

## **Synthèse des travaux du PICRI PAP SCIC**

Maintenir dans la durée le multi-sociétariat :  
quelles solutions sont pratiquées par les SCIC ?  
Par le Groupe de recherche PICRI PAP SCIC<sup>1</sup>

---

### **Contexte**

Créées en 2001 les SCIC sont 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. Dans ce contexte organisationnel, l'un des enjeux managériaux majeurs est d'éviter la fragmentation et la paralysie du fonctionnement des SCIC et de développer des pratiques de gestion spécifiques, pour arriver à faire converger les buts des divers groupes organisationnels afin de faire vivre le projet collectif.

Cet enjeu peut s'analyser en quatre sous thèmes managériaux interdépendants que nous avons identifiés comme étant particulièrement saillants dans les SCIC étudiées au sein du PICRI PAP SCIC.

Le premier d'entre eux est celui de la gestion du multi-sociétariat. Ce concept novateur et spécifique qui fonde le statut paraît difficile à opérationnaliser. Pour de nombreux dirigeants de SCIC, c'est un vrai défi de faire vivre le multi-sociétariat et il peut être soit une force soit un handicap. Dès lors, nous chercherons à comprendre comment le multi-sociétariat peut-il être maintenu et animé à travers les processus, les règles et les structures des SCIC ?

Le second thème est celui de la gestion démocratique qui renvoie à des tensions causées par le principe démocratique des SCIC et la nécessité de penser le pouvoir dans l'organisation et le leadership. Nous investiguerons les questions suivantes : comment s'incarne la culture démocratique au quotidien et jusqu'où faire participer les acteurs de l'organisation ?

Le troisième thème est celui des relations entre les SCIC et les institutions, relations à la fois de dépendance et de conflits. Les SCIC intègrent souvent dans leur sociétariat et systématiquement dans leurs partenaires, des institutions mais leurs relations avec elles sont marquées par des degrés de coopération plus ou moins importants et des incompréhensions fréquentes. Nous chercherons donc à comprendre : comment les SCIC peuvent développer des relations harmonieuses avec les institutions ?

Le dernier thème est celui de l'engagement collectif et individuel des différentes parties prenantes des SCIC. Fréquemment le projet collectif et alternatif défendu amène à un sur engagement des acteurs qui peut conduire à de l'épuisement. Dès lors, nous nous questionnerons sur les solutions pour équilibrer l'engagement des acteurs des SCIC.

### **Méthodologie de la recherche**

Notre recherche dans le cadre du PICRI nous a conduites à étudier en détails 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

---

<sup>1</sup> **Partenariat Institutions Citoyens pour la Recherche et l'Innovation - Pilotage Alternatif de la Performance dans les SCIC (PAPSCIC), [www.popess.fr](http://www.popess.fr)** - Amina Béji-Bécheur, Audrey Bonnemaizon, Pascale Château-Terrisse, Hajar El Karmouni, Marion Maignan, Isabelle Vandangeon-Derumez (UPE- IRG) et Charlène Arnaud (UVSQ, Larequoi).

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, 18 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 avons par ailleurs intégré à ses résultats des éléments issus des entretiens lors de l'agora des SCIC du 18 novembre 2015 et des échanges avec 14 autres SCIC lors des ateliers participatifs « SCIC en lumière » des 23 et 24 janvier 2017 durant lesquels les acteurs ont produit collectivement de la connaissance sur leurs modes de résolution des tensions et paradoxes vécus au sein des SCIC (ci dessous un exemple de production collective).



Nous organiserons les résultats issus de ces terrains en réponse aux quatre problématiques présentés ci dessus et illustrant des modes de résolution pensés par les acteurs des SCIC.

## Résultats

A travers l'analyse des discours des membres des SCIC nous avons identifié et catégorisé un ensemble de pratiques de gestion des tensions organisationnelles.

