

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

# **Le supermarché coopératif : Une organisation hybride**

Analyse des tensions

Auteur : Trovarelli Fabrizio  
Promotrice : Périlleux Anaïs  
Co-promoteur : Pongo Thomas  
Lecteur : Haegeman Amaury  
Année académique 2019-2020  
Master en politique économique et sociale

Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication

# Le supermarché coopératif : Une organisation hybride

Analyse des tensions

Auteur : Trovarelli Fabrizio  
Promotrice : Périlleux Anaïs  
Co-promoteur : Pongo Thomas  
Lecteur : Haegeman Amaury  
Année académique 2019-2020  
Master en politique économique et sociale

<b>Table des matières</b>
---------------------------

<b>Introduction</b> .....	5
<b>PARTIE I : CADRES THEORIQUES</b> .....	7
<b>Chapitre 1. Cadre générale : L'économie sociale et solidaire</b> .....	8
<b>1.1. L'économie sociale</b> .....	8
1.1.1. Contexte historique.....	8
1.1.2. Définition.....	9
1.1.3. Les principes de l'économie sociale.....	9
1.1.4. Les diverses composantes de l'économie sociale.....	10
<b>1.2. L'économie solidaire</b> .....	10
1.2.1. Définition.....	11
1.2.2. Lignes de force.....	11
<b>1.3. L'économie sociale et solidaire</b> .....	11
<b>1.4. Les coopératives</b> .....	12
<b>Chapitre 2. Cadre théorique</b> .....	15
<b>2.1. L'entreprise sociale</b> .....	15
2.1.1. Perspective polanyienne.....	15
2.1.2. L'approche EMES (émergence des entreprises sociales) .....	16
2.1.3. Idéal type.....	17
2.1.4. Les 3 principes d'intérêt.....	17
2.1.5. Le recours au marché ou hybridation des ressources.....	19
2.1.6. Trajectoires générant différents modèles d'entreprises sociales.....	19
2.1.7. Gouvernance dans les différents modèles d'entreprises sociales.....	21

<b>2.2. L'entreprise sociale une organisation hybride</b> .....	22
2.2.1. Les organisations hybrides : revue de la littérature.....	23
2.2.2. Tensions émergeant du caractère hybride des organisations.....	27
<b>PARTIE II : METHODOLOGIE</b> .....	31
<b>Chapitre 3. Description du terrain</b> .....	32
<b>Chapitre 4. Recherche empirique</b> .....	38
<b>4.1. Méthodologie</b> .....	38
<b>4.2. Dispositif méthodologique pré-empirique</b> .....	38
4.2.1. L'échantillonnage.....	38
4.2.2. Le guide d'entretien.....	39
<b>4.3. Traitement et analyse du matériau empirique</b> .....	39
<b>4.4. Réflexivité méthodologique</b> .....	41
<b>Chapitre 5. Résultats</b> .....	42
<b>5.1. Présentation des tensions</b> .....	42
<b>5.2. Explicitation des tensions</b> .....	46
<b>5.3. Valence affective</b> .....	49
<b>5.4. Discussion</b> .....	50
<b>5.5. Conclusions et perspectives</b> .....	53
<b>Bibliographie</b> .....	55
<b>Annexes</b> .....	57

## **Introduction**

A travers la critique de plus en plus répandue de notre modèle productiviste et consumériste et de ses dérives, nous assistons à l'émergence d'alternatives au modèle dominant. Partout, des initiatives de transition tentent de réinventer des modes de vivre ensemble, de s'alimenter, de commercer, d'habiter, de décider... qui sortent des dogmes de la croissance économique et de l'organisation sociétale qui en découle. D'autres horizons apparaissent et dessinent de nouvelles voies d'actions.

Parmi celles-ci, nous voyons fleurir un peu partout en Amérique du nord et en Europe des magasins coopératifs. En Belgique aussi, une multiplication de ces négoce coopératifs apparaissent. Face à la crise de sens du capitalisme ressentie chez beaucoup, en réaction aux abus des multinationales et en réponse aux scandales alimentaires qui ont défrayé la chronique ces dernières années, il y a un mouvement de fond des citoyens qui souhaitent consommer différemment et s'en retourner vers une alimentation plus saine. Il y a aussi l'envie de participer à un projet collectif et de passer du statut de consommateur passif à celui de consom-acteur et d'agir à la construction d'une économie locale plus responsable et engagée dans la transition écologique.

Un nouveau modèle coopératif autour de l'alimentation est dans l'ère du temps mais ce mouvement n'est pas gagné d'avance. Les acteurs dominants de l'alimentation ont les moyens de s'adapter pour entraver cette fuite de clients. En outre, d'autres obstacles se dressent dans la pérennité de ces projets. Il faut penser stratégie à long-terme, repenser les principes organisationnels de ces structures portées par le bénévolat et il y a inévitablement la viabilité économique qui s'impose tôt ou tard. De nombreux écueils apparaissent inmanquablement : faut-il croire ? Quels compromis accepter ? Comment organiser les livraisons ? Que faire des invendus ? Comment prendre une décision ? Etc.

De nombreuses questions et tensions peuvent apparaître chez les porteurs de ces projets. C'est cette problématique que ce travail va tenter d'aborder en se penchant sur l'activité d'un supermarché coopératif récent, Coopéco, situé à Charleroi. Coopéco est un supermarché coopératif et participatif qui a vu le jour en 2015, quelques citoyens ont voulu relever le défi de créer un magasin qui permettrait de s'alimenter sainement en s'inscrivant dans un modèle économique coopératif et en respectant des critères de durabilité, d'éthique et de proximité. C'est au sein de cette organisation que va s'inscrire cette recherche.

Dans ce travail, nous commencerons dans une première partie par présenter les prismes théoriques et analytiques que nous mobiliserons pour aborder cet objet d'étude. Il s'agit d'abord du cadre de l'économie sociale dans lequel s'inscrivent ces projets novateurs dont nous rappellerons les principes de base ainsi que les ressources dans lesquelles ils puisent pour exister et se développer. Un focus particulier sur les coopératives sociales sera présenté puisque Coopéco s'inscrit dans ce modèle. Nous mobiliserons aussi le cadre théorique des organisations hybrides qui permet l'étude des tensions présentes dans les organisations qui combinent plusieurs logiques institutionnelles, Coopéco pourra ainsi être conceptualisé comme une organisation hybride dont nous étudierons les tensions éventuelles et spécifiques.

Dans la seconde partie de ce travail, nous présenterons notre méthodologie que nous situons dans le cadre d'une recherche qualitative, et analyserons les résultats obtenus.

**Partie I**

**CADRES THEORIQUES**

## **Chapitre 1. Cadre général : L'économie sociale et solidaire**

### **1.1. L'économie sociale**

#### 1.1.1. Contexte historique

Avant d'entrer dans une définition actuelle, nous rappellerons que le renouveau de l'économie sociale s'inscrit historiquement dans un contexte où plusieurs crises sont venues désorganiser les équilibres sociétaux d'après-guerre (crises pétrolières, chute du bloc communiste, recul de l'Etat-Providence, détricotage de la sécurité sociale et récession économique). Ces facteurs ont permis de remettre en avant les fondements de l'économie sociale qui préexistaient sous différentes formes déjà au 19<sup>ième</sup> siècle. Aujourd'hui, nous assistons à l'émergence d'une multitude d'initiatives nouvelles qui prennent pourtant racine dans une tradition plus ancienne.

Deux conditions semblent nécessaires à l'émergence d'une économie sociale et solidaire : la nécessité d'améliorer ses conditions de vie et la possibilité d'y affirmer son identité (Defourny & Nyssens, 2017).

L'économie sociale émerge historiquement lorsque des besoins importants sont non satisfaits et pour répondre à des difficultés aiguës. C'est la condition de nécessité de son émergence. Dans les pays industrialisés d'occident, avec le recul de l'Etat-providence et la crise de l'emploi, il est évident que cette condition est présente. Le nombre croissant de difficultés et d'enjeux sociétaux représentent autant de potentiel d'initiative de l'économie sociale.

Pourtant nous constatons que cette économie sociale et solidaire dans les formes qu'elle prenait au début du siècle n'est pas aussi développée qu'elle ne devrait dans les couches les plus marginalisées de la société. Dans ces milieux dominant des stratégies individuelles de survie. La conscience de l'intérêt mutuel qui prévalait à l'époque semble s'être quelque peu éteint. Une série de facteurs jouent contre la cohésion sociale et la construction d'identités collectives (individualisme, affaiblissement des idéologies collectives, perte des valeurs morales...) qui participent à un morcellement du tissu social. Il faut donc prendre en compte une deuxième condition pour voir l'émergence d'une économie sociale et solidaire : l'appartenance à un groupe social soudé par une identité collective ou par un destin commun.

Le foisonnement contemporain de l'économie sociale repose aujourd'hui sur de solides prises de conscience collective face aux limites et dangers de notre modèle de développement : défi climatique, creusement des inégalités, transitions, crise migratoire, défi agroalimentaire... C'est à travers ce sentiment de communauté de destin que se construisent de multiples initiatives dont les finalités visent aussi un intérêt général sociétal plus que la poursuite d'un intérêt groupal limité. Ainsi, alors que les premières entreprises sociales entretenaient une solidarité de type self-help, la nouvelle vague d'entreprises sociales comme les coopératives sociales que nous observons aujourd'hui portent en elles une attention accrue de rencontrer l'intérêt général.

### 1.1.2. Définition

Le Conseil wallon de l'Economie Sociale (CWES) a adopté en 1990 une définition de l'économie sociale reposant sur quatre principes. Cette définition a également servi de base à la définition donnée de l'économie sociale dans le décret wallon du 20 novembre 2008 :

*L'économie sociale se compose d'activités économiques productrices de biens ou de services, exercées par des sociétés, principalement coopératives et/ou à finalité sociale, des associations, des mutuelles ou des fondations, dont l'éthique se traduit par l'ensemble des principes suivants : finalité de service aux membres ou à la collectivité, plutôt que finalité de profit ; autonomie de gestion ; processus de décision démocratique ; primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.*

*Décret wallon du 20 novembre 2008*

### 1.1.3. Les principes de l'économie sociale

Ces principes sont des critères d'appartenance qui se démarquent du secteur public et du secteur privé à but lucratif. (Defourny & Nyssens, 2017)

- **Finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit.**

Des champs très divers vont accueillir ces activités. Les bénéfices sont possibles mais ils sont alors mis au service du développement de l'activité et non sa finalité.

- **Autonomie de gestion.**

C'est un positionnement hors du contrôle de l'état (secteur public) et hors de la maîtrise par des entreprises privées de type capitaliste. C'est ainsi que l'économie sociale peut être considérée comme le troisième grand secteur de l'économie. Cette autonomie de gestion est par ailleurs compatible avec des activités marchandes et non marchandes.

- **Processus de décision démocratique.**

La démocratie renvoie au principe « une personne une voix » dans le processus de décision. Cependant, nous pouvons aussi y inclure les pratiques de gestion participative et d'implication des différentes parties prenantes.

- **Primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus.**

Ce principe renvoie à différentes pratiques : utilisation des bénéfices pour le développement de l'activité, répartition des bénéfices sous forme de ristournes ou avantages, mise en réserve pour investissements futurs, affectation vers d'autres projets sociaux...

#### 1.1.4. Les diverses composantes de l'économie sociale

Les initiatives d'économie sociale peuvent prendre différentes formes. Celles-ci sont : **Les entreprises coopératives ; les mutualités** qui répondent aux besoins des communautés d'organiser elle-même une prévoyance collective sur divers risques (santé, décès, mauvaises récoltes...); **les organisations associatives et les fondations** qui rassemblent toutes les formes de libre association de personnes visant une activité sans finalité première de profit (asbl, ong, non-profit organisations, charities...).

Remarquons déjà, comme le souligne Defourny (2017), que « *des tensions n'ont jamais cessé d'animer l'économie sociale, car celle-ci doit sans cesse s'assurer d'un double ancrage : d'une part rester portée par la société civile et ses mouvements pour garder sa capacité créatrice ; d'autre part, s'insérer résolument dans le paysage socio-économique en osant passer de l'expérimentation à des pratiques plus larges et forcément plus structurées.* »

## 1.2. L'économie solidaire

Dans la lignée des travaux évoqués dans le cadre de l'économie sociale, nous allons trouver la notion d'économie solidaire.

### 1.2.1. Définition

*« Ensemble des activités économiques soumis à la volonté d'un agir démocratique où les rapports sociaux de solidarité priment sur l'intérêt individuel ou le profit matériel. »*  
(Laville, 2005).

L'originalité des initiatives d'économie solidaire est qu'elles sont abordées par une double dimension, l'économique et le politique.

Sur le plan économique : l'accent est mis sur la réciprocité. Il y a au départ un mouvement réciprocitaire entre les personnes qui fait naître l'initiative, ensuite la consolidation s'opère par une hybridation de différentes ressources. Les ressources réciprocitaires initiales (ex. bénévolat), des apports publics et des ressources du marché.

Sur le plan politique : c'est la construction d'espace qui autorise le débat sur les finalités poursuivies qui est prépondérant.

### 1.2.2. Lignes de force

Il découle de cette définition trois lignes de force qui étoffent l'économie sociale évoquée plus haut :

- L'importance de pratiques effectives de participation des citoyens
- L'encastrement politique : L'économie solidaire dépasse le cadre de ses réalisations et s'inscrit dans le politique au sens large par les débats qu'elle suscite, les innovations qu'elle crée. L'enjeu est de contribuer à relever les défis sociétaux en revitalisant de l'intérieur le débat démocratique. Ces initiatives ont à ce titre une résonance profondément politique.
- Perspective d'une économie plurielle : des logiques économiques différentes peuvent se combiner (marché, réciprocité, redistribution) et ainsi constituer une proposition forte à refuser la domination des seules logiques publiques ou marchandes.

## 1.3. L'économie sociale et solidaire

En associant les concepts de l'économie sociale et de l'économie solidaire sur base de leur complémentarité, il était logique qu'apparaisse de plus en plus souvent dans le champ

académique, économique et politique la conception d'économie sociale et solidaire de façon intégrée. Une loi française du 31 juillet 2004 va reconnaître et définir précisément ce qu'est l'économie sociale et solidaire (ESS) :

L'économie sociale et solidaire est un mode d'entreprendre et de développement économique adapté à tous les domaines de l'activité humaine. Les entreprises de l'ESS doivent remplir les conditions suivantes :

- Poursuivre un but autre que le seul partage des bénéfices ;
- Adopter une gouvernance démocratique (non liée aux apports en capital)
- Être gérées selon les principes suivants :
  - Les bénéfices doivent être majoritairement consacrés au maintien ou au développement de l'activité de l'entreprise.
  - Les réserves ne peuvent être distribuées
  - En cas de liquidation, le boni doit être redistribué à une autre entreprise de l'économie sociale et solidaire.

