



UFR DES SCIENCES  
ÉCONOMIQUES  
ET DE GESTION

# L'économie sociale et solidaire face aux nouvelles pratiques de consommation en ligne

*L'approche par les paradoxes d'un projet  
de place de marché numérique en SCIC*

Mémoire de Master 2 ESS en formation continue

Présenté par Denis Valorge, sous la direction de Séverine Saleilles



## Remerciements

Ce Master s'inscrit dans la continuité d'un changement radical de vie. Ce fut un défi, une source d'enrichissement intellectuel, mais aussi un plaisir. Je tiens donc à remercier les enseignants du M2 ESS en formation continue, en particulier Séverine Saleilles, ma tutrice universitaire au suivi du présent mémoire, pour sa disponibilité et ses recadrages quand j'ouvrais 48 fenêtres derrière 17 portes, et ce après avoir franchi 6 portails... Je mesure également la chance d'avoir pu retrouver les bancs de l'université 20 ans après, en compagnie de fringant.e.s jeunes étudiant.e.s : Amélie, Delphine, Estelle, Joël, Laura, Olivier, Romain, Valérie et Yannick. Merci à Jean-Vincent d'avoir accepté d'être mon tuteur professionnel.

Nicolas, Fanie et Mélanie, ce mémoire n'aurait pas existé sans ce que nous avons construit tous les quatre. Bravo de ne jamais avoir lâché malgré les vents contraires. Cette expérience nous servira. Tonton est fier de vous.

L'élaboration de ce travail académique a été un travail de longue haleine, rendue possible par celles et ceux qui se sont mobilisé.e.s pour me libérer du temps les soirs et les week-ends (Rani, Marie-Laure, Eve, Ceg, Mijo...) et mes deux relecteurs.trices en chef (Marie et Bernard).

Pour leur patience et leur compréhension, je suis profondément reconnaissant envers les trois miracles de mon quotidien : Elisa, Issei et Nils. Nils, papa a fini l'école, il va bientôt savoir ce qu'il fera quand il sera grand (enfin... on verra ça à la rentrée). Elisa et Issei, foncez vers demain : le monde est à vous. Et franchement, c'est une très bonne nouvelle pour le monde !

Enfin (on dirait pas Annie Girardot aux Césars cette drôle de page ?!), je remercie l'amour d'une vie, Valentine, pour qui je dégaine truelles et pinceaux dès demain. Sans jamais juger, tu me laisses tracer mon chemin, aussi sinueux soit-il. Peut-être parce que nos caractères, souvent à contre-courant de nos idéaux, nous font partager cette lumière (insomniaque) de Cioran : « *La vie se crée dans le délire et se défait dans l'ennui* ».

## Notes aux lecteurs et lectrices

Bien que l'écriture inclusive participe à la progression de l'égalité entre les femmes et les hommes, l'auteur, pas assez compétent en la matière pour assurer un rendu cohérent, a choisi de ne pas utiliser cette forme syntaxique.

Le présent texte est sous licence Creative Commons : paternité + pas d'utilisation commerciale + partage dans les mêmes conditions (BY NC SA). En tant que titulaire des droits, l'auteur autorise l'exploitation de l'œuvre originale à des fins non commerciales, ainsi que la création d'œuvres dérivée, à condition qu'elles soient distribuées sous une licence identique à celle qui régit l'œuvre originale.



## Résumé

Le e-commerce est devenu une pratique de consommation courante, encore renforcée par la crise sanitaire mondiale traversée entre 2020 et 2022 : huit français sur dix de plus de 15 ans utilisent aujourd'hui Internet pour effectuer des achats<sup>1</sup>. À l'intérieur de cette nouvelle habitude de consommation, la marketplace – ou place de marché numérique –, incarnée par le géant américain Amazon, s'impose comme un vecteur d'achats de plus en plus évident.

Face à une activité digitale qui regorge de pratiques opposées à nombre de ses valeurs fondamentales (liberté individuelle et collective, lien social, écologie, économie plurielle...), l'économie sociale et solidaire n'a, semble-t-il, que peu d'appétence pour le sujet. À travers le prisme du « *coopérativisme de plateforme* » (Boudes, 2019 ; Compain, 2021 ; rapport TAPAS, 2021), certains travaux commencent toutefois à émerger. Mais le terrain des marketplaces à échelle territoriale demeure inexploré.

Le cas de *Neva*, projet de marketplace en SCIC sur la Métropole de Lyon, permet de rendre compte de l'intensité et de la profusion des tensions inhérentes à ce type d'initiatives. Dans le champ de la littérature des paradoxes organisationnels, Lewis et Smith (2011) offrent un outil de classification de ces tensions, alors qualifiées de « *paradoxaux* » (Michaud, 2011). Cet outil permet d'observer que dans un projet de web marchand aussi tiraillé entre idéaux éthiques et réalité économique que *Neva*, l'identité conditionne fortement la performance. Cependant, un management proactif et non binaire des tensions (Poole *et al.*, 1989 ; O'Driscoll, 2008 ; Jarzabkowski *et al.*, 2013 ; Bollecker *et al.*, 2016) a un effet catalyseur sur ces dernières, engendrant alors une créativité exacerbée (Jay, 2013 ; Bérard *et al.*, 2015). Différentes strates du projet bénéficient alors de cette inventivité : business model, technologie, fonctionnalités sur la plateforme... À l'échelle d'un territoire, cela suffit-il toutefois à créer une initiative e-commerce de l'ESS capable de devenir une alternative aux marketplaces oligopolistiques ?

---

<sup>1</sup> Extrait du bilan FEVAD du e-commerce en France en 2021, consulté le 25/04/22 à l'adresse <https://www.fevad.com/bilan-du-e-commerce-en-france-en-2021-les-francais-ont-depense-129-milliards-deuros-sur-internet/>

# Table des matières

<b>Remerciements.....</b>	<b>3</b>
<b>Notes aux lecteurs et lectrices.....</b>	<b>4</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>5</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>6</b>
<b>Index des figures.....</b>	<b>9</b>
<b>Index des tableaux.....</b>	<b>9</b>
<b>Index des annexes .....</b>	<b>10</b>
<b>Liste des abréviations .....</b>	<b>11</b>
<b>Glossaire.....</b>	<b>13</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>16</b>
<b>Partie 1. Cadre théorique .....</b>	<b>21</b>
<b>1. Numérique, e-commerce et ESS : un paradoxe de nature et de principe(s) .....</b>	<b>21</b>
1.1 Technologie numérique, liberté individuelle et lien social.....	21
La technologie aliène l'être humain.....	21
Le numérique parachève la destruction sociale.....	22
1.2. La pollution numérique, du digital au e-commerce .....	22
L'ESS est indissociable de l'écologie.....	22
Ce qui se cache derrière l'objet numérique.....	23
Les effets rebond de nos nouvelles habitudes digitales .....	24
1.3. Les plateformes e-commerce approfondissent et élargissent le marché pour mieux le dominer.....	25
Le concept de « <i>marchandise fictive</i> » de Karl Polanyi (1944).....	25
Les plateformes capitalistes approfondissent la marchandisation fictive du travail.....	26
Connaissance, collaboration et vie privée : trois nouvelles marchandises fictives ?.....	27
Encore plus totalitaire que le marché lui-même ?.....	28
1.4. Conclusion partielle et transition.....	29
<b>2. Tensions et paradoxes dans les organisations hybrides .....</b>	<b>30</b>
2.1. Enjeux lexicaux et sémantiques .....	30
Clarifier le « <i>flou définitoire</i> ».....	30
Les cinq concepts principaux.....	31
<i>Neva</i> : terrain de tensions, de paradoxes et/ou de tensions paradoxales ?.....	32
2.2. Les quatre catégories de paradoxes de Smith et Lewis (2000 & 2011).....	33
Appartenance .....	34

Apprentissage.....	35
Organisation .....	36
Performance.....	36
2.3. La SCIC exacerbe les tensions liées au financement, au travailleur et à la temporalité .....	37
La SCIC exacerbe les tensions.....	37
Les tensions dues à la multiplicité des parties prenantes : l'ADN de la SCIC.....	38
De la difficulté de financer un projet en SCIC .....	40
Quelle place pour le travailleur d'une SCIC ?.....	40
2.4. « L'état gazeux », autre facteur multiplicateur de tensions.....	43
Caractéristiques des nouveaux projets entrepreneuriaux.....	43
Un condensé de tensions d'appartenance et de performance.....	44
2.5. Les paradoxes : un terreau de créativité pour l'organisation.....	45
S'emparer des paradoxes.....	45
Un challenge collectif qui conduit à l'innovation .....	45
2.6. Conclusion partielle et transition.....	46
Hypothèses de recherche pour répondre à la problématique.....	46
<b>Partie 2. Neva : cœur de tensions, moteur de créations ? .....</b>	<b>48</b>
<b>3. Méthodologie.....</b>	<b>48</b>
3.1. Le cas étudié : historique, intérêt du terrain et place de l'auteur.....	49
Le projet <i>Notre Marché</i> devenu le projet <i>Neva</i> .....	49
Marketplace en SCIC : un terrain à explorer .....	49
Sur la position de l'auteur .....	50
3.2. Méthodologies retenues dans une approche qualitative .....	50
Archives et observation participante non-structurée de l'auteur .....	51
Des focus groups et entretiens individuels issus de l'étude de marché de <i>Neva</i> .....	51
Cinq entretiens semi-directifs avec les représentants des associations fondatrices.....	53
<b>4. Neva au crible des tensions paradoxales .....</b>	<b>54</b>
4.1. L'influence du digital et du e-commerce sur les tensions paradoxales.....	55
Des tensions sous-jacentes dès <i>Notre Marché</i> .....	55
La dimension marketplace plus souvent à la source de tensions .....	55
Le digital plus souvent « booster » de tensions.....	56
4.2. Les tensions d'appartenance : de « Qui sommes-nous ? » à « Qui êtes-vous ? ».....	58
<i>Neva</i> : Qui sommes-nous ?.....	58
<i>Neva</i> : Qui êtes-vous ?.....	59
Les parties extérieures au projet révèlent des tensions endogènes à l'organisation.....	61

