



**HAL**  
open science

# Dépasser les tensions liées au multisociétariat : une analyse exploratoire institutionnaliste commonsienne du cas d'une Scic de la filière alimentaire

Benjamin Dubrion

► **To cite this version:**

Benjamin Dubrion. Dépasser les tensions liées au multisociétariat : une analyse exploratoire institutionnaliste commonsienne du cas d'une Scic de la filière alimentaire. *Revue Française de Socio-Economie*, 2021, 2021/1 (26), pp.195-214. 10.3917/rfse.026.0195 . halshs-03325936

**HAL Id: halshs-03325936**

**<https://shs.hal.science/halshs-03325936v1>**

Submitted on 28 Jun 2024

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

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

**Dépasser les tensions liées au multisociétariat : une analyse exploratoire  
institutionnaliste commonsienne du cas d'une SCIC de la filière alimentaire**

*Revue française de socio-économie*, vol. 2021/1, n° 26, p. 195-214.

Benjamin DUBRION<sup>1</sup>, Sciences Po Lyon, Triangle CNRS UMR 5206,  
benjamin.dubrion@sciencespo-lyon.fr

**Résumé** : L'objectif de cet article est d'éclairer la logique des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) peu étudiées à ce jour. Parce qu'elles reposent sur le multisociétariat, les SCIC peuvent être source de tensions entre les différentes catégories d'associés. Le cas d'une SCIC en croissance de la filière alimentaire bio et circuit court est étudié à la lumière de la grille économique institutionnaliste de John R. Commons et des discussions alimentant certains questionnements actuels dans la littérature sur le fonctionnement des SCIC en sont tirées.

**Mots clés** : SCIC, coopératives, multisociétariat, John R. Commons, institutionnalisme économique

**Overcoming tensions related to multi-stakeholder membership: an exploratory case of a  
food chain SCIC from an institutional commonsian point of view**

**Abstract** : The objective of this article is to shed light on the sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) (community-interest cooperatives) which have been little studied to date. Because they are characterized by multi-stakeholder membership, SCICs can be a source of tension between different categories of members. The case of a growing SCIC in the organic food and short circuit sector is studied in the light of the institutional economic theory of John R. Commons and discussions that fuel certain current questions in the literature on the functioning of SCICs are drawn from it.

---

<sup>1</sup> Cet article est issu d'un projet collectif financé par l'Agence Nationale de la Recherche (projet ANR 15-CE26-0001). Nous remercions les rapporteurs anonymes de la *Revue Française de Socio-Economie* pour leurs recommandations adressées pour améliorer ce texte. Que soient également remerciés les membres du groupe ANR *Coop-in-and-out* pour les discussions autour du présent travail, en particulier Hervé Charmettant et Francesca Petrella pour leurs retours sur la toute première version de cet article. Nous remercions par ailleurs les membres de SCICAlim pour leur disponibilité et le temps qu'ils nous ont consacré.

Key words: SCIC, cooperatives, multi-shareholder company, John R. Commons, institutional economics

## **1. Introduction**

Dans la galaxie des formes organisationnelles dont les évolutions du droit ont permis de légitimer l'existence, les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) constituent un cas d'entreprise original et peu étudié aujourd'hui. Sans trop entrer ici dans le détail de leur statut<sup>2</sup>, précisons que les SCIC ont été instituées en France par la loi du 17 juillet 2001. Ce sont des sociétés commerciales de la famille des coopératives qui ont pour objet la production ou la fourniture de biens et de services d'intérêt collectif présentant un caractère d'utilité sociale. Elles peuvent être vues comme des entreprises à but social. Une de leur grande originalité est qu'elles reposent sur le multisociétariat. Les SCIC ont en effet pour obligation d'associer au moins trois types d'associés : des salariés, des bénéficiaires des biens ou services produits par la coopérative et toute autre personne, physique ou morale, de droit privé ou de droit public, voulant défendre le projet conduit par la coopérative.

Si le statut de SCIC a connu un succès très relatif au cours des dix années suivant sa création, il a fallu attendre le début des années 2010 pour voir le nombre de SCIC réellement augmenter. A ce jour environ 860 SCIC sont en activité dans une très grande diversité de domaines<sup>3</sup>, mais il existe relativement peu de travaux académiques consacrés à ces sociétés. Prenant sens dans un travail collectif de recherche plus large (*cf.* encadré méthodologique), cet article vise en partie à combler ce manque.

Une des problématiques centrales à laquelle sont confrontées les SCIC est celle du multisociétariat [Béji-Bécheur et al., 2016]. Contrairement aux autres types d'entreprises et en particulier de coopératives, le statut SCIC institutionnalise légalement la différenciation de catégories de sociétaires. Cela n'est pas alors sans poser de problème dans le fonctionnement concret de ce type d'organisation, chaque catégorie pouvant être amenée à orienter le projet collectif dans le sens de ses intérêts propres. Comme le précisent certains, « l'un des enjeux managériaux majeurs est d'éviter la fragmentation et la paralysie du fonctionnement des SCIC et de développer des pratiques de gestion spécifiques » en raison de la diversité des intérêts parfois contradictoires en présence [Picri PaP SCIC, 2016, p. 53]. A partir de l'analyse exploratoire du cas d'une SCIC de la filière alimentaire bio et circuits courts, l'objet de notre

---

<sup>2</sup> Le lecteur intéressé pourra consulter Sibille [2012] pour comprendre le contexte et la genèse des SCIC, et Draperi et Margado [2016] pour un panorama récent des SCIC en France.

<sup>3</sup> Voir à ce titre le site de la CGSCOP consacré aux SCIC à l'adresse <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic>.

travail est d'analyser les sources des tensions pouvant exister au sein des SCIC dans la conduite de leur projet collectif d'utilité sociale. La SCIC que nous avons étudiée, que nous appellerons ici SCICALim, a comme objet principal la création et le développement économique d'activités portées par des entrepreneurs œuvrant dans le segment aval de la filière. La forte croissance qu'elle a connue ces dernières années a pu faire apparaître certaines tensions en interne.

Notre analyse de SCICALim sera conduite à la lumière d'une grille de lecture théorique économique qui est relativement peu mobilisées aujourd'hui chez les économistes s'intéressant au fonctionnement des organisations, mais qui s'avère selon nous pertinente pour rendre compte du cas étudié : la grille économique institutionnaliste de Commons [1934]. Le champ de l'économie institutionnaliste est large et d'une grande diversité théorique. Dans l'ensemble des courants existant, certains apparaissent comme mieux à même d'éclairer que d'autres les phénomènes organisationnels. Ainsi en est-il par exemple de la perspective conventionnaliste dont les travaux sont connus pour leurs apports à l'étude du fonctionnement des organisations tant en économie [Eymard-Duvernay, 2004] qu'en gestion [Gomez, 1996]. Le perspective polanyienne fondée sur la trilogie réciprocité-redistribution-échange est également souvent mobilisée, particulièrement dans l'étude des organisations de l'ESS (Economie sociale et solidaire) [Laville, 1999]. L'approche de Commons, l'un des fondateurs majeurs de l'institutionnalisme économique, à de ceci de particulier qu'elle peut être vue comme une « théorie organisationnelle des institutions » [Chavance, 2012, p. 27]. Elle a alors selon nous beaucoup à apporter aux chercheurs qui, en économie et plus largement en sciences sociales, se donnent pour objet d'étude les organisations. La centralité que Commons accorde au concept de « transaction » et en particulier les catégories types de transaction qu'il identifie permettent de donner sens au réel. C'est ce que nous ferons ici à partir de l'identification de trois « ordres transactionnels » tirés de la tripartition commonsienne des transactions et que nous appliquerons au cas de SCICALim.