#### **1.4. Les coopératives**

Parmi les formes d'initiative qui compose l'ESS, la coopérative en est une composante des plus ancienne et des plus fréquente. La coopération peut porter sur la production, la consommation, des activités d'épargne et de crédit ou s'organiser entre entrepreneurs. Ces coopérations participent souvent à la transformation sociale. Elles privilégient des finalités sociales et la création d'emplois en réponse aux contextes économiques difficiles et sont aussi de plus en plus souvent liées à des préoccupations d'ordre environnementales et de justice sociale. (Defourny & Nyssens, 2017)

Une caractéristique importante de l'entreprise coopérative sera sa double qualité (Gui, 1991) : ses membres sont à la fois les associés qui possèdent et contrôlent l'entreprise et aussi les usagers et bénéficiaires de l'activité de l'entreprise. Cependant, de nombreuses associations n'ont pas pour bénéficiaires leurs propres membres. Il y a là un passage de l'intérêt mutuel d'une coopérative vers l'intérêt de personnes extérieures à l'organisation voire l'intérêt général. L'intérêt mutuel et l'intérêt général ainsi décryptés au sein des coopératives constituent les deux pôles de l'ESS.

Ces coopératives sont actuellement étudiées sous le prisme des « entreprises sociales » qui sera développé à la suite de ce travail et constituera la cadre de référence théorique principale de notre étude.

Au préalable, il est intéressant de préciser, au vu du renouveau important des mouvements coopératifs et à travers diverses approches théoriques, pourquoi la coopération est une tendance forte de l'ESS. Borzaga *et al.* (2011) mettent en avant les apports de l'économie comportementale et de l'analyse des routines organisationnelles. L'économie comportementale permet d'analyser les motivations qui dépassent le strict intérêt personnel. Ainsi, motivations intrinsèques et extrinsèques peuvent être invoquées. De même, les préférences centrées sur le soi, sur l'autre ou sur les processus ont aussi été distinguées. Les travaux montrent l'existence de préférences sociales intrinsèques (la réciprocité, par exemple) qui peuvent expliquer l'envie des personnes à coopérer. Ces approches permettent de comprendre que la participation à une coopérative rencontre des buts recherchés par l'individu autre que l'intérêt personnel. L'individu agit aussi pour une préférence pour l'altruisme, la réciprocité et la justice. Ensuite, l'étude des routines organisationnelles, entendues comme des modèles réguliers et prévisibles de comportements qui facilitent l'engagement de l'individu et constituent des référents sur lesquels la stratégie de l'organisation peut s'appuyer, montrent que les coopératives sont un ensemble de routines organisationnelles originales mais suffisamment souples pour intégrer et construire de nouvelles formes de coordinations. La théorie évolutionniste qui a développé cette perspective sur les routines montre que la seule maximisation du profit ou la minimisation des coûts n'est pas la seule finalité de l'acteur économique. Une recherche d'un excédant économique et social plus large existe aussi comme le fait de participer à l'intérêt collectif, et de satisfaire des besoins sociaux primordiaux.

En outre, une facette importante de la coopérative est sa dimension participative. La prise de parole occupe une place prépondérante, ce qui a pour effet un plus grand attachement et une plus grande loyauté de ses membres. La coopérative peut aussi être vue comme une forme d'organisation socio-politique permettant la réflexion collective sur les objectifs, les règles, les valeurs poursuivis par l'organisation. Elle se différencie ainsi de l'entreprise capitaliste par l'existence de ces espaces délibératifs qui contribuent à la création de cadre commun permettant la coordination et la prise de décision, et l'élaboration d'un environnement institutionnel au sein duquel les coopérateurs évoluent et qui les influence en retour. « *les acteurs de l'organisation coopératives sont capables de décider eux-mêmes collectivement*

*des finalités de l'entreprise et du cadre institutionnel de la coordination* » (Barreto, 2011). Toutefois, ce processus délibératif qui peut se faire avec l'ensemble des parties prenantes (coopérateurs mais aussi consommateurs, fournisseurs, réseaux...) peut déboucher sur des tensions que nous tenterons d'explicitier dans ce travail.

En conclusion, le fait coopératif semble actuellement avoir le vent en poupe. Il permet de dépasser l'horizon des modèles économiques classiques où le profit, la rationalité (même limitée) de l'acteur et la régulation par le marché semblent être la seule boussole d'orientation. La prise en compte de l'action collective propre aux coopératives ouvre à un nouveau questionnement des principes économiques en affinant l'analyse des comportements des individus et la pluralité des finalités de l'entreprise. L'émergence de ces nouvelles coopératives, dont l'orientation vers la satisfaction des besoins sociaux ou la réalisation d'idéaux autour de l'environnement ou du travail constitue une opportunité théorique dont s'est saisie le Réseau international de recherche EMES que nous verrons ci-après.

## Chapitre 2. Cadre théorique

### 2.1. L'entreprise sociale

Avant d'entrer à proprement parler dans la sphère de l'entreprise sociale, il nous semblait important de rappeler une source théorique fondamentale dans laquelle s'inscrivent les développements de L'ESS. Il s'agit de la perspective polanyienne de l'économie.

#### 2.1.1. Perspective polanyienne

Bon nombre de fondements de l'économie sociale et solidaire s'appuient sur les travaux de Polanyi (Defourny & Nyssens, 2017). Polanyi a une définition substantive de l'économie qui dépasse l'approche formelle généralement mobilisée. L'approche formelle privilégie les mécanismes du marché, le choix rationnel, la confrontation de l'offre et de la demande, la rareté. L'approche substantive fait référence à « la dépendance de l'homme par rapport à la nature et à ses semblables » et renvoie à « l'échange entre l'homme et son environnement naturel et social ». Les mécanismes du marché n'ont pas toujours eu une place centrale et dominante dans l'histoire humaine, les mécanismes de réciprocité, de redistribution et d'administration domestique ont aussi joué des rôles importants dans la structuration des sociétés. Selon des travaux anthropologiques, Polanyi a défini :

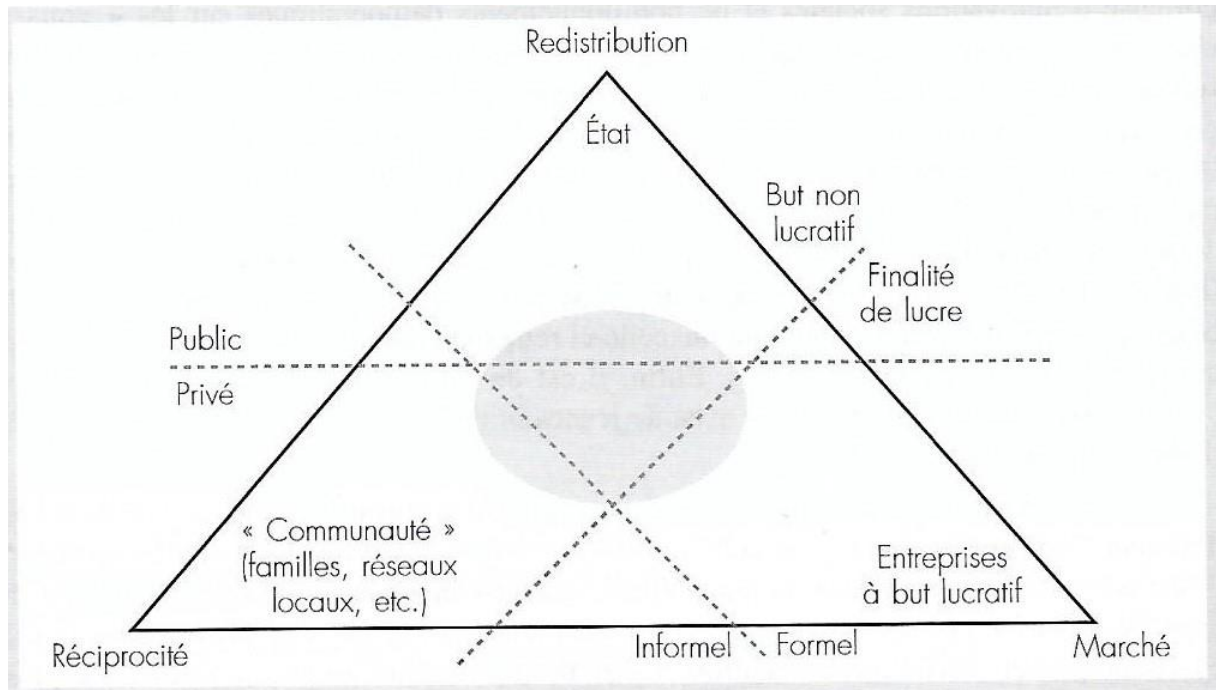
- Le principe de réciprocité qui est basé sur une symétrie des actes, il exige une réponse adéquate mais pas une égalité mathématique. (cf. la théorie du don et contre-don de Mauss)
- Le principe de redistribution qui est basé sur une diversité de biens centralisés puis réaffectés pour faire circuler la production.
- Le principe de l'administration domestique qui consiste à produire pour son propre usage.
- Enfin, le marché qui correspond au type d'échange négocié.

Polanyi enrichit ainsi la conception de l'économie au sein des sociétés contemporaines. L'économie devient plurielle. Ces conceptions donnant lieu à divers comportements économiques qui seront mobilisés par l'économie sociale et solidaire.

En soulignant l'existence d'autres principes économiques qui ne sont pas uniquement orientés vers l'accumulation du profit (le marché), comme la redistribution, la réciprocité, et

l'administration domestique. Il est possible de créer une représentation tripolaire de l'économie dans laquelle va pouvoir s'insérer l'ESS. (Schéma 1)

Schéma 1 : représentation tripolaire de l'économie (Source : Defourny & Nyssens (2017) )



La représentation tripolaire permet de souligner l'ESS comme espace d'hybridation dans les interactions qu'elle entretient avec divers acteurs, diverses logiques d'échanges et types de ressources.

L'ESS n'est pas un troisième secteur séparé des autres sphères économiques, elle est un espace d'interactions entre la communauté (famille, voisinage, réseaux) animée par une logique de réciprocité générant des ressources non monétaires (volontariat, dons...), l'Etat dans sa logique de redistribution et enfin les entreprises privées mues par une logique de marché génératrice de profit. Les hybridations soulignent à la fois la mixité de leurs ressources et les interactions avec divers acteurs (pouvoir public, privé, société civile).

### 2.1.2. L'approche EMES (émergence des entreprises sociales)

Durant les années 90, un réseau de chercheurs européens s'est constitué sous l'impulsion de la Commission européenne afin d'étudier l'émergence des entreprises sociales. Il sera appelé EMES. Le réseau EMES va fournir une base théorique pour une conceptualisation de l'entreprise sociale. (Defourny & Nyssens, 2017).

### 2.1.3. Idéal type

Le réseau EMES a construit un idéal type, un modèle abstrait qui aide à comprendre ce qu'est une entreprise sociale. Cet idéal type comprend 3 dimensions : les indicateurs de nature économique, les indicateurs de nature sociale et les modes de gouvernance.

#### 1. Les indicateurs de la dimension économique :

- Une activité continue de production de biens et services.
- Un niveau significatif de prise de risque économique.
- Un niveau minimum d'emploi rémunéré.

#### 2. Les indicateurs de la dimension sociale :

- Un objectif explicite de service à la communauté.
- Une initiative émanant d'un groupe de citoyens.
- Une limitation de la distribution des bénéfices.

#### 3. Les indicateurs de la structure de gouvernance :

- Un degré élevé d'autonomie (aucune autorité publique ou privée n'intervient dans le contrôle de l'ES).
- Un pouvoir de décision non basé sur la détention de capital (un membre, une voix).
- Une dynamique participative impliquant les différentes parties concernées par l'activité qui promeut l'expérience démocratique.

Remarques : ces indicateurs ne se retrouvent pas dans toutes les ES, c'est une grille d'analyse qui permet de se repérer ou de classer certaines familles d'ES.

### 2.1.4. Les 3 principes d'intérêt

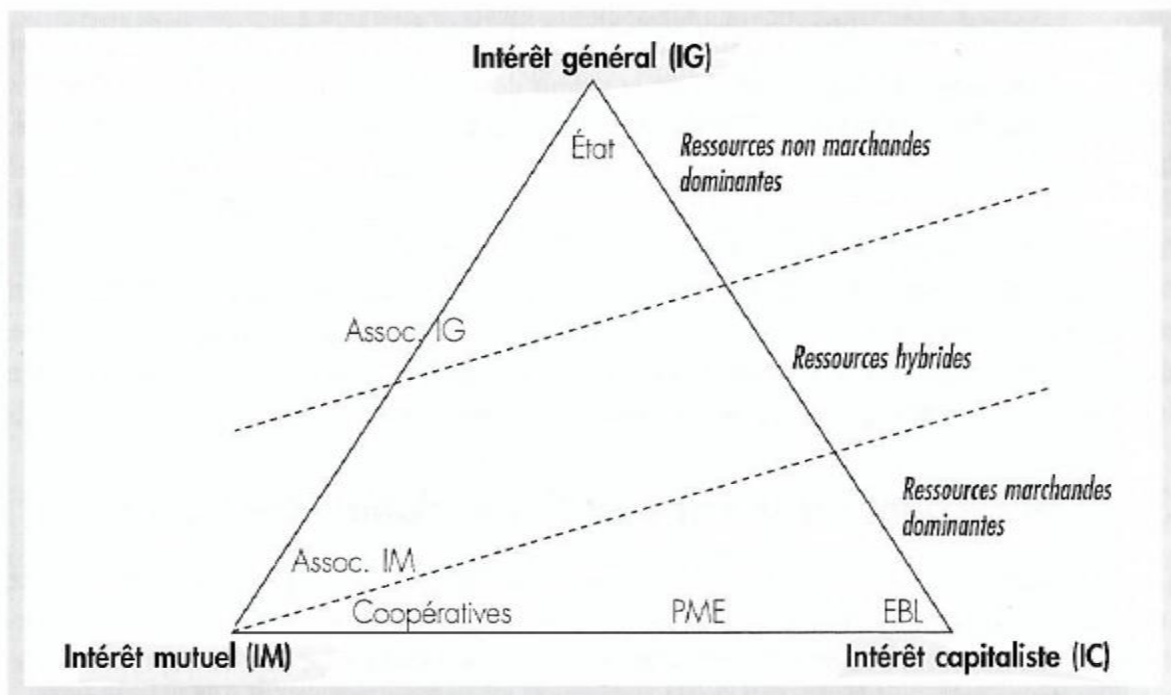
Pour caractériser les organisations du tiers-secteur, les bénéfices de l'entreprise ne doivent pas revenir aux investisseurs, car il s'agirait alors d'entreprises capitalistes ordinaires. Les bénéfices ne doivent pas non plus être sous contrôle des pouvoirs publics sans quoi il s'agirait d'une organisation du secteur public. Gui (1991) définit le tiers-secteur comme étant composé de deux types d'organisation : les organisations d'intérêt mutuel et les organisations d'intérêt général.

