financement</i>	23-11-'21	Bruxelles	10h15	31min
Salariée D	<i>Chargée de communication</i>	23-11-'21	Bruxelles	11h30	30min
Salariée E	<i>Responsable du rayon fruits-légumes</i>	24-11-'21	Bruxelles	10h15	28min
Salarié F	<i>Chargé du magasin et des achats</i>	24-11-'21	Bruxelles	11h30	36min
Salarié G	<i>Chargé de l'informatique et de la comptabilité</i>	25-11-'21	Bruxelles	14h	51min

Tableau 2 - Récapitulatif des entretiens menés avec les salariés de BEES coop

*Afin de préserver le désir d'anonymat de certains salariés, un nom de remplacement leur a été attribué.

À noter que lorsque les entretiens ont eu lieu, BEES coop comptait 7 salariés. Le guide d'entretien se trouve en annexe (Voir ANNEXE 3 : Guide d'entretien semi-directif).

Chapitre 6 : Analyse et discussion des résultats

Dans ce chapitre, nous exposons, analysons et discutons les données empiriques collectées lors de notre étude de cas portant sur BEES coop. C'est donc par le biais des différents outils de récolte de données auxquels nous avons eu recours (observation directe, sondage, entretiens et recueil de données existantes) qu'il a pu être développé.

L'analyse des résultats de notre étude de cas comporte quatre volets. En suivant l'approche de l'entonnoir, le **premier** volet trace un portrait du profil des salariés de BEES coop. Dans le **deuxième**, nous examinons le BET des salariés de BEES coop. Le **troisième** volet considère le point de vue des salariés quant au modèle participatif de leur organisation. Enfin, le traitement de ces données nous amène à discuter dans le **quatrième** volet la question de la contribution ou non du management participatif au bien-être professionnel des salariés et finalement, comment cette gestion affecte leur BET au sein du SCP.

Pour rappel, lorsque le sondage a été lancé, BEES comptait 8 salariés et au moment des entretiens, les salariés étaient au nombre de 7.

6.1. Informations sociodémographiques des salariés de BEES coop

Dans la mesure où les points de vue, l'état d'esprit et la vision peuvent varier en fonction de la tranche d'âge, de l'ancienneté et du parcours professionnel des salariés, il nous a paru intéressant de définir les caractéristiques sociodémographiques des salariés de BEES coop. C'est pourquoi, nous avons cherché à mieux connaître la population sondée. Ainsi, au travers du sondage que nous avons administré de façon indirecte à l'ensemble des salariés de BEES coop, leur profil a pu être déterminé. Dans ce premier volet, nous traitons donc de leurs informations sociodémographiques, à savoir : le genre et l'âge, l'ancienneté et les expériences professionnelles antérieures.

6.1.1. Genre et Âge des salariés de BEES coop

Parmi les 8 salariés de BEES coop, 3 sont des hommes. Les femmes, quant à elles, sont au nombre de 5. Hormis 2 personnes qui se situent dans la tranche d'âge 21-30 ans, la majorité est représentée par les 31-40 ans.

6.1.2. Ancienneté des salariés au sein de BEES coop

Le graphique ci-après illustre l'ancienneté des salariés dans de la coopérative.

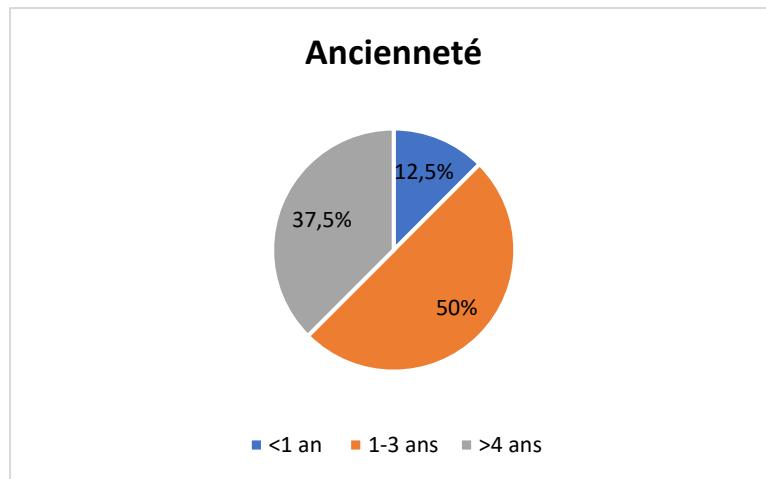


Figure 8 - Ancienneté des salariés au sein de BEES coop

Source : Production personnelle, sur la base des réponses obtenues au sondage lancé le 4 novembre 2021.

Nous constatons que 3 (37,5%) des salariés, dont un des membres fondateurs, travaillent pour ce supermarché coopératif depuis plus de 4 ans ; 4 (50%) salariés se situent dans la période 1-3 ans ; 1 (12,5%) personne a commencé à travailler pour BEES coop cette année. Comme mentionné dans la revue de la littérature sur les SCP, ce type d'organisation fait en principe appel à de la main d'œuvre au fur et à mesure de son développement. La coopérative existant depuis 6 ans maintenant, c'est probablement la raison pour laquelle la majorité des salariés travaillent depuis peu pour BEES coop.

6.1.3. Expériences professionnelles antérieures des salariés de BEES coop

→ Les types de secteur d'activité au sein desquels ont travaillé les salariés de BEES coop

Ce graphique, illustre les différents secteurs d'activité au sein desquels les employés de BEES coop ont antérieurement travaillé.

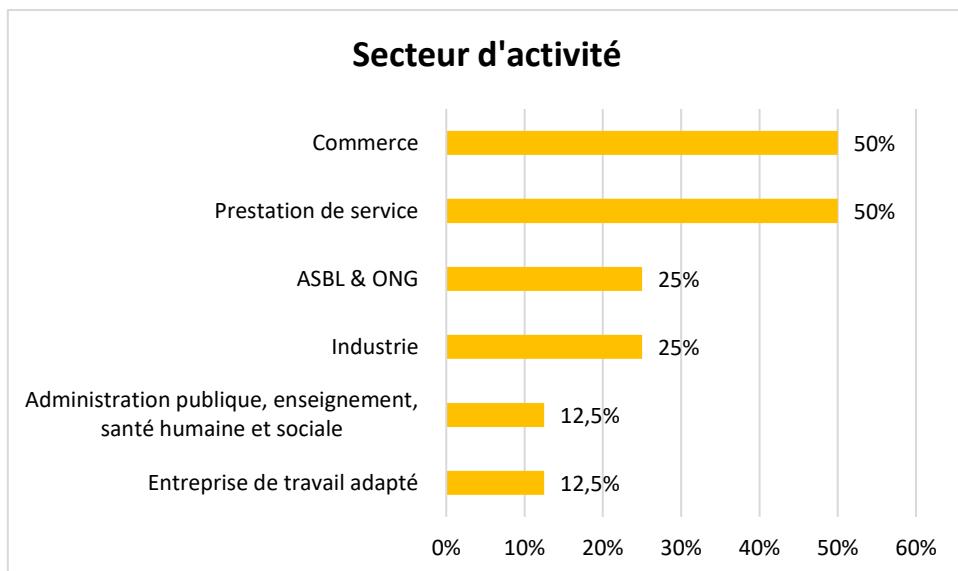


Figure 9 - Types de secteur d'activité au sein desquels ont travaillé les salariés de BEES coop

Source : Production personnelle, sur la base des réponses obtenues au sondage lancé le 4 novembre 2021.

Bien que la majeure partie ait eu des expériences dans le secteur du commerce (50%) et de la prestation de service (50%), les salariés de BEES coop ont des parcours professionnels divers et variés. En effet, comme nous le constatons sur le présent graphique, les autres secteurs d'activité comprennent les ASBL et ONG (25%), l'industrie (25%), l'administration publique, l'enseignement, la santé humaine et sociale (12,5%) et l'entreprise de travail adapté (12,5%). À savoir aussi que 62,5%⁴ disposent d'une expérience dans de multiples secteurs.

De plus, les salariés de BEES coop proviennent de parcours académiques différents allant d'un Master en agroécologie, ingénierie de gestion, sociologie ou même en psychologie clinique.

Concernant les fonctions professionnelles antérieures en voici quelques exemples : consultant sur des projets ERP et SAP, chargée de communication à la Chambre de commerce et professeur de sciences sociales.

➔ Les types de structure au sein desquelles ont travaillé les salariés de BEES coop

Ce graphique, illustre les différentes structures au sein desquelles les employés de BEES coop ont antérieurement travaillé. Le critère retenu pour définir la structure des entreprises dans le sondage est le nombre d'employés :

- La petite entreprise dispose de moins de 50 salariés ;

⁴ D'après le sondage, il s'avère que 5 salariés sur 8 avaient travaillé dans plusieurs secteurs d'activité.

- La moyenne entreprise dispose entre 50 et 250 salariés ;
- La grande entreprise dispose de plus de 250 salariés.

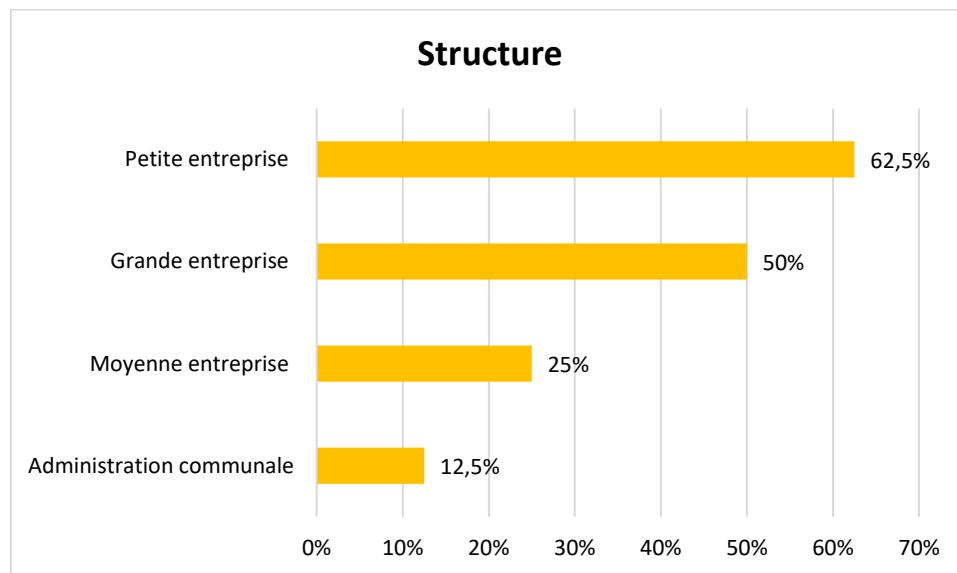


Figure 10 - Types de structure au sein desquelles ont travaillé les salariés de BEES coop

Source : Production personnelle, sur la base des réponses obtenues au sondage lancé le 4 novembre 2021.

Comme nous le montre le graphique ci-dessus, la structure prédominante fréquentée par les salariés de BEES coop est la petite entreprise à concurrence de 62,5%. Viennent ensuite les grandes entreprises (50%), les entreprises de taille moyenne (25%) et l'administration communale (12,5%). À savoir aussi que 37,5%⁵ disposent d'une expérience dans de multiples structures.

Pour résumer, les salariés de BEES coop, faisant partie de la génération dite « Y », sont représentés en grande partie par la gent féminine. Deux d'entre eux sont de jeunes adultes alors que le reste fait partie de la catégorie des adultes d'âge moyen. Comme nous l'avons vu, les salariés proviennent d'horizons professionnels divers.

6.2. Bien-être au travail des salariés de BEES coop

Ce deuxième volet traite d'une part, de l'évaluation quantitative du bien-être au travail des salariés de BEES coop et d'autre part, des critères de bien-être professionnel que les salariés associent à la gestion de leur organisation. De plus, nous avons inclus une évaluation qualitative du BET des salariés de BEES coop.

⁵ D'après le sondage, il s'avère que 3 salariés sur 8 avaient travaillé dans plusieurs structures.

6.2.1. Evaluation quantitative du bien-être au travail des salariés de BEES coop

La première section présente l'évaluation quantitative du bien-être au travail des salariés de BEES coop et ce, afin d'avoir une vision globale de leur niveau de bien-être professionnel. Elle a été réalisée à partir de l'analyse des données collectées du questionnaire de sondage sur le BET (cf. supra p.46). La méthode employée pour évaluer quantitativement le bien-être professionnel des salariés de cette coopérative est scindée en quatre étapes :

1. Sur un Tableur Excel, les réponses des assertions propres à chaque dimension (adéquation interpersonnelle au travail, épanouissement au travail, sentiment de compétence au travail, reconnaissance au travail et volonté d'engagement au travail) ont été regroupées ;
2. La moyenne totale des réponses propres à chaque dimension a été calculée afin de déterminer comment celle-ci est vécue au travail par les salariés. Dès lors, il sera possible de constater quelle dimension procure le plus de bien-être au travail ;
3. La moyenne totale des réponses propres à chaque assertion a également été calculée en vue d'interpréter et d'analyser de manière plus efficace et plus ciblée le résultat obtenu pour chaque dimension ;
4. Les scores obtenus sont évalués en se référant à l'échelle de réponse de Likert allant de 0 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

Dans la mesure du possible, l'analyse des résultats du sondage a été complétée par des éléments tirés des entretiens.