Nous procéderons en trois temps. La première partie exposera le cadre théorique mobilisé et son terrain d'application. La deuxième partie entrera dans le détail de l'analyse du cas de SCICALim, soulignant les tensions qui la traversent à la lumière des ordres transactionnels commonsiens. Enfin dans une dernière partie, nous discuterons de la manière dont le présent travail permet d'alimenter des questionnements en cours dans la littérature sur le multisociétariat propre aux SCIC.

<b>Encadré méthodologique</b>
-------------------------------

Cette étude est le fruit d'un travail collectif conduit par des chercheurs de différentes disciplines (principalement en économie, gestion, droit et géographie) sur le thème de la coopération dans les SCOP et SCIC. Douze entreprises ont été étudiées, toutes situées dans le grand quart sud-est de la France et appartenant à quatre grands secteurs d'activité – la culture, le numérique, l'industrie et l'alimentaire. SCICALim est l'une de ces douze entreprises.

Le présent travail est de nature exploratoire et s'inscrit dans une approche qualitative. Pour reprendre une opposition importante en sciences sociales, la démarche adoptée ici se veut compréhensive plutôt qu'explicative au sens où elle ne vise pas prioritairement à valider des hypothèses posées au départ par le chercheur et à étudier les relations de causalité existantes entre différentes variables mais cherche davantage à comprendre le sens des actions des agents en situation. Ici, le chercheur fournit des interprétations de la réalité étudiée à travers les données recueillies. Il donne sens aux faits étudiés et contribue ainsi à enrichir la diversité des points de vue existant sur ceux-ci. Par cette démarche, le chercheur est finalement à même de nourrir les discussions en cours portant sur ces faits dans la communauté scientifique. Dans notre travail, c'est plus spécifiquement dans la troisième section de cet article que ces éléments alimentant des questionnements actuels appliqués au cas des SCIC seront développés.

Du point de vue du matériau empirique recueilli, notre travail repose sur deux grands types de sources :

(1) Des entretiens semi-directifs. Le cas de SCICALim s'appuie sur l'exploitation de 12 entretiens – dont un entretien collectif de deux personnes – conduits principalement sur la période s'étalant de novembre 2017 à juin 2018. Le choix a été fait d'enquêter auprès des membres de la SCIC en fonction de leur collègue d'appartenance<sup>4</sup> (deux membres du collègue salarié dont l'un des co-directeurs et co-fondateur de la SCIC, deux membres des activités intégrées, deux membres des activités associées, un membre du collègue « partenaires et sympathisants » ainsi qu'une ancienne salariée de la SCIC enquêtée dans le cadre d'une précédente recherche portant sur celle-ci. Aussi, compte tenu du projet de la SCIC, des membres externes à la SCIC ont été interrogés : deux représentants – chargés de missions ESS – de deux collectivités territoriales ainsi que deux membres de l'URSCOP – il s'agit de l'entretien collectif – connaissant bien SCICALim. Hors le cas spécifique de SCICALim, nous avons par ailleurs exploité les *verbatim* issus de l'analyse d'une autre entreprise étudiée dans le cadre de notre recherche collective, entreprise de l'alimentaire travaillant en lien avec

---

<sup>4</sup> Cf. le point 2.2.

SCICALim. Tous les entretiens menés ont été retranscrits puis codés. Le codage a été réalisé à partir des grandes catégories constitutives de la grille d'entretiens semi-directifs utilisée pour étudier l'entreprise, à savoir une entrée gouvernance et sociétariat, une entrée management et organisation du travail, et une entrée relations externes (celle-ci incluant le rapport au territoire).

(2) L'autre source de données est de nature formelle : elle comprend un ensemble de documents internes propres à la SCIC (statuts, comptes-rendus de réunions, plan de développement stratégique, charte, *etc*) ainsi que des documents externes (éléments tirés de la presse et de sites internet principalement) portant sur SCICALim.

## **2. Positionnement théorique et terrain d'application**

Il s'agit ici d'abord d'explicitier le cadre théorique à la lumière duquel nous allons rendre compte de notre terrain d'étude pour ensuite présenter les spécificités de la SCIC analysée.

### **2.1. Ordre transactionnel de négociation, ordre transactionnel de direction et ordre transactionnel de répartition**

Contrairement à l'approche économique dominante pour laquelle les organisations sont considérées par défaut relativement au marché [Bréchet et Desreumaux, 2018], l'approche institutionnaliste commonsienne prend comme point de départ les organisations considérées comme des institutions. Définies comme des formes d'action collective dans le contrôle, la libération et l'extension de l'action individuelle [Commons, 1934, p. 69-74], les institutions régulent les comportements des individus, façonnent leurs motifs d'actions et habitudes de pensée en même temps qu'elles résultent de l'action même des individus en lien dans le cadre de transactions.

Le concept de transaction est fondamental dans la théorie commonsienne, l'auteur considérant la transaction comme « l'unité la plus petite de l'économie institutionnaliste » [Commons, 1934, p. 58]. Pour Commons, les individus entrent en relation les uns aux autres par l'intermédiaire des transactions appréhendées comme des activités d'« aliénation et d'acquisition de droits futurs de propriété » (*ibid.*) créés par la société. Elles apparaissent alors comme un processus commun de création de règles collectives organisant les relations entre individus et permettant de réguler leurs conflits et tensions. Commons identifie alors trois grands types de transaction dont il considère qu'elles épuisent la réalité observable. Chaque type constitue pour lui une « unité d'investigation utilisée comme moyen de rendre compréhensible la réalité » [Commons, 1934, p. 59] et c'est justement à cet effet que nous

allons donner sens aux résultats de notre étude de terrain. Il s'agit ici de spécifier les trois types de transaction identifiés par Commons, renvoyant dans notre optique à trois « ordres transactionnels »<sup>5</sup>.

Le premier ordre repose sur ce que Commons appelle la *bargaining transaction* que nous traduirons par transaction de négociation<sup>6</sup> au fondement, dans notre grille de lecture, de l'ordre transactionnel du même nom. Portant sur le transfert de droits de propriété sur l'usage d'un bien ou service, la transaction de négociation qualifie le type de relation existant entre deux parties ou individus considérés comme égaux du point de vue du droit. Cela signifie que formellement, dans leurs relations mutuelles, les individus sont considérés comme libres et autonomes d'accepter de s'engager avec d'autres selon des conditions qu'ils négocient entre eux. Si l'autonomie en matière de choix et d'action est centrale dans cet ordre, cela ne conduit pas pour autant à l'absence de relations de pouvoir contraignant certaines parties de la transaction<sup>7</sup>. A cet égard, Commons fait correspondre à chaque catégorie de transaction un type de « psychologie négociationnelle » caractéristique des attitudes psychologiques et processus mentaux adoptées par les individus impliqués dans les transactions [Biddle, 1990]. Et pour lui, la psychologie négociationnelle associée à la transaction de négociation repose soit sur la persuasion, soit sur la coercition. Dans le premier cas, lié ici au pouvoir moral, les individus en relation essaient de se convaincre mutuellement que les conditions que chacun propose sont meilleures que d'autres conditions alternatives possibles. Dans le second cas, lié ici au pouvoir économique, l'un des individus contraint l'autre dans ses choix et actions du fait qu'il dispose d'un pouvoir économique lui permettant d'imposer ses conditions parce

---

<sup>5</sup> Sans remettre en cause la sémantique et le cadre théorique proposé par Commons et dans la continuité de Théret [2003] parlant d'« ordre de pratiques transactionnelles » ou encore d'« ordre spécifique de pratiques socio-économiques », nous associerons dans ce texte à chaque type de transaction un « ordre transactionnel » renvoyant à un agencement de transactions obéissant à la même logique. L'utilisation de la notion d'« ordre » à laquelle nous accolons l'adjectif « transactionnel » nous paraît plus adéquate que celle de transaction seule dans la mesure où celle-ci n'est qu'une *unité* d'analyse. Mobiliser la notion renvoyant à l'unité met peu à nos yeux en valeur le fait que celle-ci prend sens au regard d'un objet qui l'englobe ; c'est pourquoi nous préférons mobiliser la notion d'« ordre ». Dès lors dans notre optique, chaque transaction-type identifiée par Commons est au fondement d'un ordre transactionnel correspondant.