4.3. L'éthique à la racine des tensions de performance.....	61
Quand les valeurs se muent en objectifs .....	61
Idéal vs réalité économique .....	63
Apprendre à conjuguer « Ethique » et « Economique » .....	64
4.4. Le rôle des trois sources de tensions caractéristiques de la SCIC .....	66
Le fossé entre besoins financiers et leviers disponibles .....	66
L'interdépendance entre financement, temporalité et place du travailleur .....	67
La collectivité territoriale, poumon espéré du projet .....	69
4.5. L'intensité et la quantité des tensions sont moteurs de créativité (Annexe 14).....	71
Les tensions d'appartenance et de performance façonnent sa propre identité .....	71
La contrainte financière rend plus alternatif .....	73
<i>Neva</i> , un business model inédit ?.....	75
4.6. Conclusion partielle et transition.....	77
<b>Partie 3. Discussion .....</b>	<b>77</b>
<b>5. Réponses apportées à nos hypothèses .....</b>	<b>78</b>
5.1. Limites de notre travail .....	78
5.2. Sur l'effet du digital et du e-commerce sur les tensions paradoxales .....	79
5.3. Sur le rôle des tensions liées aux spécificités de la SCIC .....	80
5.4. Sur la créativité née de la profusion et de l'intensité des tensions paradoxales .....	80
5.5. Conclusion partielle et transition.....	81
<b>6. Quelques pistes pour aller plus loin .....</b>	<b>82</b>
6.1. Capitaliser sur le management paradoxal pour avancer .....	82
Stratégie d'acceptation vaut mieux que stratégie de résolution.....	82
Quelle application pour <i>Neva</i> ?.....	85
6.2. Sortir de sa bulle pour partager son altérité .....	86
Les Licoornes vs Les Licornes.....	86
Le coopérativisme de plateformes.....	87
6.3. L'exemple de <i>C'est Qui le Patron ?!</i> .....	89
Des valeurs communes à <i>Neva</i> .....	89
... Qui dessinent la stratégie, puis le business model.....	91
ESS et grande distribution : l'autre macro-paradoxe ? .....	92
6.4. Conclusion partielle et transition.....	93
<b>Conclusion .....</b>	<b>94</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>99</b>

## Index des figures

Figure 1 – Le cycle de vie d’un ordinateur .....	
Figure 2 – Quand et comment naissent la contradiction, le dilemme, la dialectique, les tensions et le paradoxe .....	33
Figure 3 – Typologie des tensions en organisation de Smith et Lewis .....	35
Figure 4 – Intensification des tensions selon le type d’organisation .....	39
Figure 5 – Le Quadrilatère de Desroche dans les nouvelles formes coopératives : la SCIC .....	40
Figure 6 – Représentation de la gouvernance d’une SCIC .....	40
Figure 7 – Représentation du processus dessinant le business model de <i>Neva</i> .....	78
Figure 8 – Représentation du processus créatif chez <i>Neva</i> .....	82
Figure 9 – De l’empowerment au boycott .....	92

## Index des tableaux

Tableau 1 – Evaluation critique des approches managériales du paradoxe en organisation ..	85
Tableau 2 – Le questionnaire du Lait (informations du site de « C’est qui le Patron ?! ») .....	90

## Index des annexes

Annexe 1 – Annonce Recrutement Entrepreneur social .....	103
Annexe 2 – Entretiens individuels dans le cadre des études de <i>Neva</i> (Extraits) .....	105
Annexe 3 – Présentation des Focus Groups dans le cadre des études de <i>Neva</i> .....	109
Annexe 4 – Courriel d'invitation aux Focus Groups .....	122
Annexe 5 – Grille d'entretien semi-directif .....	123
Annexe 6 – Tableau complet d'analyse du cas <i>Neva</i> pour répondre aux 3 hypothèses .....	125
Annexe 7 – Les tensions paradoxales chez <i>Neva</i> dans la grille de Smith et Lewis .....	131
Annexe 8 – Classification des sources de tensions selon leur lien avec l'aspect digital et/ou l'aspect e-commerce .....	136
Annexe 9 – Tensions paradoxales d'Appartenance chez <i>Neva</i> .....	137
Annexe 10 – Tensions paradoxales de Performance chez <i>Neva</i> .....	139
Annexe 11 – Manifeste de <i>Neva</i> .....	141
Annexe 12 – Tensions liées à la SCIC .....	147
Annexe 13 – Rejoignez-nous Sociétaires .....	149
Annexe 14 – Créativité née de l'intensité et de la profusion de tensions paradoxales .....	159
Annexe 15 – Extrait d'une présentation faite auprès d'une collectivité en novembre 2021 .	160
Annexe 16 – Loi du 31 juillet 2014 - Chapitre 1 .....	161
Annexe 17 – Triangle de Nyssens et Defourny, 2016 .....	163

## Liste des abréviations

**BMC** : business model canvas.

**CAE** : coopérative d'activité et d'emploi.

*« Les coopératives d'activité et d'emploi ont pour objet principal l'appui à la création et au développement d'activités économiques par des entrepreneurs personnes physiques. Ces coopératives mettent en œuvre un accompagnement individualisé des personnes physiques et des services mutualisés. »*

Extrait de la Loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 relative à l'économie sociale et solidaire – Titre III Ter - Article 26-41

**ESS** : économie sociale et solidaire.

**FEVAD** : fédération du e-commerce et de la vente à distance.

**IT** : information technology ; soit en français : technologie de l'information.

*« Désigne le domaine professionnel du traitement de l'information et des systèmes informatiques. »*

Définition de Wikipedia, consulté le 03/04/2022 à l'adresse <https://fr.wikipedia.org/wiki/IT>

**MVP** : minimum viable product ; soit en français : produit minimum viable.

*« Dans le cadre de la conception de produit, le MVP est la version d'un produit qui permet d'obtenir un maximum de retours client avec un minimum d'effort. »*

Source : Wikipedia à l'adresse [https://fr.wikipedia.org/wiki/Produit\\_minimum\\_viable](https://fr.wikipedia.org/wiki/Produit_minimum_viable), consulté le 12/05/2022

**OPCO** : opérateurs de compétences.

*« Les [OPCO] ont pour missions de financer l'apprentissage, d'aider les branches à construire les certifications professionnelles et d'accompagner les PME pour définir leurs besoins en formation. »*

Extrait du site du Ministère du travail, consulté le 10/04/2022 à l'adresse

<https://travailemploi.gouv.fr/ministere/acteurs/partenaires/opco>

**POC** : proof of concept ; soit en français : preuve de concept.

*« Une preuve de concept, validation de principe, ou démonstration de faisabilité, est une réalisation ayant pour vocation de montrer la faisabilité d'un procédé ou d'une innovation. »*

Source : Wikipedia à l'adresse [https://fr.wikipedia.org/wiki/Preuve\\_de\\_concept](https://fr.wikipedia.org/wiki/Preuve_de_concept), consulté le 12/05/2022

**SAS** : société par actions simplifiées.

**SCOP** : société coopérative de production, ou société coopérative et participative.

*« Société coopérative de forme SA, SARL ou SAS dont les salariés sont les associés majoritaires et le pouvoir y est exercé démocratiquement. Les salariés détiennent au moins 51 % du capital social et 65 % des droits de vote. Si tous les salariés ne sont pas associés, tous ont vocation à le devenir. Chaque salarié associé dispose d'une voix, quel que soit son statut, son ancienneté et le montant du capital investi. »*

Extrait du site Internet de la Confédération générale des SCOP, consulté le 04/06/2022 à l'adresse <https://www.les-scop.coop/les-scop>

**SCIC** : société coopérative d'intérêt collectif.

*« Société coopérative de forme SA, SARL ou SAS. De forme privée et d'intérêt public, la SCIC associe des personnes physiques ou morales autour d'un projet commun alliant efficacité économique, développement local et utilité sociale. Les salariés décident aux côtés des autres associés : clients, fournisseurs, bénévoles, collectivités territoriales, associations, partenaires privés, etc. Chaque associé dispose d'un droit de vote égal lors des assemblées générales de la SCIC, quel que soit le capital détenu. Les associés décident ensemble des orientations stratégiques, des investissements majeurs, de la répartition des résultats. Chaque année, au moins 57,5 % des bénéfices (jusqu'à 100 % en pratique) sont mis en réserves dites « impartageables » pour consolider les fonds propres de l'entreprise. »*