Dans les organisations d'intérêt mutuel, ceux qui détiennent le pouvoir sur les bénéficiaires en sont aussi les bénéficiaires. L'intérêt mutuel poursuivi réside dans les biens et services fournis aux membres sous leur propre contrôle (ex. : coopérative de consommateurs, clubs de sport...). Les membres considèrent l'activité comme la raison d'être même de l'organisation (dans une coopérative par exemple, les membres bien qu'ils acquièrent une ou des parts de capital, ils ne sont pas intéressés par le rendement de ce capital). Le moteur est la poursuite de l'intérêt de leurs membres.

Dans les organisations d'intérêt général, ceux qui détiennent le pouvoir de décision (en particulier les décisions liées à l'allocation des bénéfices résiduel) ne sont pas nécessairement les bénéficiaires. Ceux qui détiennent le pouvoir de décision résiduel agissent donc en faveur d'une autre partie prenante. Ce sont des organisations contrôlées par leurs membres mais qui visent à servir d'autres personnes. (Ex caritative, protection de l'environnement, exclusion sociale...)

Cette distinction nous amène à distinguer **3 moteurs ou principes d'intérêt** majeurs au sein de l'économie : **l'intérêt général (IG)**, **l'intérêt mutuel (IM)** et **l'intérêt capitaliste (IC)**. (Schéma 2)

Schéma 2 : principes d'intérêt et hybridation des ressources (Source : Defourny & Nyssens (2017) )



Cette représentation vient compléter et enrichir la perspective polanyiennne qui se basait sur la multiplicité des ressources possible dans l'économie (marché, réciprocité, redistribution) et sur les interactions avec divers acteurs (pouvoir public, privé, société civile).

La base du triangle représente un continuum entre deux manières de traiter le capital : soit dans l'entreprise capitaliste une volonté d'obtenir un rendement du capital le plus élevé possible (l'activité en soi étant secondaire) ; soit une coopérative où le profit sert le développement de l'activité qui en est l'objectif central sans finalité d'enrichissement personnel.

#### 2.1.5. Le recours au marché ou hybridation des ressources.

Le triangle est traversé de 2 lignes en pointillés qui permettent de distinguer les situations dans lesquels les ressources marchandes dominant, là où les ressources sont principalement publiques et celles où une hybridation des ressources existe. Notons que l'intérêt mutuel est divisé en deux par cette droite, en effet une coopérative est une entreprise dont la majeure partie de ses ressources vient du marché. Une association d'IM cependant a recours à d'autres ressources (cotisation, cafeteria...)

#### 2.1.6. Trajectoires générant différents modèles d'entreprises sociales

En nous appuyant sur la distinction entre intérêt mutuel, intérêt général et sur les types de ressources, nous pouvons représenter la façon dont diverses trajectoires institutionnelles peuvent générer différents modèles d'entreprises sociales. (Schéma 3)

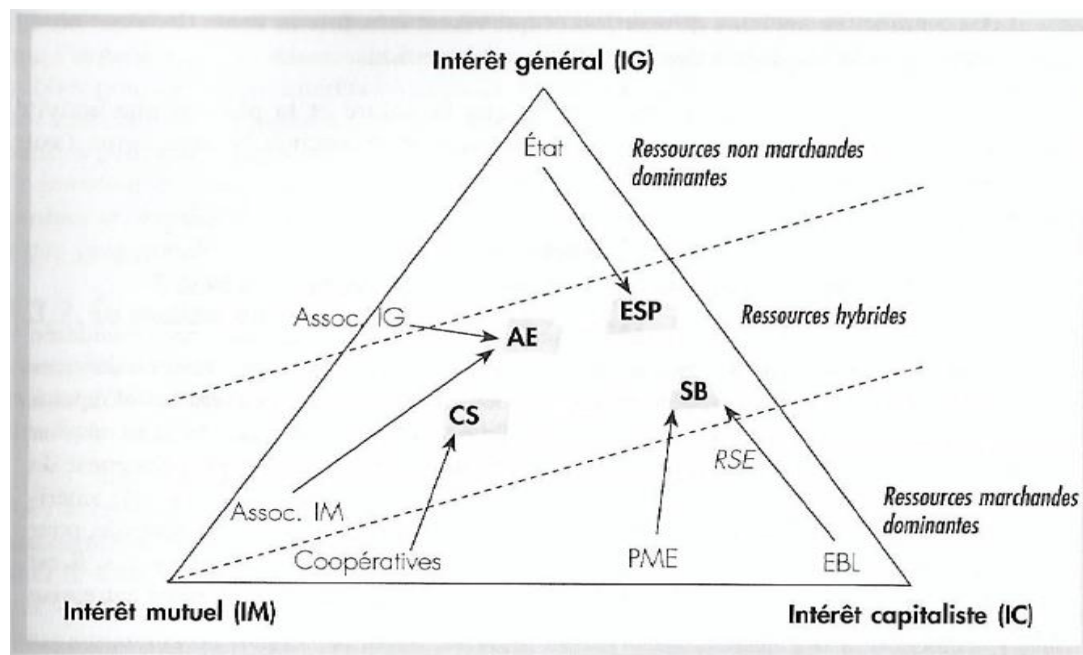
Les points de départ sont les 3 principes d'intérêt d'où vont naître des trajectoires.

Un mouvement vers le haut des organisations IM ou des organisations IC reflète une évolution vers l'intérêt général.

Un mouvement vers le bas des organisations IG indique une orientation vers davantage d'activités marchandes pour compléter leurs ressources qui étaient jusque-là exclusivement publiques.

Ces trajectoires débouchent sur l'émergence de **4 modèles d'entreprises sociales** :

Schéma 3 : Trajectoires des différents modèles d'entreprises sociales (Source : Defourny & Nyssens (2017) )



- **Le modèle associatif entrepreneurial (AE)** = toute association d'intérêt général qui développe des activités commerciales pour compléter leurs ressources. + les associations d'intérêt mutuel qui vont prendre en compte de façon plus marquée l'intérêt général. L'organisation va désormais servir des bénéficiaires autres que ses membres. (ex. : un club de sport, un mouvement de jeunesse peuvent étendre leur action à une communauté plus large pour contribuer à une plus grande cohésion sociale).
- **Le modèle de coopérative sociale (CS)** = Le modèle de « coopérative sociale » résulte d'un mouvement des organisations d'intérêt mutuel (« Coopératives » ou « Assoc. IM ») vers un comportement caractérisé par une *attention accrue pour l'intérêt général*. Les coopératives sont d'abord et avant tout des entreprises d'intérêt mutuel, détenues et contrôlées (de façon démocratique) par leurs membres pour leurs propres intérêts non capitalistes. Une façon d'appréhender la nature spécifique des coopératives est d'identifier la « double qualité » de leurs membres, qui sont impliqués à la fois en tant qu' « associés » (copropriétaires) de l'entreprise et en tant qu' « utilisateurs », c'est-à-dire en tant que consommateurs ou usagers achetant les biens ou services produits par la coopérative (dans les coopératives de consommation, les coopératives d'épargne et de crédit, les coopératives d'assurance, les coopératives de logement, etc.), en tant que fournisseurs/producteurs utilisant la coopérative pour transformer et vendre leur production (en particulier dans les coopératives de producteurs agricoles), ou en tant que travailleurs employés par la coopérative qu'ils contrôlent (coopératives de travail). Le modèle CS va au-delà des coopératives traditionnelles,

en cela qu'il conjugue la poursuite de l'intérêt de ses membres avec la poursuite des intérêts de la communauté dans son ensemble ou d'un groupe cible. (Exemple artisans-paysans : l'intérêt des membres (agriculteurs) se conjugue avec un objectif sociétal et environnemental).

→ Un Parallèle avec notre objet d'étude peut se faire ici. Le supermarché coopératif Coopéco se trouve dans cette catégorie : cette coopérative de consommateurs fournit une alimentation à meilleur prix, et ce, en distribuant une partie de ses bénéfices à ses membres-clients sous la forme d'une « ristourne coopérative ». Étant donné que pour devenir membre il suffit d'acheter une part de coopérateur à un prix très bas, elle peut sans cesse élargir sa communauté auprès d'un public plus large. Par conséquent, bien qu'elle soit toujours perçue comme une coopérative d'« intérêt mutuel », son profil est devenu *de facto* assez proche de celui de «coopérative sociale».

- **Le modèle de social business (SB)** = initié par des entreprises marchandes vers un mouvement vers l'intérêt général
- **Le modèle d'entreprise sociale parapublique (ESP)** = de nombreux gouvernements face à d'importantes contraintes budgétaires dans un contexte de besoins sociaux grandissants prônent le transfert de certains services publics vers des entités privées tout en les gardant sous contrôle. Evolution vers une marchandisation du bien public.

#### 2.1.7. Gouvernance dans les différents modèles d'entreprises sociales

La structure de gouvernance de toute entreprise peut être vue comme l'ensemble des modalités organisationnelles qui assurent la poursuite de la mission de l'organisation, en l'occurrence une mission sociale. Deux grandes dimensions : la distribution des bénéfices, le processus de décision.

- Distribution des bénéfices :

la primauté de la mission sociale implique une distribution de bénéfices interdite ou selon certaines limitations. En ce qui concerne le modèle de « coopérative sociale » (CS), il représente un nouveau type de coopérative et il est intéressant de souligner ce qui le distingue des coopératives traditionnelles. Dans la grande tradition coopérative, on reconnaît au capital souscrit par les membres le droit d'être rémunéré, mais l'intérêt versé sur les parts de capital (quand l'assemblée générale des membres le décide) ne peut jamais dépasser un certain plafond. En outre, l'expérience montre que la mise en réserve d'une large part des bénéfices

est souvent jugée prioritaire pour la santé future de la coopérative. Par ailleurs, les membres peuvent également recevoir une autre part des bénéfices, pour autant qu'elle soit distribuée sous la forme d'une « ristourne », calculée au prorata de la valeur totale de leurs transactions avec la coopérative, et non en fonction du nombre de parts de capital détenues. Ces différentes spécificités reflètent la nature fondamentalement non capitaliste de la coopérative, dont l'activité se déploie au bénéfice mutuel des membres en tant qu'utilisateurs des biens ou services produits et non en tant qu'investisseurs cherchant avant tout le rendement de leurs parts de capital. À l'inverse des types traditionnels de coopératives, la coopérative sociale n'est pas centrée en priorité sur l'intérêt mutuel de ses membres, mais sur l'intérêt d'un groupe-cible extérieur aux membres ou sur l'intérêt plus large de toute une communauté. La coopérative sociale interdit ou limite la distribution des bénéfices d'une façon plus stricte que dans les coopératives traditionnelles. Ceci reflète clairement le mouvement de ces organisations de l'intérêt mutuel vers l'intérêt général.

- Processus de décision :

Dans les coopératives, c'est l'assemblée générale qui détient le pouvoir de décision ultime selon la règle une personne, une voix.

## **2.2. L'entreprise sociale une organisation hybride**

Nous le voyons, à travers le modèle de l'entreprise sociale, une coopérative de consommateurs telle que Coopéco est dynamisée par plusieurs principes d'intérêt, tantôt en s'inscrivant dans un marché en assurant sa survie à travers une mission de type économique, tantôt mutuel et de plus en plus vers un intérêt général. De plus, elle dispose de plusieurs ressources possibles pour mener à bien son activité (actuellement marché et réciprocité, et pourrait accéder à la redistribution si elle souhaitait faire reconnaître son action comme d'intérêt public). Cette organisation combine en fait une logique de type commercial avec un objectif sociétal nettement moins défini, alliant des finalités écologiques ou sociales. Ces organisations qui doivent combiner plusieurs logiques institutionnelles dans la poursuite de leur activité peuvent être définies comme des organisations hybrides qui relèvent d'une diversité de normes, de valeurs, et de pratiques qui orientent ses activités. Plusieurs auteurs ont déjà entrepris d'étudier ces organisations hybrides. Ils y ont analysé comment ces organisations tentaient de maintenir leur hybridité et ont pu déterminer les stratégies les plus efficaces pour y parvenir, ainsi que les risques et tensions qui apparaissent dans ces projets.

(Battilina et Dorado, 2010 ; Pache et Santos, 2013 ; Battilana & Lee, 2014 ; Lahaye & Janssen, 2016)

### 2.2.1. Les organisations hybrides : revue de la littérature

Ebrahim (2014) identifie 2 types d'entreprises hybrides : les hybrides différenciées et les hybrides intégrées. Dans la première les missions sociales et économiques sont bien différenciées ; dans la deuxième les missions sont intégrées au sein d'une même activité.

Battilana et Dorado (2010) vont examiner comment les nouvelles organisations hybrides tentent de construire et maintenir leur hybridité en l'absence de modèle prêt à l'emploi permettant de gérer les tensions entre les logiques qui se confrontent. Il s'agit de trouver un équilibre entre ces deux logiques en évitant une dérive de mission (favoriser une logique plus qu'une autre). La combinaison de deux logiques crée inévitablement des tensions et des conflits, cela signifie que les organisations hybrides sont potentiellement instables. La recherche vise à comprendre comment les organisations hybrides peuvent maintenir leur nature hybride malgré les tensions. Les ES doivent pouvoir identifier les différentes tensions et pouvoir les équilibrer de façon à garantir la pérennité de leurs missions.

Ils vont défendre l'idée que la réussite dans la combinaison de différentes logiques repose principalement dans la formation d'une identité organisationnelle commune qui trouve un équilibre entre les logiques combinées. La création d'une identité commune prévient la formation d'identité de sous-groupes qui exacerbe les tensions.