<sup>6</sup> Traduire Commons n'est pas aisé. On trouve ainsi différentes traductions françaises possibles de l'ensemble des concepts clés qu'il mobilise, et en particulier de ceux associés à sa trilogie de transactions. Ainsi selon les lecteurs francophones de Commons, la *bargaining transaction* a pu être traduite par transaction d'échange, de marchandage ou encore d'affaires.

<sup>7</sup> Même si elle est présente dans son *opus magnum*, *Institutional Economics* [1934], c'est davantage à nos yeux dans *Legal Foundations of Capitalism* [1924] que la notion de pouvoir est le plus creusée chez Commons. L'auteur distingue dans un chapitre dédié trois types de pouvoir renvoyant à des formes de sanction : le pouvoir physique, le pouvoir économique et le pouvoir moral [cf. Commons, 1924, p. 47-64]. La notion de pouvoir apparaît moins comme une unité d'analyse conceptuelle comme peut l'être la transaction que comme une modalité transverse aux transactions. C'est pourquoi d'ailleurs Commons associe aux trois types de pouvoir précédents des types d'organisation (respectivement les organisations qualifiées de « politiques », d'« industrielles » et de « culturelles » [Commons, 1924, p. 64 et 143].

qu'il est dans une situation où la conclusion d'un accord n'est pas aussi urgente pour lui en matière de survie économique qu'elle ne peut l'être pour l'autre partie de la transaction.

Le second ordre transactionnel repose sur la *managerial transaction* à savoir selon notre traduction, la transaction de direction, se distinguant de la transaction de négociation par le fait qu'elle engage des individus non pas considérés comme égaux juridiquement mais où l'un est supérieur à l'autre. Celui qui est juridiquement considéré comme supérieur dispose du droit lui permettant de commander l'individu « inférieur ». Le supérieur donne des ordres auxquels le subordonné est censé obéir, à l'instar de ce qui se passe, pour reprendre les exemples de Commons, entre un maître et un esclave, un représentant de l'ordre public et un citoyen ou encore un employeur et un employé. On trouve ici les sources de la conception néo-institutionnaliste de l'entreprise dans laquelle ce qui fait l'essence de la firme est l'existence d'une relation d'autorité [Baudry et Chassagnon, 2014]. C'est pourquoi l'institution-type renvoyant à la transaction de direction peut être considérée comme la firme, en opposition à l'institution-type associée à la transaction de négociation qui serait le marché. En termes de psychologie négociationnelle selon Commons, ce sont les principes de commandement et d'obéissance qui sont centraux dans cette transaction.

La dernière transaction-type est la *rationing transaction* – traduite par transaction de répartition – dont la particularité est d'engager des individus dans une relation dans laquelle certains d'entre eux disposent du pouvoir de redistribuer aux autres les avantages et contraintes résultant de leurs interactions réciproques collectives. Comme dans le cas de la transaction de direction, on retrouve une relation de type supérieur/subordonné mais la différence est que le supérieur a ici un caractère collectif, prenant des décisions engageant l'ensemble des individus membres d'une organisation ou d'un groupe plus large. Commons fait alors référence aux relations existant notamment entre les administrateurs du conseil d'administration d'une entreprise et l'ensemble des membres de celle-ci, entre des représentants d'employeurs et de salariés engagés dans un processus de négociation collective ou encore entre les dirigeants d'une nation et ses membres. La transaction de répartition est fondamentale dans la grille commonsienne dans la mesure où elle touche aux questions de souveraineté. C'est en effet au niveau des transactions de répartition qu'est instauré le cadre réglementaire des autres transactions. C'est pourquoi certaines auteures proposent de traduire par « transaction de régulation » la *rationing transaction* commonsienne [Bazzoli et Dutraive, 2002]. Pour Commons effectivement, les transactions de répartition ont ceci de spécifiques qu'elles sont « autorisantes » (*authoritative transactions*) au sens où elles fixent la matrice permettant aux autres types de transaction de prendre corps, celles-ci étant alors vues comme



des « transactions autorisées » (*authorized transactions*) [Commons, 1924, p. 100]. Selon l'auteur, les transactions de répartition sont révélatrices des luttes pour le pouvoir qui existent entre les individus, c'est-à-dire de la dimension *politique* des rapports économiques et sociaux. L'Etat peut être considéré comme l'institution-type correspondant à la transaction de répartition qui repose, du point de vue de la psychologie négociationnelle des individus et collectifs, sur deux éléments clés selon Commons : les débats argumentatifs et les plaidoiries visant à faire émerger des solutions construites *collectivement* aux problèmes que rencontrent les parties de la transaction.

Dans le cadre commonsien, les trois ordres transactionnels de négociation, de direction et de répartition ne sont pas indépendants les uns des autres. Pour comprendre et donner sens à une situation réelle donnée, il est nécessaire de combiner et d'articuler les ordres au risque de n'éclairer que de manière déformée la situation étudiée. Les tensions qui existent entre individus ou groupe d'individus peuvent alors être lues comme le résultat d'ordres transactionnels en concurrence, les ordres s'articulant plus ou moins bien selon les contextes d'action, les histoires individuelles et collectives ainsi que les modalités de psychologie négociationnelle sur lesquelles s'appuient les acteurs. Les règles que mettent en place les individus véhiculent alors les éléments constitutifs de ces ordres, régulant leurs comportements en structurant leurs actions mais aussi en leur fournissant des ressources pour l'action. C'est ce que nous allons montrer à travers le cas de SCICALim.

## **2.2. SCICALim : un « OVNI dans le paysage » organisationnel de la filière alimentaire bio et circuits courts**

Comme précisé en introduction, SCICALim a pour mission l'accompagnement d'entrepreneurs de la filière alimentaire bio et circuits courts. Plus précisément, elle est spécialisée dans le développement d'activités situées sur le segment aval de la filière, c'est-à-dire des activités centrées sur la distribution et la transformation de produits alimentaires, les premières renvoyant essentiellement à des épiceries, les secondes à des activités de type, brasseries, boulangeries, chocolateries, traiteurs par exemple. Du point de vue organisationnel, SCICALim peut être vue comme l'archétype d'une organisation « hybride » telle qu'on les trouve répandues dans le champ des entreprises sociales [Battilana et Lee, 2014]. Pour reprendre les termes de l'un de ses membres, c'est un « OVNI dans le paysage » car elle est à la fois SCIC et coopérative d'activités et d'emplois (CAE). Plus précisément, une partie des activités bénéficiaires des services de la SCIC est conduite au sein d'une composante CAE, une autre partie étant composée d'entrepreneurs autonomes juridiquement.