Extrait du site Internet de la Confédération générale des SCOP, consulté le 04/06/2022 à l'adresse <https://www.les-scop.coop/les-scic>

**URSCOP** : union régionale des Scop.

**UX** : User eXperience ; soit en français : expérience utilisateur.

*« Qualité du vécu de l'utilisateur dans des environnements numériques ou physiques »*

Extrait de Wikipedia, consulté le 09/06/2022 sur [https://fr.wikipedia.org/wiki/Exp%C3%A9rience\\_utilisateur](https://fr.wikipedia.org/wiki/Exp%C3%A9rience_utilisateur)

## Glossaire

**Boycott** : « *Soutien volontaire d'une entreprise par l'achat de ses produits et/ou la promotion de ses activités, en raison de l'adhésion aux valeurs de celles-ci.* »

Extrait du site internet de l'association I-boycott, consulté le 04/06/2022 à l'adresse <https://i-boycott.org/le-boycott-bienveillant-et-le-boycott/>

**Consom'action** : « *Fait pour un individu de choisir délibérément sa façon de consommer, en optant pour une consommation citoyenne responsable, utilisant son pouvoir d'achat pour défendre ses valeurs et sa vision de la consommation.* »

Définition du site internet linternaute.fr, consulté le 04/06/2022 à l'adresse <https://www.linternaute.fr/dictionnaire/fr/definition/consom-action/>

**E-commerce** : « *Le e-commerce ou commerce électronique regroupe l'ensemble des transactions commerciales s'opérant à distance par le biais d'interfaces électroniques et digitales.* »

Définition du site internet definitions-marketing.com, consulté le 10/01/2022 à l'adresse <https://www.definitions-marketing.com/definition/e-commerce/>

**Empowerment** : « *L'empowerment articule deux dimensions, celle du pouvoir, qui constitue la racine du mot, et celle du processus d'apprentissage pour y accéder. (...) Cet état et ce processus peuvent être à la fois individuels, collectifs et sociaux ou politiques – même si, selon les usages de la notion, l'accent est mis sur l'une de ces dimensions ou au contraire sur leur articulation.* »

Bacqué M-H., Biewener C. (2013), L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ?, Idées économiques et sociales, n°173, pp. 25-32

**Entrepreneur social** : « *Individu visionnaire, dont l'objectif premier n'est pas de faire du profit mais de créer de la valeur sociale, capable à la fois de saisir et d'exploiter les opportunités qui se présentent à lui, de rassembler les ressources nécessaires à la conduite de sa mission sociale, et de trouver des solutions innovantes aux problèmes sociaux non traités de sa communauté par le système en place. Cela l'amènera à adopter un comportement entrepreneurial inscrit dans des pratiques de gestion traditionnelles.* »

Bacq S. et Janssen F. (2008), Définition de l'entrepreneuriat social : Revue de la littérature selon les critères géographique et thématique, CRECIS

**Lean startup** : « *Le lean startup est une méthode de développement de projet utilisé par de nombreuses start-ups. Il fonctionne par itérations successives pour vérifier que l'offre mise en place répond bien à la demande du marché.* »

Extrait du site Internet le [blogdudirigeant.com](http://blogdudirigeant.com), consulté le 24/04/2022 à l'adresse <https://www.leblogdudirigeant.com/quest-ce-que-le-lean-startup>

**Licorne** : « *mot emprunté à la mythologie pour désigner une start-up, non cotée en Bourse, mais valorisée à plus d'un milliard de dollars.* »

Extrait du site Internet de la BPI, consulté le 06/06/2022 à l'adresse <https://www.bpifrance.fr/nos-actualites/le-mot-de-la-semaine-licorne>

La France comptait 27 licornes au 06 juin 2022.

**Licoorne** : « *à l'heure où les « licornes », startups du web valorisées à plus d'un milliard de dollars, monopolisent les marchés, les LICOORNES, alternatives coopératives, construisent un autre modèle économique, fondé sur un socle démocratique, collectif, écologique et solidaire, résolument tourné vers l'avenir.* »

Extrait du site Internet de la NEF, consulté le 12/06/2022 à l'adresse <https://www.lanef.com/actualites/collectif-les-licoornes>

**Love Money** : « *Moyen de financer la création d'une entreprise. Il s'agit de capitaux apportés par les amis, la famille ou les proches pour aider un porteur de projet à lancer son entreprise (...). En contrepartie de ces apports, les amis, les proches et la famille qui apportent des capitaux deviennent associés de la société créée.* »

Définition du Journal du Net, consulté le 12/06/2022 à l'adresse <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1199321-love-money-definition-traduction/>

**Marketplace** (= **Place de marché numérique** en français) :

« *Site internet sur lequel des vendeurs indépendants, professionnels ou particuliers, ont la possibilité de vendre leurs produits ou services en ligne moyennant une commission prélevée par le site sur chaque vente, (...) [des] frais fixes sur les ventes, [des] abonnements, [des] frais d'insertion, [un] prix au lead ou encore [des] services aux vendeurs.* »

Extrait du site internet de [wizaplace.com](http://wizaplace.com), consulté le 01/04/2022 à l'adresse <https://www.wizaplace.com/fr/definition-marketplace/>

**Open source** : en opposition à la solution dite « propriétaire », « *le logiciel libre est un code*

*conçu pour être accessible au public – n’importe qui peut voir, modifier et distribuer le code comme bon lui semble. »*

Extrait du site « Actualité informatique », consulté le 12/06/2022 à l’adresse <https://actualiteinformatique.fr/definition/definition-open-source>

**Plateforme (numérique ou digitale) :** *« Site internet ou de présentation des produits ou solutions pour développer la vente et/ou la relation client. »*

Extrait du site gouvernemental « Portail de la transformation numérique des entreprises », consulté le 04/06/2022 à l’adresse <https://www.francenum.gouv.fr/comprendre-le-numerique/quest-ce-quune-plateforme-numerique-et-ses-opportunites>

**Porteur de projet :** *« Personne physique ou morale qui est à l’origine de la conception et de la définition d’un projet, qui assure la réunion de diverses ressources qui font déboucher le projet sur une mise en œuvre concrète et sur le démarrage des activités. »*

Extrait du site Internet de l’office québécois de la langue française, consulté le 04/04/2022 à l’adresse [https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id\\_Fiche=8351022](https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8351022)

**Startup :** *« signifiant littéralement "entreprise qui démarre", la startup est liée à la notion d’expérimentation d’une nouvelle activité, sur un nouveau marché, avec un risque difficile à évaluer. Il y a une différence fondamentale entre une entreprise et une startup :*

- *L’entreprise optimise un business model et en tire un maximum de profit pour supporter ses coûts et rémunérer ses actionnaires.*

- *La startup expérimente son business model et teste son marché. »*

Extrait du site Internet de la BPI France, consulté le 08/05/2022 à l’adresse <https://bpifrance-creation.fr/moment-de-vie/quest-ce-quune-startup>

**Tech for Good :** *« Tech for Good signifie littéralement « la technologie pour le bien ». Cette dynamique dénote d’une prise de conscience collective : « l’impact sociétal positif » doit être placé ou replacé au cœur de la « tech » et de la transformation numérique. »*

Extrait du site Internet de la BPI, consulté le 19/05/2022 à l’adresse <https://bigmedia.bpifrance.fr/news/quest-ce-que-la-tech-good>

## Introduction

L'achat de produits et de services en ligne s'est ancré en habitude dans la vie de la majorité des Français. Selon la FEVAD, en 2021, le chiffre d'affaires du e-commerce dans l'hexagone s'est élevé à 129,1 milliards d'Euros<sup>2</sup> ; cela représente une dépense de 2 200 € annuel par habitant de plus de 15 ans. La crise sanitaire mondiale, due à la propagation du virus Sars-Cov-2, a eu un effet accélérateur spectaculaire sur cette pratique de consommation : les chiffres de 2021 sont 30% supérieurs à ceux de 2019 !