6.2.1.1. L'adéquation interpersonnelle au travail

Les affirmations portant sur l'« adéquation interpersonnelle au travail »⁶ sont au nombre de 3 :

1. Je prends plaisir à travailler avec les personnes de mon travail ;
2. J'entretiens de bonnes relations avec les personnes de mon travail ;
3. J'entretiens une relation de confiance avec les personnes de mon travail.

⁶ L'adéquation interpersonnelle au travail c'est le fait de « Vivre des relations positives avec les personnes avec lesquelles on interagit dans le cadre de son travail » (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010, p.71).

Cette dimension du bien-être au travail a obtenu le score le plus élevé avec une moyenne de 4,7. Comme l'indique le graphique ci-dessous, les affirmations relatives à cette dimension ont en moyenne obtenu des scores élevés de 4,5 ; 4,8 et 4,6. Il en résulte donc que les salariés de BEES coop prennent plaisir à travailler avec les personnes de leur organisation et entretiennent non seulement de bonnes relations mais aussi une relation de confiance entre elles.

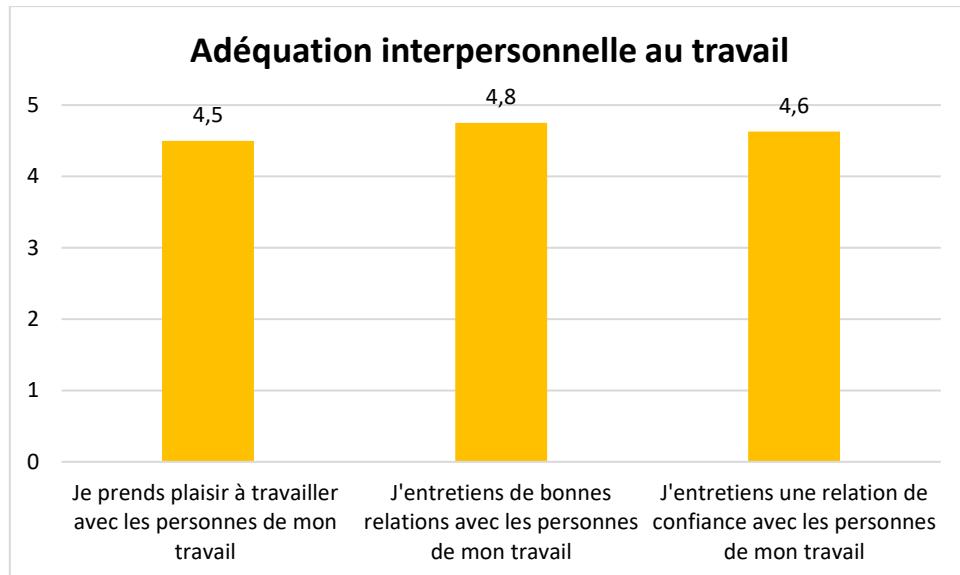


Figure 11 - Moyenne des réponses de chaque affirmation relative à l'adéquation interpersonnelle au travail

Source : Production personnelle, sur la base des réponses obtenues au sondage lancé le 4 novembre 2021.

À la vue des entretiens avec les différents salariés, ceux-ci ont tous témoigné de relations interpersonnelles positives au travail aussi bien avec leurs collègues qu'avec les coopérateurs.

C'est le cas notamment pour Salariée B qui explique qu'il règne au travail une véritable atmosphère d'entraide et de bienveillance : « (...) *Ici tu commences ton lundi on te demande comment tu vas et comment on peut faire pour t'aider.* » Pendant les réunions d'équipe salariés les lundi matin, il y a le principe dit météo qui consiste en un tour de table permettant à tout un chacun d'exprimer son état d'esprit. Il est vrai que durant nos observations, nous ressentions effectivement un climat d'altruisme et de solidarité entre les salariés.

Faisant suite à ces propos, Salariée A nous dit se sentir libre de se confier auprès de ses collègues sans avoir l'impression de les importuner. C'est commun d'agir de la sorte au sein de cette organisation ce qui n'est pas le cas dans une structure plus classique où cette proximité et intimité ne sont pas forcément présentes nous dit-elle : « (...) *tu te dois d'être professionnel et pas dire bah en fait j'ai pas dormi de la nuit.* »

Enfin, les salariés avancent qu'ils se sentent appréciés à leur juste valeur en ce sens qu'il y a une espèce d'ouverture à l'autre qui permet de rester aussi bien physiquement que moralement fidèle à soi-même. À titre d'exemple, nous pouvons citer Salariée A :

« Bah tu vois je suis quand-même pas mal tatouée. Je peux être ici avec mes tatouages. C'est un détail pour certains mais encore une fois pour moi c'est ... Je me sens acceptée comme je suis, je me sens pas dévalorisée ou incomptétente que dans un autre cadre de travail peut-être qu'on serait pas OK que je travaille parce que je suis tatouée. Pourtant je serais toujours X, j'aurais les mêmes compétences et les mêmes performances. Donc y a ça de pouvoir être qui je suis réellement. »

Somme toute, les scores obtenus au sondage et les témoignages des différents salariés tendent à démontrer que les salariés vivent une excellente adéquation interpersonnelle au travail. En effet, d'après Dagenais-Desmarais et Privé (2010), les salariés disposant d'une adéquation interpersonnelle favorable déclarent jouir d'une bonne entente entre collègues. De surcroit, ils se sentent en confiance et acceptés tel qu'ils sont (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010).

6.2.1.2. Le sentiment de compétence au travail

Le « sentiment de compétence au travail » reprend 4 questions :

1. Je suis confiant.e au travail ;
2. J'ai conscience de mes compétences et de mon efficacité au travail ;
3. J'ai le sentiment de savoir quoi faire dans mon travail ;
4. Je suis conscient.e de ma valeur en tant que salarié.e.

Cette dimension a obtenu un score moyen de 4,3. Le graphique ci-dessous démontre que les salariés de BEES coop sont confiants au travail, ont conscience de leurs compétences et de leur efficacité au travail. Mais également, ils ont le sentiment de savoir quoi faire dans leur travail et sont conscients de leur valeur en tant que salarié. En effet, les scores moyens obtenus pour chaque affirmation, à savoir : 4,1 ; 4,1 ; 5 et 4, indiquent que l'ensemble des employés étaient en accord avec celles-ci.

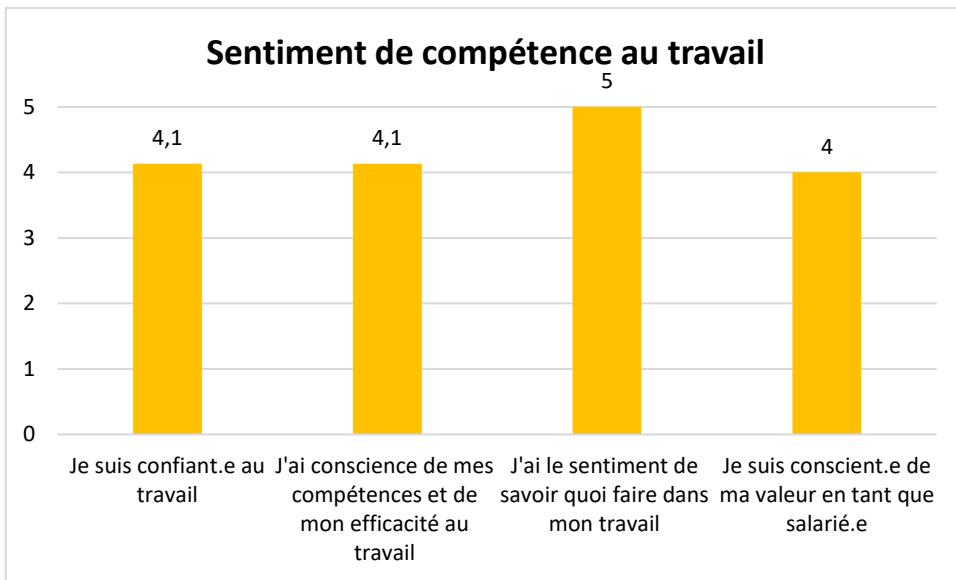


Figure 12 - Moyenne des réponses de chaque affirmation relative au sentiment de compétence au travail

Source : Production personnelle, sur la base des réponses obtenues au sondage lancé le 4 novembre 2021.

Lors d'un entretien, Salariée E nous a mentionné se sentir compétente dans ce qu'elle fait même si elle a encore pleins de choses à apprendre. « *Par rapport aux autres boulot que j'ai pu faire, où on va venir à chaque fois te dire « ah t'as pas fait ça, t'as pas fait ça, t'as pas fait ça ... » Et donc du coup, c'est assez déstabilisant et du coup tu perds un peu de confiance en toi et du coup tu te dis tout ce que je fais c'est nul.* » confie-t-elle. Non pas qu'ils ne discutent pas des erreurs commises chez BEES coop, c'est uniquement le fait de ne « (...) pas pointer du doigt. » celles-ci, souligne-t-elle. Ils privilégieront les discussions dans le but de trouver, par exemple, une façon de remédier à l'erreur.

Ainsi, les scores obtenus au sondage et ce témoignage nous amènent à conclure que les salariés de ce supermarché coopératif éprouvent un sentiment de compétence dans leur travail. Ils sentent qu'ils possèdent les aptitudes nécessaires en vue de réaliser leur travail et les missions comme il se doit (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010).

6.2.1.3. La reconnaissance perçue au travail

La troisième dimension de bien-être professionnel qui est la « reconnaissance perçue au travail » comprend 3 questions :

1. J'ai le sentiment que mon travail est reconnu à sa juste valeur ;
2. J'ai le sentiment que les personnes avec qui je travaille reconnaissent mes compétences ;
3. J'ai le sentiment d'être un membre à part entière de mon organisation.

Cette dimension a obtenu un score moyen de 4,3. Le graphique ci-dessous indique que les salariés de BEES coop ont le sentiment que leur travail est reconnu à sa juste valeur, que leurs compétences sont reconnues par leurs collègues et qu'ils sont des membres à part entières de leur organisation avec respectivement comme résultat : 4 ; 4,1 et 4,6.

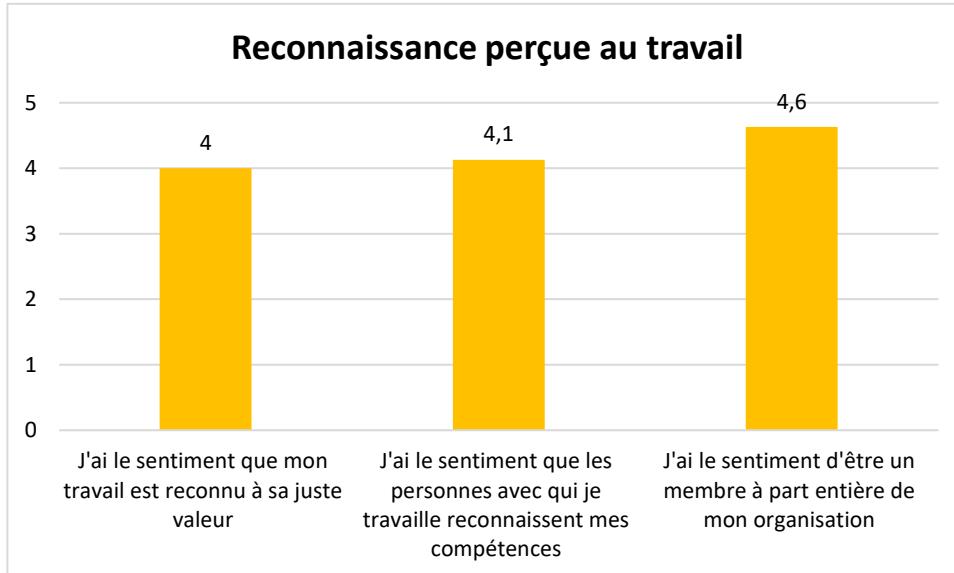


Figure 13 - Moyenne des réponses de chaque affirmation relative à la reconnaissance perçue au travail

Source : Production personnelle, sur la base des réponses obtenues au sondage lancé le 4 novembre 2021.

Au cours d'un entretien, Salariée A nous a confié que dans son ancien emploi, elle avait l'impression de recevoir plein de directives à suivre sans être reconnue pour le travail qu'elle accomplissait. Cela était « (...) terriblement frustrant. » pour elle alors que chez BEES coop, au contraire, elle dit se sentir « (...) nourrie. » par ce sentiment de reconnaissance perçu aussi bien par ses collègues que les coopérateurs.

En définitive, les scores obtenus du sondage et ce témoignage montrent que les salariés de BEES coop se sentent valorisés et pleinement concernés par leur organisation (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010).