### **1- Pratiques de gestion des tensions liées au multi-sociétariat**

Les principales tensions liées au multi-sociétariat exprimées sont les suivantes :

- un intérêt collectif mouvant et en chantier permanent : des sociétaires qui ont un projet collectif au démarrage mais dont les intérêts peuvent différer notamment au fur et à mesure du temps et de l'intégration de nouveaux sociétaires ;
- des rôles prédominants et centraux des sociétaires moteurs signalent la difficulté de les remplacer ;
- une double qualité coopérateur-sociétaire difficile à vivre.

Les solutions envisagées reposent sur deux catégories de démarches visant à :

*Préserver les intérêts pluriels du multi-sociétariat en :*

- fédérant les intérêts autour d'un territoire ou d'un projet collectif ;
- définissant la structure organisationnelle et les modes de coordination/ de médiation permettant les compromis ;
- produisant des documents et des instances de gouvernance comme gardes fous pour éviter des conflits.

*Comprendre les rôles et former à une multiplicité de rôles :*

- comprendre les différents degrés d'implication des sociétaires et leur trouver une place ;
- consolider et équilibrer le multi-sociétariat après le départ des fondateurs ;
- former à la culture du multi-sociétariat/double qualité.

### **2- Pratiques pour une gestion démocratique durable, un idéal à atteindre**

La démocratie est un processus d'essais-erreurs, de tentatives de mise en œuvre de régimes démocratiques jamais figés toujours en mouvement, on constate :

- Différentes approches de la démocratie : formelle (instances, outils), participative (outils collaboratifs, démocratie dite liquide) et réelle (mise en œuvre par les porteurs de projet dans le quotidien de l'organisation).
- Différentes manières de faire participer : le plus fréquent informer, en AG/ commissions consulter, moins souvent concerter, déléguer à quelques uns choisis ;

Les freins sont constitués par le temps, le cycle de vie et la maturité démocratique ainsi que la taille de la SCIC.

Mais la démocratie n'est pas toujours perçue comme positive :

- tout le monde n'a pas envie de participer ; certains se sentent plus légitimes selon les activités
- enfin la participation peut être contre productive lorsqu'elle n'est pas accompagnée.

Les solutions envisagées par les SCIC sont de trois ordres :

- faire participer les acteurs de l'organisation au-delà du droit de vote au CA (management participatif ; ambassadeurs ; délégués ; groupes locaux ; etc.)

- établir les critères de cette participation : compétences, ressources des acteurs, personnalités, distance ou au contraire proximité avec les sujets qui doivent faire l'objet d'arbitrage
- laisser ouverte la possibilité de participer.

### ***3- Gérer les relations avec les institutions pour maintenir l'innovation sociale***

Les institutions regroupent les collectivités, les administrations de l'Etat ainsi que des partenaires financiers, économiques ou sociaux. Cependant, il ressort que les acteurs évoquent le plus souvent les relations aux collectivités territoriales. Ces dernières sont tout d'abord envisagées comme pourvoyeurs de ressources financières, immobilières ou immatérielles (accès à un réseau ou à des connaissances). Construire des relations avec les institutions s'avère complexe car elles méconnaissent le statut SCIC ou le comprennent mal. Afin d'entrer dans une relation partenariale durable, la SCIC doit démontrer en quoi elle répond aux besoins du territoire et sa contribution à la politique publique. Les freins sont aussi dus à une administration centrée sur des normes de fonctionnement intégrant avec difficulté des innovations.

Enfin, la question de l'indépendance/dépendance structure la nature de la relation et pour éviter la collaboration réticente et les tensions avec les institutions, certaines SCIC :

- inventent une nouvelle forme de coopération notamment en intégrant les collectivités dans le projet dès le départ afin qu'elles soient sociétaires ;
- recherchent les complémentarités plutôt que de focaliser sur les divergences (éviter la concurrence avec les projets locaux déjà soutenus par la collectivité) ;
- mobilisent les institutions comme levier de l'innovation sociale dans le territoire en apportant la preuve de l'originalité et de la viabilité du projet (soigner le plan d'affaires et la communication sur la réponse aux besoins).