Fin 2018, soit un an et demi après l'élection d'Emmanuel Macron, qui se veut le président d'une « *startup nation* »<sup>3</sup>, 40% des startups dites « *innovantes* » sont rattachables au secteur d'activités « Information et Communication »<sup>4</sup>. Dans ce contexte, Alter Incub — dispositif d'accompagnement à la création d'entreprises de l'URSCOP — ne suit en 2021 que 6 projets estampillés « Tech for Good » sur un total de... 207<sup>5</sup>. Malgré la tentative isomorphique de l'appellation, difficile de contester que le digital n'occupe pas la même place dans l'économie sociale et solidaire (ESS) que dans l'économie dominante. L'absence de données chiffrées sur l'extension marchande du numérique offre un panorama encore plus implacable : dans l'ESS, le e-commerce est une activité plus qu'à la marge. À notre connaissance, ce n'est que très récemment, à travers le prisme du « *coopérativisme de plateformes* » qu'a émergée une littérature académique estampillée ESS évoquant le thème de l'échange marchand sur Internet (Boudes, 2019 ; Compain, 2021 ; Rapport TAPAS, 2021). Mais ces approches se concentrent principalement sur des prototypes de plateformes collaboratives qui s'inscrivent « *nativement dans une économie substantive* » (TAPAS, p.10) théorisée à son époque par Karl Polanyi (1944). Les sites Internet de ventes de produits en ligne rattachables à l'ESS – dans le sens de l'article 1 de la loi du 31 juillet 2014 en Annexe 16 – et en particulier les marketplaces, en français « places de marché numérique », sont rares ; en toute logique, leur appréhension dans la littérature scientifique l'est tout autant. Seule Label Emmaüs, qui revend des produits

---

<sup>2</sup> Extrait du bilan FEVAD du e-commerce en France en 2021, consulté le 25/04/22 à l'adresse <https://www.fevad.com/bilan-du-e-commerce-en-france-en-2021-les-francais-ont-depense-129-milliards-deuros-sur-internet/>

<sup>3</sup> Macron says he wants France to be a 'Startup Nation' – Vidéo Youtube de Bloomberg Politics, consulté le 03/06/2022 à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=Cj3pB97j1sE>

<sup>4</sup> Caractéristiques et dynamiques de l'emploi dans les start-ups en France (INSEE), consulté le 03/06/2022 à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5896782?sommaire=5759063#titre-bloc-1>

<sup>5</sup> Projets incubés par Alter Incub, consulté le 22/10/2021 à l'adresse <https://les-innovations-sociales.gogocarto.fr/annuaire>

de seconde main, est évoquée dans le travail de Guillaume Compain (2021). Pourquoi une telle absence d'intérêt pour une pratique de consommation qui concerne toutes les classes sociales, tous les âges et va encore très probablement progresser ? Nous souhaitons le comprendre grâce à des éléments de réponse apportés par la philosophie, à des données objectives des effets du numérique sur l'environnement, puis à la transposition au digital et au e-commerce du concept de « *marchandise fictive* » issu des travaux de Karl Polanyi (1944). L'intérêt de devancer le cadre conceptuel de notre étude avec cette réflexion sur le postulat de l'opposition entre ESS et numérique commerçant est de légitimer notre choix d'analyser la création d'une place de marché numérique depuis la perspective des paradoxes.

« Paradoxe ». Le mot est lâché. Il va nous accompagner tout au long de notre mémoire. Le dictionnaire Larousse (2021) en donne la définition suivante : « *Être, chose ou fait qui paraissent défier la logique parce qu'ils présentent des aspects contradictoires* ». Marianne W. Lewis, chercheuse de référence en management, contextualise ce terme dans la sphère organisationnelle, en particulier au sein des entreprises sociales (Annexe 17), et donne une définition plus exhaustive : « *Le paradoxe inclut des éléments contradictoires mais interreliés, qui, pris séparément, apparaissent logiques, mais passent pour absurdes et irrationnels lorsqu'ils apparaissent conjointement* » (2000, p.760, [traduction libre]). Outre notre apport potentiel au champ des échanges commerciaux en ligne dans l'ESS, nous espérons également, grâce à l'approche par les paradoxes d'une organisation IT hybride, pouvoir contribuer aux riches travaux en gestion et management sur la question. Pour se faire, nous nous appuyons sur le concept de « *Catégorisation des tensions organisationnelles en quatre familles* » — 1) Appartenance, 2) Apprentissage, 3) Organisation, 4) Performance — emprunté aux deux auteures de référence de la « *Théorie des paradoxes* » en organisation, Wendy K. Smith donc, et sa consœur Marianne W. Lewis (2011). Et puisque notre thème s'articule autour d'une création entrepreneuriale dans l'économie sociale et solidaire française, nous faisons également appel au concept d'« *état gazeux* » développé par Christophe Schmitt (2017, p.64), puis aux travaux sur le « *nœud de tensions* » caractéristique des organisations hybrides, et notamment des sociétés coopératives d'intérêt collectif (Michaud, 2011 ; Maignan *et al.*, 2018). Un « *nœud de tensions* » qui « *peut étrangler et mettre en péril l'objet qu'il enserme* » (Maignan *et al.*, 2018, p.143), mais aussi impacter positivement l'organisation (Lewis, 2000 ; O'Driscoll, 2008 ; Lewis et Smith, 2011 et 2014 ; Michaud, 2011 ; Jarzabkowski *et al.*, 2013 ; Josserand *et*

al., 2013 ; Maignan *et al.*, 2018 ; Denos *et al.*, 2021). Un impact positif qui a, in fine, des vertus créatrices pour l'objet entrepreneurial (Jay, 2013 ; Guedri *et al.*, 2014 ; Bérard *et al.*, 2015 ; Bollecker et Nobre, 2016). Ces différents concepts doivent encadrer la projection vers notre objectif, qui est de répondre à la problématique suivante :

### **Une initiative e-commerce en ESS peut-elle faire face aux tensions paradoxales pour offrir une alternative aux marketplaces oligopolistiques ?**

L'idée défendue dans ce mémoire est donc que la rencontre entre e-commerce et ESS multiplie et intensifie les tensions paradoxales, mais que la prise en compte de ces dernières permet d'engendrer des processus créatifs à même de soutenir les alternatives numériques ESS contre les acteurs capitalistiques ultradominants. Dans ce sens, les trois hypothèses qui permettent de répondre à notre problématique sont les suivantes :

- Le numérique, puis son extension commerciale, multiplie et intensifie les tensions paradoxales en organisation, en particulier d'appartenance et de performance.
- De par la pluralité de ses parties prenantes et sa profitabilité actionnariale très limitée, la SCIC connaît des difficultés liées au financement, à la temporalité et à la place de ses travailleurs. Dans un domaine d'innovation technologique ultra-concurrentiel, de telles caractéristiques augurent un accroissement des tensions.
- Cependant, la profusion et l'intensification des tensions paradoxales sont un terreau fertile d'inventivité inscrivant alors la SCIC de e-commerce social et solidaire dans une « troisième voie créatrice de valeur » (Berard *et al.*, 2015).

Le travail en amont, mais aussi en aval de notre problématique, est le fruit d'une étude d'un projet de place de marché numérique en SCIC initié en mai 2020 par cinq associations :

- Le CJD Lyon Métropole, « un mouvement d'entrepreneurs engagés et humanistes »<sup>6</sup>.
- Les CRD, pour Citoyens pour le Renouvellement de la Démocratie.
- I-buycott, qui veut « démocratiser le boycott bienveillant et le buycott »<sup>7</sup>.
- La Gonette, la monnaie locale citoyenne de la région de Lyon.

---

<sup>6</sup> Extrait du site Internet du CJD, consulté le 24/04/2022 à l'adresse <https://www.cjd.net/>

<sup>7</sup> Extrait du site Internet de I-buycott, consulté le 24/04/2022 à l'adresse <https://i-buycott.org/>

- Valeureux, « fabrique participative d'outils, jeux et processus d'actualisation des richesses en bien commun pour les communautés »<sup>8</sup>.

Soucieuses de « faciliter la consommation responsable afin de prendre soin, ensemble, de l'humain et de l'environnement », elles lancent l'idée d'une « place de marché cogérée par les consom'acteurs et les entreprises adhérentes » via la « création d'une coopérative SCIC » (Annexe 1). En mars 2021, une équipe opérationnelle de trois « entrepreneurs sociaux » (ibid) est constituée pour donner corps à l'initiative, alors sous le nom de Notre Marché. Quelques semaines plus tard, deux d'entre eux quittent l'aventure. Bientôt rebaptisé Neva, le projet continue autour d'un binôme opérationnel composé de Nicolas Guilbaud, par ailleurs président de l'association I-buycott, et de Denis Valorge, auteur du présent mémoire. Deux salariées en contrat d'apprentissage, Mélanie Granjon et Fanie Schmidt, viennent ensuite compléter l'équipe en tant qu'UX-designeuse et directrice artistique. D'autres compétences se greffent ponctuellement à Neva à titre bénévole, et ce grâce au cadre associatif dans lequel se bâtit la future plateforme e-commerce. La construction d'une SCIC peut en effet passer par l'étape préliminaire d'association de préfiguration, une étape qui est apparue adéquate aux premières parties prenantes de Neva<sup>9</sup>.