6.2.1.4. La volonté d'engagement au travail

La quatrième dimension du bien-être au travail concerne la « volonté d'engagement au travail ». Celle-ci reprend 5 questions :

1. Je veux prendre des initiatives dans mon travail ;
2. Je me soucie du bon fonctionnement de l'organisation pour laquelle je travaille ;
3. Je relève volontiers des défis dans mon travail ;

4. Je tiens à participer à l'atteinte des objectifs de mon organisation ;
5. Je veux m'impliquer dans mon organisation au-delà de ma charge de travail.

Cette dimension a obtenu un score moyen de 4,2. Tel que le démontre le graphique ci-dessous, les scores des quatre premières affirmations sont élevés respectivement à hauteur de : 4,1 ; 4,9 ; 4 et 4,9. En revanche, l'affirmation relative à l'implication dans son organisation au-delà de sa charge de travail a quant à elle obtenu un score moins bon de 3,1. L'analyse des données collectées du sondage a révélé que la moitié des salariés n'a pas la volonté de s'engager au-delà de ce qui leur est demandé alors que l'autre est prête à s'impliquer au-delà de sa charge de travail.

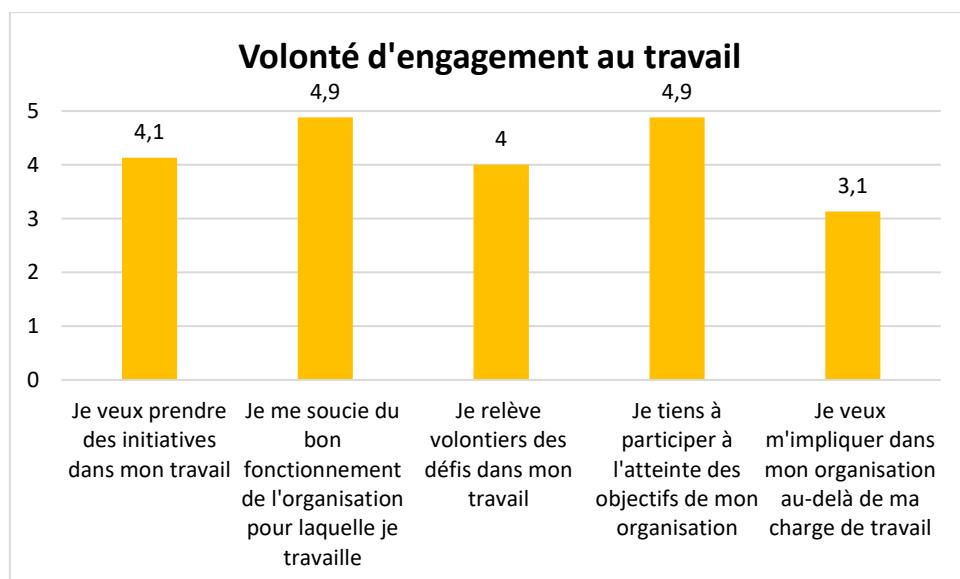


Figure 14 - Moyenne des réponses de chaque affirmation relative à la volonté d'engagement au travail

Source : Production personnelle, sur la base des réponses obtenues au sondage lancé le 4 novembre 2021.

Salariée D a expliqué lors d'un entretien que depuis le mois de septembre, sa charge de travail est devenue intense. Cela est dû au fait qu'il y ait eu beaucoup de personnes malades (période COVID-19) d'une part ainsi qu'au relancement de projets d'autre part. Par conséquent, elle a le sentiment d'être dépassée la plupart du temps et cela engendre une fatigue considérable. Mentalement, ce n'est pas évident pour elle.

Ce n'est pas la seule à nous en avoir fait part, Salarié C a fait remarquer que plus il y a de salariés absents, plus la charge de travail est lourde et que la fatigue s'intensifie. Afin d'être optimale, il serait souhaitable qu'au moins 6 salariés soient disponibles.

Puis, les salariés ont aussi mentionné qu'ils ont une double tâche : la gestion du magasin et leurs tâches propres (communication, comptabilité, etc.). Généralement, les tâches liées à la gestion du magasin prennent le dessus. Salariée D a confié que parfois cela peut être frustrant car la liste des tâches ne se réduit pas. Cependant, elle souligne

que la charge de travail accrue dépend des périodes : « *quand tout le monde est là, tu fais tes heures de magasin normal et tu avances sur tes dossiers, tu vois les choses qui avancent, tu vois les changements.* ».

Ces témoignages justifient donc bien le score moins bon de cette affirmation. Nous terminerons en disant que les salariés de BEES coop désirent s'engager activement dans leur organisation en prenant des initiatives, en se souciant de son bon fonctionnement, en relevant des défis et en participant à l'atteinte de ses objectifs (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010).

6.2.1.5. L'épanouissement dans le travail

Nous en venons à la dernière dimension du bien-être professionnel, l'« épanouissement dans le travail » qui compte 3 affirmations :

1. Je suis passionné.e par mon travail ;
2. Je trouve un sens à mon travail ;
3. Je me sens accompli.e au travail.

Cette dimension a obtenu le score le plus faible avec une moyenne de 3,67. Le graphique ci-dessous indique, avec un score de 4,25, que les salariés de BEES coop trouvent un sens à leur travail. Néanmoins, quant au fait d'être passionné par son travail (3,5) et de s'y sentir accompli (3,25), les résultats obtenus sont moins bons. En analysant de plus près ces données, la quote-part des salariés qui ont répondu favorablement à l'assertion « Je suis passionné.e par mon travail » est de 50-50. À contrario de l'assertion « Je me sens accompli.e au travail » pour laquelle la majorité des salariés tendent plutôt vers un désaccord. En effet, parmi les 8 salariés, seuls 3 d'entre eux jouissent d'un sentiment d'accomplissement au travail.

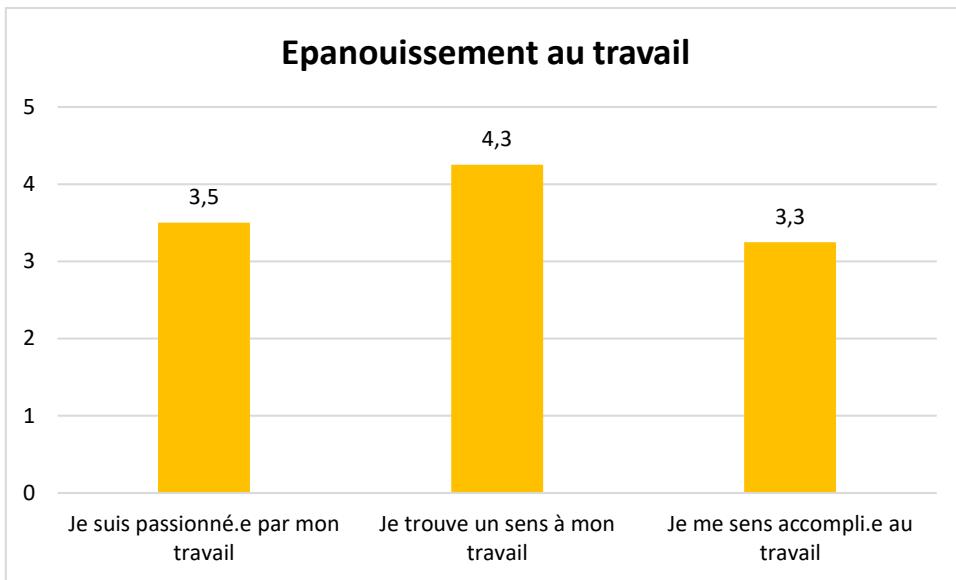


Figure 15 - Moyenne des réponses de chaque affirmation relative à l'épanouissement au travail

Source : Production personnelle, sur la base des réponses obtenues au sondage lancé le 4 novembre 2021.

Le faible score de ces deux affirmations pourrait tout d'abord se justifier par le départ d'une salariée qui a déclaré : « (...) j'ai fait "mon temps". Je ne me vois plus évoluer ici, même si je suis très satisfaite des années que j'y ai passées » (Questionnaire du sondage, 2021). Nous émettons l'hypothèse que le fait qu'elle ne se voyait plus évoluer chez BEES coop est un frein à son accomplissement au travail.

Aussi, Salariée B qui quittera bientôt le supermarché coopératif et a émis deux raisons de son départ : travailler dans l'alimentaire ne fait pas partie de sa passion et le rôle qu'elle occupe en ce moment, « chargée des achats et du magasin », ne lui correspond pas. Elle précise tout de même qu'elle ne regrette pas son expérience chez BEES coop.

Par ailleurs, Salarié G pense aussi bientôt quitter BEES coop après avoir travaillé près de 4 ans au sein de l'organisation. Il souhaiterait se tourner vers un autre domaine d'activité avec pour objectif de se confronter à de nouveaux défis. Malgré l'indépendance qu'il a au sein de l'organisation, il estime ne pas avoir l'impression d'être en mesure d'exploiter ou de travailler sur des projets qui l'intéresse. Salarié G nous explique que 80% des tâches sont d'ordre opérationnelles et que les 20% restant laissent place au lancement de nouveaux projets et au développement de concepts créatifs. Il aimerait davantage explorer cette facette du métier parce qu'il ressent un réel manque à ce niveau. « Peut-être qu'il y a plein de trucs à faire mais que je ne les vois pas, c'est peut-être aussi juste ma motivation qui a baissé. » avance-t-il.

Il apparaît donc que le score modéré obtenu pour la dimension « épanouissement au travail » est lié d'une part, à l'évolution du rôle et la confrontation à de nouveaux défis après avoir travaillé un certain temps pour la coopérative. D'autre part, pour une personne, le métier en tant que tel ne convient pas tant au niveau du rôle qu'au niveau du secteur d'activité. En dépit de trouver un sens à leur travail, être passionné par son travail

et s'y sentir accompli n'est pas le cas pour tous. Par conséquent, les différents témoignages et les résultats du sondage prêtent à croire que les salariés de BEES coop sont moyennement épanouis au travail (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010).

En guise de conclusion, rappelons que l'objectif du sondage était d'avoir une vue d'ensemble du bien-être au travail des salariés de BEES coop. Toute dimension confondue, les salariés de BEES coop obtiennent un **score moyen global** de **4,22** sur une échelle de réponse de Likert allant de 0 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). Hormis le manque d'épanouissement professionnel pour certains, cette étude nous aura permis de constater que les salariés de BEES coop éprouvent un véritable sentiment de bien-être au travail. Cela se justifie par une adéquation interpersonnelle positive, un sentiment de compétence gratifiant, un sentiment de reconnaissance valorisé et une volonté d'engagement dans son organisation.

6.2.2. Dimensions du bien-être au travail associées à la gestion de BEES coop

Plutôt que de baser notre étude sur un modèle existant de bien-être au travail, il nous a semblé plus pertinent d'étudier et d'expérimenter les dimensions du bien-être au travail que les salariés de BEES coop associent à la gestion de leur entreprise. L'objectif était de tenter d'établir un lien entre le management participatif d'une telle organisation et les facteurs de bien-être au travail qui y sont afférents. De plus, nous estimons que cela nous permettra de répondre le plus précisément possible à notre question de recherche. En vue de relever ces dimensions, une analyse thématique des entretiens a été effectuée. C'est une méthode visant à identifier, analyser, organiser, décrire et établir un rapport sur les thèmes trouvés dans un ensemble de données (Braun et Clarke, 2006 cités par Nowell, Norris, White et Moules, 2017).

Pour ce faire, nous avons procédé de la sorte (Braun et Clarke, 2006 cités par Nowell *et al.*, 2017) :

1. Se familiariser avec les données (transcrire les entretiens en prenant connaissance des données. Les idées principales ont été reprises pour chaque transcription.) ;
2. Générer le code (définir au moyen d'un mot clé une idée spécifique.) ;
3. Déterminer les thèmes à travers les différents codes (trier les codes pour ensuite les analyser et les regrouper en thèmes.) ;
4. Vérifier les thèmes retenus (relecture globale des transcriptions dans le but de s'assurer d'une cohérence entre les thèmes et les idées initialement identifiées).

Finalement, l'analyse thématique des entretiens a permis de relever 4 dimensions du bien-être au travail associées à la gestion de BEES coop repris dans la figure ci-dessous :

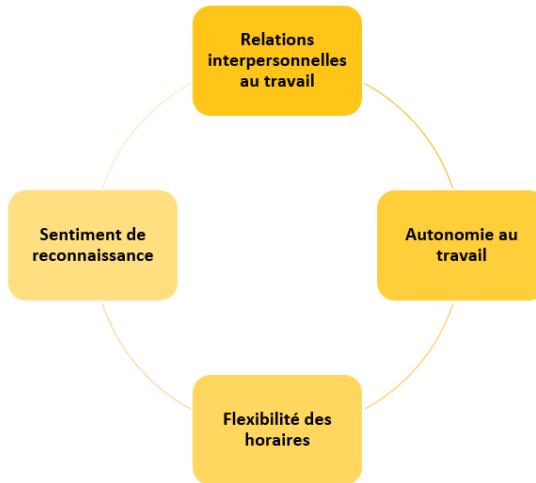


Figure 16 - Dimensions du BET associées à la gestion de BEES coop

Source : Production personnelle, sur la base des entretiens sur la base des entretiens du 22 novembre 2021 au 25 novembre 2021.