Du point de vue économique, la SCIC a connu un fort développement depuis sa première année d'activité, multipliant par 15 son chiffre d'affaires consolidé en 5 ans. Elle a participé à la création de 18 entreprises et créé plus de 75 emplois. A ce jour, elle accompagne le développement de 36 activités de l'alimentaire-bio<sup>8</sup>, comporte un peu plus de 100 membres, et reçoit environ deux demandes par semaine de porteurs de projets désirant l'intégrer. Du point de vue de son projet d'intérêt collectif et d'utilité sociale rédigé dans ses statuts, la SCIC se donne pour objectif la défense d'un modèle alimentaire de transition vers le développement durable, la promotion des valeurs coopératives et la mise en avant d'une conception collective et solidaire de l'entrepreneuriat. Comme nous le verrons dans notre analyse, certains de ces éléments ont été traduits sous la forme de critères quantitatifs dans une « charte éthique » devenue par la suite « cahier des charges », pour reprendre les termes usités dans la SCIC.

Comme un grand nombre de SCIC [Draperi et Margado, 2016], SCICALim est très liée au territoire. Selon certaines règles de son fonctionnement sur lesquelles nous reviendrons, les activités dont SCICALim accompagne le développement doivent être implantées dans une zone bien délimitée géographiquement<sup>9</sup>. Contre le paiement d'une contribution coopérative, les activités bénéficient de différents services renvoyant principalement à un accompagnement individualisé à la création et au développement ainsi qu'un pack plus ou moins modulable de prestations administratives en matière comptable, sociale, fiscale, et informatique. La prestation de ces services est assurée par une équipe dédiée de dix salariés de SCICALim – l'« équipe interne » – dont trois d'entre eux assurent la co-direction de la SCIC. L'équipe interne peut être considérée comme la composante qui pilote la SCIC. En termes de sociétariat, elle constitue une première catégorie d'associés, celles des salariés qui accompagnent les activités dans leur développement économique et réalisent pour leur compte les fonctions administratives précisées précédemment.

Trois autres catégories d'associés s'ajoutent à celle de l'équipe interne. La première, qui est historiquement le cœur de la SCIC, regroupe les activités dites « intégrées » : il s'agit d'épiceries, boulangeries, chocolateries, *etc* qui n'ont pas la personnalité morale, activités à la tête desquelles se trouvent des « entrepreneurs-salariés » autonomes dans leur manière de gérer leur affaire. Nous sommes ici dans la composante CAE de SCICALim.

Une autre catégorie d'associés regroupe les activités dites « associées ». Contrairement aux précédentes, ces activités ont la personnalité morale. Leur statut juridique est divers (SCOP,

---

<sup>8</sup> Il s'agit ici du nombre d'activités au premier semestre 2018.

<sup>9</sup> La SCIC s'est donnée comme règle de participer à l'accompagnement d'activités situées dans la limite de 150 km autour de la ville d'implantation de son siège social, afin de permettre à ses membres de développer de complémentarités et synergies devant servir son projet.

SARL, associations). Elles ont la particularité d'être associées à SCICALim qui elle-même, participe à leur capital – quand il s'agit de société – ou en est membre – quand il s'agit d'associations. Ces activités sont juridiquement indépendantes du groupe.

Enfin, une dernière catégorie d'associés complète le multisociétariat. Il s'agit des « partenaires et sympathisants ». Ceux-ci apportent un soutien moral et/ou bénévole et/ou financier à la SCIC. Pratiquement, ce sont des « compagnons de route », d'anciens membres de la SCIC, des proches ou amis des membres de SCICALim.

En matière de gouvernance statutaire, les membres de la SCIC ont fait le choix de faire correspondre à chaque catégorie précédente un collège de vote avec pondération différente des voix et application de la règle de la proportionnalité. Cette possibilité de création de collèges de vote donnée aux SCIC et qui remet dès lors en cause pour celles qui l'adoptent le principe coopératif « un homme=une voix » est souvent justifiée au regard des difficultés potentielles induites par le multisociétariat. La mise en place de collèges peut en effet être vue comme un moyen d'assurer un équilibre dans la coopérative en garantissant une forme de démocratie au sein des catégories d'associés [Margado, 2005, p. 49]. Dans SCICALim, les choix de pondération ont été réalisés sur la base d'un argument lié au risque supporté par les activités en cas de disparition de la SCIC. En effet, ceux qui auraient le plus à perdre seraient les entrepreneurs-salariés. C'est pourquoi plus de poids a été attribué au collège des activités intégrées (40%), les activités associées et l'équipe interne étant toutes deux affectées de la même pondération (25%), les 10% restant correspondant au collège des « partenaires et sympathisants ».

Malgré l'existence de ces collèges, il n'y a pas à ce jour de stratégie propre à chaque collège dans le fonctionnement de la SCIC. Pour reprendre un de ses dirigeants, « On réunit jamais les gens par collège, à part l'équipe interne mais pour des raisons techniques [...]. Si on réunit les gens par collège, du coup ils vont construire un point de vue sur une position qui va être un point de vue catégoriel et du coup, ils vont ensuite venir jouer un rapport de force. On n'a pas du tout envie de ça. Donc l'idée c'est bien de dire les gens arrivent, et ils sont tous mélangés et du coup, c'est l'intérêt collectif au centre ». Dans les faits, les collèges ne sont alors pas en concurrence dans la défense de leur intérêt, ce qui peut apparaître contradictoire avec leur mise en place du point de vue statutaire. Comme nous allons le voir, cela révèle la centralité de l'ordre transactionnel de répartition dans SCICALim.

### **3. Donner sens aux tensions qui traversent SCICALim à la lumière du cadre commonsien**

SCICALim connaît un fort développement économique et attire un nombre important d'acteurs ayant un projet entrepreneurial dans l'alimentaire-bio. A la lumière du cadre commonsien mettant en avant le rôle fondamental des règles en matière de régulation des conflits entre des agents « transactionnellement » liés les uns aux autres, notre lecture pour expliquer son développement est qu'elle fait prévaloir l'ordre transactionnel de répartition sur les deux autres ordres même si comme nous allons le voir, ceci ne se fait pas sans certaines tensions.

### **3.1. L'ordre transactionnel de répartition comme ordre central au sein de SCICALim**

Dans son mode de fonctionnement, SCICALim est marquée par la place centrale qu'elle accorde aux plaidoiries et débats argumentatifs pour reprendre les termes de Commons, aux discussions et négociations collectives portant sur les objectifs qu'elle se fixe, les valeurs qu'elle défend et les procédures et moyens mis en œuvre concrètement pour faire en sorte que ces éléments se réalisent. Cela renvoie dans le cadre commonsien à l'ordre transactionnel de répartition, celui par lequel comme nous l'avons vu, des individus par discussions et débats s'accordent sur des règles qu'ils appliquent collectivement pour réguler leur collectif d'appartenance. Les échanges de points de vue et la confrontation d'idées qui ont lieu à plusieurs niveaux dans SCICALim font apparaître l'ordre transactionnel de répartition comme l'ordre central au sein de la SCIC, et ceci bien au-delà de la tenue de la seule assemblée générale (AG).

Si l'AG est en effet le lieu où s'exprime pleinement le caractère politique du fonctionnement de toute entreprise, le cas de SCICALim s'avère original sur ce point. L'AG de la SCIC n'est en fait qu'un moment particulier d'un événement plus large regroupant tous les membres de la SCIC sur plusieurs jours, à deux reprises dans l'année, les « séminaires ». Les décisions prises en AG ne sont en fait le plus souvent que l'enregistrement formel de décisions prises lors des séminaires dans des ateliers de discussion collectives sur les problèmes à traiter dans la SCIC. Il y a donc peu d'enjeux lors de l'AG, l'essentiel se jouant en amont dans le cadre des débats se tenant dans les ateliers. Les séminaires constituent des moments très structurant de la vie de la coopérative, à un point tel qu'un nouvel entrant ne peut pas être sociétaire s'il n'a pas participé à l'un d'eux. Ces moments sont des événements d'acculturation forts permettant aux personnes de mieux se connaître, d'échanger et de voir dans quelle mesure elles sont prêtes à s'engager dans la SCIC et à en défendre le projet.