L'implication de l'auteur en tant que porteur de projet dans son terrain de recherche conditionne largement les choix méthodologiques. L'approche quantitative est d'abord à exclure : le caractère émergent du cas d'étude et le peu d'initiatives similaires empêchent l'obtention de résultats chiffrés pertinents ; de plus, dans la littérature des paradoxes en organisation que nous avons parcourue, nous n'observons pas de recours à des études de type quantitatif. Nous décidons ensuite de trianguler les ressources qualitatives. En effet, il semble nécessaire de rechercher un équilibre entre la richesse des données disponibles du fait de la

---

<sup>8</sup> Extrait du site Internet HelloAsso, consulté le 24/04/2022 à l'adresse <https://www.helloasso.com/associations/valeureux>

<sup>9</sup> L'auteur estime que la description ci-dessous, empruntée à Energies Collectives, illustre bien la position des parties prenantes de Neva sur les raisons de débiter le projet via une association de préfiguration à une SCIC : « *L'aventure Energies Collectives a commencé sous la forme d'une association de préfiguration, qui a été créée en février 2015. Son objectif était de préfigurer la création d'une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). En bref, il s'agissait de s'assurer que les conditions nécessaires aux activités d'une coopérative puissent être réunies : groupe de sociétaires organisés en différents collèges, exploration de l'opportunité d'études préliminaires, négociations d'emprunts, rencontres de partenaires, demandes de subventions, etc. C'était aussi pour nous le moyen de mesurer l'écho de notre projet sur notre territoire, avant de lancer les premières activités. Ce type d'association a vocation à disparaître pour céder la place à une SCIC le moment venu : cet état de fait est inscrit dans les statuts.* » (Extrait du site web de Energies Collectives, consulté le 01/05/2022 à l'adresse <https://energiescollectives.fr/Pourquoi-une-association-de-prefiguration>)

position d' « *insider* » (Kalika *et al.*, 2018, p.93) très impliqué de l'auteur dans *Neva*, et des regards plus extérieurs. C'est ainsi que nous mobilisons dans un premier temps de nombreux documents de travail internes (échanges d'emails, comptes-rendus de réunions, travaux de communication...) ainsi que des prises de note de l'auteur. Ce dernier procédé se rapproche de l'auto-ethnographie, sans toutefois y souscrire totalement. En effet, si, comme pour un travail auto-ethnographique, les prises de notes succèdent souvent à des « *épiphanies* », « *des moments significatifs d'une trajectoire* » et/ou des « *temps de crise* » (Bochner & Eliss, 1992 & Zaner, 2005 : cités dans Aumais *et al.*, 2022), l'auteur n'a pas formellement tenu de « *journal de bord* » (Diop Sall, 2018, p.147) ni reporté ses sentiments et émotions (Roussey, 2020). Dans un second temps, pour gagner en objectivité, nous mobilisons des entretiens individuels et collectifs (focus groups) donnés dans le cadre des études de faisabilité commerciale de *Neva*, mais également cinq entretiens semi-directifs avec les représentants des associations initiatrices de cette future marketplace ESS de la région lyonnaise.

La première partie de ce mémoire sera consacrée à notre cadre théorique. Nous ouvrirons notre réflexion en cherchant d'abord à comprendre pourquoi « un paradoxe de nature et de principe(s) » semble opposer l'ESS au duo numérique / e-commerce. Puis nous rendrons compte de la littérature relative aux tensions et paradoxes en organisation, en bénéficiant de travaux majoritairement anglo-saxons sur les entreprises sociales, avant de nous rapprocher progressivement de notre environnement de recherche grâce à un resserrement sur les coopératives et le stade primaire de formation d'une organisation. La littérature de gestion dédiée aux paradoxes en tant que sources de richesse pour l'organisation viendra clore cette première partie théorique. Dans notre deuxième partie, nous étudierons le cas *Neva*. Après avoir détaillé en profondeur la méthodologie employée, nous travaillerons, grâce aux nombreuses données qualitatives disponibles, sur nos trois hypothèses. Notre dernière partie s'ouvrira sur la validation ou l'invalidation des hypothèses en question. Elle s'achèvera par des préconisations. Grâce à l'approfondissement de l'approche managériale des paradoxes en organisation, puis à des exemples inspirants dans le numérique et la consommation, nous proposerons des pistes de réflexion supplémentaires à *Neva* et à toute autre initiative e-commerce de l'ESS. Elles ne seront pas de trop pour espérer marcher sur les plates-bandes des ogres que sont, aujourd'hui, les marketplaces oligopolistiques.

## Partie 1. Cadre théorique

### 1. Numérique, e-commerce et ESS : un paradoxe de nature et de principe(s)

Nous débutons notre exploration théorique en cherchant les racines du « malaise » apparent entre ESS et technologie numérique. Et c'est parce que nous allons tenter d'aller à la source de cette opposition qu'il paraît opportun de faire appel à la philosophie (Günther, Adorno & Horkheimer, Weil, Stiegler...), à des chiffres incontestables et incontestés sur l'impact environnemental du numérique, aux grands noms français de l'ESS (Draperi, Laville), ou encore à l'économiste de référence de l'économie sociale et solidaire, Karl Polanyi.

#### 1.1 Technologie numérique, liberté individuelle et lien social

##### La technologie aliène l'être humain

Jean-François Draperi et Jean-Louis Laville, respectivement figures de proue de l'économie sociale et de l'économie solidaire, s'opposent sur bien des sujets quand vient la réunion de leurs deux spécialités sous la bannière ESS. Mais ils parviennent à se retrouver sur des valeurs fortes qui servent de fondations à l'économie sociale et solidaire. La première d'entre elles, qui, comme nous le rappelle Draperi, est aussi la première valeur de la République Française, c'est la liberté « *individuelle et collective* », « *l'engagement volontaire* » (Laville, 2016, p.13) du citoyen dont « *l'émancipation* » doit lui conférer un rôle d'« *acteur* » (Draperi, 2011, p.14).

De nombreux philosophes d'après-guerre se sont penchés sur le rapport entre technique et liberté. Pour Anders, quand la machine domine l'homme, ce dernier perd tout ce qui fait son humanité, à savoir la liberté, la responsabilité et la capacité à décider (1956). Simone Weil le rejoint dans cette nécessité vitale et morale de toujours aliéner la technique à l'homme, jamais l'inverse (1949). En inventant le concept d'« *industrie culturelle* », Adorno et

Horkheimer sont certainement, pour ceux qui voient aujourd’hui dans la révolution algorithmique une menace pour l’humanité, d’incroyables visionnaires : il y a 75 ans, ils écrivent que la civilisation n’est plus dès lors que la raison « *renonce au sens* » pour laisser place au calcul, et in fine à la « *barbarie* » (Adorno & Horkheimer 1947, pp.157-159).

## **Le numérique parachève la destruction sociale**

En 2014, c’est justement sous l’appellation « *les 100 barbares* » que des « *innovateurs radicaux* » se rassemblent pour « *transformer la France* »<sup>10</sup>. On retrouve notamment Frédéric Mazella, le fondateur de *Blablacar* ou encore Vincent Ricordeau, créateur de *KissKissBank*. Pour eux, aucun secteur, aucun pan, aucune strate de la société ne saurait échapper à la disruption numérique (Lasne, 2020). Dans la droite ligne des prévisions de Weil, Günther, Adorno et Horkheimer, nous serions donc aujourd’hui immergés dans le « *plein accomplissement de la barbarie* », une « *société automatique et réticulaire* » terrain d’une « *colossale désintégration sociale* » qui « *anéantit les relations à une vitesse plus que foudroyante* » (Stiegler, 2016, p.22). Une société qui n’a pas de place pour le lien social et la « *solidarité, un de ces rocs humains sur lesquels sont bâties nos sociétés.* » (Mauss, 2001, cité par Laville, 2016, p.20)

### **1.2. La pollution numérique, du digital au e-commerce**

#### **L’ESS est indissociable de l’écologie**

Mais le numérique ne serait pas uniquement nocif pour l’individu et le collectif. Il participerait aussi à la destruction du vivant sur notre planète. Parce que leurs valeurs sont proches (CRESS AuRA, 2018), ESS et écologie sont indissociables, tant dans la fin que dans les moyens. Ainsi et quand bien même ce ne serait pas leur objectif premier, on peut par exemple avancer que les communs permettent de moins polluer. Au-delà de l’évidence des bienfaits pour l’environnement de l’utilisation des transports collectifs plutôt que la voiture individuelle (un

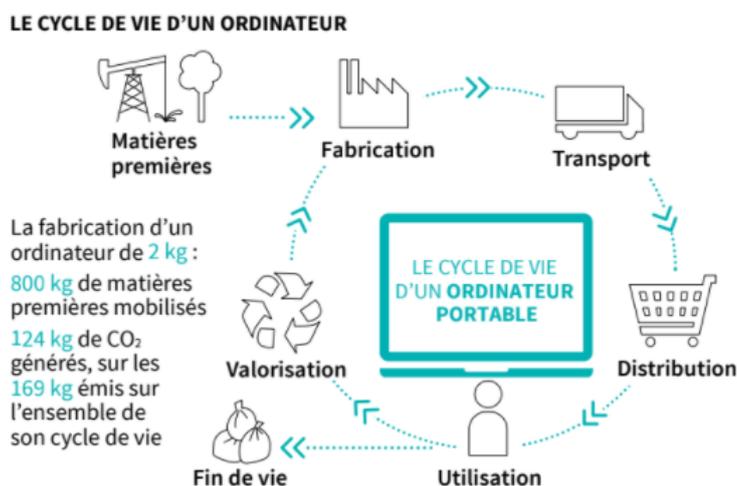
---

<sup>10</sup> Extraits des posts fondateurs du [groupe Facebook les 100barbares](#), consultés le 30/01/2022

passager de tramway émet 60 fois moins de CO<sub>2</sub> qu'un passager de voiture individuelle<sup>11</sup>), citons la « réduction de l'impact écologique »<sup>12</sup> de l'habitat dit participatif. De nombreuses initiatives ESS nous invitent en outre à mieux consommer, mieux produire, voire moins consommer et moins produire (CRESS AuRA, 2018), et ce en favorisant l'économie circulaire, la consommation collaborative et la sobriété.