### ***4- Les pratiques pour un engagement sans épuisement***

Innover socialement, porter un projet d'intérêt collectif autant de motifs d'engagement très élevé pour les acteurs des SCIC. L'épuisement est un risque quasi consubstantiel aux SCIC. Mais ce n'est pas une fatalité car l'épuisement peut être anticipé, identifié, évité par des pratiques managériales et des outils. Trois facteurs de risques de l'épuisement ont été identifiés : la disparité de compréhension du projet entre fondateurs et nouveaux arrivants au fur et à mesure de l'accroissement des effectifs de la structure ; la spécialisation des tâches et son corollaire l'isolement ; le développement d'une technostucture source de verticalité dans la structure et de manque de concertation collective. Il apparaît que les SCIC vivent des cycles d'engagement liés à leurs phases de développement. Le degré d'intensité du développement entraîne une augmentation de l'engagement. Sans ressources complémentaires ou ajustement des ressources aux besoins du projet, on constate des situations d'épuisement. Les solutions envisagées dans les SCIC sont de deux natures. Les premières visent à introduire une démarche participative et intégrative pour faciliter l'appropriation du projet collectif par les acteurs au fur et à mesure de son développement : accepter le dis – sensus ou la discussion du projet originel afin de maintenir un intérêt collectif dans la durée et avec de nouveaux acteurs, le temps de l'action n'est pas le temps de la démocratie et ces deux rythmes doivent être pensés dans le projet de la SCIC. Les secondes solutions concernent l'organisation de la SCIC. D'une part, au plan interne, les

opérationnels ne doivent pas tout faire en rappelant le cadre légal de leur activité salariée et l'animation du multi-sociétariat doit être portée par d'autres acteurs que les salariés sous la forme d'une organisation dédiée à cette tâche. D'autre part, sur le plan des relations externes, coopérer avec d'autres SCIC et développer un réseau sont des moyens pour partager des connaissances et résoudre des problèmes.

### **Bibliographie indicative**

- Draperi J.F. et Margado A. (2016), Des SCIC au service des hommes et des territoires, *RECMA - Revue internationale d'économie sociale*, 216 (340), p. 25-35.
- Eisenhardt K.M., 1989, « Building Theories from Case Study Research », *Academy of Management Review*, 14 (4), p.532–550.
- Groupe PAPSCIC (2016), Les SCIC entreprises de demain ? Le multi-sociétariat à l'épreuve de la gestion, *RECMA - Revue internationale d'économie sociale*, 2016, p. 52-64.
- Huet J., 2013, « Quel(s) apport(s) des Sociétés coopératives d'intérêt collectif dans la gestion de l'eau ? », Mémoire de M2 Management-Ressources Humaines, Développement Social, Université Montpellier III.
- Larpin E., 2011, « 10 ans de Scic: Un bilan positif et porteur de perspectives », *Revue Participer*, 641, 11-14.
- Lindsay G., Hems. L., 2004, « Sociétés coopératives d'Intérêt collectif: The arrival of social enterprise within the French social economy. *Voluntas* », *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(3), p.265-286.
- Manoury L., Burrini A., 2001, « L'opportunité d'un nouveau type de société à vocation sociale: la société coopérative d'intérêt collectif », *Recma*, n°281, p.108-134.
- Margado A., 2002, « Scic, société coopérative d'intérêt collectif », *Recma*, n° 284, p. 19-30.
- Margado A., 2005, « La Scic, une coopérative encore en devenir », *Recma*, n° 295, p.38-49.
- Miles M.B., Huberman A.M., 2003, *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université.
- Pezzini E., Zandonai F., 2010, « Le développement du multisociétariat dans la coopération sociale en Italie », *Revue de l'Université de Moncton*, 41(1), p. 5-24.
- Sibille H., 2012, « Contexte et genèse de La création des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) », *Recma*, n° 324, p.110-117.
- Thomas F., 2008, « Scic et agriculture : le temps des défricheurs », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (310), p.17-30.
- Yin R.K., 2014, *Case Study Research: Design and Methods*, Sage