Pour ces auteurs, les stratégies de recrutement du personnel et de socialisation sont cruciales dans le processus de formation d'identité propre. La politique de recrutement définit qui peut devenir membre de l'organisation. La politique de socialisation définit comment induire et renforcer les comportements et valeurs désirés dans l'entreprise.

Ils vont observer deux approches dans le recrutement : « mix-and-match » ou « tabula rasa ». Le mix-and-match signifie que l'on recrute des personnes qui ont déjà une expérience et des compétences dans les logiques poursuivies et qu'elles doivent apprendre à se combiner entre-elles. Avantage observé : des résultats rapides. Inconvénient : risque de tension et conflit et paralysie entre les sous-groupes. Le tabula rasa signifie que l'on engage des personnes sans expérience que l'on va former directement à la culture d'entreprise qui combine différentes logiques. Cette approche met l'accent prioritairement sur la socialisation. Avantage : facilite

le développement d'une identité partagée. Inconvénient : croissance et résultats lents ce qui peut être problématique si des profits sont rapidement nécessaires.

Pour les stratégies de socialisation qui visent à conduire les membres vers les comportements et valeurs désirées au sein de l'entreprise. La stratégie sera soit de type « means-focused » (centrée sur les moyens), qui insiste sur l'aide donnée au personnel inexpérimenté d'apprendre leur nouvelle tâche, ou de type « end-focused » (centrée sur les résultats), qui considère que viser un objectif commun suffit à créer une culture d'entreprise commune entre profils différents.

L'étude va donc observer deux approches pour développer et maintenir une organisation hybride : l'approche par apprentissage qui combine les stratégies de tabula rasa et means-focused et l'approche dite d'intégration qui combine les stratégies de mix-and-match et le end-focused. Les résultats indiquent que c'est l'approche par apprentissage qui serait plus apte à créer une identité commune. L'approche par intégration vers un but supérieur est insuffisante pour éviter des conflits.

Pour Pache et Santos (2013) une organisation hybride est définie comme une organisation qui intègre des éléments de différentes logiques institutionnelles. Elle est par nature une arène de contradiction.

Ces organisations hybrides vont devoir intégrer des logiques institutionnelles concurrentes (marché vs social). Les entreprises sociales, par exemple dont le but est d'accomplir une mission sociale par le biais d'activités commerciales, sont prises entre les exigences concurrentes de la logique du marché et la logique sociale qu'elles combinent. L'hybridité peut en outre prendre différentes formes, en plus du mélange entre les logiques de marché et du social, il existe aussi des partenariats public-privé comprenant des éléments de l'État, du marché et de la société civile.

Ces auteurs vont déterminer diverses stratégies auxquelles les organisations hybrides peuvent avoir recourt pour trouver des moyens de combiner des logiques institutionnelles concurrentes. Ces stratégies sont le « decoupling » (découplage). L'organisation va se conformer aux attentes de l'environnement institutionnel extérieur, mais agir selon l'autre logique à l'intérieur. Le « compromising » (compromis). Pour réconcilier les logiques en présence, l'organisation crée un équilibre acceptable entre elles en modifiant tantôt un aspect, tantôt un autre. Et enfin la « combinaison » qui pour concilier les logiques en présence va combiner des activités issues de chacune d'elle. Il est possible ainsi de créer une configuration

spécifique qui s'adapte au mieux aux demandes spécifiques de l'environnement en associant des éléments intacts prescrits par chaque logique.

Les résultats suggèrent que les organisations utilisaient rarement la stratégie de découplage entre leur structure formelle et leur structure opérationnelle. En outre, elles se sont rarement engagées dans une stratégie de compromis pour satisfaire les demandes de leurs référents institutionnels. En revanche, nous trouvons des preuves d'une stratégie alternative qui implique un couplage sélectif d'éléments intacts tirés de chaque logique.

Les organisations hybrides peuvent donc coupler sélectivement des éléments de chaque logique en les gardant intacts. De plus, l'étude montre que l'origine d'une entreprise (social ou commerciale) détermine comment elle crée son couplage sélectif. A la manière du cheval de Troie, elle va intégrer majoritairement les éléments de la logique qui lui permettront d'obtenir une meilleure légitimité. Ainsi, lorsqu'elle manque de légitimité dans un domaine, une organisation hybride peut manipuler les logiques en présence afin de gagner en légitimité et acceptation.

Pour Lahaye et Janssen (2016), Les entreprises sociales sont par nature hybrides, car elles allient une mission sociale à une activité économique. Elles tentent donc d'atteindre des objectifs sociaux ou environnementaux grâce à une activité commerciale. Elles doivent donc à la fois répondre aux logiques économiques et sociales, en opposition aux entreprises classiques où la maximisation du profit est l'objectif principal.

Cette dualité de l'entreprise sociale en fait une organisation hybride, car elle permet la coexistence de formes organisationnelles diverses. Cette hybridité est source de tensions, car différentes logiques se confrontent au sein d'une même structure. Les auteurs observent que lorsqu'une entreprise privilégie sa mission économique aux dépens de sa mission sociale ou inversement, il y a ce que l'on nomme une dérive de mission. La dérive de mission peut être définie comme le processus de changement organisationnel qui se produit lorsque l'organisation dévie de son objectif principal. Exemple : une attention plus importante portée sur un fonctionnement efficace et rentable risque d'entrer en contradiction avec les valeurs sociales ou environnementales. Une dérive de mission peut prendre plusieurs formes comme augmenter des prix pour générer du profit plutôt que de favoriser un gain social aux bénéficiaires ou en sélectionnant les segments du marché qui pourront payer pour le service proposer. Parfois ces dérives ne sont que temporaires, le temps de faire face à un choc ponctuel (sécheresse, perte de denrées). En tous les cas, les ES peuvent être tentées de

privilégier les objectifs commerciaux qui leur garantissent un avenir, mais risque alors une dérive de mission. A contrario, privilégier la mission sociale risque de mettre en péril financièrement l'ES.

Ces auteurs vont analyser les dérives de missions possibles à différents niveaux : individuel (sur les motivations de l'entrepreneur), au niveau organisationnel (autour des stratégies à mettre en place pour éviter la dérive), et au niveau institutionnel qui relie l'entreprise sociale à son contexte.

Le niveau individuel est une analyse des motivations de l'entrepreneur social, elles influencent fortement le maintien du cap des missions de l'ES.

Pour le niveau institutionnel, il s'agit de l'environnement légal où se développe l'ES. En Belgique ou en France, il existe un cadre spécifique qui détermine l'action des ES. C'est un garde-fou important contre la dérive de mission.

Quant au niveau organisationnel, les travaux de Battilana et Lee (2014) font références. Ces auteurs vont mettre en avant les garde-fous et stratégies pour lutter contre les dérives de mission et préserver l'hybridité au niveau organisationnel. Le concept d'organisation hybride est défini comme le niveau d'intégration des activités, des structures, des processus et des significations par lesquelles les organisations donnent un sens et combinent leurs aspects multiples afin de conserver l'hybridité.

Ils déterminent 5 domaines clés au sein de l'organisation d'une entreprise pour permettre le maintien de l'hybridité : le niveau d'intégration des activités, la main d'œuvre, la culture institutionnelle, le design organisationnel, les relations inter-organisations.

L'intégration des activités (Ebrahim, 2014) : lorsque l'activité est intégrée (poursuivre l'objectif commercial permet d'atteindre l'objectif sociétal, les bénéficiaires sont les clients, les ressources sont confondues pour les objectifs commerciaux et sociétaux), alors il y a moins de risque de dérive (que dans une entreprise différenciée). En revanche, il y a un risque de dérive envers le réseau extérieur. Comme l'ES ne correspond pas aux catégories déjà connues, pour se faire reconnaître elle pourrait avoir tendance à se présenter tantôt du côté sociétal, tantôt du côté commercial.

La main d'œuvre (Battilana&Dorado, 2010) : au moment du recrutement, on constate que l'ES peut choisir d'engager du personnel qui dispose d'une expérience du secteur privé lucratif, ou du secteur non lucratif ou qui présente un profil déjà hybride. Pourtant, c'est

lorsqu'on choisit du personnel qui n'a pas d'expérience et qu'on les forme directement dans le projet hybride que les résultats sont les meilleurs. (c.-à-d. que l'hybridité est mieux maintenue).

De même à travers la socialisation (c.-à-d. l'accompagnement et la formation des travailleurs), il est possible de renforcer l'attachement aux valeurs et objectifs de l'ES. Et donc préserver l'hybridité.

Le design organisationnel comprend la structure organisationnelle, le système de contrôle, la gouvernance et les incitants. Ainsi, en prévoyant des espaces de discussion ou favoriser les échanges, l'ES peut diminuer le risque de dérive de mission. L'ES peut également organiser une gouvernance avec des mécanismes qui permettent de rappeler l'hybridité de l'organisation et fixer clairement dans ses principes ses objectifs sociétaux afin de les protéger des appétits commerciaux. Enfin, elle peut aussi constituer son conseil d'administration en y intégrant des représentants des différentes tendances de l'ES.

Les relations inter-organisations peuvent aussi être source de tensions. Les réseaux externes dont les ES dépendent peuvent induire une certaine pression et faire dériver la mission. Ainsi, si l'entreprise bénéficie d'aides extérieures, elles peuvent se trouver parfois confrontées à des investisseurs privés qui pourraient privilégier le rendement et les aspects commerciaux, tandis que des organismes caritatifs impliqués dans l'ES seront eux plus intéressés par l'impact social. Développer des partenariats avec des mouvements qui partagent les mêmes valeurs peut favoriser le maintien de l'adhésion aux missions de départ. Les choix stratégiques liés aux financements, aux partenariats, et aux contrôles externes constituent des leviers pour conserver l'hybridité de départ.

La culture organisationnelle doit favoriser l'intégration lorsqu'elle perçoit l'émergence de différentes sous-cultures internes. Elle doit favoriser les synergies et veiller à réconcilier les éventuels antagonismes.

### 2.2.2. Tensions émergeant du caractère hybride des organisations

A l'issue de cette revue de la littérature, nous nous proposons donc d'appréhender le supermarché coopératif Coopéco à travers le prisme des entreprises sociales comme une organisation hybride. Cependant, comme ces études l'ont déjà suggéré, de cette hybridité va découler une série de difficultés ou de tensions organisationnelles que nous pouvons tenter de mieux cerner et organiser. Une tension est définie comme une difficulté pouvant apparaître au

sein d'une organisation hybride qui par nature poursuit des finalités potentiellement contradictoires (Maréchal & Plateau, 2017)

Les travaux de Smith et Gonin (2013) ont classifié les types de tensions qui apparaissent dans les organisations hybrides. Ils en distinguent quatre types.

### 1. Tensions sur les résultats (performing)

Elles apparaissent autour des différentes lectures possibles des résultats. Ex. : les buts atteints, les mesures, les parties prenantes.

Ainsi, l'évaluation des buts atteints d'une mission sociale va concerner un large panel de parties prenantes. Tandis que l'évaluation des buts atteints par une entreprise commerciale va intéresser un petit groupe d'actionnaire, investisseur ou propriétaire.

Les critères de mesure d'une mission sociale sont souvent subjectifs, qualitatifs et difficiles à standardiser ou à comparer. Les mesures d'une entreprise commerciale sont, elles, plus objectives, quantitatives et plus faciles à comparer.

La tension peut aussi tourner autour de la définition du succès de l'organisation. Parfois un même résultat peut signifier un succès dans un domaine et un échec dans l'autre (ex : réussite économique, mais échec dans la finalité sociétale).

La tension porte aussi sur le comment l'organisation fait tenir ensemble les missions sociales et économiques. (Pache et Santos, 2013)

### 2. Tensions organisationnelles (organizing)

Elles apparaissent quand l'organisation s'engage dans des dynamiques internes contradictoires telles que la culture d'entreprise, ses pratiques, sa structure. En effet, les missions sociales et commerciales impliquent souvent des pratiques différentes par exemple dans le recrutement (Battilana et Dorado, 2010) ou la forme légale qu'elles adoptent.

### 3. Tensions sur l'appartenance (belonging)

Elles concernent des questions autour de l'identité. En effet, différentes identités peuvent apparaître au sein d'une organisation selon que l'on se référera principalement à la mission sociale ou à la mission commerciale. Il peut alors coexister des identités différentes potentiellement en tension ou se créer une identité hybride.

#### 4. Tensions d'apprentissage (learning)

Elles apparaissent quand différents horizons, objectifs se juxtaposent. Par exemple agir pour croître à long terme tout en maintenant une stabilité voire une survie à court terme. Ex. : les résultats économiques sont facilement mesurables à court terme tandis que les résultats sociaux sont plus longs à évaluer. Les entreprises sociales peuvent vouloir grandir pour accroître leur impact, mais leur croissance peut menacer leur mission sociale (la mission sociale décroît avec l'augmentation de la taille).

Sur base de cette classification générale des tensions, d'autres auteurs comme Plateau et Maréchal (2017), vont réussir à distinguer plus spécifiquement pour une organisation de type supermarché-coopératif, une série de tensions liées au caractère hybride de ce genre d'initiative et à la nécessité d'opérer un certain nombre d'arbitrages dans la mise en œuvre de l'activité. Sept tensions intra-organisationnelles ont émergé dans leur étude.

1. Tension entre l'ancrage économique de l'organisation et sa nature participative (prise de décision plus démocratique). La tension oppose l'efficacité des modes de gestion et de décision associés aux structures marchandes classiques et les dispositifs participatifs reposant sur une base citoyenne importante.
2. Tension entre la rationalisation de la logistique et la souplesse organisationnelle.
3. Tension autour de la fixation du prix. Pérenniser l'organisation en lui assurant une marge suffisante et rémunérer au mieux les producteurs.
4. Idem, mais assurer un revenu décent aux producteurs tout en maintenant des prix accessibles pour le grand nombre.
5. Tension à combiner l'objectif d'un ancrage de proximité et une stratégie commerciale allant vers un développement sur un plus grand territoire (pour faire du chiffre).
6. Tension autour du niveau acceptable de concurrence entre les fournisseurs du magasin. Une liste de critères peut tenter d'objectiver le choix entre producteurs.
7. Tension entre la promotion d'une alimentation de qualité pour tous (mixité sociale) et les normes associées aux modes de production agricole (label bio, local, artisanal...).