6.2.2.1. Les « relations interpersonnelles au travail »

Il y a unanimité parmi les salariés pour considérer les relations interpersonnelles au travail comme étant un critère prépondérant de leur bien-être professionnel. Ce qui renforce ces relations interpersonnelles au travail est l'absence formelle de hiérarchie. Celle-ci favorise la confiance et la bienveillance entre collègues engendrant une bonne dynamique de groupe et un élan de solidarité. C'est ainsi que les salariés peuvent espérer compter les uns sur les autres aussi bien dans le spectre de leur vie professionnelle que privée.

Faisant suite à l'analyse quantitative du bien-être professionnel dans laquelle nous avons constaté que les relations interpersonnelles sont fructueuses, il s'est avéré que les salariés ont associé ce critère de bien-être au travail à la gestion de BEES coop (cf. supra p.55).

6.2.2.2. L'« autonomie au travail »

L'« autonomie » représente pour certains salariés une dimension significative de leur bien-être au travail chez BEES coop :

« (...) Dans le bien-être au travail, être réellement acteur de ton travail apporte une plus-value de ouf. 'Fin moi ça je suis persuadé de ça. (...) ici on est quand-même très autonome. En fait le fait que t'as pas de hiérarchie, que t'as ton mot à dire très rapidement

et que tu peux vraiment participer (...) et que tu vois, tu subis pas de décision, jamais. (...) Il n'y a pas de chef donc ça ça change tout pour moi dans le meilleur. » (Salarié C, 2021)

Salarié G a tout de même tenu à préciser que c'est bien dans le cadre de la gestion de BEES coop que ce critère est important. « (...) dans un autre cadre on pourrait le rendre moins important parce qu'il y'a d'autres choses qui jouent à ce moment-là. », avance-t-il.

Par autonomie, les salariés entendent donc la manière d'effectuer leur travail sans qu'il n'y ait un suivi rapproché. En ce sens, ils sont libres de gérer et d'effectuer leurs missions comme ils le souhaitent. Notons que l'autonomie des salariés concerne une partie de la gestion opérationnelle de leur travail. En effet, pour les décisions tactiques et stratégiques, les salariés sont moins autonomes puisqu'ils doivent consulter avec divers organes au sein de BEES coop (conseil d'administration, assemblée générale, différents comités) :

« (...) *C'est de la gouvernance participative. Toutes les grosses prises de décisions on va dire, là du coup on passe sur des stades beaucoup plus compliqués. Puis t'es avec tous les comités, avec toutes les coordinations, en gros valider tous les trucs en AG. Mais c'est normal, ça fait partie aussi du modèle (...).* » (Salarié F, 2021)

En plus de cela, Salarié F a déclaré que la dimension « autonomie » présente pour lui non seulement l'avantage de ne pas avoir de supérieur mais aussi de ne pas avoir pour rôle celui d'un supérieur. Il est vrai que les salariés disposent d'un peu plus d'informations et doivent un peu encadrer leurs équipes de coopérateurs en magasin mais il ne se considère pas comme leur « (...) chef (...) ». Ce n'est pas le seul à nous en avoir fait part ; même si les salariés sont vus comme des coordinateurs d'équipe sur le terrain, ils espèrent ne pas être pris pour des supérieurs.

6.2.2.3. La « flexibilité des horaires »

Nombreux sont les salariés de BEES coop pour qui la « flexibilité des horaires » est un contributeur de leur bien-être au travail. Il faut préciser que cette flexibilité a trait à leur activité administrative et non pas à leur activité en magasin pour laquelle ils ont un horaire fixe. Concrètement, les salariés disposent d'une liberté sur leur temps de travail dans la mesure où ils peuvent gérer leur horaire comme ils l'entendent, sans devoir se justifier auprès d'une quelconque personne :

« *La flexibilité de pouvoir dire : « Demain je dois absolument être chez moi, j'ai le chauffagiste qui passe. » Ça pose problème à personne quoi, je dois pas me justifier. Ça c'est cool.* » (Salariée D, 2021)

Notons toutefois que cette dimension peut autant affecter positivement que négativement le bien-être professionnel des salariés. La flexibilité des horaires implique d'être disponible pour des réunions en soirée car les coopérateurs-clients ont aussi un emploi en journée, de travailler le matin, le soir et le week-end en magasin, indique

Salariée D. Certains souhaiteraient que cette flexibilité des horaires ait moins d'influence sur leur vie sociale. Par exemple, ne pas devoir quitter une « (...) chouette activité pour aller travailler. » (Source : Sondage) Puis, « (...) Pour les collègues qui ont des gamins c'est un peu compliqué (...) », nous dit Salarié F.

Nous comprenons donc bien que ce n'est pas toujours évident d'adhérer à cette flexibilité même si dans certains cas, elle peut être bénéfique pour le bien-être professionnel.

6.2.2.4. Le « sentiment de reconnaissance »

Certains salariés ont mentionné le « sentiment de reconnaissance » comme dimension de leur bien-être au travail chez BEES coop. Le fait de voir leur travail, le temps qu'ils y investissent et leur enthousiasme reconnus que cela soit par leurs collègues ou les coopérateurs, impacte positivement leur bien-être professionnel :

« (...) j'écris la newsletter. Le nombre de fois que je croise quelqu'un en magasin qui me dit « en tous cas cette newsletter je sais pas qui l'a faite mais elle est vraiment bien. » et là t'es là « euh c'est moi ». Ça fait trop plaisir quoi. Ça donne énormément d'énergie (...) (...) reconnaissance qui vient de tes collègues, des gens en magasin qui ailleurs viendrait des chefs mais ici il n'y en a pas. Mais qui vient du groupe quoi. » (Salariée D, 2021)

Faisant suite à l'analyse quantitative du bien-être professionnel dans laquelle nous avons constaté un sentiment de reconnaissance au travail valorisé, il s'est avéré que les salariés ont associé ce critère de bien-être au travail à la gestion de BEES coop (cf. supra p.57).

6.2.2.5. Évaluation qualitative du bien-être au travail des salariés de BEES coop

D'après les dimensions précitées (relations interpersonnelles, autonomie au travail, flexibilité des horaires et sentiment de reconnaissance) nous avions demandé aux salariés quelle cote ils s'attribuaient sur une échelle de 1 à 10 quant à leur bien-être professionnel chez BEES coop. Vous trouverez ci-après un tableau reprenant ces cotes ainsi que leurs justifications :

Salariés	Cote sur une échelle de 1 à 10	Justification
Salariée A	9/10	« (...) 1/10 je ne lui donne pas parce qu'on commence tôt, on finit tard et on travaille le week-end. »
Salariée B	9/10	Elle n'en a pas dit plus, elle s'y sent très bien.
Salarié C	8,5/10	Il n'en a pas dit plus, il s'y sent très bien.

Salariée D	7 ou 8/10 (globalement) 6/10 (en ce moment)	<u>Globalement</u> : « <i>Sur tous ces critères très positifs, donc c'est bien haut : 7 ou 8 d'office.</i> » <u>En ce moment</u> : la charge de travail étant assez intense, elle s'est attribué une note de 6/10.
Salariée E	8/10	« <i>Il y a des hauts et des bas. Mais après ça ne fait pas longtemps que je suis là, du coup je pense qu'il y a aussi l'effervescence de découverte et je pense que ça joue pas mal.</i> »
Salarié F	10/10	« <i>On a des responsabilités et tout mais on a quand-même de l'autonomie pour les gérer comme on veut.</i> »
Salarié G	6 ou 7/10	« <i>(...) dépend des moments quoi. Ça veut pas dire que je suis malheureux mais juste dire qu'il y a des critères qui ne sont pas remplis.</i> »

Tableau 3 - Cote attribuée par chaque salarié pour évaluer leur niveau de BET sur une échelle de 1 à 10 selon les critères de BET associés à la gestion de BEES coop

Source : Production personnelle, sur la base des entretiens du 22 novembre 2021 au 25 novembre 2021.

Ces cotes révèlent que les salariés de BEES coop éprouvent un réel sentiment de bien-être professionnel en termes de relations interpersonnelles, d'autonomie au travail, de flexibilité des horaires et de sentiment de reconnaissance. Toutefois, nous notons qu'il pourrait être intéressant de se pencher sur certains points pour accroître le sentiment de BET (le travail en week-end, une charge de travail élevée et des besoins non-satisfait quant aux missions du poste occupé).

6.3. Point de vue des salariés sur la gestion participative de leur organisation

Le troisième volet de l'analyse des résultats est consacré à la présentation du point de vue des salariés sur le modèle participatif de BEES coop. Afin de cerner comment les employés vivent, ressentent et perçoivent le management participatif de leur organisation et par conséquent l'impact qu'il peut avoir sur leur bien-être professionnel, différents éléments ont été abordés lors des entretiens. Dans un premier temps, il convenait de comprendre pourquoi les salariés ont fait le choix de travailler pour un supermarché coopératif et si la gestion participative d'une telle organisation avait influé ce choix. Ensuite, il nous paraissait opportun de concevoir le concept de gestion

participative selon ces salariés. Pour finir, les bienfaits et les limites de la gestion participative de l'organisation faisant l'objet de notre étude de cas seront discutés conformément à la perspective de ces derniers.

Tous les points susmentionnés ont été élaborés ci-après grâce d'une part, à l'analyse thématique des entretiens (cf. supra p.62), d'autre part, aux études menées par Falcoop ULB et Kévin Pastier qui ont appuyés et complétés certains points.

6.3.1. L'importance accordée au management participatif

La gestion participative a été déterminante dans leur choix de travailler pour BEES coop uniquement pour deux salariés. Celle-ci n'était pas un critère primordial de sélection pour la majorité des personnes travaillant pour ce supermarché coopératif. Les valeurs (la durabilité, organisation à but non lucratif, etc.) et le projet en tant que tels sont ce qui les a motivés à postuler. Ceci coïncide bien avec les dires de Stervinou (2014) qui a déclaré que la gestion participative n'est pas ce qu'un salarié recherche de prime abord. En effet, leur choix est animé par le poste ou la mission de l'organisation même.

Salarié G a mentionné que la mission était le point focal et que si c'était une tout autre structure qui l'avait proposé, il aurait déposé sa candidature. Non pas que le cadre (jeune équipe, autonomie des salariés, beaucoup moins de formalités, etc.) n'avait pas attiré son attention, ce n'était simplement pas son objectif premier. Suivant cette optique, il ne voit aucun inconvénient à se tourner vers une entreprise qui ne dispose pas d'une gestion participative. Cependant, Salarié G trouve enrichissant de pouvoir combiner un projet intéressant et une dynamique participative mais ce n'est en aucun cas une nécessité.

Salariée A, quant à elle, coopératrice chez BEES coop avant de devenir salariée, nous confie que l'aspect participatif était complexe à ses yeux. Aujourd'hui, en tant que salariée, elle éprouve plus d'aisance à l'égard de ce mode de gestion mais ce n'est donc pas ce qui l'a amenée à postuler au sein de ce supermarché coopératif.

Force est également de constater qu'à l'exception de la participation aux décisions opérationnelles, les salariés de BEES coop ont une importante liberté d'implication. En d'autres termes, ils ne sont en aucun cas obligés de prendre part aux débats tactiques et stratégiques. C'est selon l'envie de chacun. Une des trouvailles de notre étude est que parmi les salariés, certains sont beaucoup plus actifs dans le processus décisionnel tactique et stratégique. Ils seront beaucoup plus investis que d'autres qui donneront leur avis s'ils l'estiment nécessaires. Par ailleurs, « (...) *C'est beaucoup de temps, il faut vouloir quoi. Il faut s'accrocher d'un point de vue de temps, langage (...) C'est beaucoup d'énergie, de réflexions (...) Je fais du magasin, je forme des gens, etc. j'ai pas le courage d'être encore là-dedans.* », indique Salariée A. Comme l'ont fait remarquer Caillé et Jeoffrion (2019), assumer des responsabilités supplémentaires en prenant part au processus décisionnel, peut entraîner un supplément d'efforts exigeant une implication plus significative.

Lorsque la pression se fait ressentir, le salarié aura tendance à se désengager pour préserver son bien-être (Hobfoll, 2011 cité par Caillé et Jeoffrion, 2019).

Il apparaît bien pour finir que l'importance accordée par les salariés de BEES coop à l'enveloppe participative est minime. Les candidats sont souvent focalisés sur la mission et le poste et moins sur le type de gestion adopté par une entreprise.