Les décisions qui sont prises dans le cadre des séminaires le sont selon le principe du « consentement » : SCICALim a mis en place un système de carton de couleurs permettant de faire avancer les discussions et de faire émerger une décision finale ne devant pas faire l'objet d'un refus catégorique de la part d'un des membres, ce qui n'interdit toutefois pas d'avoir un avis mitigé sur celle-ci<sup>10</sup>. Le taux de participation aux séminaires est élevé – il oscille entre 75% et 80% – et révèle la vitalité démocratique de la SCIC, *a fortiori* lorsque l'on sait qu'une grande partie de ses membres sont des entrepreneurs dont le temps est compté car à la tête de magasins ouverts le plus souvent 6 jours sur 7.

Le principe de la décision par consentement est aussi appliqué dans les discussions ayant lieu au sein de l'équipe interne qui pilote la SCIC mais également dans différents groupes de travail traitant de questions récurrentes dans l'organisation, ainsi qu'au sein du conseil d'administration chargé notamment de prendre des décisions fondamentales pour l'avenir de la SCIC, celles de l'entrée ou de la sortie d'activités. A cet égard, pensé au départ comme une « charte éthique » explicitant les valeurs défendues par ses membres, SCICALim a formalisé, suite à un processus de discussions collectives s'étalant sur plusieurs années, un outil sur lequel elle s'appuie pour valider – ou pas – l'entrée/sortie des activités de la SCIC.

Ce dispositif formalise une liste de critères à respecter par les porteurs de projet candidats à l'entrée dans la SCIC mais aussi par les activités déjà membres, critères renvoyant à certaines valeurs défendues par la SCIC au sein de la filière alimentaire bio et circuits courts. Dans leur construction, ces critères ont été établis pour objectiver au mieux les discussions qui ont lieu sur les entrées/sorties des activités. Sans entrer dans le détail, le dispositif actuellement utilisé comprend une dizaine de critères quantifiables à respecter en matière de proximité géographique des activités, de type de produits vendus/achetés (des produits alimentaires pour au moins 50% du chiffre d'affaires de l'activité, une part minimale d'achat bio, une part maximal d'achat de produits surgelés, ...), de promotion des valeurs coopératives (participation minimale de la SCIC au capital des activités associées, proposition obligatoire de présence de salariés au capital de celles-ci) mais aussi en matière sociale (échelle de salaires à respecter et plafonnement des rémunérations). A la lumière du cadre commonsien, cette démarche de spécification de règles mobilisées pour réguler l'entrée/sortie des activités peut être interprétée comme un processus de formalisation de pratiques coutumières et des « habitudes de pensée » des membres de la SCIC pour reprendre Commons, processus permettant la diffusion dans la SCIC des valeurs qui sont au cœur de son projet.

---

<sup>10</sup> Ce système de prise de décision participative est inspiré des pratiques de la CAE Oxalis.

Le mode de fonctionnement décisionnel qui s'est imposé dans SCICALim est exigeant, et considéré comme chronophage par certains. Comme le note un membre de la SCIC récemment recruté, « Wouahou, y'a quand même... y'a beaucoup de choses questionnées et discutées. Est-ce que c'est bien nécessaire pour tout ? », mais il ajoute alors, en mettant en avant l'intérêt des questionnements et discussions récurrentes dans la SCIC : « Après, j'me suis dit ben oui, parce qu'en fait, c'est ce questionnement incessant qui permet d'être certain et de ne pas s'écarter des valeurs, ce qui fait que le groupe coopératif sera toujours fort [...]. C'est-à-dire que tout ce qu'on prend comme décision est questionné à l'aune de ce qu'on souhaite porter, de ce que la coopérative souhaite porter comme projet... donc, ça permet de voir si on est chacun en phase avec ces valeurs-là ».

### **3.2. L'articulation entre ordre transactionnel de répartition et ordre transactionnel de négociation à la source de tensions**

Si l'ordre transactionnel de répartition est central dans SCICALim, cela ne signifie toutefois pas que les autres ordres sont absents. Les articulations qui existent entre les ordres transactionnels révèlent l'existence de certaines tensions.

Le projet social ou sociétal d'une SCIC peut difficilement se maintenir sur la durée si les membres de la SCIC s'appuient seulement sur lui pour atteindre les objectifs qu'ils se fixent. Les SCIC sont des entreprises à la lucrativité certes limitée mais elles n'en demeurent pas moins des entreprises commerciales [Sibille, 2012]. Un de leurs enjeux est donc d'essayer d'articuler au mieux le projet collectif et d'utilité sociale qu'elles portent avec les exigences du marché. Les membres de SCICALim sont justement très conscients de cette nécessaire articulation, peut-être parce qu'une grande partie d'entre eux sont des entrepreneurs. L'ordre transactionnel de négociation apparaît ici en articulation avec l'ordre de répartition, tout particulièrement lorsqu'il s'agit de faire entrer de nouvelles activités dans la SCIC.

En effet, si les porteurs de projet candidats à l'entrée doivent montrer aux membres du conseil d'administration que leur projet sera à même de respecter les critères de la charte éthique vus précédemment, ils doivent aussi être en mesure d'exposer qu'il est crédible du point de vue économique. Il ne s'agit pas d'accompagner des entrepreneurs dont le projet ne serait pas considéré comme viable économiquement, ou dans l'autre sens, de ne retenir que ceux centrés sur la maximisation des résultats économiques. Comme le dit un administrateur, s'il s'agit bien pour la SCIC de participer au développement économique d'activités, « le principe c'est que SCICALim se positionne pas pour créer des start-up qui vont faire un chiffre

de dingue pendant un an et puis après qui vont fermer. C'est pour créer des entrepreneurs pérennes dans le temps ».

Mais relativement à la question de la croissance de la SCIC par intégration d'activités nouvelles, l'articulation entre l'ordre transactionnel de négociation et l'ordre transactionnel de répartition met en tension la SCIC à au moins deux niveaux d'analyse. D'abord, sous l'effet de l'augmentation continue du nombre d'activités dans la SCIC, la question de la concurrence entre activités commence à se poser. Elle ne concerne certes pas toutes les activités mais a une dimension d'autant plus aigüe que dans son fonctionnement-même, SCICALim défend comme souligné plus haut, l'importance de la proximité géographique entre ses membres. Mais cet élément est analysé par certains entrepreneurs comme une menace potentiellement contradictoire avec le développement de leur affaire. Ils sont alors tiraillés entre la recherche de défense de certaines valeurs au fondement du projet sociétal politique et éthique que défend la SCIC et la nécessité vitale pour eux de vivre économiquement de la vente des biens qu'ils écoulent sur le marché.

Une autre tension entre les ordres transactionnels de négociation et de répartition apparaît également sous l'effet de l'augmentation de la taille de la SCIC. La croissance relativement forte de SCICALim ces dernières années lui a permis de renforcer son pouvoir de marché – son « pouvoir économique » pour reprendre Commons – à tel point qu'elle apparaît aujourd'hui comme un client non négligeable pour certains fournisseurs. Dans son rôle de pilotage, l'équipe interne a été amenée à conclure à la faveur des activités des accords commerciaux avec certains fournisseurs permettant, au regard de l'ordre transactionnel de négociation, de faire bénéficier les activités de la SCIC de réductions de tarifs. Mais ce comportement peut justement être considéré comme ambivalent voire contradictoire avec certaines valeurs défendues par SCICALim, notamment s'il est poussé trop loin. Obtenir de meilleurs prix de la part des fournisseurs peut être vu comme positif pour les activités, mais profiter de son pouvoir économique lié à un effet taille pour tirer les prix vers le bas peut fragiliser certains fournisseurs. Dans les termes de la direction, « le truc qui est ambigu, c'est qu'en fait, quand on commence à avoir du poids, là où c'est le plus facile, c'est d'aller négocier des marges [...] parce que là, sur un rendez-vous, on arrive, on dit "Ok, ben nous maintenant on est 100, voilà ce qu'on pèse, qu'est-ce que vous nous faites comme remise l'an prochain ?" Et ça marche ! [...]. Du coup, on gagne tout de suite alors qu'en fait, c'est pas notre mission ».