### Ce qui se cache derrière l'objet numérique

Or le cycle de vie des objets numériques représente aujourd'hui près de 2% des émissions mondiales de gaz à effet de serre (ADEME, 2019), soit plus que la totalité du trafic aérien. Outre l'extraction puis l'exploitation de matières premières de plus en plus rares, les étapes qui précèdent l'arrivée de l'équipement dans les mains de l'utilisateur (fabrication, transport, distribution) puis la consommation de ce même équipement, sont sources de pollution. L'impact négatif sur l'environnement augmente encore lorsque l'utilisateur remplace trop rapidement cet objet – soit par choix, soit à cause de la durée de vie réduite de l'objet en question – et enfin s'il ne fait pas la démarche de le recycler.



**Figure 1 – Le cycle de vie d'un ordinateur (ADEME, Novembre 2019)**

Aussi polluant soit-il, ce cycle de vie de nos matériaux digitaux ne représente toutefois que la moitié de la totalité des gaz à effets de serre imputables au numérique. Pour atteindre 4% des

<sup>11</sup> ADEME, Comparaison des émissions de CO<sub>2</sub> des modes de transports de voyageurs, mise à jour du 09/04/2018, consulté le 17/02/2022 à l'adresse <https://www.ademe.fr/expertises/mobilite-transport/chiffres-cles-observations/chiffres-cles>

<sup>12</sup> Les Colibris : Monter un habitat groupé, consulté le 16/02/2022 à l'adresse <https://www.colibris-lemouvement.org/passer-a-l'action/creer-son-projet/monter-un-habitat-groupe>

émissions totales mondiales – un chiffre qui pourrait doubler d’ici 2025 – il faut encore rajouter la nocivité due aux data centers (25% de la pollution numérique) et aux infrastructures réseaux (28% de la pollution numérique). Derrière l’ « immatériabilité » trompeuse de nos pratiques en ligne et hors ligne se cachent en effet « routeurs, serveurs, câbles, unités de stockage, équipements de télécommunication, consommations d’énergie (...) » (ADEME, 2019, pp.13-17). Les augmentations exponentielles du stockage et du trafic de données ne cessent de faire grossir cette partie immergée de l’iceberg IT.

### **Les effets rebond de nos nouvelles habitudes digitales**

Entre bienfaits et méfaits sur l’environnement, la balance paraît donc largement pencher du mauvais côté. C’est d’autant plus vrai que les effets rebond des différentes pratiques numériques ne manquent pas (Flipo *et al.*, 2009). Le télétravail limite les déplacements professionnels quotidiens et diminue donc les émissions de CO2 ? Les adeptes de la visioconférence émigrent dans des zones périurbaines où ils utilisent leur voiture personnelle plus souvent, et sur des distances bien plus longues<sup>13</sup>. Une externalité négative à laquelle l’on doit ajouter le temps passé, la caméra allumée, sur des applications gloutonnes en données (en mode audio/vidéo, une minute sur une application de visioconférence comme *Jitsi Meet* consomme 33,4 Mo<sup>14</sup>), ou la connexion en 5G via son mobile pour bénéficier d’un débit plus rapide...

Un autre exemple flagrant des effets rebonds sur l’environnement dus aux innovations digitales puis à leur généralisation, c’est bien-sûr le e-commerce. Au départ, les aspects positifs furent mis en avant :

- L’idyllique perspective d’un unique camion livrant des dizaines de consommateurs qui n’auront plus besoin d’utiliser leur voiture individuelle pour faire les courses.

---

<sup>13</sup> Alix Coutures de Challenges.fr (03/11/2021), Le télétravail est-il vraiment bon pour l’environnement, consulté le 17/02/2022 à l’adresse [https://www.challenges.fr/green-economie/le-teletravail-est-il-vraiment-bon-pour-l-environnement\\_787472](https://www.challenges.fr/green-economie/le-teletravail-est-il-vraiment-bon-pour-l-environnement_787472)

<sup>14</sup> Yannick Chavanne de ICTJournal.ch (04/05/2020), Quelles apps de vidéoconférence sont les plus voraces en énergie et en data ?, consulté le 21/02/2022 à l’adresse <https://www.ictjournal.ch/etudes/2020-05-04/quelles-apps-de-videoconference-sont-les-plus-voraces-en-energie-et-en-data>

- Des produits stockés dans des entrepôts sans chauffage et sans lumière plutôt qu’alignés sur des étals surexposés dans des hypermarchés énergivores.

Mais au final, les effets négatifs se multiplient :

« À mesure que les délais de livraison raccourcissent, les émissions de CO2 et de particules fines (Nox) augmentent considérablement » (France Stratégie : cité par Alternatives Economiques, Décembre 2021, p.23)<sup>15</sup>.

- La gratuité des retours-produits et la quasi-gratuité de la livraison font exploser les micro-livraisons, et donc le nombre de trajets des produits.
- Le besoin exponentiel en emballages carton et plastique est d’autant plus problématique que les colis sont à moitié vide d’air ; un « transport de vide » qui représente tout de même chaque année « l’équivalent des émissions de GES de la Belgique » (Jublin, Alternatives Economiques, Décembre 2021, p.24).
- La facilitation de l’achat pousse à la surconsommation.
- La navigation sur des sites web très gourmands est en perpétuelle augmentation...

Nous ne saurions être exhaustifs dans l’énumération de ces effets rebonds sur l’environnement. Il est par ailleurs révélateur de songer aux longues listes envisageables de nuisances sociales, sociétales ou économiques également corrélables à l’utilisation du e-commerce, et notamment aux places de marché numériques (emplois précaires, évasion fiscale, concentration des revenus...). Ces conséquences néfastes ne vont pas sans se heurter aux valeurs socio-économiques portées par l’ESS, valeurs largement inspirées par Karl Polanyi. Ce sera l’objet de notre dernier argumentaire expliquant les raisons de l’antagonisme entre commerce digital et ESS.

### **1.3. Les plateformes e-commerce approfondissent et élargissent le marché pour mieux le dominer**

#### **Le concept de « *marchandise fictive* » de Karl Polanyi (1944)**

---

<sup>15</sup> Jublin M., Toujours plus vite et moins cher, est-ce bien raisonnable ? *Alternatives Economiques* (Décembre 2021)

Le travail de Karl Polanyi est un pilier de l'économie sociale et solidaire d'aujourd'hui (Chochoy, 2015). Son concept d'une économie substantive où « *les relations sociales de l'homme englobent, en général, son économie* » (Polanyi, 1983, p. 75) s'oppose à la pensée économique orthodoxe, qui ne réfléchit qu'en terme d'échange marchand. Polanyi nous parle d'une économie « *plurielle* » qui comprend la logique de marché, mais également la redistribution, la réciprocité et le don. Son « *encastrement* » dans la société doit servir les êtres humains et leur « *terre* », jamais l'inverse. Selon Polanyi, le « *désencastrement* » de l'économie débuta avec la Révolution industrielle. Jusqu'alors, les sociétés encadraient juridiquement et politiquement l'économie, et ce afin d'éviter que la quête du profit ne devienne un objectif à part entière, le risque encouru – risque déjà souligné par Aristote en son temps – étant la désintégration du corps social (Postel & Sobel, 2010). Le désencastrement de cette économie devenue libérale fut notamment causé par la création « *fictive* » de trois marchés : « *la terre* » (ou l'environnement), « *le travail* » et « *la monnaie* ». En effet, puisque « *les marchandises sont empiriquement définies comme des objets produits (critère de production) pour la vente (critère de validation par le marché) (...), travail, terre et monnaie ne sont pas des marchandises ; en ce qui les concerne, le postulat selon lequel tout ce qui est acheté et vendu doit avoir été produit pour la vente est carrément faux* » (Polanyi, 1983, pp.107-108). Pour l'auteur, l'illusoire marché autorégulateur, cette sournoise invention du capitalisme, veut faire passer la « *fiction marchande* » pour naturelle. Un tel dévoiement conduit inexorablement à l'effondrement de la démocratie, puis à l'arrivée du totalitarisme fasciste, seul capable de faire miroiter aux citoyens la renaissance de l'unité sociale.