*« Ainsi, une tension émerge au sein d'un supermarché coopératif lorsqu'une partie des membres souhaitent s'appuyer sur ces normes associées au respect de l'environnement alors que ces dernières peuvent constituer un frein à l'élargissement et la mixité de la base sociale de l'organisation. En effet, l'unique présence de produits relevant de la certification biologique ou d'une origine locale renvoie à une identité par les pratiques alimentaires qui est généralement associée aux classes sociales les plus aisées. L'objectif de dépasser cette réalité suggère à l'inverse de diversifier la gamme des produits proposés afin de multiplier les valeurs de références associées aux produits. ».* « Le dispositif mis en place afin de gérer cette tension liée à la double

*promotion d'une accessibilité sociale et de produits respectueux de l'environnement a été de diversifier la gamme tout en attirant l'attention des consommateurs sur toute une série de critères de qualité ».* (Plateau et Maréchal, 2017)

Cette typologie de tensions va nous servir de porte d'entrée pour aborder plus spécifiquement le supermarché coopératif Coopéco. En effet, nous nous proposons dans la partie méthodologique de ce travail, de mettre à jour et d'analyser les tensions précises qui à la lecture de la littérature que nous venons de passer en revue devraient potentiellement apparaître au sein de cette organisation.

Mais avant de préciser nos grilles d'analyse du réel dans la méthodologie, nous présentons ci-après notre terrain de recherche de sorte d'articuler au mieux le cadre théorique avec la méthodologie.

**Partie II**  
**METHODOLOGIE**

### **Chapitre 3. Description du terrain**

Un peu d'histoire... Le supermarché coopératif et participatif Coopéco est créé en 2015. C'est un groupe de citoyens qui a réfléchi sur l'élaboration d'un projet qui pourrait permettre d'accéder à une alimentation saine et durable à un prix abordable.

L'initiative vient donc de citoyens qui ont souhaité un jour résoudre l'équation : « se nourrir sainement à un prix abordable ». Ils se sont alors inspirés du modèle américain « Foodcoop » à New York, mais aussi plus proche de nous « Beescoop » de Bruxelles. Le principe de ce genre de magasin consiste à proposer des denrées de qualité au prix le plus juste grâce principalement au bénévolat des coopérateurs qui évitent ainsi les frais salariaux. Lorsqu'un nombre suffisant de coopérateurs a été atteint et que quelques fournisseurs et producteurs ont été convaincus, l'activité commerciale à proprement parler s'est mise en place. Au début, il s'agissait d'un magasin virtuel en ligne. À travers une interface internet, les producteurs proposaient leur offre et les coopérateurs pouvaient commander les quantités souhaitées. Après plusieurs mois de ce fonctionnement et grâce à l'étoffement du nombre de coopérateurs et de producteurs, l'ouverture d'un magasin physique pouvait être envisagée. Dès qu'un local fut trouvé, le magasin ouvrit ses portes le 8 octobre 2016 à Marchienne-au-Pont.

Dès le départ, l'objectif et la philosophie du projet était de créer une coopérative qui offre à chacun un accès à une nourriture de qualité et à des prix accessibles. Le tout dans une démarche respectueuse de l'environnement et de l'humain. C'est une alternative participative à la grande distribution. Le magasin fonctionne en effet grâce à la participation active des membres, chacun venant apporter une pierre à l'édifice selon ses compétences. Ce projet s'inscrit dans une logique économique alternative qui s'inscrit dans l'économie sociale et solidaire. La démarche permet de maintenir des prix accessibles puisqu'il n'y a pas de frais salariaux nécessaires au fonctionnement du magasin. Les personnes qui ont démarré ce projet n'avaient pas un cadre théorique pour guider leur action. C'est avant tout guidé par l'envie de créer une façon de s'alimenter dégager des circuits commerciaux habituels et de recréer du lien social autour d'une activité fondamentale pour tous que s'est construit pas à pas le projet.

Les priorités qui ont été définies par les initiateurs ont été la mise en avant de producteurs locaux, l'utilisation de circuits courts, la mise en magasin de produits éthiques et de saison, et enfin la lutte contre le gaspillage alimentaire. Les premiers coopérateurs ont donc sélectionné les produits sur base de la proximité de la production, de leurs qualités nutritionnelles, de leur

production naturelle et bien entendu de leur valeur gustative. Les produits sont donc (quand c'est possible) locaux, peu transformés et de saison. Des emballages minimalistes sont utilisés, les produits sont proposés en vrac si la demande est assez grande. Ainsi, il s'est avéré possible de proposer des prix justes grâce à l'utilisation de circuits courts, un acheminement des produits directement du producteur/distributeur vers le client, ainsi que grâce au travail des bénévoles. Enfin, en plus des produits alimentaires, le supermarché propose aussi une gamme de produits pour le soin du corps et des produits ménagers.

C'est l'aspect humain qui s'est avéré déterminant pour la poursuite du projet. Les différents coopérateurs grâce à leur participation à un objectif commun propice aux échanges ont réussi à créer un lien porteur pour le développement du projet. Des liens forts existent aussi avec les producteurs, en mettant, par exemple, un point d'honneur à respecter leurs marges de bénéfice.

Concrètement, cette initiative s'adresse à des clients qui doivent d'abord devenir coopérateurs. Pour cela, il faut assister à une séance d'information et puis s'inscrire en tant que coopérateur en achetant au moins une part du magasin (une part coûte 25 EUR). Chaque client est donc propriétaire du Supermarché. A ce jour, le projet compte 400 coopérateurs.

En outre, chaque membre s'engage à participer au fonctionnement du Supermarché en se mettant à disposition de Coopéco pendant trois heures par mois. Il a de plus un impact dans l'évolution de ce dernier grâce aux décisions prises ensemble lors des Assemblées Générales où chaque membre détient une voix.

Concernant le fonctionnement du magasin, il est apparu nécessaire d'organiser le travail en différents groupes appelés « caddies ». Une équipe de pilotage centralise, partage les informations et coordonne les différents caddies. Les nouveaux coopérateurs sont informés des différentes tâches à réaliser et choisissent le caddy dans lequel ils se sentent compétents, à l'aise ou l'activité qu'ils ont envie de découvrir pour développer un apprentissage. Certains préfèrent même ne pas choisir et vont d'abord tester les différentes activités avant de se décider.

Les axes de travail se distinguent donc selon plusieurs dimensions et spécialisations :

- Gestion du magasin et vente, organisation des plannings, aménagement du local, recherche des produits, livraison des produits, suivi de la chaîne de production.
- Recherche de financement et comptabilité.

- Communication, recrutement des membres.
- Réflexion sur les valeurs poursuivies comme par exemple la transparence au niveau de l'étiquetage, le recyclage, le zéro déchet...
- Maintenance et développement technologique.
- Organe décisionnel lors d'Assemblées Générales.
- Etc.

Tous ces départements comptent des tâches à réaliser afin de maintenir l'activité du magasin. L'activité se déroule à Marchienne-au-Pont (Charleroi) sur le site d'« Avanti », un Centre d'Insertion Socio Professionnelle.

Nous le voyons de nombreux acteurs sont nécessaires à la poursuite de ce projet. Tout d'abord chaque coopérateur à travers sa compétence propre, sa participation effective, son engagement mais aussi son poids décisionnel est un partenaire incontournable du projet. L'ensemble des coopérateurs est le réseau dans lequel le projet pourra puiser les compétences et les spécialisations dont il a besoin. Les producteurs sont évidemment aussi essentiels. Un partenariat de confiance et la création d'un large réseau avec eux participe à la réussite de l'initiative. Enfin, les clients qui sont en fait de facto les coopérateurs.

Notons que le public ciblé par cette initiative n'est pas à priori défini puisque tout un chacun peut participer à ce projet. Toutefois, sociologiquement parlant, il apparaît que ce sont d'abord les personnes intéressées par l'alimentation dite durable, soucieuses de trouver des alternatives à la consommation de la grande distribution et en recherche de reconnexion du tissu relationnel qui répondent le mieux à cette initiative. Si l'on se réfère à Bourdieu, nous pouvons estimer que ce sont des personnes dotées d'un capital culturel élevé qui grâce à leur niveau d'éducation comprennent qu'il est primordial pour la santé et pour la cohésion sociale de dépasser le modèle de consommation dominant. Il s'agit d'un capital culturel « incorporé », c'est-à-dire qu'il fait partie de l'individu lui-même en tant que dispositions apprises qui sont mises en œuvre lors de différentes activités comme la consommation et les habitudes alimentaires. Ce constat doit nous faire réfléchir à la finalité sociale et à la mixité du projet. En effet, il serait dommage que des personnes moins favorisées de la région ne puissent pas en bénéficier en raison de cette distinction sociologique.

Le challenge de Coopéco est de créer un système alternatif de commerce alimentaire qui est économiquement viable. Sans aucun subside octroyé par les autorités publiques et par les seules rentrées financières issues des ventes et l'investissement des bénévoles, il faut couvrir

les coûts (loyer, électricité et divers frais) et rendre les produits de Coopéco accessibles à ses membres au prix le plus juste.

Coopéco s'inscrit ainsi pleinement dans les principes de l'économie sociale et solidaire ou économie du tiers secteur à travers son recours au marché et l'utilisation de ressources de réciprocité tel que le bénévolat, elle développe ainsi une hybridation de ses ressources comme le propose le modèle de Polanyi. Le profit sert le développement de l'activité qui en est l'objectif central sans finalité d'enrichissement capitaliste. Coopéco est donc une organisation du tiers secteur qui aujourd'hui dessine les contours d'un autre modèle économique de nature sociale, collaborative, démarchandisée et en transition. Ces organisations doivent combiner plusieurs finalités dans la poursuite de leur activité. L'approche EMES (émergence des entreprises sociales) a fourni une base théorique pour conceptualiser ces entreprises sociales auxquelles Coopéco semble se référer.

Concernant la participation des usagers au projet de Coopéco, on souligne que le projet de supermarché coopératif et participatif (comme l'indique son nom) a intégré les coopérateurs au débat dans le projet et aux prises de décisions. Signalons également que le public cible est le même que celui qui a défini le projet. Ainsi, elle se caractérise par une double qualité : ses membres sont à la fois les associés qui possèdent et contrôlent l'entreprise et aussi les usagers et bénéficiaires de l'activité de l'entreprise. C'est dans cette optique que la coopérative est considérée comme un collectif autogéré. Pour caractériser ce type d'entreprise, il convient aussi de distinguer les organisations poursuivant un intérêt mutuel, de celles poursuivant un intérêt général. Pour rappel, dans les organisations d'intérêt mutuel, ceux qui détiennent le pouvoir sur les bénéfices en sont aussi les bénéficiaires. L'intérêt mutuel poursuivi réside dans les biens et services fournis aux membres sous leur propre contrôle. Les membres considèrent l'activité comme la raison d'être même de l'organisation (dans Coopéco, les membres bien qu'ils acquièrent une ou des parts de capital, ne sont pas intéressés par le rendement de ce capital). Le moteur est la poursuite de l'intérêt de leurs membres. Dans les organisations d'intérêt général, ceux qui détiennent le pouvoir sur les bénéfices ne sont pas nécessairement les bénéficiaires. Ce sont des organisations contrôlées par leurs membres, mais qui visent à servir d'autres personnes. (Ex caritative, protection de l'environnement, exclusion sociale...). Or Coopéco bien que poursuivant un intérêt mutuel pour ses membres, n'a de cesse que de vouloir grandir et essaie d'atteindre d'autres publics visant ainsi un intérêt général autour de la santé ou de la cohésion sociale. Selon l'approche EMES, Coopéco intègre le modèle dit de *coopérative sociale*. Ce modèle résulte d'un mouvement des

organisations d'intérêt mutuel vers un comportement caractérisé par une attention accrue pour l'intérêt général. Ainsi, si Coopéco est d'abord et avant tout une entreprise d'intérêt mutuel, détenue et contrôlée (de façon démocratique) par ses membres pour ses propres intérêts non capitalistes, elle se conjugue avec la poursuite des intérêts de la communauté dans son ensemble. Dès lors, la coopérative pratique une forme de porte ouverte : toute personne qui le souhaite peut devenir membre et comme ce n'est pas très coûteux, la coopérative s'inscrit de facto dans une dimension d'intérêt général. En outre, comme ses finalités sont aussi orientées vers la santé de la population, la cohésion sociale, le respect des producteurs et dans une dynamique écologique, les externalités sont positives de type biens publics.

Sur le plan de la participation démocratique, chaque membre va aussi participer à l'évolution du projet en partageant ses compétences et connaissances, et en participant aux décisions prises lors des Assemblées Générales sur le principe de la démocratie participative. Au-delà de son rôle éducationnel sur le « comment décider ensemble ? », Coopéco est un vecteur de changement concret qui touche à des choix importants de société. Elle souhaite, en effet, mettre en place une alternative durable à la grande distribution en levant les freins économiques, sociaux, culturels et informationnels qui limitent la diffusion de ce type de consommation auprès d'un public non informé, voire fragilisé.

Le processus de décision démocratique adopté par le projet donne une priorité à une pratique effective de participation des citoyens qui se concrétise par le principe « une personne une voix ». Nous pouvons aussi y inclure les pratiques de gestion participative et d'implication des différentes parties prenantes. L'organisation régulière d'une assemblée générale renvoie à la construction d'espace qui autorise le débat sur les finalités poursuivies. Nous nous situons dans une optique résolument de type « habermassienne » où l'espace public doit permettre la communication et l'expression de chacun à travers l'échange d'arguments afin d'atteindre la décision la plus juste. Toutefois, nous ne pouvons exclure les critiques déjà relatées par Bourdieu. Un rapport de force va toujours jouer entre les coopérateurs les plus engagés et dotés d'un niveau socioculturel plus élevé et ceux moins habiles dans l'art oratoire. En outre, des effets de polarisation restent possibles.

Par ailleurs, la coopérative est un système basé sur la participation citoyenne sur le principe « un homme une voix ». Toutes les décisions stratégiques sont prises à la majorité par l'assemblée générale tous les deux mois. Dans cette assemblée, on présente l'évolution de

Coopéco, les décisions à prendre et l'ensemble des coopérateurs en majorité donne les grandes orientations à la coopérative.

C'est toute une structure qui est organisée pour que chacun puisse trouver sa place, que chacun puisse exprimer ses idées :

Les Organes officiels sont :

- L'assemblée générale (AG)
- Le comité de pilotage qui coordonne l'activité opérationnelle de la coopérative et propose les points à mettre à l'ordre du jour de l'assemblée générale.

Outre ces deux organes, nous retrouvons :

- Les groupes de travail opérationnels où les coopérateurs sont invités à participer : les caddies. En effet, pour faire fonctionner le magasin, il est apparu nécessaire de diviser le travail en différents groupes appelés « caddies ». L'équipe de pilotage centralise, partage les informations et coordonne les différents caddies.