6.3.2. Perception de la gestion participative

Différentes perceptions de la gestion participative ont été soumises :

Pour les uns, elle représente l'opportunité d'impliquer tout le monde, salariés et coopérateurs, dans un processus quel qu'il soit (décisionnel ou autre). Plus précisément, la participation correspond au fait que chacun puisse prendre la parole et s'exprimer tout en entendant ce que les autres ont à dire. En d'autres termes, elle confère à tout un chacun le sentiment d'être écouté et de ne pas être un subalterne.

Pour d'autres, la gestion participative représente la possibilité « (...) théorique (...) » de participer aux discussions décisionnelles pour tous. Salariée D a expliqué que pour pouvoir participer, il faut être doté de diverses compétences spécifiques, notamment la maîtrise de la langue française (cf. infra p.71). Les personnes qui n'en disposent pas ne pourront pas bénéficier de leur droit de vote et se trouveront biaisés. Prendre part aux discussions ne serait, de ce fait, pas accessible pour tous sur le terrain, à contrario de ce qui est soutenu dans la théorie : « une personne, une voix », détermine Salariée D. Comme le dirait la philosophe Chantal Mouffe (cité par Garbarczyk, 2016, p.1), « *on a un vote mais on n'a pas de voix* ».

« *Donc c'est une belle idée que je soutiens mais il y a beaucoup de choses à mettre en place pour que ça fonctionne en pratique. La pratique n'est pas adaptée à tous, est adaptée à des universitaires francophones.* », nous communique Salariée D. En ce qui concerne Salariée B, la participation « *C'est quelque chose qui est un idéal, mais sur le terrain très difficile, très théorique.* ».

En bref, au sein de l'équipe salariés il existe deux perceptions bien divergentes de la participation. La première tend à croire que chacun a la capacité de s'exprimer et de prendre part aux débats tandis que la seconde estime qu'il est nécessaire de disposer d'un bagage de compétences au préalable pour agir de la sorte.

6.3.3. Bienfaits de la gestion participative de BEES coop

L'analyse thématique des entretiens (cf. supra p.62) a permis de dégager les bienfaits suivants de la gestion participative de BEES coop :

L'intelligence collective

Nombreux sont les salariés pour qui l'intelligence collective est un réel bienfait de la gestion participative de BEES coop. La mise en commun des différents profils, savoirs, points de vue ainsi que les différentes compétences constituent une réelle plus-value. Cela permet non seulement d'enrichir les discussions mais aussi de mettre en perspective sa pensée, en témoigne Salariée E :

« (...) parfois t'as une idée, t'écoutes ce que dit l'autre, tu te fais : « ah bah j'avais pas du tout vu ça comme ça. » (...) Et du coup on peut aller plus loin quand-même, pas dans la mise en place, mais dans la réflexion. »

Aussi, ce qui rend cette intelligence collective unique c'est qu'il y a un échange entre tous les membres de la structure, salariés et coopérateurs confondus.

L'égalité de tous

La gestion participative de BEES coop telle qu'elle fonctionne, pour certains salariés, permet de ne pas différencier les personnes y travaillant sur la base de leur âge, du diplôme et des expériences qu'ils possèdent ainsi que leur ancienneté dans la coopérative. De surcroît, un sens des responsabilités est rapidement octroyé à tout le monde :

« (...) On engage quelqu'un, il a la même voix que moi, il n'y a personne au-dessus quoi. (...) ils sont aussi vite impliqués dans le processus décisionnel. » (Salarié C, 2021)

Néanmoins, même si les nouvelles recrues sont rapidement impliquées dans les pratiques décisionnelles il faut tenir compte de certains critères qui les engageraient à participer. La familiarisation du fonctionnement de la coopérative et la personnalité d'une personne jouent un rôle prépondérant dans la contribution à la dynamique participative. À ce propos, Salarié G a tenu à ajouter que comme dans toute organisation, tout dépend d'une personne à l'autre, c'est-à-dire, quelqu'un qui a une personnalité plus forte va aura tendance à s'imposer davantage dans le processus décisionnel.

En somme, il faut donc aussi se sentir apte à prendre part aux discussions liées à la prise de décision. Pour faciliter l'initiation à la gestion participative de BEES coop, de la documentation est transmise au préalable aux nouvelles recrues et un parrain ou une marraine (salarié.e) les accompagnent pendant un mois.

Nous avons donc vu que l'intelligence collective constitue un bel avantage du modèle participatif de BEES coop pour les salariés. La diversité des parties prenantes et l'expérience, les compétences, la vision propre que chacun apporte au débat assurent le développement optimal du projet. À cela s'ajoute le fait que chaque membre soit considéré de la même manière indépendamment entre autres de leur ancienneté au sein de la coopérative et de leur parcours professionnel.

6.3.4. Limites de la gestion participative de BEES coop

Suivant toujours la même méthode de l'analyse thématique des entretiens, les limites ci-après ont été relevées :

Chronophage

Plusieurs salariés considèrent que la dynamique participative de BEES coop est chronophage. En effet, il arrive bien souvent que les prises de décisions soient extrêmement longues en raison des **points de vue divergents**. La particularité du modèle participatif de ce supermarché coopératif est le nombre de personnes qui prennent part au processus décisionnel. BEES coop dispose d'environ 1500 coopérateurs qui peuvent tous prendre part aux débats en plus des salariés (même si tous ne participent pas par exemple aux AG). C'est ce qui rend la participation chronophage.

Dans certains cas, les discussions s'allongent également à cause d'une **asymétrie de l'information** ; les salariés présents quotidiennement disposent de plus d'informations sur le terrain contrairement aux coopérateurs. Rappelons que ces derniers sont présents à des moments bien déterminés ce qui ne leur permet pas de disposer de toutes les informations. Par conséquent, pour que tout le monde puisse prendre part au débat de manière égale et animer des discussions fructueuses, il faudra mettre au courant toutes les parties concernées afin qu'elles soient toutes à jour. Selon Salarié F, cette asymétrie d'information provoquerait une gestion participative chronophage.

En outre, le fait d'appliquer la gestion par consentement peut aussi être perçu comme fastidieuse : « *(...) ça c'est crevant parce que ça peut être perçu comme assez lent. C'est lent, tu prends des décisions ça ne va pas, puis faut mettre tout le monde d'accord ...* », en témoigne Salarié C.

Complexité

Une deuxième limite du modèle participatif de BEES coop soulignée par certains salariés est liée à l'essence même de son fonctionnement. La compréhension des différents organes décisionnels et leurs rôles (cf. supra p.39) (comité transversal, comité de coordination, assemblée générale, conseil d'administration, comités permanents et comités temporaires) n'est pas une chose aisée pour un bon nombre de personnes. C'est pourquoi, le modèle est vu comme étant complexe. Et face à cette incompréhension, certaines personnes s'abstiennent de participer.

Kévin Pastier, doctorant effectuant une étude sur la gouvernance de BEES coop, réalise un travail notamment sur la clarification des niveaux décisionnels et la définition des pouvoirs et mandats des différents organes. Cela permettra sans aucun doute d'en simplifier la compréhension au plus grand nombre.

Pas accessible pour tous

Une dernière limite de la gestion participative de BEES coop est qu'elle n'est pas accessible à tous pour trois raisons principales :

- La durée des AG peut constituer une **barrière temporelle** quant à la participation de certaines personnes, dont celles qui ont une vie de famille. Un exemple significatif donné lors d'un entretien avec Salariée D :

« (...) et en fait être capable de passer 4h à une AG. Si t'as des gosses à gérer, je sais que rien que la participation aux shifts il y a des gens qui prennent des babysittings quoi. Si tu dois déjà payer 20 balles pour faire ton shift. Donc tu vas pas payer 50 balles pour une AG (...) »

Cette limite avait déjà été relevée par Falcoop ULB lors de sa recherche-action sur BEES coop. Pour de nombreuses habitantes du quartier où se situe ce supermarché coopératif, il est tout bonnement impossible de se libérer pour les réunions en soirée ou le dimanche pour assister à une Assemblée générale en raison de la garde de leurs enfants (Falcoop ULB, s.d.).

- La **barrière linguistique** a également été pointée. Pour pouvoir participer il faut non seulement maîtriser la langue française mais aussi être familier avec le jargon. Salariée D nous a donné un autre exemple démonstratif pour illustrer cette barrière :

« (...) c'était un nouveau groupe et on dit : « Avant de commencer on va faire une météo. » et ils ont tous dit : « Bah il pleut. » Et en fait pour les gens qui font de la participation, faire une météo c'est un truc basique qu'on fait à chaque réunion, on se dit comment on se sent. On se rend plus compte qu'en fait c'est un concept étonnant pour beaucoup de gens. »

Bien que le principe Météo se retrouve dans des structures plus classiques, il peut s'agir d'un concept méconnu pour de nombreuses personnes.

En outre, l'emploi excessif et systématique des termes spécifiques sans veiller à ce que chacun en comprenne le sens, ne favorise alors pas la participation de tous. En présence des « experts » de la participation, nul ne se sent plus légitime d'intervenir dans les discussions (Garbarczyk, 2016).

- Finalement, la question de la **confiance en soi** peut constituer une entrave à la participation :

« (...) Une AG 150 personnes, en théorie oui tout le monde peut lever la main et dire un truc, mais en pratique il faut déjà être sûr de soi quoi. Tout le monde te regarde, tu dois formuler un truc où les autres doivent comprendre. Franchement, c'est pas si simple quoi. » (Salariée D, 2021)

Et, face à des personnes « (...) charismatiques (...) » prendre la parole pour exprimer son point de vue peut également être intimidant pour certaines personnes, nous confie Salariée B. Cette limite avait aussi été mise en évidence par Falcoop ULB. En effet, bien que certaines personnes estiment avoir des idées pertinentes, ces discussions collectives en grand groupe, se confrontent à la prise de la parole en public (Falcoop ULB, s.d.).

En conclusion, pour une question de personnalité, de manque de temps et d'incompréhension de la gouvernance de BEES coop et du langage utilisé, certaines personnes (salariés comme coopérateurs) s'abstiennent de prendre part aux débats décisionnels. Du fait des limites évoquées ci-dessus, il en résulte donc une entrave considérable au bon fonctionnement de la gestion participative de BEES coop.

6.4. Management participatif et bien-être au travail

Dans le quatrième et dernier volet de ce chapitre, nous nous intéressons à la manière dont le management participatif contribue au bien-être professionnel des salariés de BEES coop. Le but ici étant d'essayer de comprendre comment cette gestion affecte le BET des salariés de ce SCP. Précisons que dans notre étude, aucune différence n'a été relevée en termes d'âge, de genre et d'ancienneté des salariés.

Le management participatif contribue-t-il au bien-être des salariés de BEES coop ?

Comme nous avons pu le voir, la gestion participative de BEES coop comporte un certain nombre de limites. En dépit de celles-ci, l'enveloppe participative de cette organisation procure, pour la majorité des salariés, du bien-être professionnel. Les inconvénients ne prennent pas le dessus sur ses bienfaits, disent-ils. Salariée B, qui nous le rappelons quittera bientôt le supermarché coopératif, souhaiterait même pouvoir transposer cette enveloppe participative dans son futur emploi :

« Si je pouvais faire le métier que je veux, ce serait le top (...) Si je pouvais transposer le principe et mon équipe et les coopérateurs dans ma prochaine vie, je le ferais mais alors là sans hésiter quoi. Je serai trop contente, c'est pas si facile de quitter BEES. »

Par ailleurs, il faut noter que c'est la liberté d'implication qui procure ce niveau de bien-être au travail. Comme l'a fait remarquer Salariée A :

« Elle contribue à mon bien-être, c'est parce que j'ai décidé de faire un pas de côté dans les choses où je me retrouvais pas. Mais quelque part, c'est grâce à cette gestion que je peux me permettre de le faire. Parce que d'autres personnes qui se sentent plus à l'aise le font. »

L'une des trouvailles de notre étude est que certains salariés s'abstiennent de participer aux décisions tactiques et stratégiques pour 3 raisons :

Tout d'abord, le modèle participatif de BEES coop étant complexe, le fonctionnement du processus n'est pas toujours clair pour l'ensemble des salariés.

Ensuite, la participation aux décisions tactiques et stratégiques peut s'avérer être particulièrement chronophage. Cela d'une part en raison des réunions qui se déroulent en soirée et pour lesquelles tout le monde ne peut donc pas se libérer. D'autre part, la divergence de points de vue, bien qu'elle soit fortement appréciée, peut allonger les débats, ce qui peut être frustrant pour certains.

Enfin, il y a la question de la personnalité. Une personne plus timide éprouvera plus de difficultés à prendre la parole devant le grand public dont l'assemblée générale est composée. De ce trait de personnalité peut donc résulter une abstention de partage d'opinion et d'idées nouvelles.

Rappelons qu'au niveau opérationnel, la participation des salariés est davantage requise car elle est afférente à leur fonction.