### **Les plateformes capitalistes approfondissent la marchandisation fictive du travail**

On peut légitimement imaginer que Karl Polanyi verrait dans le numérique marchand et ses dérivés un maître d'œuvre de ce qu'il a appelé la « *fabrique du diable* » (1983, p.109). En premier lieu, les « *plateformes capitalistes dominantes* » (TAPAS, 2021) poussent la marchandisation du travail à son paroxysme. En ubérisant l'économie, nombre d'entre elles (Uber, Deliveroo, ou Amazon avec Amazon Mechanical Turk<sup>16</sup>) transforment les travailleurs

---

<sup>16</sup> Extrait de « Introduction to Amazon Mechanical Turk », consulté le 26/02/2022 sur <https://docs.aws.amazon.com/AWSMechTurk/latest/AWSMechanicalTurkGettingStartedGuide/SvcIntro.html> : « Amazon

en actifs plus corvéables, plus rentables et plus jetables. Elles profitent du statut de professionnel indépendant pour ne pas payer l'outil de production, ou bien encore pour s'exonérer des contributions patronales, et donc du paiement des protections sociales de salariés souvent qualifiés de « *déguisés* »<sup>17</sup>. Impossible en outre de ne pas évoquer « *le rythme infernal* » dans les entrepôts où « *la performance de chaque salarié s'écrit chaque jour en données chiffrées (...) l'employé idéal semblant bien être, littéralement, un robot* » (Berthelot, 2019, pp. 79-86). Une robotisation des tâches qui rend le travail plus dangereux, encore plus aux Etats-Unis où les salariés ne peuvent pas compter sur le contrepoids des syndicats, rendus presque inexistants par le combat sans merci mené à leur encontre par les directions d'Amazon, mais aussi de la plupart des barons de la Silicon Valley<sup>18</sup>.

### **Connaissance, collaboration et vie privée : trois nouvelles marchandises fictives ?**

Pire encore, le numérique aurait contribué à produire de nouvelles marchandises fictives. En premier lieu, les technologies de l'information et de la communication apparaissent comme un terrain des plus propices à « *la marchandisation de la connaissance* », qui, « *comme la terre, la monnaie et le travail, n'a pas été produite et accumulée pour être vendue* » (Azam, 2007, pp.121-122). Un avis partagé dès 1986 par Richard Stallman, père du logiciel libre et créateur de GNU/Linux, pour qui « *l'idée de posséder l'information est nocive* » (Stallman, 1986 : cité par Brocat S. et Coriat B., 2015). Ce rejet de la propriété exclusive de l'information du mouvement free software – mouvement proche de la pensée des communs – était déjà, dans les années 80, marginal : dans le numérique, la généralisation des droits de propriété intellectuelle (DPI) a institutionnalisé la connaissance en tant que marché, quand bien même « *la connaissance est pour une part le résultat de processus collectifs et cumulatifs, (...) et elle fait partie à ce titre du patrimoine commun* » (Azam, 2007, p.122).

Un patrimoine commun par ailleurs bien souvent exploité à leurs fins par les acteurs du capitalisme de plateforme, qui dévoient largement les pratiques sociales collaboratives,

---

*Mechanical Turk* est un forum sur lequel des demandeurs postent des travaux sous forme de tâches HIT (Human Intelligence Task). Les travailleurs effectuent des HIT en échange d'une récompense

<sup>17</sup> Extrait de l'émission de radio « Mon boss est un algorithme » (2019), *Les Pieds sur Terre*, France Culture

<sup>18</sup> Échec de la création aux États-Unis d'un syndicat chez Amazon : « Le patronat est hostile au syndicalisme » (TV5 Monde), consulté le 22/02/2022 sur le site Internet <https://information.tv5monde.com/>

réifiant ainsi l'économie du partage en économie de marché. C'est *Blablacar* qui profite commercialement de « *l'esprit de réciprocité* » (TAPAS, 2021) du co-voiturage. Ou *Airbnb*, dont le rôle de simple intermédiaire entre propriétaires et locataires de courte durée lui permet d'être valorisé à plus de 100 milliards de Dollars le jour de son introduction en Bourse<sup>19</sup>.

Enfin, l'extension de cette exploitation des usagers va jusqu'à la marchandisation de leur vie privée, via la captation, l'exploitation puis la revente des données personnelles, « *récoltées via des dispositifs de surveillance des activités en ligne des utilisateurs* » (TAPAS, 2021, p.14). Ce nouveau marché fictif se rapproche du marché fictif du travail cher à Polanyi. On parle d'ailleurs volontiers de « *Digital Labor* » (Compain, 2021). Il diffère cependant car l'utilisateur produit pour une ou plusieurs entreprise(s) sans même le réaliser, son « *activité informelle [étant] capturée et appropriée dans un contexte marchand en s'appuyant sur des tâches médiatisées par des dispositifs numériques* » (Casili A. & Cardon D., 2015 : cité par Lasne L., 2018, p.172) ; Acteurs malgré nous de cette économie de prédation (Lasne, 2018 ; Compain, 2021) pour le profit de tiers et pas pour le bien commun, nous sommes « *transformés en fournisseur de data (...) désindividus par le fait même* » (Stiegler, 2016, p.23). Le travail fourni pendant 4 ans par la Commission européenne, le Parlement européen et le Conseil de l'Union européenne pour aboutir le 27 avril 2016 au Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD), un dispositif destiné à encadrer l'utilisation de nos données, montre à quel point cette marchandisation en ligne de notre intimité est devenu un sujet fondamental, et qui commence à être abordé comme tel par les autorités.

### **Encore plus totalitaire que le marché lui-même ?**

Nous avons vu précédemment que les plateformes numériques oligopolistiques ont réinventé le travail, et ce au détriment de la protection de ceux qui l'exercent. Cet exemple montre à quel point les institutions d'état et leurs lois du travail, de la fiscalité ou encore de la concurrence, ne font pas le poids face à l'irrésistible avancée de ces mastodontes (Supiot, 2010, dans TAPAS, 2021 ; Supiot, 2015, dans Compain, 2021). Voici arrivé le règne du « *No*

---

<sup>19</sup> Airbnb s'envole pour ses débuts à Wall Street, la valorisation dépasse \$100 mds, Actualité des sociétés - Investir-Les Echos Bourse, consulté le 22/02/2022 sur le site Internet <https://investir.lesechos.fr/actions/actualites>

*Rule rules* » de Netflix (Hasting, 2020), un « *Far West technologique* » incarné par la disruption (Stiegler, 2016, pp.68-69). Les plateformes capitalistes semblent avoir dépassé le stade du « *désencastrement vis-à-vis des institutions sociales* » (TAPAS, 2021, p.23) et imposent désormais leurs règles aux États, et ce après avoir réussi à mettre le marché à genoux. Parce qu'« *Internet est une course de vitesse* » où il faut « *grossir vite* » (dixit Jeff Bezos, dans Berthelot, 2019, p.27), l'enjeu pour les GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple et Microsoft), les NATU (Netflix, Airbnb, Tesla, Uber), mais aussi pour toutes ces startups qui se rêvent d'être les prochaines Licornes de la French Tech, c'est d'écraser la concurrence afin d'atteindre la position monopolistique, au-delà même de ce qui fait la substance du capitalisme, à savoir la concurrence<sup>20</sup>... mais aussi la compétitivité !

C'est ainsi que la logique « *Winner-take-all* » (Srnicek, 2017 : cité par TAPAS, 2021, p.15) pousse à annihiler toute compétition avant même de songer à la rentabilité. Qu'importent les pertes accumulées et les pratiques anti-concurrentielles, les fonds d'investissement rajoutent au pot pour nourrir la bête en vue de lui assurer une croissance exponentielle. Une fois gavée à outrance, l'animal devient trop gros pour les autres et peut commencer à songer à gagner de l'argent ; trop gros pour un marché qu'il redessine selon sa volonté ; trop gros pour des pays qui doivent courber l'échine au risque de devoir assumer les conséquences sociales et économiques de sa chute. Smyrniaios (2017) nous dit que le monstre est alors « *too big to fail* ». Son objectif suivant ? Etendre son territoire à d'autres domaines, et ce en en reproduisant la même stratégie tentaculaire : cinéma, droits sportifs, télévision, mobilité<sup>21</sup>...

#### **1.4. Conclusion partielle et transition**

Nous avons vu que non seulement le numérique entraverait l'émancipation de l'homme et le maintien du lien social, mais aussi qu'il assurerait, via sa dimension marchande, un rôle de

---

<sup>20</sup> « *Le capitalisme sans concurrence n'est pas le capitalisme, c'est de l'exploitation. Sans une concurrence saine, les entreprises dominantes peuvent changer les règles, augmenter les prix et vous traiter comme elles le veulent.* » - Joe Biden, *Président des Etats-Unis d'Amérique* – Le Monde – consulté le 14/04/2022 à l'adresse : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/09/17/joe-biden-veut-prendre-le-taureau-du-capitalisme-par-les-cornes-de-la-concurrence\\_6095022\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/09/17/joe-biden-veut-prendre-le-taureau-du-capitalisme-par-les-cornes-de-la-concurrence_6095022_3232.html)

<sup>21</sup> Délépine J., La pieuvre Amazon, *Alternatives Economiques* (Décembre 2021)

locomotive de l'ultralibéralisme actuel. Désastre environnemental, casse sociale, exploitation des données personnelles, concentration des profits (...) : les plateformes capitalistes oligopolistiques ont fabriqué un modèle prédateur on ne peut plus opposé aux valeurs brandies par l'économie sociale et solidaire.