A travers cette présentation, nous observons que ce supermarché coopératif doit combiner une logique de type commerciale ou de marché avec des objectifs sociétaux alliant des finalités écologiques ou sociales. Il s'agit donc d'une organisation hybride. Peuvent donc subvenir des tensions découlant de finalités contradictoires.

Exemple : pour suppléer aux pertes de produits périssables, certains évoquent la nécessité d'augmenter les marges de l'ensemble des produits. En opposition, la finalité d'accessibilité va s'opposer à cette pure logique marchande. Par ailleurs, l'engagement des membres étant pleinement bénévole et non contractuel, il est impensable d'imposer une organisation faite d'obligations. C'est sur la participation spontanée que repose le projet, ce qui peut parfois venir contraindre les impératifs de fonctionnement et commerciaux.

## **Chapitre 4. Recherche empirique**

### **4.1. Méthodologie**

Dans cette partie, nous allons présenter la démarche utilisée pour collecter le matériel empirique afin de réaliser cette étude et la méthodologie choisie pour analyser les données ainsi récoltées. C'est l'ouvrage de Paillé et Mucchielli (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* qui fera référence dans notre processus de recherche. Nous nous situons dans le cadre d'une recherche qualitative avec un processus itératif. La démarche vise à rencontrer des acteurs de terrain dans la réalité de leur activité. Ces vécus de terrain étant confrontés tout au long du processus de recherche aux caractéristiques émergent de la littérature scientifique portant sur le caractère hybride d'une coopérative. Le matériau empirique a été collecté par des moyens d'entretiens semi-structurés qui ont été enregistrés, retranscrits, codés et analysés.

### **4.2. Dispositif méthodologique pré-empirique**

Dans ce paragraphe, nous allons présenter comment l'échantillonnage a été réalisé et comment le guide d'entretien a été construit. Cette étape s'inspire du support de Damhuis & Ruquoy (2012).

#### **4.2.1. L'échantillonnage**

Notre démarche de recherche n'implique pas la sélection d'un échantillon représentatif, mais se donne avant tout l'objectif d'atteindre une diversité d'acteurs impliqués dans la coopérative. Ainsi de façon stratégique, nous avons sélectionné les acteurs sur base de leur activité au sein de la coopérative. Nous avons donc opté pour une méthode d'échantillonnage raisonné (Ruquoy, 1995). Pour rappel, la coopérative s'organise en diverses unités fonctionnelles appelées « caddies », nous en avons retenu 5 qui sont les caddies : accueil, magasin, aménagement des ressources, finance et approvisionnement. Pour chacun d'eux, nous avons rencontré un ou deux coopérateurs. Au total, cette recherche s'appuie sur 7 entretiens. Un nombre plus important aurait pu être envisagé mais des contraintes de temps et divers désistements ont limité ce nombre. Il est toutefois assumé dans le cadre d'une recherche qualitative, en outre au cours de la recherche, il nous est apparu atteindre une saturation des informations suffisante pour couvrir la diversité du phénomène observé : « *Le critère de validation de la saturation désigne le moment lors duquel le chercheur réalise que*

*l'ajout de données nouvelles dans sa recherche n'occasionne pas une meilleure compréhension du phénomène étudié* » (Mucchielli, cité dans Damhuis & Ruquoy, 2012).

Les entretiens se sont déroulés à partir de rendez-vous pris à la convenance des interviewés dans le lieu de leur choix (domicile, bureau, extérieur). Leur durée était d'environ 1 heure.

#### 4.2.2. Le guide d'entretien

L'entretien s'est voulu semi-directif. Il a été préparé sur base de la typologie des tensions proposée par Plateau & Maréchal (2017). Il opérationnalise ainsi sous forme de questions la liste complète des tensions potentiellement présentes au sein d'une coopérative. Toutefois pour ne pas fermer à la possibilité d'émergence de nouvelles tensions et surtout pour laisser libre cours à l'expression des vécus des acteurs, les tensions ne sont pas dans un premier temps explicitées telles quelles. La rencontre visait à permettre aux acteurs de raconter leur expérience vécue au sein de la coopérative autour de divers thèmes tels que l'histoire qui les y a conduits, le plaisir et déplaisir d'y travailler, l'avenir envisagé, puis progressivement pointer quelques thématiques telles que l'organisation, les décisions, les produits, le bénévolat, le recrutement, les prix... le but étant de faire émerger et d'entourer la tension éventuelle plus que de la cibler. En fin d'entretien, l'interviewer pouvait s'il le trouvait opportun être plus directif sur les tensions non évoquées spontanément. Ainsi le guide d'entretien se compose de 3 parties : une première partie brise-glace et généraliste, une seconde qui aborde les tensions potentielles, mais sans les nommer et une troisième phase non obligatoire, en cas de patinage, d'évitement dans les réponses et pour être exhaustif, qui aborde les tensions plus directement. Ce modus operandi nous a conduits régulièrement à réévaluer le guide d'entretien afin d'être le plus en phase avec la recherche et avec la réalité des acteurs. Ce guide d'entretien est consultable en annexe 1.

En outre, tout au long du guide, une attention particulière a été portée sur la valence émotionnelle que les réponses véhiculaient. Cette précision a pour but de pouvoir catégoriser les vécus émotionnels que suscite l'émergence des tensions afin d'en évaluer leur degré d'intensité.

### **4.3. Traitement et analyse du matériau empirique**

C'est à travers une analyse qualitative de contenu que le matériau empirique récolté a été traité. Nous avons suivi les principes de Maroy (1995) pour réaliser cette analyse. Elle ambitionne 3 finalités : d'abord une description simple qui vise à vérifier si la typologie des

tensions proposée par Plateau (2017) est confirmée par notre étude. « *Le chercheur utilise une théorie existante pour forger un schéma d'analyse a priori qui lui permette de classer son matériau. Il dégage de son matériau des segments qui correspondent aux concepts et aux « catégories » dans la théorie* » (Maroy, 1995).

Ensuite, à travers une description analytique ouvrir à une découverte plus inductive permettant de s'écarter de la grille d'analyse initiale afin de l'affiner, voire de la compléter à partir des données récoltées. « *Le schéma général d'analyse ne procède plus ici d'une grille préexistante, il est construit et dérivé des matériaux. Les classes ou catégories, leurs relations sont suggérées ou découvertes inductivement à partir des données* » (Maroy, 1995).

Enfin, toujours dans une visée analytique, adjoindre aux tensions découvertes une valence affective témoignant du degré d'intensité émotionnelle que celles-ci véhiculent et évaluer l'expérience réellement vécue par les acteurs confrontés à ces tensions.

Pour traiter les différents entretiens, ceux-ci ont été d'abord retranscrits (voir annexe 2 pour consultation).

Ensuite, ils ont été codés sur base de la grille d'analyse de Plateau (2017). Ainsi chaque passage exprimant une tension s'est vu classé selon l'une des 7 tensions préétablies. Ce codage s'est d'abord fait de façon dite « verticale », c'est-à-dire en opérant toutes les classifications au sein d'un même entretien. Le codage vertical consiste à examiner de façon rigoureuse et exhaustive l'ensemble des matériaux empiriques collectés. Pour ce faire, nous avons examiné chacun des matériaux empiriques significatifs (un à un) à la lumière des catégories développées dans le cadre théorique.

Ensuite, nous avons appliqué un codage « horizontal ». Le codage horizontal consiste à rassembler les analyses verticales menées pour chaque entretien afin de les comparer, d'en faire émerger les thèmes récurrents à travers des convergences ou similarités. (Voir l'annexe 3 qui constitue le tableau récapitulatif de ce double codage)

Rapidement, selon une perspective plus itérative, nous nous sommes aperçus que notre grille d'analyse de départ ne suffisait pas à rendre compte de la diversité des réponses et des nuances proposées dans les récits des acteurs. Nous avons alors au fur et à mesure intégré de nouvelles catégories que nous présenterons ci-après dans les résultats.

#### **4.4. Réflexivité méthodologique**

Plusieurs commentaires peuvent se faire sur la réalisation de cette recherche et ses limitations. Tout d'abord, rappelons que le chercheur est aussi coopérateur au sein de cette entreprise et est partie prenante de ce projet. La mise à distance nécessaire pour appréhender l'objet d'étude n'est pas toujours optimale. Une forme de biais indigène est ainsi possible. Toutefois, cette proximité est aussi un atout. La familiarité avec le terrain apporte des informations et contribue à faire mûrir un questionnement permettant de conduire une recherche. Une certaine forme de familiarité s'avère nécessaire pour approcher les réalités vécues.

L'échantillon de 7 coopérateurs est aussi une faiblesse, même si l'effet de saturation semblait atteint. Un plus grand panel eut été pertinent en s'intéressant par exemple aux producteurs, aux coopérateurs qui quittent l'entreprise, à certains observateurs externes qui côtoient coopéco en partenariat, en soutien logistique voire en voisinage.

En outre, force fut de constater lors de ces rencontres qu'il y a une forme de résistance à évoquer les tensions de la coopérative. Le discours s'exprime en termes de difficultés passagères, de manque, de futures solutions, mais rarement en termes de tensions franches. Ce qui laisse aussi penser à la difficulté pour les acteurs de terrain à problématiser les situations et de faire des expériences vécues un objet d'analyse. Ce que le chercheur fait lui spontanément.

De surcroît, nous évoquons aussi le lissage affectif perçu dans le discours des répondants. Celui-ci apparaît assez rapidement chez les personnes fortement impliquées dans un projet, il y a une tendance à vouloir le protéger, le défendre de toute critique, critiques qui peuvent être vécues comme un risque de fragilisation. Des phénomènes de désirabilité sociale ne sont pas non plus à exclure, le souhait de faire bonne impression auprès du chercheur est envisageable tant pour vanter la qualité du projet que pour se montrer sous un beau jour personnel (je suis quelqu'un de constructif). De plus, un biais sociologique est possible. Les personnes rencontrées dans cette coopérative sont sincèrement habitées par un projet de société novateur et veulent vivre leur idéalisme. Les valeurs humaines que véhiculent ces nouvelles coopératives rassemblent des personnes davantage tournées vers le compromis, la tolérance, la tempérance plus que vers la mise en exergue de critiques, de tensions ou de conflits.

## Chapitre 5. Résultats

### 5.1. Présentation des tensions

Les résultats confirment tout d'abord que, en effet, le caractère hybride d'un supermarché coopératif fait émerger des tensions que nous classifions selon divers axes. L'axe 1 concernera les tensions liées à la difficulté de coordonner diverses logiques en présence, soit les finalités économiques avec les finalités sociétales ou environnementales. Nous retrouvons dans cet axe la proposition faite par Maréchal & Plateau (2017) de souligner les tensions émergent de la combinaison de logiques commerciales avec une logique dite de transition. Il inclut les tensions autour de la gouvernance et de l'organisation du travail. Avec l'axe 2, nous nous écartons des catégories proposées par Maréchal & Plateau. En effet, il nous apparaissait que mettre l'accent plus particulièrement sur les catégories bénéficiaires du projet : tantôt les coopérateurs, tantôt les producteurs, tantôt les clients, clarifiait l'émergence de certaines tensions. Enfin l'axe 3 situe les tensions autour des missions que poursuit le projet, et se réfère aux travaux de Smith & Gonin (2013) principalement autour des tensions « d'apprentissage » lorsque divers horizons se superposent pour maintenir l'organisation en équilibre. Tantôt l'accent est orienté vers une mission sociale, tantôt vers une mission commerciale et c'est au sein même de ces missions qu'adviennent les tensions. L'axe 3 inclut les tensions à propos de la mixité des coopérateurs et la croissance du magasin.

Toutefois, le cadre d'analyse de Maréchal & Plateau (2017) et les tensions qu'il propose rencontrent les difficultés soulevées par les acteurs interviewés. En effet, pour chacune des 7 tensions proposées (sauf une), nous trouvons des extraits d'entretien significatifs correspondant à la tension. Toutefois, les arguments exposés par les acteurs nous ont conduits à développer cette grille d'analyse pour la rendre plus en adéquation avec la réalité observée.

La grille d'analyse des tensions se compose à l'issue de notre analyse de 9 tensions, avec pour les tensions 2, 6, 8 et 9 des nuances plus spécifiques sur l'objet de la tension. En outre, les tensions 3 et 4 ont pu se croiser pour créer une nouvelle tension notée 5. Le tableau 1 synthétise les résultats qui seront développés pas la suite.

Tableau 1 : récapitulatif des résultats

Axes	Tensions
<p><b>A. Logiques en présence</b> Economique &gt;&lt; Sociétale et environnementale ⇒ Tensions de gouvernance et d'organisation du travail</p>	<p>1. Logique d'efficacité des modes de gestion et de décision &gt;&lt; Logique participative/démocratique (gouvernance)</p>
	<p>2. Rationalisation/logistique/standardisation/procédure &gt;&lt; Souplesse organisationnelle/lien humain (organisation du travail)</p> <p>+ nuance 2.a. autour de la GRH et 2.b. autour de l'investissement bénévole</p>
<p><b>B. Catégories bénéficiaires</b> (Coopérateurs, clients, producteurs)</p>	<p>3. Marge suffisante pour le magasin &gt;&lt; Rémunérer justement les producteurs</p>
	<p>4. Revenu juste aux producteurs &gt;&lt; Accessibilité des prix aux plus grands nombres</p>
	<p>5. Marge suffisante pour le magasin &gt;&lt; Accessibilité des prix aux plus grands nombres</p>
	<p>6. Concurrence entre producteurs ? critères de valeur pour décider</p> <p>+ nuance 6.a autour des critères d'achat</p>
<p><b>C. Missions</b> (Commerciales, sociales)</p>	<p>7. Tension autour de la double casquette coopérateur travailleur &gt;&lt; Coopérateur client</p>
	<p>8. Renforcer la proximité &gt;&lt; Développer le magasin (l'agrandir, le déplacer vers des lieux plus rentables)</p> <p>+ nuance 8.a. autour de la croissance du magasin</p> <p>9. Mixité des coopérateurs (accessibilité sociale) &gt;&lt; Choix de produit perçus comme trop sociologiquement ciblés ou trop chères</p> <p>+ nuance 9.a. autour de l'aspect culturel et nuance 9.b. autour de l'homogénéité sociale</p>

La classification des tensions rencontrées selon la typologie de Plateau & Maréchal (2017) adaptée avec les nuances ou nouveautés rencontrées lors du traitement du matériel récolté se présente à présent sous cette forme :

**1. Logique d'efficacité des modes de gestion et de décision**

><

**Logique participative/démocratique**

Tension entre l'ancrage économique de l'organisation et sa nature participative (prise de décision plus démocratique). La tension oppose l'efficacité des modes de gestion et de décision associés aux structures marchandes classiques (logique d'efficacité) et les dispositifs participatifs reposant sur une base citoyenne importante et prise de décision démocratique (logique participative). Exemples : - engager un professionnel ou favoriser le bénévole // Si implication des bénévoles diminue ou si les modalités de décision empêchent d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise. Cette tension renvoie aux aspects de la gouvernance.