Cependant, parmi les 7 salariés de BEES coop, la gestion participative n'a, pour une salariée, pas de plus-value sur son bien-être au travail. Pour cette dernière, les limites l'emportent sur les bienfaits (cf. supra pp.68-72). Ce n'est pas pour autant qu'un tel système ne devrait pas être défendu, c'est clairement une avancée positive, affirme-t-elle. Comme l'avait revendiqué Thévenet (1992 cité par Jeannerod – Dumouchel, 2014), la question n'est plus de savoir s'il faut pratiquer la participation mais plutôt comment elle doit être mise en place, ce qui ne va pas sans embûches et difficultés. Un meilleur fonctionnement de ce modèle participatif pourrait alors contribuer à son bien-être professionnel, avance Salariée G, notamment en facilitant l'accès aux discussions décisionnelles. C'est là qu'intervient l'étude de Kévin Pastier également où la dernière étape reviendrait à proposer des dispositifs afin de créer une dynamique collective.

Comment le management participatif affecte-t-il le BET des salariés de BEES coop ?

Premièrement, le management participatif renforce les relations interpersonnelles au travail. Le cadre de travail est propice à la solidarité et les salariés de BEES coop s'y sentent appréciés à leur juste valeur.

Deuxièmement, il permet d'être réellement acteur de son travail par l'autonomie et la flexibilité des horaires qui leur sont octroyées. Cela même s'il n'est pas toujours évident d'adhérer à cette flexibilité des horaires.

Troisièmement, les employés ont le sentiment d'exister, d'être considérés, et ce également parce qu'ils ont le droit de s'exprimer, indépendamment de leur ancienneté au sein du SCP, par exemple, ou de leur parcours professionnel.

En guise de conclusion, nous pouvons donc dire que dans l'ensemble, la gestion participative a un effet favorable sur le bien-être au travail des salariés. En revanche, BEES coop se doit de remédier aux limites de son modèle pour accentuer le sentiment de bien-être professionnel de son personnel. D'ailleurs, l'amélioration du modèle participatif de BEES coop a été évoquée à plusieurs reprises lorsque la question de savoir ce qui pourrait améliorer le bien-être au travail fut posée. À ce propos, comme susmentionné, Kévin Pastier établit une étude reprenant plusieurs chantiers en vue de solutionner et contrer ces limites (cf. infra. p.76).

Chapitre 7 : Recommandations et limites de l'étude

Dans le dernier chapitre de ce Mémoire nous proposons quelques pistes de solutions pour renforcer le BET des salariés de BEES coop. Nous y faisons également le point sur les limites rencontrées lors de notre étude.

7.1. Recommandations

Sur la base de l'analyse des résultats et d'une revue de littérature nous sommes en mesure d'émettre quelques recommandations. Elles concernent d'une part le soutien à l'épanouissement professionnel des salariés et d'autre part une meilleure accessibilité au processus participatif pour les salariés. Ceci dans le but d'accentuer leur sentiment de bien-être au travail.

7.1.1. Soutenir l'épanouissement au travail

Comme relevé lors de l'analyse des résultats, les salariés de BEES coop se sentent moyennement épanouis au travail. En effet, ils ressentent un manque de perspectives de carrière. Ce dernier est lui-même lié à un sentiment de manque d'évolution du rôle qu'ils occupent au sein de la coopérative et à la confrontation de nouveaux défis qui permet de dynamiser la fonction du salarié (cf. supra p.60). Dans le but de soutenir l'épanouissement des salariés chez BEES coop, nous proposons 3 pistes de recommandations.

Pour qu'un salarié se sente épanoui au travail, Morin (2008) estime que son poste doit être en phase avec ses centres d'intérêt, mettre à profit ses compétences, stimuler son potentiel et lui donner la possibilité de concrétiser ses aspirations professionnelles.

En premier lieu, nous recommandons de mettre en place une **rencontre d'évaluation annuelle** pour chaque salarié (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010). Cette démarche consiste à faire le point et à tirer des enseignements sur son vécu, ses centres d'intérêts et ses ambitions (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010 ; Robert Half, 2014). C'est également l'occasion de mettre en place un plan « réaliste » qui viserait à leur proposer des tâches stimulantes en fonction des intérêts et ambitions de chacun tout en assurant un plein développement de leur potentiel (Morin, 2008 cité par Dagenais-Desmarais et Privé, 2010). D'après Dagenais-Desmarais et Privé (2010), leur motivation au travail s'en trouvera renforcée.

Dans le même ordre d'idées, un **programme de gestion de carrières** qui soit suffisamment structuré et flexible pourrait également procurer aux employés de BEES coop des perspectives de développement de carrière stimulantes et épanouissantes (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010). Ainsi, cela permet d'éviter que les salariés se trouvent dans une position de statu quo dans leur parcours professionnel (Lemire et Gagnon, 2002).

Enfin, au sein de l'équipe salariés, l'épanouissement professionnel peut être soutenu par le **partage et le développement des compétences**. Par exemple, en instaurant des cercles d'apprentissage ou des séances de leçons apprises (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010). En tirant des enseignements du rôle de chacun, les employés seront en mesure de se développer mais aussi d'être plus performants dans leur propre rôle (Sicsic, 2018).

7.1.2. Une meilleure accessibilité au processus participatif pour les salariés

L'amélioration d'un processus participatif n'est pas une tâche aisée. Il faut prendre en compte toute une série de facteurs (diverses parties prenantes avec des besoins propres) et contraintes (financière, temps, ...). C'est pourquoi le modèle participatif de BEES coop fait à lui tout seul l'objet d'une thèse de Doctorat. Voici un schéma récapitulant les 4 chantiers entrepris par Kévin Pastier dans le but d'avoir un meilleur fonctionnement de la participation :

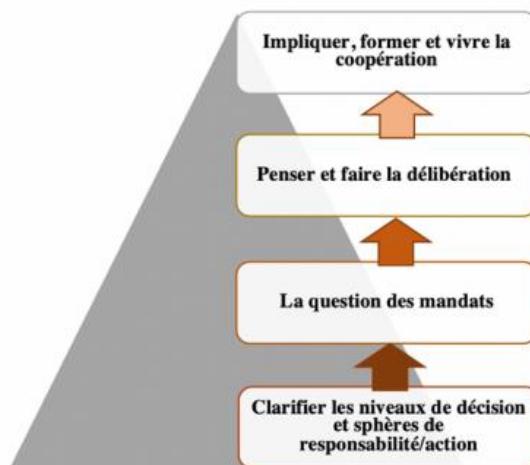


Figure 17 - Les 4 chantiers du modèle participatif de BEES coop par Kévin Pastier

Source : Pastier, K. (2020). Recherche-action BEES Coop « Gouvernance et autogestion » - Résultats du diagnostic (avril-août 2020). BEES Coop. Récupéré de <https://gestion.bees-coop.be/documents/74>

Le premier chantier concerne la clarification des niveaux de décision et sphères de responsabilité/action. Viennent ensuite la question des mandats des organes de BEES coop et la création d'un dispositif politique inclusif et respectueux. Le dernier chantier vise à créer une dynamique collective rendant accessible la participation au plus grand nombre par le biais de formations, de processus d'intégration, etc. (Pastier, 2020). Comme l'a indiqué Pastier (2020) dans son rapport, les projets sont d'autant plus difficiles que l'on monte dans la pyramide. Il faudra donc du temps pour améliorer le modèle participatif de BEES coop.

Notre objectif dans le cadre de ce Mémoire n'est donc pas tant d'effectuer un travail sur le modèle participatif de BEES coop. Nous émettons de ce fait 2 pistes qui permettraient de rendre la participation plus accessible aux salariés afin d'accentuer leur sentiment de bien-être professionnel.

Compréhension du processus participatif

Avoir une meilleure compréhension du processus participatif pourrait rendre la démarche moins frustrante pour certains. Comme l'ont fait remarquer Moreau et Mortier (2017, p.25) : « participer n'est pas inné ». De manière à rendre les salariés en capacité de participer, il pourrait être intéressant d'instaurer un **programme de formation à la participation**. Certaines entreprises de l'économie sociale ont recours à cette pratique afin de rendre la participation de leurs différentes parties prenantes effectives (Moreau et Mortier, 2017). Il pourrait dès lors être pertinent de former au fonctionnement entre autres des différents organes officiels de prise de décision (Moreau et Mortier, 2017). La formation peut par exemple se faire sous la forme de vidéos explicatives. Chacun pourrait donner son input et ses idées, de sorte à en faire quelque chose de collaboratif. Pour avoir un petit côté plus pratique, il pourrait être intéressant de capturer des moments des assemblées générales ou encore de réunions de comités.

Stimuler la confiance en soi

En principe lors des débats décisionnels à caractère démocratique, la parole peut être prise par n'importe quelle personne sans contrainte de temps et sans restriction sur le contenu abordé. Une conséquence de cela est que ce sont souvent les mêmes personnes qui interviendront et prendront la parole en premier (Garbarczyk, 2016). Selon Garbarczyk (2016), cela peut intimider les personnes moins confiantes et ainsi accentuer le manque de confiance en soi. Elles pourront avoir des pensées telles que « je ne m'y connais pas assez sur le sujet » ou encore « à côté de ce qu'il a dit mon idée peut paraître bête ». Par ailleurs, ça crée quelque part « des relations de pouvoir informelles » (Garbarczyk, 2016). **Mettre des conditions à la participation** pour limiter par exemple le temps de parole de chacun pourrait être pertinent. Privilégier les tours de table afin que ce ne soit pas toujours les mêmes personnes qui prennent la parole et ainsi laisser à chacun la possibilité de s'exprimer serait également une solution.

7.2. Limites de la recherche

Notre recherche présente 2 limites principales :

La première porte sur **le manque de données scientifiques disponibles sur les SCP et leur modèle participatif**. En effet, la littérature scientifique traitant de cette thématique n'est pas foisonnante. De ce fait, pour établir le cadre contextuel de ce Mémoire, nous avons eu recours à différents types de sources qui permettaient de combler ce manque telles que les actes de colloques et articles de journaux. De plus, nous

avons également réalisé un entretien exploratoire afin de mieux appréhender les spécificités du modèle organisationnel des SCP.

La deuxième limite concerne **l'échantillon étudié**. Même si l'objectif n'était pas de généraliser les résultats de ce Mémoire, ces derniers ne peuvent être interprétés à grande échelle. Il serait dès lors intéressant d'étendre l'étude à plus grande échelle dans d'autres structures coopératives où les salariés ne sont pas forcément enclins à une dynamique participative. Nous pensons par exemple aux coopératives de producteurs ou encore aux coopératives multipartites.

Conclusion générale

L'objectif central de ce Mémoire était d'étudier comment le management participatif est vécu par les salariés d'un SCP, et plus précisément l'incidence qu'il a sur leur bien-être professionnel. Ainsi, tout au long de notre étude nous avons tenté de trouver des réponses à la question de recherche suivante : « Comment le management participatif affecte-t-il le bien-être au travail des salariés d'un supermarché coopératif et participatif ? » en étudiant le cas du SCP BEES coop.

Pour ce faire, ce Mémoire s'est inscrit dans une démarche méthodologique quantitative et qualitative. Par le biais d'un recueil de données existantes, de l'observation directe, d'un questionnaire sur le BET des salariés et de l'entretien de type semi-directif, nous avons pu amener des éléments de réponse à notre problématique de recherche.

Les résultats ont été dégagés en plusieurs étapes. En premier lieu, le niveau de bien-être professionnel des salariés a été évalué de manière qualitative (entretien semi-directif) et quantitative (questionnaire sur le BET). En deuxième lieu, les critères de BET associés à la gestion de BEES coop ont été relevés. Ensuite, nous nous sommes intéressés au point de vue des salariés vis-à-vis du management participatif de leur organisation. Enfin, nous avons pu établir si cette gestion contribue au bien-être au travail des salariés de BEES coop.

Nous avons constaté que malgré un épanouissement professionnel moyen, les salariés de BEES coop jouissent d'un réel sentiment de bien-être professionnel par des relations interpersonnelles positives, une volonté d'engagement dans leur SCP, un sentiment de reconnaissance et de compétence fort. Par ailleurs, bien que l'importance accordée de prime abord au management participatif soit minime, cette gestion contribue pour la majorité des salariés à leur BET. C'est une liberté d'implication dans le processus décisionnel qui permet à cette gestion de contribuer au bien-être professionnel des salariés. En outre, l'autonomie, la flexibilité des horaires, le sentiment de reconnaissance fort et les relations interpersonnelles positives engendrés par le management participatif, permet d'affecter positivement le bien-être au travail des salariés. Cependant, il faut noter que pour accentuer ce sentiment, un travail est à effectuer sur le modèle participatif de BEES coop, notamment en termes de compréhension et d'accessibilité.

Quant aux recherches futures portant sur la question du BET et le management participatif, il pourrait être intéressant de poursuivre cette étude en comparant le modèle de dynamique participative des SCP avec une structure dans laquelle les salariés sont enclins à la dynamique participative, à titre d'exemple la coopérative de travailleurs.

Nous espérons que la lecture vous a été profitable et que les réponses récoltées dans ce Mémoire pourront être utiles pour l'équipe salariée de BEES coop.