### **3.3. Une méfiance vis-à-vis de l'ordre transactionnel de direction déstabilisatrice de certains salariés**

SCICALim est marquée par une critique voire un rejet explicite assumé par la direction de l'entreprise de l'ordre transactionnel de direction. Cela apparaît d'abord au niveau de la gouvernance et est justificateur d'une évolution dans le statut de la SCIC quatre ans après sa création, passant de SCIC SARL à SCIC SA.

L'argument principal de justification du changement de statut repose sur le risque perçu par les dirigeants de la SCIC en SARL d'une trop forte concentration des pouvoirs au sein de la gérance et d'une « managérialisation » du fonctionnement de la SCIC, en particulier au sein de l'équipe interne. Passer en SA était alors le moyen de faire en sorte que certaines questions stratégiques puissent être étudiées par une instance collective *statutaire*, ce qu'une SARL ne permet pas d'opérer. La transformation en SA moniste a permis de répondre à cette limite en institutionnalisant un conseil d'administration composé de représentants de l'équipe interne, des activités intégrées et des activités associées, conseil chargé notamment de trancher les questions stratégiques d'entrée d'activités nouvelles. La création d'un conseil d'administration permet de donner une voix *délibérative* statutairement reconnue aux activités et d'éviter que quelques individus – l'ex-gérance – soient seuls considérés comme responsables de décisions stratégiques pour l'avenir du groupe. Aussi, ce changement statutaire a-t-il permis de tester la mise en place d'une co-direction à trois dont la justification se comprend également au regard des risques qui pourraient être liés à une concentration trop forte des pouvoirs aux mains d'un directeur. Comme le dit l'un des co-directeurs, lui-même ancien gérant de la SCIC : « quand on est passé en SA, [...] on a clarifié le fait qu'être codirecteur de la coopérative ne faisait pas de nous le chef de nos collègues ».

Ce rejet affirmé de l'ordre transactionnel de direction peut toutefois déstabiliser certains membres de la SCIC, en particulier les salariés de l'équipe interne. La direction assume en effet vouloir éviter toute relation managériale : « il y a pas de management de l'équipe. Nous cherchons à ne pas être managés. Les managers ne sont pas bienvenus [...]. Personnellement ça m'intéresse pas. Le jour où j'devrais manager des gens, j'pense que j'irai faire autre chose ailleurs ». Or ce positionnement peut perturber certains salariés, tout particulièrement ceux demandeurs d'un cadre où un « chef » serait clairement identifié afin de traiter des problèmes qu'ils rencontrent dans leur activité de travail, mais qu'ils regrettent ne pas trouver dans l'équipe interne. L'un d'eux reconnaît le caractère perturbateur pour lui de cette absence de « chef » : « Le chef, il peut être bouc émissaire, il a un bon rôle de bouc émissaire... et là,



y'en a pas de chef... et là, y'en a pas de bouc émissaire. Et à un moment... comment sont gérées les colères ? ».

Face à ce problème, l'équipe interne s'est dotée de deux référents dont la fonction est de traiter – à côté de leurs tâches habituelles au sein de l'équipe – les enjeux liés à la vie de celle-ci. Mais recourir à ces référents peut ne pas toujours être aisé, en particulier lorsque la méfiance vis-à-vis de l'ordre transactionnel de direction assumée par les dirigeants s'articule avec la valorisation de la dimension d'autonomie individuelle que l'on retrouve dans l'ordre transactionnelle de négociation. Car cet ordre n'est pas absent de l'équipe interne. En effet, certains membres de la SCIC ont tendance à souligner la présence des valeurs de liberté et d'autonomie individuelle au sein même de l'équipe interne, ce qui n'est pas sans en déstabiliser les salariés les moins réceptifs à celles-ci. Pour reprendre les termes d'un ancien membre de l'équipe interne aujourd'hui associé au sein du collège de « partenaires et sympathisants », « on s'attend à ce qu'ils [les salariés de l'équipe interne] fassent un peu plus que juste leur boulot de tous les jours quoi. On paye pas un comptable pour qu'il fasse juste de la comptabilité », mais il ajoute « Ça, ça convient pas forcément à tout le monde ». Cet élément permet ainsi de comprendre que pour certains salariés, « parfois c'est un peu difficile, on est tous responsables, on est tous entrepreneurs, c'est un peu tous notre souci en fait tout ce qui se passe mais... mais à des moments ben, il faut bien que quelqu'un soit sur... enfin chapeaute quelque chose quoi ».

#### **4. L'analyse du cas de SCICALim : quels apports à certains questionnements actuels sur les SCIC ?**

Le dynamisme et la vitalité du projet de satisfaction de besoins collectifs et d'utilité sociale au fondement des SCIC sont fondamentaux au moment de la création de ce type de société. Ils peuvent toutefois rapidement s'étioler. Comme le notent certains, le multisociétariat qui a justifié la création du statut SCIC peut facilement devenir le talon d'Achille de ces sociétés [Margado, 2005]. Dans la limite propre à tout travail monographique sur cas unique, le cas particulier de SCICALim nous semble toutefois offrir des pistes de réflexion permettant d'éclairer certains questionnements abordés dans la littérature sur les SCIC. Donner sens à des faits sociaux, comme nous l'avons effectué dans la section précédente à la lumière de la grille théorique de Commons, n'est pas sur le fond contradictoire avec le fait de tirer des enseignements plus ou moins normatifs dans la mesure où normes et faits sont toujours liés [Mouchot, 1996, p. 240-246]. Nous insisterons ici sur deux éléments, l'un renvoyant à

l'attention des membres des SCIC portée sur la dimension économique de leur projet, l'autre aux enjeux de formalisation des valeurs qu'elles défendent.

#### **4.1. La dimension économique du projet d'intérêt collectif et d'utilité sociale**

Malgré les tensions que nous avons pu constater, la trajectoire de SCICALim demeure une trajectoire à succès. Au-delà du fort développement économique qu'elle a connu depuis sa création, ce succès a été couronné par l'obtention de plusieurs prix et la SCIC est reconnue comme un modèle par les acteurs publics locaux et nationaux. La réussite de SCICALim doit certes à un environnement dont les caractéristiques entrent en résonance forte avec le projet collectif qu'elle défend. Du point de vue de la consommation alimentaire, le développement de l'agriculture bio [Benoit et *al.*, 2017]) et l'orientation des consommateurs vers des circuits courts de commercialisation [Dufour et Lanciano, 2012] constituent des éléments porteurs. On peut également ajouter l'importance croissante du lien de proximité entre consommateurs et distributeurs dans le domaine alimentaire [Gahinet, 2014].

Mais à côté de cet environnement favorable, il apparaît que le développement de SCICALim doit également à la capacité de ses membres à avoir mis en œuvre en interne des règles à l'image des valeurs qui la portent du point de vue social et plus largement politique, tout en étant attentifs à l'aspect économique et gestionnaire de leur activité. Dit autrement, si l'ordre transactionnel de répartition apparaît comme central dans SCICALim, cela ne se réalise pas aux dépens de l'ordre transactionnel de négociation mais en complémentarité avec lui. Les membres de SCICALim cherchent à mener à bien leur projet de transition vers une alimentation durable, de promotion des valeurs coopératives et de défense d'un modèle d'entrepreneuriat collectif et solidaire, sans faire abstraction des contraintes du marché.