**2. Rationalisation/logistique/standardisation/procédure**

><

**Souplesse organisationnelle / lien interpersonnel**

Tension entre la rationalisation de la logistique, de la communication et la souplesse organisationnelle. Exemple : programme informatique Odoo >< on s'arrange entre nous // Rigueur >< on tâtonne. Cette tension renvoie plus généralement aux questions de l'organisation du travail et peut faire l'objet de diverses nuances.

**Nuance 2.a.** : la tension porte plus spécifiquement sur la gestion des ressources humaines (GRH), le management : sélection des coopérateurs, accueil des nouveaux, orientation vers une tâche...

**Nuance 2.b.** : la tension porte plus spécifiquement sur l'intensité d'investissement des bénévoles (risque d'épuisement)

**3. Marge suffisante pour le magasin**

><

**Rémunérer justement les producteurs**

Tension autour de la fixation du prix. Pérenniser l'organisation en lui assurant une marge suffisante et rémunérer au mieux les producteurs.

**4. Revenu juste aux producteurs**

><

**Accessibilité des prix aux plus grands nombres**

Idem, mais assurer un revenu décent aux producteurs tout en maintenant des prix accessibles pour le grand nombre. Exemple : payer les producteurs au prix juste pour eux et garder des prix bas pour les clients.

**5. Croisement de 3 et 4 : Marge suffisante pour le magasin**

><

**Accessibilité des prix aux plus grands nombres**

**6. Concurrence entre producteurs ? critères de valeur pour décider**

Tension autour du niveau acceptable de concurrence entre les producteurs du magasin. Une liste de critères peut tenter d'objectiver le choix entre producteurs.

**Nuance 6.a.** : La tension porte sur l'arbitrage à réaliser entre divers critères et valeurs pour décider de l'achat d'un produit. Ces critères sont : le circuit court, la proximité, le bio, l'artisanal...

**7. Tension autour de la double casquette coopérateur travailleur**

><

**Coopérateur client**

La tension porte sur l'investissement réel des coopérateurs pour faire marcher la coopérative.

## 8. Renforcer la proximité

><

**Développer le magasin (l'agrandir, le déplacer vers des lieux plus rentables)**

Tension à combiner l'objectif d'un ancrage de proximité et une stratégie commerciale allant vers un développement sur un plus grand territoire (pour faire du chiffre).

**Nuance 8.a.** : La tension va porter sur la maîtrise de la croissance du magasin (en termes de surface, temps d'ouverture, gamme de produits, localisation) pour le gérer au mieux avec les ressources actuelles réelles (humain, financier). Cette croissance du magasin est mise en confrontation avec la nécessité de répondre aux besoins des clients et des producteurs pour aller vers un élargissement de la gamme de produits, vers plus de produits en suffisance, vers plus de temps d'ouverture. Ainsi qu'à travers une augmentation du chiffre d'affaires, favoriser la viabilité économique du magasin (éviter les pertes). De plus, le risque de perdre en convivialité et proximité relationnelle est aussi évoqué.

## 9. Mixité des coopérateurs (accessibilité sociale)

><

**Choix de produit perçus comme trop sociologiquement ciblés (bobos) ou trop chères**

Tension entre la promotion d'une alimentation de qualité pour tous y compris les plus défavorisés et les normes associées aux modes de production agricole respectueux de l'environnement et éthique (label bio, local, artisanal...).

**Nuance 9.a.** : La tension porte plus spécifiquement sur la différence culturelle comme frein à la mixité plus que sur le prix

**Nuance 9.b.** : **Mixité des coopérateurs** : La tension porte sur la volonté de s'opposer ou pas au risque d'un entre-soi présent dans ce genre d'organisation.

### 5.2. Explicitation des tensions

A travers l'observation des résultats, plusieurs commentaires peuvent se faire. Tout d'abord, il apparaît que ce sont les tensions 1, 2 et 8 qui sont les plus fréquemment exprimées (voir

annexe 2 qui reprend l'ensemble des verbatims). Ainsi les tensions opposant les logiques d'efficacité des modes de gestion/décision et les logiques participatives ; la rationalisation et la souplesse organisationnelle ; et celles autour du développement du magasin semblent faire l'objet de la plus grande préoccupation des acteurs interrogés. Nous remarquons à l'opposé que les tensions qui ont attirés aux relations avec les producteurs (3, 4 et 6) bien qu'existantes ne sont pas les plus importantes.

A propos de la tension 2 entre rationalisation et souplesse organisationnelle, il nous est apparu nécessaire de la préciser en diverses nuances tant elle recouvrait un vaste domaine. Ainsi, en plus des questions purement logistiques et de standardisation, des préoccupations particulières se sont portées sur les questions de gestion de ressources humaines et le management (nuances 2.a.) « *Mais à un moment donné, il y avait de plus en plus de monde qui venait de l'extérieur et il y avait plein d'inscrit et on se disait bon ils vont se débrouiller mais ils ne se sont pas débrouillés parce que ça devenait de plus en plus complexe et ils s'y retrouvaient plus. Les gens n'étaient pas du tout accueillis, c'était débrouille toi* », ainsi que sur la question de l'investissement des bénévoles qui risquent une forme d'épuisement (nuance 2.b.) « *c'est vrai que la responsabilité du caddie achat et approvisionnement, les gens qui s'investissent dedans, ils stoppent parce que ils sont saturés. Et on leur dit bcp, attention pas te saturer comme j'essaie de faire pour moi.* ».

La tension 5 a ceci de particulier qu'elle hybride les tensions 3 et 4 mises en avant par Plateau. Elle oppose directement la marge suffisante nécessaire au magasin, sa viabilité économique avec l'accessibilité des prix au plus grand nombre. Cette tension met en avant la difficulté de réaliser une des missions explicites de la coopérative qui est de rendre accessible une nourriture de qualité pour tous à un prix abordable. Une dérive de mission (Lahaye & Janssen, 2016) allant vers une tendance à favoriser le résultat économique pointe ici le bout de son nez. « *on ne saurait pas faire plus bas ! C'est sûr que Coopeco est plus cher que d'aller chez Lidl par exemple. Ça, c'est vrai, mais ce n'est pas le même concept. Oui c'est plus cher, mais on ne saurait pas faire moins cher!* »

Parmi les nuances que nous avons apportées à la grille de Plateau, nous trouvons aussi la tension autour des valeurs choisies pour décider de faire entrer un produit dans la gamme du magasin (nuance 6.a.). Chez Plateau, cette tension notée 6 visait avant tout à déterminer des critères comme le prix pour départager des producteurs en concurrence. Chez coopéco, la tension porte directement sur le produit. Le circuit court, la proximité, le bio, l'artisanal...

doivent souvent faire l'objet d'arbitrage. Le passage par un grossiste est fortement discuté. *« Et c'est pas si facile de trouver des producteurs locaux et qui fournissent suffisamment et variés. On voudrait tous des produits et qu'ils soient local et bio, mais c'est pas réaliste. Donc il faut accepter aussi que le grossiste permette de contenter et d'assurer un approvisionnement. Donc voilà avoir les deux (bio et local et varié) oui, mais faut aussi accepter d'avoir des aléas et ça c'est p-e un peu compliqué pour certain. »*

La tension 7 est un nouvel item que nous avons créé pour rendre compte d'une spécificité d'une coopérative participative non évoquée jusqu'à présent et pouvant pourtant être la source de tension. Il s'agit de la tension qui naît de la double qualité de ses membres (Gui, 1991). En effet, les membres de la coopérative sont à la fois les associés qui possèdent et contrôlent l'entreprise et aussi les usagers et bénéficiaires de l'activité. Cette double qualité est parfois oubliée par les coopérateurs qui vont tantôt favoriser leur rôle de coopérateur-travailleur, tantôt leur rôle de coopérateur-client. Le caractère hybride de la coopérative que nous avons défini d'un point de vue organisationnel se trouve ici au cœur de l'individu et est source là aussi de tensions. *« les coopérateurs, ils font leurs achats que les trois heures où ils viennent travailler, ou sinon ils viennent pas parce que c'est trop loin. Et ça c'est dommage, le but c'est de faire fonctionner la coopérative, si on l'utilise pas ou qu'une fois par mois... Moi je la fais fonctionner en venant travailler, mais pas en achetant. »*

La tension 8 qui chez Plateau portait principalement sur la question de l'ancrage territorial (la proximité) versus le développement économique de l'organisation a dû être enrichie de diverses particularités qui se retrouvent dans la nuance 8.a. Ce point tourne lui plus particulièrement sur les formes de développement que peut prendre le magasin pour répondre à la demande des clients tout en assurant une gestion réaliste, et ce, sans perdre en valeur de convivialité. Nous nous trouvons là face à une équation à multiples variables extrêmement complexe qui nécessiterait un développement plus focalisé. En effet, il s'agit de faire tenir en équilibre des variables telles que la surface du magasin, ses horaires d'ouverture, sa localisation, mais aussi sa gamme de produits, sa gestion des stocks tout en tenant compte des ressources financières et humaines disponibles. L'équation doit aussi intégrer la viabilité économique du magasin en évitant notamment les pertes et en calculant les risques et avantages d'aller vers un développement de l'activité. Cette tension rebondit avec les questions de mode de gestion et de rationalisation propre à ce commerce et s'inscrit plus globalement dans la définition de la stratégie de Coopéco qui en raison de sa nature participative est sujette à de multiples propositions et patine souvent à se fixer un cap clair et

univoque. « il y en a qui voudraient tous les jours, d'autres qui voudraient plus grand... tu as différentes personnes qui ont des avis différents » ; « la question de la localisation qui se pose. L'endroit où l'on est c'est superbe, par contre on est limité en termes d'évolution. Or le projet c'est de créer un magasin supermarché ouvert tout le temps et qui peut vraiment bien tourner. Or là on est limité. Et puis ce qui m'énerve parfois c'est un petit peu « on est bien comme ça quoi ». Donc il y a une forme de difficulté à se projeter. Il n'y a pas beaucoup de vision stratégique. » « je pense qu'avant de grandir, il faut d'abord résoudre les petits problèmes vraiment liés au magasin en lui-même, au stock disponible. Une fois qu'on aura résolu ça, là on pourra aller vers d'autres choses. Mais aller vers quoi ? l'espace n'est pas extensible, changer de lieu est-ce vraiment une bonne idée, parce qu'ici on a quand même un loyer réduit, donc aller vers des coûts plus importants ce serait aujourd'hui alors qu'on fait une perte, ce n'est pas vraiment la bonne démarche. Essayer d'avoir un système informatique cohérent, compétent pour qu'on puisse aussi avancer. Et plus visible pour voir directement là où il y a des pertes, là où on a quelque chose qui se gère mieux. Pour moi c'est les étapes avant d'aller vouloir s'agrandir trop. ». La tension 8 et ses nuances renvoient à la mission commerciale de coopéco. Pour rencontrer une viabilité économique des arbitrages au sein même de cette mission doivent se faire avec le risque de se détourner des finalités sociales.

Enfin, la tension 9 porte sur la mixité des coopérateurs. Elle aussi a nécessité une déclinaison plus nuancée. Chez Plateau, c'est surtout l'image perçue des produits (leur côté « bobo ») et leur prix qui freine la mixité des coopérateurs. En plus de cette réalité, les acteurs de Coopéco interviewés nous ont fait part d'autres obstacles potentiels. Ainsi la nuance 9.a. met plus l'accent sur les différences culturelles (voir éducative) comme frein à la mixité plus que le prix. La nuance 9.b. met le doigt sur le risque de l'entre-soi qui peut dans une dynamique involontaire empêcher la mixité sociale dans une forme de protectionnisme. « faut d'abord que les gens adhèrent aux valeurs avant de pouvoir faire leur achat dans une coopérative ». Cette tension 9 et ses nuances renvoient aux missions sociales que veut poursuivre coopéco. A qui s'adresse ce projet ? Cherche-t-il à créer un groupe homogène sociologiquement exclusif qui défend des valeurs, ou se veut-il plus ouvert à l'hétérogénéité sociale, sociologiquement inclusif et donc moins puriste sur les valeurs ?

### **5.3. Valence affective**

Cette étude se proposait aussi d'évaluer comment les tensions étaient vécues par les acteurs. Quelle expérience émotionnelle éprouvaient-ils lorsqu'ils étaient en présence de ces difficultés. Sont-elles subies, assumées, évacuées, sources de rupture... ? De façon assez

spectaculaire, nous avons constaté que l'évocation de ces tensions n'entraînait pas une émergence émotionnelle marquée. Les discours bien qu'habités et sincères semblent affectivement sereins, comme si tout cela n'avait au fond pas grande importance. Il y a une forme de lissage des aspérités affectives. Et ce quelle que soit la tension abordée. Comment en témoignent ces quelques extraits : « *Parce que moi j'ai pas envie de le vivre mal.* » « *oh non c'est pas grave, donc non ça m'embête pas, c'est juste dommage.* » ; « *je n'ai pas envie et ce n'est pas mon but de dire du mal de coopéco* » ; « *c'est un projet qui fait ses maladies de jeunesse, il faut être patient, ça va aller mieux.* ». A en croire les réflexions des coopérateurs, les tensions au sein de cette coopérative n'entraînent pas des réactions marquées. Elles sont assumées et traitées rationnellement. Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette forme de sérénité émotionnelle, elles ont été abordées dans la partie réflexivité méthodologique.