Bibliographie

Abaidi, J. et Drillon, D. (2016). Les dimensions du bien-être au travail : axes de prévention des risques psychosociaux ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, S, 145-172. [doi : 10.3917/rips1.hs03.0145](https://doi.org/10.3917/rips1.hs03.0145)

AFSCA. (2016). *bulletin de l'AFSCA*. Bruxelles : AFSCA. Récupéré de https://www.favy-afsc.be/bulletin/_documents/2016-11_Bulletin-AFSCA-66_fr.pdf

Albouy, J., Lapeyre, A., Malas, Z. et Maumon, N. (2019). Les coopératives de consommateurs : une analyse à travers le prisme de la gouvernance et de la viabilité. *35ième congrès de l'Association Française du Marketing*. Le Havre, France. Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03228692/document>

Alcaras, J. R., Gianfaldoni, P., et Rostaing, F. (2011). L'injonction à la participation des salariés dans les entreprises de l'économie sociale : une typologie des motifs, des formes et des logiques d'instrumentalisation. *Strasbourg, Communication au congrès de l'AFSP*. Récupéré de <http://www.afsp.info/archives/congres/congres2011/sectionsthematiques/st39/st39alcaras.pdf>

Alliance Coopérative Internationale. (2018). *Facts and figures*. Récupéré le 22 octobre 2021 de <https://www.ica.coop/en/cooperatives/facts-and-figures>

Alliance Coopérative Internationale. (2018). *Identité, valeurs et principes coopératifs*. Récupéré le 22 octobre 2021 de <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative>

Alliance Coopérative Internationale. (2018). *Qu'est-ce qu'une coopérative ?*. Récupéré le 22 octobre 2021 de <https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/quest-ce-quune-cooperative>

BEES coop. (2014). *The Park Slope Food Coop*. Récupéré le 5 octobre 2021 de <http://bees-coop.be/wp-content/uploads/2014/08/Dossier-Park-slope-coop-food.pdf>

BEES coop. (2017). *Supermarché Coopératif & Participatif BEES coop Utopie en construction*. [Document PDF]. Bruxelles : BEES coop. Récupéré de <http://bees-coop.be/wp-content/uploads/2018/01/BEES doc Vadecum 2017.pdf>

BEES coop. (2021, 14 février). *Règlement d'ordre intérieur de BEES coop SCRL à finalité sociale*. [Lien Google Doc]. Bruxelles : BEES coop. Récupéré de <https://mailchi.mp/bees-coop/20210202fr>

BEES coop. (2021, février). *Manuel du supermarché*. [Lien PDF]. Bruxelles : BEES coop.

BEES coop. (s.d.). *Comment fonctionne BEES coop ?*. Récupéré le 12 octobre 2021 de <http://bees-coop.be/le-supermarche/comment-fonctionne-bees-coop/>

BEES coop. (s.d.). *Foire aux questions*. Récupéré le 12 octobre 2021 de <http://bees-coop.be/faq/>

BEES coop. (s.d.). *Pourquoi une cooperative ?*. Récupéré le 12 octobre 2021 de <http://bees-coop.be/le-supermarche/pourquoi/>

BEES coop. (s.d.). *Valeurs et missions*. Récupéré le 12 octobre 2021 de <http://bees-coop.be/le-supermarche/valeurs-et-missions/>

Bernard, N. (2019). *Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes* (thèse de doctorat). Université Grenoble Alpes, Saint-Martin-d'Hères. Récupéré de <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02461337/>

Biétry, F. & Creusier, J. (2016). Comment allez-vous ? How are you doing? Как поживаешь ? extension de la validité de l'échelle positive de mesure du bien-être au travail (EPBET). *Revue de gestion des ressources humaines*, 99, 62-80. doi : [10.3917/grhu.099.0062](https://doi.org/10.3917/grhu.099.0062)

Biétry, F., et Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail: les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles/Industrial relations*, 70(1), 11-35. doi : [10.7202/1029278ar](https://doi.org/10.7202/1029278ar)

Biétry, F., Creusier, J. et Lemarie-Quillerier, S. (2019). Souvenirs, souvenirs : une étude de la relation bien-être au travail rétrospectif – bien-être actuel. *Revue de gestion des ressources humaines*, 113, 3-21. doi : [10.3917/grhu.113.0003](https://doi.org/10.3917/grhu.113.0003)

Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., et Staessens, M. (2021). The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the COVID-19 crisis? *Strategic Change*, 30(2), 99-108. doi : [10.1002/jsc.2393](https://doi.org/10.1002/jsc.2393)

Caillé, A. et Jeoffrion, C. (2019). Effets des pratiques managériales habilitantes sur le bien-être psychologique au travail : le rôle déterminant de la confiance et du sens au travail. [Chapitre de livre]. Dans *Psychologie sociale appliquée aux grandes thématiques contemporaines* (pp. 171-183). Paris : L'Harmattan. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/343336058_Effets_des_pratiques_manageriales_habilitantes_sur_le_bien-etre_psychologique_au_travail_le_role_determinant_de_la_confiance_et_du_sens_au_travail

Caillé, A., Courtois, N., Galharret, J.M., et Jeoffrion, C. (2020). Influence du leadership habilitant sur le bien-être au travail et l'engagement organisationnel : Étude comparative entre une organisation « habilitante » et une organisation « classique ». *Psychologie du Travail et des organisations*, 26(3), 247-261. doi : [10.1016/j.pto.2020.05.001](https://doi.org/10.1016/j.pto.2020.05.001)

Capelli, S., Guillot-Soulez, C., Sabadie, W., et Séguin, M. (2020). Une approche internationale de la relation entre perception des principes coopératifs et attractivité RH des coopératives *. *Management International*, 24(4), 71-83. Récupéré de <http://ezproxy.ichec.be/scholarly-journals/une-approche-internationale-de-la-relation-entre/docview/2479492180/se-2?accountid=164977>

Cera. (2019). *La nouvelle loi sur les sociétés est devenue réalité*. Récupéré le 10 novembre 2021 de https://www.cera.coop/fr/coop%C3%A9ratives/actualit%C3%A9s/2019/20190301_nf-nieuwe-vennootschapswet-is-een-feit

Cera. (s.d.). *Agrément pour les entreprises sociales*. Récupéré le 10 novembre 2021 de <https://www.cera.coop/fr/coop%C3%A9ratives/info-et-recherche/juridische-info/4-erkennung-sociale-onderneming>

Cera. (s.d.). *La société coopérative : seulement pour les vraies coopératives ?*. Récupéré le 10 novembre 2021 de https://www.cera.coop/de/genossenschaften/info-et-recherche/documentation-et-publications/2019/20190926_n-de-cv-enkel-voor-echte-coops

Charles, J. et Mortier, Q. (2016). Des pratiques participatives à la démocratie. *CESEP*, analyse 2016. Récupéré de <https://saw-b.be/publication/des-pratiques-participatives-a-la-democratie/>

Chavagne, S. (2018). La Coopérative : quésaco ?. *Itinéraires BIO*, 41, 10-12. Récupéré de <https://www.biowallonie.com/wp-content/uploads/2018/07/Brochure-A4-Itineraire-BIO-41-lowdef.pdf>

Collange, J., Gaucher, R., George, M., Saunder, L., et Albert, E. (2017). Mesurer le bien-être au travail : construction et validation factorielle du BET. *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement*, 78(1), 27-36. doi : [10.1016/j.admp.2016.07.003](https://doi.org/10.1016/j.admp.2016.07.003)

Conchon, A. (2013). La participation aux décisions stratégiques de l'entreprise : influence ou pouvoir des administrateurs salariés ?. *Participations*, 5, 127-149. doi : [10.3917/parti.005.0127](https://doi.org/10.3917/parti.005.0127)

Creusier, J. (2013). Clarification conceptuelle du bien-être au travail. doi : [10.2139/SSRN.2319810](https://doi.org/10.2139/SSRN.2319810)

Czerw, A. (2019). Diagnosing well-being in work context—eudemonic well-being in the workplace questionnaire. *Current Psychology*, 38(2), 331-346. doi : [10.1007/s12144-017-9614-8](https://doi.org/10.1007/s12144-017-9614-8)

Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ?. *Gestion*, 35, 69-77. doi : [10.3917/riges.353.0069](https://doi.org/10.3917/riges.353.0069)

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684. doi : 10.1007/s10902-011-9285-3

Dembour, J. (2020). Les supermarchés coopératifs et participatifs surfent-ils sur les vagues de Covid-19 ? *Financité*. Récupéré le 20 octobre 2021 de https://www.financite.be/sites/default/files/references/files/supermarches_cooperatifs - jd - decembre 2020.pdf

Dohet, J. (2018). Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2370-2371, pp. 5-58. doi : 10.3917/cris.2370.0005

Dubois, K. (2020). *Le magasin participatif et coopératif ou comment endiguer le statut du mangeur passif*. Bruxelles : CPCP, analyse n° 395. Récupérée de <http://www.cpcp.be/publications/magasins-participatifs-cooperatifs-1/>

Dubois, K. (2020). Le magasin participatif et coopératif ou comment endiguer le statut du mangeur passif. *Consommation durable*. 395. Récupérée de <http://www.cpcp.be/publications/magasins-participatifs-cooperatifs-1/>

Durance, P. (2011). La coopérative est-elle un modèle d'avenir pour le capitalisme ? Retour sur le cas de Mondragón. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 106, 69-79. doi : 10.3917/geco.106.0069

Fabre, C., Loose, F. et Bourdil, M. (2020). Quel leadership pour les Sociétés Coopératives : Les apports de la théorie du leadership transformationnel et transactionnel. @GRH, 36, 37-69. doi : 10.3917/grh1.203.0037

Falcoop ULB. (s.d.). 2 - *Une coopérative « durable » et « solidaire »*. Récupéré le 23 octobre 2021 de <https://Falcoop ULB.ulb.be/bees-simplante-a-schaerbeek/>

Falcoop ULB. (s.d.). 3 - *Un quartier haut en couleur*. Récupéré le 23 octobre 2021 de <https://Falcoop ULB.ulb.be/pas-si-facile-la-bees-doit-faire-des-choix/>

Falcoop ULB. (s.d.). 6 - *Du travail pour tous*. Récupéré le 23 octobre 2021 de <https://Falcoop ULB.ulb.be/le-travail-des-benevoles/>

Falcoop ULB. (s.d.). 7 - *2000 patrons*. Récupéré le 23 octobre 2021 de <https://Falcoop ULB.ulb.be/un-modele-cooperatif-qui-fonctionne/>

Gagnon, Y. C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Québec, Canada : PUQ. Récupéré de [https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=X4dqcj39EEUC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Gagnon,+Y.+C.+\(2012\).+L%27%C3%A9tude+de+cas+comme+m%C3%A9thode+de+recherche.+PUQ.&ots=s-DGpYbaBf&sig=xnyE3gU7zdmQXIwl3dPrBJIwHQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Gagnon](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=X4dqcj39EEUC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Gagnon,+Y.+C.+(2012).+L%27%C3%A9tude+de+cas+comme+m%C3%A9thode+de+recherche.+PUQ.&ots=s-DGpYbaBf&sig=xnyE3gU7zdmQXIwl3dPrBJIwHQ&redir_esc=y#v=onepage&q=Gagnon)

[%2C%20Y.%20C.%20\(2012\).%20L'%C3%A9tude%20de%20cas%20comme%20m%C3%A9thode%20de%20recherche.%20PUQ.&f=false](#)

Garbarczyk, B. (2015). CONSOMMER LOCAL : DU PANIER BIO AU SUPERMARCHÉ ALTERNATIF ?. *SAW-B*. Récupéré de <https://saw-b.be/publication/consommer-local-du-panier-bio-au-supermarche-alternatif/>

Garbarczyk, B. (2016). Renforcer la participation dans les entreprises sociales : que peut l'intelligence collective ?. *SAW-B*. Récupéré de <https://saw-b.be/publication/renforcer-la-participation-dans-les-entreprises-sociales-que-peut-lintelligence-collective/>

Garbarczyk, B. (2017). Cinq questions à se poser avant de (faire) participer !. *SAW-B*. Récupéré de <https://saw-b.be/publication/cinq-questions-a-se-poser-avant-de-faire-participer/>

Gauthier, O., Léglise, L., Ouahab, A., Lanciano, É. et Dufays, F. (2019). Food Coop (2016) - Tom Boothe. *M@nagement*, 22, 671-702. doi : 10.3917/mana.224.0671

Gautier, J.-P. (2017). La société coopérative anonyme à participation ouvrière (Scapo), un instrument juridique au service des coopératives de consommateurs ? *Revue internationale de l'économie sociale*, (345), 102–117. doi : 10.7202/1040798ar

Gilbert, P., Teglborg, A. et Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 127, 38-49. doi : 10.3917/geco1.127.0038

