



54ème colloque
ASRDLF

5-7 juillet 2017, Athènes, Grèce



15th conference
ERSA-GR



Les défis de développement pour les villes et les régions dans une Europe en mutation

Les modes de gestion des tensions de finalités dans les coopératives multi parties prenantes à vocation sociale Les cas de 3 SCIC françaises

Mme Pascale CHATEAU TERRISSE

IRG Paris Est Marne La Vallée MCF

93 chemin des bastards 31830 Plaisance Du Touch 31830 France

pascale.terrisse@u-pem.fr

Mme Charlene ARNAUD

Université de Versailles Saint Quentin-en-Yvelines Institut Supérieur de
Management (ISM) Laboratoire LAREQUOI mcf

47, boulevard Vauban 78047 Guyancourt Cedex FRANCE

charlene.arnaud@gmail.com

Mme Marion MAIGNAN

IRG Paris Est Marne La Vallée Docteur

5 bd Descartes, Cité Descartes, 77454 Marne-la-Vallée cedex 2 france

Marion.Maignan@u-pem.fr

Référence à la session / reference to the session

S30 Entreprises et territoires

Résumé / Summary

coopératives, multi sociétaires, tensions, intérêt collectif, territoire

Au nombre de 537 début 2016, les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC), se caractérisent par la production de biens et services répondant aux besoins collectifs d'un territoire (Draperi et Margado, 2016) et par le multi-sociétariat (Groupe Picri PapScic, 2016). Les SCIC sont ainsi des coopératives multi parties prenantes à vocation sociale réunissant des acteurs multiples ayant chacun un lien différent avec l'organisation et qui doivent travailler ensemble autour de la définition d'un intérêt collectif (Manury et Burrini, 2001). Les écarts de logiques dans le multisociétariat entre acteurs privé et public sont importants et les incompréhensions autour de la double finalité stratégique entre groupes d'associés sont exacerbées par rapport à une structure coopérative classique (Emin et Guibert, 2009). Les tensions sont fortes pour arriver à faire converger les finalités économiques et sociales et les décisions entre groupes organisationnels (Margado, 2005).

Cette recherche propose ainsi d'analyser les modes de gestion des tensions de finalités au sein de

plusieurs coopératives multi sociétaires à vocation sociale (CMSVS) (Munkner, 2004). D'après Das et Teng (2000), la tension se définit comme la conséquence à la fois de l'existence de contradictions et des tentatives de résolution de ces contradictions. Une analyse de la littérature des tensions dans les entreprises à vocation sociale (Smith et al., 2013) permet de mettre en exergue que les tensions de finalités entre les dimensions économiques et sociales sont centrales dans ce type d'organisation (Michaud, 2011). Poole et Van de Ven (1989) identifient trois modalités de gestion des tensions : la séparation, l'acceptation et la transcendance. Ces travaux appellent à être complétés par des recherches empiriques, afin d'approfondir l'analyse des tensions et leur mode de gestion (Smith et al., 2013).

Nous proposons ainsi d'étudier les tensions de finalités dans 3 SCIC. La SCIC 1 vise à reloger des personnes très défavorisées et à les accompagner dans l'insertion par le logement tout en équilibrant financièrement ses opérations immobilières. La SCIC 2 vise à professionnaliser des artistes de musiques actuelles par des pratiques pédagogiques adaptées à chaque élève et par la socialisation. La diversité des enseignements pose la question de leur tarification, les prix étant souvent considérés comme trop importants pour les collectivités publiques qui financent. La SCIC 3 à l'initiative de la ville de Versailles cherche à assurer la prise en charge de ses personnes âgées et dépendantes. Elle souhaite créer un service global de qualité à un prix attractif et publiquement fixé, avec des financements publics en baisse. Des entretiens semi directifs (24 pour la SCIC1, 13 pour la SCIC2, 13 pour la SCIC3) ont été menés avec plusieurs parties prenantes des organisations (salariés, associés, partenaires, bénéficiaires) sur des thèmes traitant de la gestion de la structure.

Nous montrons que plusieurs modes de gestion de la tension de finalités coexistent au sein des structures étudiées et à différents niveaux (Hahn et al., 2014). Premièrement, à un niveau individuel, elle est gérée par l'acceptation. Nous proposons ici d'établir une typologie des stratégies rhétoriques utilisées par les acteurs pour justifier l'existence des contradictions et les internaliser. La créatrice de la SCIC 2 par exemple est à l'origine d'une pensée pour justifier le sens de l'activité de sa structure et a formulé des modèles (les 4D) articulant l'économique et le social, infusant l'organisation et repris par les salariés. Deuxièmement, au niveau organisationnel, un mode de gestion structurel apparaît, celui de la séparation. Les finalités sociales et économiques sont en effet distinguées sur deux niveaux différents, la finalité sociale étant considérée comme prioritaire et la finalité économique comme une contrainte dans l'ensemble des structures étudiées. La SCIC 1 s'adresse à des causes désespérées et des publics particulièrement défavorisés : sans papiers, roms, propriétaires dans des co propriétés dégradées. La SCIC 3 prône un changement sociétal sur la prise en charge de la vieillesse. Cependant, ce mode de gestion de la tension centrale des coopératives ne peut être satisfaisant à long terme car elles connaissent des problèmes majeurs de financement qui menacent leur survie. Elles se doivent donc de rééquilibrer ses finalités et de penser une logique économique globale. Ainsi, sur certains éléments organisationnels, la synthèse est permise par l'innovation et la diversification des activités. La logique économique globale est favorisée par une restructuration stratégique vers les activités plus rentables économiques (l'habitat participatif pour la SCIC1 ; l'enseignement des musiques actuelles pour la SCIC 2) et un abandon des activités les moins rentables économiquement. L'innovation dans les processus, les activités et le financement permet par conséquent de concilier les finalités économiques et sociales. L'innovation paraît donc être la voie la plus créatrice pour dépasser les tensions de finalités (Doherty et al., 2014).

Bibliographie / Bibliography

- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization science*, 11(1), 77-101.
- Draperi, J. F., & Margado, A. (2016). Les Scic, des entreprises au service des hommes et des territoires. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (340), 23-35.
- Emin, S., & Guibert, G. (2009). Mise en œuvre des sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) dans le

secteur culturel. Diversités entrepreneuriales et difficultés managériales. *Innovations*, (2), 71-97.

Groupe PAP Scic(2016). Les Scic, entreprises de demain: Le multisociétariat à l'épreuve de la gestion. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (340), 52-64.

Manoury, L., & Burrini, A. (2001). L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale: la société coopérative d'intérêt collectif. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (281), 108-134.

Margado, A. (2002). SCIC, société coopérative d'intérêt collectif. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (284), 19-30.

Margado, A. (2005). La SCIC, une coopérative encore en devenir. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (295), 38-49.

Michaud, V. (2011). Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, (5), 47-74.

Münkner, H. H. (2004). Multi-stakeholder co-operatives and their legal framework. *Trends and challenges for Co-operatives and Social Enterprises in developed and transition countries*, 49-69.

Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14(4), 562-578.

Smith, W. K., Gonin, M., & Besharov, M. L. (2013). Managing social-business tensions: A review and research agenda for social enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 23(03), 407-442.