#### **5.4. Discussion**

A travers cette recherche, nous nous sommes principalement basés sur la typologie de Maréchal et Plateau (2017), toutefois nous nous sommes aperçus qu'elle manquait de sensibilité pour appréhender certaines spécificités d'un supermarché coopératif en devenir. Ainsi les problématiques autour de la gestion des ressources humaines et du management et la question du bénévolat sont des thématiques qui nous sont apparues plus prégnantes que ne laissait présager la recherche de Plateau. Inversement, les relations avec les producteurs sont moins présentes dans notre recherche que chez l'auteur de référence. Les coopérateurs interviewés semblent plus se préoccuper de la survie du magasin et de son accessibilité de prix que du revenu laisser aux producteurs. Cette constatation se marque par la création d'un item original (tension 5). Cette différence est peut-être liée au fait que notre recherche s'est penchée principalement sur des coopérateurs « clients » et moins sur les producteurs qui participent aussi à la coopérative. Une autre distinction a porté sur la tension 9 autour de la mixité des coopérateurs. Chez Plateau, cette tension est assez factuelle et repose en grande partie sur le prix comme frein à la mixité ou sur une confrontation sociologique. Il nous a semblé que cette tension renvoyait plus à la mission sociale que poursuivait Coopéco et que cette mission n'était pas tout à fait précisée ou assumée ! Il y a comme un balancement entre une finalité inclusive de tous et une finalité plus exclusive qui flirte un peu avec un élitisme culturel. Cette indéfinition de mission laissant apparaître des tensions que Plateau n'avait pas précisées. Cette imprécision de mission se retrouve aussi sur le plan commercial. Chez Plateau, la tension vient de l'opposition entre la proximité et l'ouverture vers un plus grand territoire pour faire du chiffre. Cette opposition étant donnée comme un choix stratégique

clair (tension 8). Chez Coopéco, cette tension existe, mais la mission commerciale n'est pas claire, d'autres facteurs rentrent en ligne de compte comme les ressources réelles du magasin, la prise en compte des besoins des clients et des producteurs, ou le risque de perdre en convivialité viennent contraindre la mission commerciale. Ainsi comme le rappelle Smith et Gonin (2013) agir pour croître à long terme tout en maintenant une stabilité voire une survie à court terme est un équilibre difficile à tenir. Enfin autre différence avec la grille de Plateau est la prise en compte de la double qualité des membres d'une coopérative (Gui, 1991). (Tension 7).

Par ailleurs, si nous nous reportons au modèle EMES, Coopéco est une entreprise de type coopérative sociale. En ce sens, elle indique sa volonté de dépasser l'intérêt mutuel de ses membres pour s'orienter vers l'intérêt général. En effet, en cherchant à atteindre un public plus large afin de croître et en diffusant un message d'accès à une alimentation durable et éthique pour tous, la coopérative dépasse le modèle de coopérative traditionnelle et s'oriente vers l'intérêt général. Ce mouvement est en soi porteur de tensions. En effet, la poursuite de l'intérêt des seuls membres n'est plus suffisant, il y a nécessité de s'ouvrir à la diversité. Et chaque nouveau membre peut venir interroger les habitudes de fonctionnement de l'entreprise ainsi que ses objectifs. Un bouillonnement d'idées se crée qui remet en question de façon permanente la petite communauté du départ. Concrètement apparaissent les tensions que ce travail a mises en avant en raison de cette évolution. La gouvernance, l'organisation du travail, la mission sociale... sont en effervescence. Par exemple, si seul l'intérêt mutuel était poursuivi, une communauté élitiste autour de ce que signifie « bien manger » aujourd'hui se serait constituée et consolidée. N'y participeraient que les personnes acquises à ces principes. Mais en tenant compte des producteurs, de la diversité des choix alimentaires, des limites de prix... l'intérêt mutuel de départ constitué de personnes homogènes a forcément évolué vers une plus grande inclusion créant une communauté de personnes hétérogènes et moins puristes sur les principes. Ouvrant la porte de facto à de grands débats en émulation.

En outre, le modèle de Coopéco vient aussi questionner les ressources nécessaires au fonctionnement d'une telle entreprise. La coopérative s'appuie sur une hybridation des ressources issues de la réciprocité (réseaux, bénévolat, dons...) et les ressources issues du marché (vente des produits, organisation de fêtes). On l'a vu ce modèle fonctionne, mais peut parfois être fragile pour assurer la pérennité du projet. L'ouverture à l'intérêt général de façon assumée pourrait permettre d'envisager l'accès aux ressources liées à la redistribution des pouvoirs publics à travers des subsides pour sécuriser la viabilité de l'initiative. Le risque

d'une telle ouverture (non réellement envisagée concrètement) est une perte en autonomie de gestion et une rigidification de la structure pour répondre aux nouvelles exigences que l'état pourrait imposer par sa participation. Une investigation autour de cette relation publique/privé sans perte d'autonomie mériterait réflexion.

Enfin, au regard à la littérature propre aux organisations hybrides, nous pouvons dire que Coopéco est une organisation hybride intégrée en ce sens que la mission sociale et économique participe de la même activité (Ebrahim, 2014). Cette intégration diminue le risque de dérive de mission telle que l'a envisagé Lahaye & Janssen (2016) lorsqu'une entreprise privilégie sa mission économique aux dépens de sa mission sociale ou inversement. Toutefois ce risque n'est pas nul comme nous l'avons vu dans la tension 5 où la tentation de privilégier la survie économique du magasin peut se faire au détriment d'une accessibilité de prix au plus grand nombre, ou inversement lorsque la croissance du magasin est freinée pour sauvegarder un idéal de proximité (tension 8.a). De même, lorsqu'une volonté d'aller vers des logiques d'efficacité de gestion, de rationalisation, de standardisation... vient contester des logiques plus spontanées ou participatives (tension 1 et 2).

Par ailleurs, Coopéco est une organisation jeune confronté à l'hybridation de ses missions ce qui la rend instable. Les travaux de Battilana & Dorado (2010) nous indique quelles stratégies emploie Coopéco pour s'assurer d'une certaine stabilité dans son développement. D'abord dans le recrutement, celui-ci se fait de façon « tabula rasa », c'est-à-dire qu'aucune expérience n'est nécessaire pour intégrer Coopéco, cela évite de nombreux conflits même si la croissance et le fonctionnement est alors plus lent. De plus, l'accent est mis sur la socialisation des coopérateurs c'est-à-dire dans l'accompagnement de ceux-ci pour qu'ils adoptent au mieux les valeurs et comportements désirés de l'entreprise. La méthode « means-focused » (centrée sur les moyens) à travers l'aide et l'apprentissage, plus que par évaluation des résultats est aussi plus à même de préserver une ambiance sereine au sein de la coopérative.

Les travaux de Pache & Santos (2013) suggèrent eux que Coopéco utilise des activités issues des différentes logiques en présence (marché vs social) pour préserver son hybridité. Elle crée des couplages sélectifs d'éléments tirés de chaque logique. Ainsi par exemple, l'organisation des permanences est centralisée et reflète plus une logique d'efficacité économique en revanche le contrôle de ces permanences n'est pas sanctionné et invite plutôt à une responsabilisation personnelle (logique sociale). De plus pour évoluer, le principe est de partir de la logique que l'on maîtrise le mieux, en l'occurrence une logique sociale et idéaliste, et venir intégrer progressivement des éléments de la logique concurrente. De la sorte,

l'organisation gagne en légitimité dans les logiques qu'elle maîtrisait moins bien. Le caddy finance en est une illustration. Au départ très « amateur » avec des erreurs de comptabilité, une intégration progressive de règles comptables sont venues renforcer ce secteur tout en évitant de vives tensions entre les tenants d'une souplesse essentielle et les tenants d'une plus grande rigueur.

## **5.5. Conclusions et perspectives**

Au terme de ce travail, nous pouvons nous demander si nous avons à faire à de réelles tensions ou sommes-nous plutôt en présence de difficultés que rencontre naturellement une jeune entreprise coopérative ?

La tension, si elle existe, est aussi source de créativité et d'évolution qui in fine concoure à l'amélioration de ce projet citoyen. La tension n'est pas un frein, mais un moteur stimulant dans le développement de cette initiative. Toutefois, si la création de solutions originales ne suit pas, il demeure un risque de voir l'entreprise coopérative adopter des pratiques qui l'éloignent de son idéal coopératif. La théorie de l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powel, 1983) avait déjà observé le risque d'uniformisation des pratiques organisationnelles dans les structures en quête de légitimité. Ainsi, la tendance pourrait aller vers une professionnalisation des membres, une standardisation plus rigide des modes d'organisation et vers de méthodes de management prédéfinies. En outre, par manque de solutions nouvelles, c'est par imitation des comportements les plus adoptés (et pas toujours débattus ni adéquats) qu'évolue la structure. Enfin, le manque d'identité propre ou le manque d'organisation assumée peuvent laisser d'autres organisations externes ou les pouvoirs publics libres champs pour imposer certains comportements allant vers une normalisation. Ces isomorphismes pourraient déconstruire l'identité propre de la coopérative en la conformant aux valeurs dominantes du contexte socio-économique.

Par ailleurs, même si le sujet n'est pas explicitement et constamment abordé par les membres de coopéco, la question de la viabilité économique reste une difficulté majeure à appréhender. Le risque de manque de fond suffisant pour perdurer peut réapparaître à tout moment. Une solution est d'augmenter le nombre de membres, mais nous le percevons bien, cette augmentation rend plus difficile la délibération participative et entame l'idéal coopératif. Une autre option est de faire entrer des investisseurs extérieurs (publique ou privé), mais le risque de perdre en autonomie de gestion deviendrait important, ainsi que de pencher dangereusement vers des conflits d'intérêts où l'objectif même de la coopérative pourrait se

pervertir pour ne répondre qu'à des objectifs de rentabilités. Or, la coopérative ne doit pas perdre de vue qu'elle n'est pas un lieu de l'optimisation et de l'efficacité. Elle doit assumer qu'elle est avant tout un espace de questionnement, un laboratoire d'expériences sur les règles qui encadrent son développement.

De plus, nous l'avons vu, les tensions tiennent aussi de la difficulté des prises de décisions collectives. Le principe d'« une personne, une voix » est rendu difficile avec l'augmentation de la taille de l'organisation, surtout si aucun dispositif délibératif spécifique n'est mis en place. La tendance de voir un petit groupe de personnes très investies peser sur les décisions est probable, voir nécessaire en attendant une alternative. Mais il concourt à l'affaiblissement du principe démocratique et au renforcement d'une structure plus verticale en totale contradiction de l'idéal coopératif. Faire vivre le processus démocratique est un challenge permanent. La construction de processus délibératifs est difficile et suppose des modes de gestion insuffisamment intégrés dans la coopérative, comme si la participation et le débat collectif allaient de soi de façon naturelle, pourtant, la démocratisation suppose des apprentissages collectifs répétés. La coopération n'est pas juste un concept à appliquer, ici encore, elle doit se construire et s'apprendre dans un espace qui laisse libre cours à l'expérimentation.

En termes de perspectives pour l'avenir, notre recherche suggère que les questions de management et de gestion spécifiques à l'économie coopérative, ainsi que les notions de développement stratégique méritent d'être mieux véhiculées et transmises au sein de ces structures. En effet, nous l'avons observé, les membres de Coopéco sont absolument de bonne volonté et apprennent de leurs essais et erreurs, ce tâtonnement est aussi vertueux en ce sens qu'il permet la cohésion du groupe dans une dynamique d'apprentissages partagés. Toutefois un accompagnement ou un éclaircissement autour des difficultés relatives (par exemple les canaux de communication) pourraient s'avérer porteurs. Il en va de même pour la gouvernance, l'exercice de la démocratie participative ne va pas de soi. Une attention particulière pourrait-être portée sur le comment s'applique réellement cet idéal de prise de décision et comment les acteurs le vivent afin d'améliorer son application.

## BIBLIOGRAPHIE

- BARRETO T., (2011), « Penser l'entreprise coopérative : au-delà du réductionnisme du mainstream », in *Annals of public and cooperative economics*, vol.82, 2, pp. 187-196.
- BATTILANA J. & DORADO S., (2010), «Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations», in *Academy of Management Journal*, 53(6), pp. 1419-1440.
- BATTILANA J. & LEE M., (2014), «Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises », in *The Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 397-441.
- BORZAGA C., DEPEDRI S. & TORTIA E., (2011), « Diversité des organisations dans les économies de marché : rôle des coopératives et des entreprises sociales », *RECMA*, 321, pp. 32-49.
- DAMHUIS L. & RUQUOY D., (2012), « Collecte de données : l'entretien semi-directif », in *FOPES/WE inter-groupe/1er Master*.
- DEFOURNY J. & NYSSSENS M., (2017), *Economie sociale et solidaire. Socioéconomie du 3<sup>ième</sup> secteur*, Louvain-La-Neuve, De Boeck Supérieur.
- DIMAGGIO P. & POWEL W., (1983), « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », in *American Sociological Review*, vol.48, 2, pp. 147-160.
- GUI B., (1991), «The Economic Rationale for the Third Sector», in *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62(4), pp. 551-572.
- LAHAYE L. & JANSSEN F., (2016), « L'hybridité des entreprises sociales menacée par la dérive de mission : Cadre d'analyse et stratégies », in *13<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*.
- LAVILLE J.-L., (2005), « Economie solidaire» in LAVILLE J.-L. & CATTANI D., *Dictionnaire de l'Autre Economie*, Paris, Desclée de Brouwer, pp. 253-260.
- MARECHAL K. & PLATEAU I., (2017), « Les circuits courts : organisations hybrides sous haute(s) tension(s) ? », Unpublished document, Centre d'études économiques et sociales de l'environnement (CEESE-ULB).
- MAROY C., (1995), « L'analyse qualitative d'entretiens », in Albarello L. et al., *Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales*, Paris, A. Colin, pp. 83-110.
- PACHE A. & Santos F., (2013), «Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics», in *Academy of Management Journal*, 56, pp. 972-1001.
- PAILLE P. & MUCCHIELLI A., (2012), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Paris: Armand Colin.

- PARLEMENT WALLON, (2008), « Décret du Parlement Wallon relatif à l'économie sociale du 20 Novembre 2008 ».
- POLANYI K., (1983), *La grande transformation. Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris, Gallimard.
- RUQUOY D., (1995) « Situation d'entretien et stratégie de l'interviewer », in Albarello L. et al., *Pratiques et méthodes de recherche en science sociale*, Paris, A. Colin, pp. 59-82.
- SMITH W., GONIN M. & BESHAROV M., (2013), «Managing Social-Business Tensions: A Review and Research Agenda for Social Enterprise», in *Business Ethics Quaterly*, 23(3), pp. 407-442.
- VAN CAMPENHOUDT L. & QUIVY R., (2017), *Manuel de recherche en sciences sociales - 5e édition*, Paris, Dunod.

## **ANNEXES**

1. Guide d'entretien
2. Verbatim par tension