Gollier, J.-M., Hollebecq, H., Jacobs, L., et Flament, S. (2020). Coöperaties : missiedreven ondernemingen voor alle sectoren - La coopérative : une société à mission, ouverte à tous les métiers. *Tijdschrift voor Rechtspersoon en Vennootschap - Revue pratique des sociétés*, 7, 899-921. Récupéré de https://www.cera.coop/fr/coop%C3%A9ratives/info-et-recherche/documentation-et-publications/2021/20210108_nf_cooperaties-missiedreven-ondernemingen-voor-alle-sectoren

Good Food. (2020). *BEES coop.* Récupéré le 2 octobre 2021 de <https://goodfood.brussels/fr/content/bees-coop>

Goudot, A. et Angel, V. (2017, 3-6 juillet). *Quelles part du collectif et de l'individuel dans la gouvernance d'une entreprise sociale ? Elaboration d'un modèle analytique orienté « système » et utilisation dans un processus collectif de méta-gouvernance* [Conférence]. 6th EMES International Research Conference on Social Enterprise, Belgique. Récupéré de <https://emes.net/content/uploads/publications/individual-and-collective-roles-in-organisational-governance-focus-on-governance-activity-through-a-systemic-approach/Goudot-Angel-ECSP-6EMES-13-FR.pdf>

Groupe Terre. (2019). *Et demain ?.* Récupéré le 30 janvier 2022 de <https://www.groupeterre.org/dialogue/et->

[demain#:~:text=La%20gestion%20participative%20en%20d%C3%A9mocratie%20dir%20au%20sein%20d'une,une%20optique%20d'int%C3%A9r%C3%AAt%20g%C3%A9n%C3%A9ral.](#)

Hollebecq, H. et Jacobs, L. (2018). Nouvelle législation sur la société coopérative. *Accountancy & fiscalité*, 44 (24). Récupéré de https://www.cera.coop/de/genossenschaften/info-et-recherche/documentation-et-publications/2018/20180621_nf_de-coop-vennootschap-vandaag-en-morgen

Hollebecq, H. et Jacobs, L. (2019). La société coopérative seulement pour les vraies coopératives ?. *Accountancy & fiscalité*, 31. Récupéré de https://www.cera.coop/de/genossenschaften/info-et-recherche/documentation-et-publications/2019/20190926_n_de-cv-enkel-voor-echte-coops

Jeannerod-Dumouchel, N. (2014). La reconnaissance du métier : acte premier d'un management participatif. @GRH, 11, 7-29. doi : 10.3917/grh.142.0007

Khan, M. Z., et Iqbal, M. (2016). Participative Management in Modern Organizations: A critical review. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 2(01), 27-32. Récupéré de <https://journal.suit.edu.pk/index.php/sjms/article/view/33>

Lacan, A. et Silva, F. (2020). La gouvernance par les valeurs comme élément de performance des organisations de l'ESS. *L'éclairage postmoderne. Recherches en Sciences de Gestion*, 137, 317-337. doi : 10.3917/resg.137.0317

Lampinen, A., McGregor, M., Comber, R., et Brown, B. (2018). Member-Owned Alternatives: Exploring Participatory Forms of Organising with Cooperatives. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 2(CSCW), 1-19. doi : 10.1145/3274369

Lee, M. Y., et Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37(1), 35–58. doi : 10.1016/j.riob.2017.10.002

Lemire, L., et Gagnon, Y. 2002. Thème 5. La gestion des carrières. [Chapitre 5]. Dans *La gestion des ressources humaines dans les organisations publiques : Études de cas et facteurs critiques de succès*. Presses de l'Université de Montréal. doi :10.4000/books.pum.15546

Levinson, A. R. et Eisenback, C. (2020). Cooperative principles and fair labor standards : volunteering for food co-ops. *Michigan State Law Review*, 2020(1), 189–232. Récupéré de <https://mla.hcommons.org/deposits/item/hc:36255/>

Liret, P. (2017). Quel avenir pour les coopératives ?. *Le journal de l'école de Paris du management*, 128, 30-36. doi : 10.3917/jepam.128.0030

Llamas, F., et Jomo, K. S. (2018). Do Cooperatives Have Anything to Offer in Today's World. *Development*, 61(1-4), 134-139. doi : 10.1057/s41301-018-0192-3

Llena, C., Joing, I., et Mikulovic, J. (2020). Systèmes de valeurs et bien-être psychologique au travail des enseignants d'Éducation Physique et Sportive. *eJRIEPS. Ejournal de la recherche sur l'intervention en éducation physique et sport*, (spécial 3). [doi: 10.4000/ejrieps.4292](https://doi.org/10.4000/ejrieps.4292)

Ménard, J., et Brunet, L. (2012). Authenticité et bien-être au travail : une invitation à mieux comprendre les rapports entre le soi et son environnement de travail. *Pratiques psychologiques*, 18(1), 89-101. [doi: 10.1016/j.prps.2010.10.003](https://doi.org/10.1016/j.prps.2010.10.003)

Moreau, C., et Mortier, Q. (2017). *L'économie sociale en pratiques. Projet SECOIA : pratiques spécifiques aux entreprises d'économie sociale et analyse des impacts générés*. Récupéré le 3 février 2022 de https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/219562/1/rapport%20intermediaire_SECOIA.pdf

Morin, E. (2008). *Sens du travail, santé mentale et engagement organisationnel*. Québec : IRSST. Récupéré de <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-543.pdf>

Nasr, C. (2019). Des coopératives de consommation aux circuits courts alimentaires : Le local d'une époque à l'autre. *Économie rurale. Agricultures, alimentations, territoires*, 367, 13-28. [doi: 10.4000/economierurale.6419](https://doi.org/10.4000/economierurale.6419)

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*. doi: 10.1177/1609406917733847

Ntsame Sima, M., et Telles-Homberger, N. (2020). Identité professionnelle et bien-être psychologique au travail : Effet médiateur de l'affirmation de soi positive. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 86-106. Récupéré de <https://sciencesetbonheur.files.wordpress.com/2020/06/sciences-bonheur-volume-4-printemps-2020.pdf>

Ouahab, A. (2018). *Emancipated shelf: Labor Process in A New Wave Food Coop* [Conférence]. XXVIIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier. Récupéré de <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/29-xxvieme-conference-de-l-aims/communications/5068-emancipated-shelf-organizing-working-shifts-in-a-food-cooperative/download>

Ouahab, A. (2020). *La longue marche des épiceries coopératives*. Récupéré de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02887288/>

Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. Syllabus. ICHEC, Bruxelles.

Park Slope Food Coop. (s.d.). *Mission Statement*. Récupéré le 10 octobre 2021 de <https://www.foodcoop.com/mission/#:~:text=The%20Park%20Slope%20Food%20Coop.of%20our%20values%20and%20principles>.

Reydet, S. et Carsana, L. (2020). Bien-être au travail et changement organisationnel : une combinaison délicate ?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 137, 261-290. doi : [10.3917/resg.137.0261](https://doi.org/10.3917/resg.137.0261)

Rijpens, J. (2010). La gouvernance dans les entreprises sociales. [Chapitre de livre]. Dans *La gestion des entreprises sociales* (pp. 219-285). Liège : Edi.pro. Récupéré de https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=Pc9DgAsduogC&oi=fnd&pg=PA219&dq=c%20chapitre+5+:+la+gouvernance+julie+rijpens&ots=Al2JQbI2nj&sig=m4tstc8xJKbqcxHNNVzbow1la6k&redir_esc=y#v=onepage&q=chapitre%205%20%3A%20la%20gouvernance%20julie%20rijpens&f=false

Rijpens, J., et Mertens, S. (2016). Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique. Focus sur les coopératives de grande taille. *Smart in Progress*. Récupéré de <https://smartbe.be/fr/comprendre/publications/education-permanente/gouvernance-et-cooperatives-lideal-cooperatif-lepreuve-de-la-pratique/>

Rijpens, J., Jonet, C., et Mertens, S. (2015). Coopérative et démocratie : un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives. *Barricade*. Récupéré de http://www.barricade.be/sites/default/files/publications/pdf/2015-cooperatives_et_democratie.pdf

Robert Half. (2014, 24 octobre). *Frédérique Bruggeman, Robert Half : « Le plan de carrière est un outil de rétention capital »*. Récupéré le 6 mai 2022 de <https://www.roberthalf.be/fr/conseils-employeurs/people-management/frederique-bruggeman-plan-carriere-essentiel>

Runfola, A., Perna, A., Baraldi, E., et Gregori, G. L. (2017). The use of qualitative case studies in top business and management journals: A quantitative analysis of recent patterns. *European Management Journal*, 35(1), 116–127. doi : 10.1016/j.emj.2016.04.001

Salarié C. (2021, 23 novembre). Chargé du magasin et du financement de BEES coop. [Entretien]. Bruxelles.

Salarié F. (2021, 24 novembre). Chargé du magasin et des achats de BEES coop. [Entretien]. Bruxelles.

Salarié G. (2021, 25 novembre). Chargé de l'informatique et de la comptabilité de BEES coop. [Entretien]. Bruxelles.

Salariée A. (2021, 22 novembre). Chargée du magasin et des achats non alimentaires de BEES coop. [Entretien]. Bruxelles.

Salariée B. (2021, 23 novembre). Chargée du magasin et des achats de BEES coop. [Entretien]. Bruxelles.

Salariée D. (2021, 23 novembre). Chargée de communication de BEES coop. [Entretien]. Bruxelles.

Salariée E. (2021, 24 novembre). Responsable du rayon fruits-légumes de BEES coop. [Entretien]. Bruxelles.

Séguin, M. et Gril, E. (2020). Les coopératives de consommateurs offrent-elles encore des avantages concurrentiels ?. *Gestion*, 45, 78-81. [doi : 10.3917/riges.453.0078](https://doi.org/10.3917/riges.453.0078)

Service Public Fédéral Belge. (2022). *Coopératives*. Récupéré le 20 avril 2022 de https://www.belgium.be/fr/economie/economie_sociale/statut_juridique/cooperatives

Sicsic, J. (2018, 5 février). Passer d'une organisation savante à une organisation apprenante : un défi pour nos entreprises !. *Les Echos*. Récupéré de <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/passer-dune-organisation-savante-a-une-organisation-apprenante-un-defi-pour-nos-entreprises-130444>

Sidaction, AFD et Humanactions. (2018, octobre). *Fiche pratique n°5 - Le climat social*. Récupéré de <https://plateforme-elsa.org/wp-content/uploads/2019/02/fiche-pratique-5-le-climat-social.pdf>

Sovet, L. (2016). Mesurer et modéliser le bien-être au travail. [Chapitre de livre]. Dans *Psychologie de la bientraitance professionnelle : Concepts, modèles et dispositifs* (pp. 53-65). Paris : Dunod. [doi : 10.3917/dunod.berna.2016.01.0053"](https://doi.org/10.3917/dunod.berna.2016.01.0053)

Sovet, L. (2020). Kaléidoscope : Introduction au numéro thématique « Bien-être au travail : Concepts, méthodes et pluridisciplinarité ». *Sciences & Bonheur*, 4(1), 7-10. Récupéré de <https://sciencesetbonheur.files.wordpress.com/2020/06/sciences-bonheur-volume-4-printemps-2020.pdf>

Staessens, M., Dufays, F., et Billiet, A. (2021). *Belgian Cooperative Monitor 2021*. Cera : Leuven. Récupéré de <https://feb.kuleuven.be/drc/kco/uploads/belgian-cooperative-monitor-2021-fr>

Stervinou, S. (2014). Les Scop (Sociétés Coopératives et Participatives) : des entreprises au management participatif ?. *Ergologia*, (11), 95-130. Récupéré de https://www.researchgate.net/publication/282194314_Les_societes_cooperatives_des_entreprises_au_management_participatif

Stokkink, D., Coupet, C., et du groupe Up, P. D. G. (2016). La participation des travailleurs au sein des entreprises. *Pour la solidarité*. Récupéré de <https://base.socioeco.org/docs/ed-2016-participation-travailleurs.pdf>

Swaton, S. et De Poorter, M. (2015). Mouvement coopératif et coopératives. [Chapitre 1]. Dans Holcman, R. (dir), *l'Économie sociale et solidaire* (7-38). Paris : Dunod. Récupéré de <https://www.dunod.com/sites/default/files/atoms/files/9782100721214/Feuilleteage.pdf>

Thieffry, M. (2020, 12 août). Les coopératives, l'autre économie – Les coopératives alimentaires, un modèle en constante évolution. *Le Soir*. Récupéré de https://www.oufticoop.be/wp-content/uploads/pageLS_QUOTIDIEN20200813WALLONIE111.pdf

Tremblay, D.-G. (2015). *Emploi et gestion des ressources humaines dans l'économie du savoir*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Vanwelde, M. (2019). Que pensez du « nouveau code des sociétés et des associations » ?. *SAW-B*. Récupéré de <https://saw-b.be/publication/que-penser-du-nouveau-code-des-societes-et-des-associations/>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6^e éd.). Los Angeles, the United States of America: SAGE Publications, Inc.

Zitcer, A. (2015). Food Co-ops and the Paradox of Exclusivity. *Antipode*, 47(3), 812-828. doi : 10.1111/anti.12129