Les représentants des collectivités territoriales mais également les partenaires institutionnels interrogés dans le cadre de notre étude ont argué du fait que la réussite de SCICALim devait à leurs yeux beaucoup à la capacité de l'entreprise d'avoir acquis une réelle expertise du point de vue économique et gestionnaire dans sa filière, une compétence justement peu répandue selon eux chez de nombreux acteurs portés par le même type de projet. Les membres de la SCIC sont vus de l'extérieur comme des « militants » de la cause qu'ils défendent, mais des militants « pragmatiques » en ce qu'ils savent intégrer dans le projet qu'ils conduisent les contraintes économiques auxquelles ils peuvent faire face. Les membres de SCICALim – et tout particulièrement ceux qui la dirigent – mènent un combat politique mais ils sont en même temps, pour reprendre les termes d'un représentant d'une

collectivité publique, des « gestionnaires qui savent séduire des banquiers, qui savent trouver de l'argent, qui savent piloter des travaux complexes, calculer les seuils de rentabilité d'une affaire, gérer les choses à long terme ». Comme le soulignent certains fins connaisseurs des SCIC, de nombreuses SCIC rencontrent des difficultés notables parce que leurs membres présupposent erronément que les objectifs sociaux et sociétaux qu'elles se fixent et la mobilisation autour d'eux suffiront pour faire réussir économiquement la société [Margado, 2005, p. 43]. Ce n'est pas le cas de SCICALim, et c'est vraisemblablement un facteur clé de son succès. Ne pas sacrifier la dimension économique du projet des SCIC au profit de la seule dimension sociétale souvent plus séduisante pour certains est probablement une condition importante de succès de celles-ci.

#### **4.2. Formaliser un « pacte des coopérateurs », mais pas seulement...**

Le second élément important à nos yeux au fonctionnement des SCIC et que permet de discuter le cas de SCICALim se comprend en lien avec la centralité de l'ordre transactionnel de répartition et les moyens que se donnent les membres des SCIC pour rendre exécutoires le projet et les valeurs qu'ils défendent. Comme nous l'avons vu, les membres de SCICALim accordent une considération majeure aux discussions collectives et débats démocratiques pour trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. Ils ont ainsi fait émerger de leurs questionnements des règles réellement organisatrices des actions de chacun, ce qui n'est pas le cas de toutes les SCIC.

En effet, comme l'on montré certains travaux, les SCIC sont certes marquées par la place importante qu'elles accordent à la prise en compte de l'avis de toutes les catégories de sociétaires pour définir leur projet, mais cela ne garantit pas que dans leur fonctionnement concret, les pouvoirs ne soient pas concentrés aux mains de quelques-uns, faisant alors apparaître la participation des autres membres comme un « leurre démocratique » [Picri PAP Scic, 2016]. C'est particulièrement le cas des SCIC dans lesquelles des leaders incarnant fortement le projet collectif dirigent la SCIC en prenant des décisions pouvant entrer en contradiction avec les attentes des catégories d'associés à l'origine desquelles prend sens l'intérêt collectif et d'utilité sociale que la SCIC cherche à satisfaire. Ce problème est atténué dans SCICALim par la méfiance qui existe à l'encontre des formes de régulation hiérarchique, en référence à l'ordre transactionnel de direction.

Comme nous l'avons vu, les membres de SCICALim ont formalisé les valeurs qu'ils portent dans la conduite de leur projet collectif au sein d'un document de type « charte

éthique ». Il semble à ce titre intéressant de souligner que tout juste après la promulgation de la loi instituant le statut SCIC au début des années 2000, Margado [2002] évoquait justement la nécessité, pour que vive le multisociétariat, de faire verbaliser et écrire aux membres des SCIC leurs attentes et contributions respectives, dans le cadre de ce que l'auteur appelait un « pacte des coopérateurs ». Il précisait alors : « ce document, interne à l'entreprise et sans valeur juridique, sera difficile à établir, parce qu'exigeant discernement et lucidité. Les SCIC qui le rédigeront seront, à n'en pas douter, plus pérennes que les autres » [Margado, 2002, p. 30]. Or il nous semble qu'un tel pacte est certes probablement une condition nécessaire pour faciliter la coopération au sein des SCIC, mais il n'est pas suffisant s'il n'est pas réellement régulateur des comportements de leurs membres.

Nombreuses sont en effet aujourd'hui les organisations qui formalisent des chartes éthiques ou codes de conduite leur permettant d'exposer les valeurs qui les motivent et les engagements qu'elles prennent, alimentant la littérature en vogue aujourd'hui sur la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Mais dans certains cas, ces documents ne sont souvent que des dispositifs de communication, nourrissant le flou qui peut exister entre politique de communication et politique de RSE [De la Broise et Lamarche, 2006]. Dans d'autres cas, ces chartes sont véritablement régulateurs des comportements de membres de l'entreprise, tout particulièrement lorsqu'elles sont utilisées comme *outils* à partir desquels l'organisation décide de rendre compte des comportements de ses membres, à tel point parfois que ces dispositifs peuvent se retourner contre ceux qu'ils étaient censés servir au départ [Chassagnon et Dubrion, 2015].

Le cas de SCICALim s'avère intéressant car ses membres ont effectivement rédigé un « pacte des coopérateurs » pour reprendre le terme de Margado, pacte portant sur les valeurs partagées par les activités membres de la SCIC en matière de proximité géographique, de type de produits vendus/achetés, de promotion des valeurs coopératives ou encore de justice salariale comme nous l'avons précisé. Mais ils sont allés plus loin en utilisant les critères formalisés dans leur charte afin de réguler, en pratique, l'entrée et la sortie des activités membres de la SCIC. La dizaine de critères explicités n'est pas seulement un outil de communication des valeurs défendues par la SCIC. C'est aussi et surtout un dispositif sur lequel elle s'appuie concrètement, au sein de son conseil d'administration, pour justifier les entrées/sorties des activités, dispositifs qui devient alors prescripteur de comportements à adopter de la part des activités puisque celles qui ne respectent pas les critères seront amenées à quitter la SCIC. Le terme-même utilisé pour qualifier l'outil, terme qui a évolué au cours du temps, révèle clairement selon nous cette dimension régulateur. En effet, si les membres de la

SCIC parlaient au départ de « charte », aujourd'hui, c'est l'expression « cahier des charges » qui est utilisée, expression rendant explicitement compte du caractère contraignant et obligatoire des critères à respecter. Mais c'est au regard de ce « cahier des charges » que prend sens le projet collectif d'émancipation des membres de la SCIC, en particulier relativement aux pratiques d'autres acteurs de leur filière. On retrouve là une idée chère à Commons, l'idée selon laquelle, par les règles qu'ils mettent en place au sein des organisations, les individus contraignent certes leurs actions. Mais ces règles leur fournissent en même temps les ressources à partir desquelles leur émancipation devient possible.

## **5. Conclusion**

Les SCIC constituent des types d'entreprises encore peu étudiées aujourd'hui et l'un des objectifs de cet article était de contribuer à compléter les travaux existant en France sur la question. Nous l'avons fait en nous focalisant sur le cas particulier d'une SCIC en croissance, étudiée sous l'angle des tensions que peut porter le multisociétariat, une caractéristique essentielle à de cette forme de société. Le cas particulier de SCICAlim éclairé à la lumière du cadre théorique de Commons nous a finalement permis d'alimenter certains des questionnements abordés dans la littérature sur les SCIC. Soulignons toutefois dans cette conclusion que notre étude repose sur des données recueillies au sein d'une seule organisation, ce qui est insuffisant pour qu'ils soient généralisés. D'autres travaux devront fournir d'autres repères, permettant de nourrir les réflexions menées ici.

Au-delà de la limite précédente propre aux études monographiques, nous voudrions conclure le travail mené dans ces pages sur deux éléments, l'un en lien avec le développement des SCIC et de leur capacité à participer aux transformations organisationnelles visant à démocratiser les entreprises, l'autre, plus théorique, portant sur la mobilisation de la grille de lecture de Commons pour rendre compte des organisations.

Sur le premier point, ces dernières années sont marquées par un renouvellement important de travaux questionnant les transformations à mettre en œuvre pour démocratiser l'entreprise. Récemment, dans le champ de la philosophie sociale, Cukier [2018] a proposé des voies visant à faire advenir un futur « travail démocratique » à partir de l'étude d'expériences concrètes de démocratisation du travail dont celles qu'offrent notamment les coopératives<sup>11</sup>. L'auteur se focalise surtout sur les coopératives de travailleurs – les SCOP (Sociétés coopératives et participatives) – et évoque très rarement les SCIC, soulignant qu'une des

---

<sup>11</sup> Voir en particulier le chapitre 8 de Cukier [2018] intitulé « Les coopératives : vers une organisation démocratique du travail ».

limites des coopératives relativement à d'autres expériences de démocratisation du travail (comme l'autogestion et le conseilisme) est qu'elles parviennent difficilement à démocratiser le travail au-delà du niveau de l'organisation interne de l'entreprise. Or il nous semble que les SCIC, certes encore assez peu étudiées, permettent justement de dépasser cette limite. Parce qu'elles associent dans le cadre du multisociétariat des personnes morales, des personnes physiques voire des collectivités publiques *en plus* des travailleurs, les SCIC rendent poreuses les frontières de l'entreprise et peuvent contribuer à démocratiser le travail au-delà de celles-ci.

A un niveau théorique, notre travail contribue à réhabiliter, à l'instar de certaines contributions récentes [Hallée, 2012], l'application de la grille théorique institutionnaliste de Commons pour saisir les phénomènes organisationnels. Cet auteur est aujourd'hui très peu mobilisé chez ceux qui s'intéressent aux organisations alors même que son cadre d'analyse est largement centré sur l'étude des entreprises qu'il analyse comme des *going concerns*, à savoir des collectifs actifs organisés par des règles structurantes et structurées par les décisions et actions humaines. Le triptyque des transactions de négociation, de direction et de répartition au fondement de ordres transactionnels que nous avons mobilisés dans ce texte pour rendre compte des tensions présentes dans la SCIC étudiée entre en résonance, d'une certaine manière, avec la trilogie réciprocité-redistribution-échange de Karl Polanyi évoquée en introduction de ce travail. Comme le note toutefois Chavance [2012] à cet égard, l'une des différences importantes entre ces deux grands auteurs institutionnalistes est que Commons saisit assez mal l'importance des liens de réciprocité entre individus relativement à Polanyi, là où ce dernier ne considère pas comme centrale l'existence de relations de supérieur à subordonné dans les activités économiques, relations saisies chez Commons à travers la transaction de direction. Mais comme l'écrit Chavance, ces deux penseurs « n'ont pas le même objectif ; Polanyi développe une théorie anthropologique générale et historique, alors que Commons cherche à construire une théorie du capitalisme moderne » [2012, p. 40]. Parce qu'elle fait de l'entreprise l'institution cardinale du capitalisme, c'est en cela peut-être que la perspective de Commons a encore aujourd'hui selon nous toute sa pertinence pour rendre compte de l'entreprise.

## **Bibliographie**

Battilana J. et Lee M. (2014), « Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises », *The Academy of Management Annals*, vol. 8, n° 1, p. 397-441.

- Baudry B. et Chassagnon V. (2014), *Les théories économiques de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- Bazzoli L. et Dutraîne V (2002), « L'entreprise comme organisation et comme institution », *Economie et institutions*, n° 1, p. 7-45.
- Bréchet J. P. et Desreumaux A. (2018), *Repenser l'entreprise*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.
- Béji-Bécheur A, Codello-Guijarro P. et Pallas V. (2016), « La SCIC : comprendre une configuration de gouvernance multisociétariale », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, p. 24-35.
- Benoit M, Tchamitchian M., Penvern S., Savini I. et Bellon S. (2017), « Potentialités, questionnements et besoins de recherche de l'Agriculture Biologique face aux enjeux sociétaux », *Économie rurale*, n° 361, p. 49-69.
- Biddle J. E. (1990), « The Role of Negotiational Psychology in the J. R. Commons's Proposed Reconstruction of Political Economy », *Review of Political Economy*, vol. 2, n° 1, p. 1-25.
- Chassagnon V. et Dubrion B. (2015), « Responsabilité sociale de l'entreprise et manipulation des salariés au travail : un éclairage institutionnaliste à partir d'une analyse de la littérature sur les codes de conduite », *Revue de la régulation*, vol. 17.
- Chavance B. (2012), « John Commons's Organizational Theory of Institutions: a Discussion », *Journal of Institutional Economics*, vol. 8, n° 1, p. 27-47.
- Commons, J. R. (1924), *Legal Foundations of Capitalism*, New York, MacMillan.
- Commons, J. R. (1934), *Institutional Economics. Its Place in Political Economy*, New York, Macmillan, réédition 1990, Transaction Publishers.
- Cukier A. (2018), *Le travail démocratique*, Paris, PUF.
- De la Broise P. et Lamarche T. (éds) (2006), *Responsabilité sociale : vers une nouvelle communication des entreprises ?*, Villeneuve-d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion.
- Draperi J. F. et Margado A. (2016), « Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires », *RECMA*, n° 340, p. 23-35.
- Dufour et Lanciano E. (2010), « Les circuits courts de commercialisation : un retour de l'acteur paysan ? », *Revue française de socio-économie*, n° 9, p. 153-169.
- Eymard-Duvernay F. (2004), *Economie politique de l'entreprise*, Paris, La Découverte.
- Gahinet M. C. (2014), « Les nouveaux formats alimentaires de proximité : regards croisés des distributeurs et des consommateurs », *Management et Avenir*, n 71, p. 153-168.

- Gomez P. Y. (1996), *Le gouvernement de l'entreprise*, Paris, InterEditions.
- Groupe Picri PAP Scic (2016), « Les Scic, entreprises de demain. Le multisociétariat à l'épreuve de la gestion », *RECMA*, n° 340, p. 52-64.
- Hallée Y (2012), « Spécificité de l'institutionnalisme pragmatiste de John Rodgers Commons : une réhabilitation du cadre commonsien dans le champ disciplinaire des relations industrielles », *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, vol. 7, n° 1, p. 74-106.
- Laville J. L. (1999), *Une troisième voie pour le travail*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Mouchot C. (1996), *Méthodologie économique*, Paris, Hachette.
- Margado A. (2002), « SCIC, société coopérative d'intérêt collectif », *Revue internationale de l'économie sociale*, n° 284, p. 19-30.
- Margado A. (2005), « La SCIC, une coopérative encore en devenir », *RECMA*, n° 295, p. 38-49.
- Sibille, H. (2012), « Contexte et genèse de la création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) », n° 324, p. 110-117.
- Théret B. (2003), « Structure et modèles élémentaires de la firme : une approche hypothético-déductive à partir des *insights* de John R. Commons », *Economie et institutions*, n° 2, p. 141-166.