Neva, projet de marketplace sous forme de SCIC porté par cinq associations engagées, est donc, en lui-même, un paradoxe. Une telle constatation nous invite naturellement à nous intéresser, dans la partie suivante, à la littérature de gestion relative aux tensions et paradoxes dans les organisations hybrides.

## **2. Tensions et paradoxes dans les organisations hybrides**

À travers cette seconde revue de littérature, nous souhaitons comprendre comment tensions et/ou paradoxes surviennent dans les entreprises sociales, et de quelle manière nous pouvons les classer. Nous nous rapprocherons ensuite de notre cas d'étude en nous penchant sur les particularités observées dans les SCIC, ainsi que dans les structures naissantes. Enfin, nous verrons pourquoi les paradoxes sont considérés par de nombreux auteurs comme une opportunité pour l'organisation.

### **2.1. Enjeux lexicaux et sémantiques**

#### **Clarifier le « *flou définitoire* »**

Avant de rentrer dans le vif du sujet, il convient de lister et de définir les concepts les plus rencontrés dans la littérature relative aux tensions et paradoxes. Cela paraît d'autant plus pertinent que dans les travaux recensés, les auteurs se retrouvent souvent sur l'existence d'un « *flou définitoire* » (Guedri *et al.*, 2014, p.14). Clarifier le champ lexical afin de mobiliser les mots adéquats est un questionnement récurrent que nous devons donc, nous aussi, nous

poser. « Ironie », « Incohérence », « Ambivalence », « Conflit », « Dilemme », « Dialectique », « Contradiction », « Tension », « Paradoxe... » Dès les années 80, ces mots font surface (Michaud, 2011). Selon Guedri *et al.*, leur point commun se situe dans « l'idée sous-jacente de forces qui s'opposent, d'acteurs (ou de groupes d'acteurs) qui se heurtent voire se battent pour des ressources, valeurs ou objectifs » (2014, p.14). Depuis 2000 et alors que « Paradoxe » est, d'après Cunha et Clegg et Cunha (2002, dans Michaud, 2011), l'un des mots les plus répétés dans la littérature en gestion, cinq concepts se sont imposés.

### Les cinq concepts principaux

**Contradiction** : Ford et Ford (1994 : cité dans Guedri *et al.*, 2014, p.14) y voit la « *coexistence de dynamiques et de principes opposés* » quand Stohl et Cheney (2001 : cité dans Michaud, 2011, p.8) affirme que « *la contradiction apparaît quand une idée, un principe ou une action entre en opposition directe avec un autre.* » Pour les deux auteurs, la contradiction naît donc de la rencontre entre deux oppositions.

**Dilemme** : La contradiction entre deux alternatives peut nous mettre dans la position de choisir entre l'une ou l'autre. C'est là que le dilemme apparaît (Guedri *et al.*, 2014) ; ces alternatives en concurrence ont chacune des avantages et des désavantages (Smith et Lewis, 2011) que le décisionnaire doit peser avant de décider. O'Driscoll parle de « *either/or approach* » (2008, p.102).

**Dialectique** : Trancher en faveur de l'un plutôt que de l'autre n'est toutefois pas toujours la solution. On peut aussi trouver une réponse qui prend en compte les différentes positions afin d'arriver à un consensus. La dialectique, c'est la résolution par l'intégration des positions contradictoires, la synthèse qui résulte de la prise en compte de la thèse et de l'antithèse (Smith et Lewis, 2011).

**Tension** : La tension est quant à elle le résultat, non seulement des contradictions, mais aussi du travail en amont pour essayer de résoudre ces contradictions (Guedri *et al.*, 2014). Les expressions du langage courant que l'on associe à ce mot, souvent dans le domaine médical (« *avoir de la tension* », « *tension artérielle* », etc) illustrent l'inconfort ressenti très

concrètement par les individus, psychologiquement et/ou physiquement, lors de l'apparition du phénomène de tension. Dans les entreprises sociales, les tensions se matérialisent plus régulièrement par des conflits entre parties prenantes (Maignan *et al.*, 2018).

**Paradoxe** : Selon Audebrand (2017 : cité par Denos *et al.*, 2021, p.3), le paradoxe en organisation provient de « *l'interaction dynamique entre des forces d'opposition interdépendantes, omniprésentes et persistantes.* » Josserand et Perret (2003) appuient quant à eux sur l'impossible réconciliation des contradictions dans le paradoxe, quand Lewis souligne que « *le paradoxe inclut des éléments contradictoires mais interreliés, qui, pris séparément, apparaissent logiques, mais passent pour absurdes et irrationnels lorsqu'ils apparaissent conjointement* » (2000, p.760, [traduction libre]).

Une logique articulatoire semble pouvoir se dégager entre ces différents concepts. Nous proposons de la représenter par le schéma ci-dessous, qui vise à intégrer les différences de nature, mais aussi de degrés entre les concepts définis.

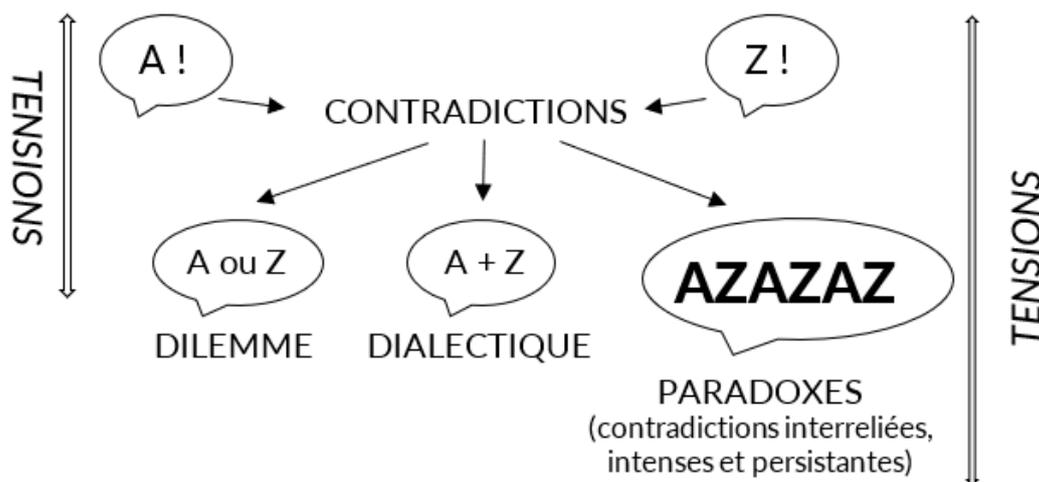


Figure 2 – Quand et comment naissent la contradiction, le dilemme, le dialectique, les tensions et le paradoxe – Source : auteur

**Neva : terrain de tensions, de paradoxes et/ou de tensions paradoxales ?**

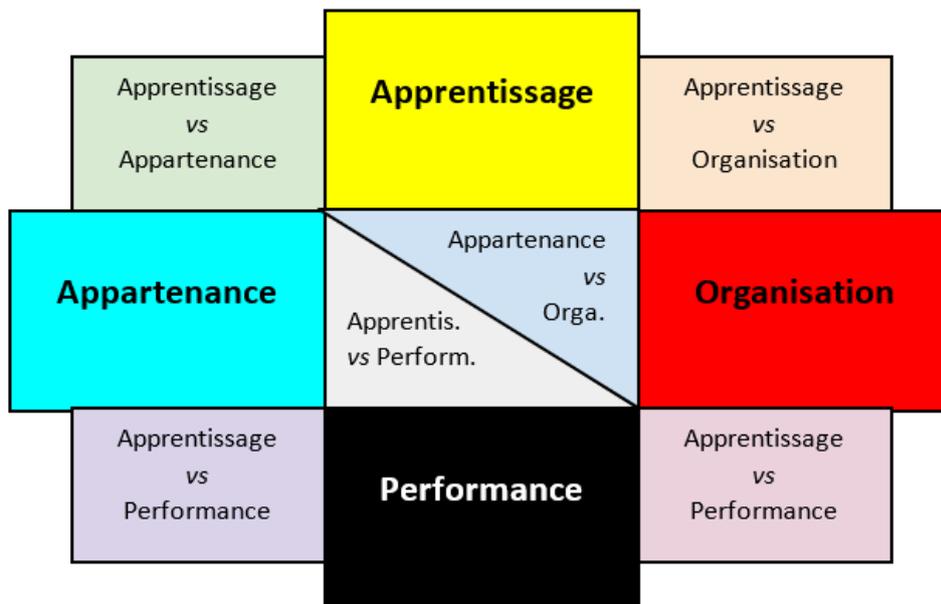
Dans l'analyse d'une organisation naissante comme l'est *Neva*, nous parlerons le plus souvent de « tensions », n'ayant pas le recul nécessaire pour affirmer le caractère persistant des

oppositions contradictoires, et ce quand bien même les autres critères qui forment le paradoxe – à savoir leur lien direct entre les contradictions et leur manifestation continue – puissent s’avérer très présents. Toutefois, à une échelle plus macro, le terme « *paradoxe* » sera adéquate afin de qualifier des oppositions symptomatiques des organisations hybrides, déjà largement identifiées et analysées (économique vs social, individu vs groupe...).

Finalement, nous nous retrouvons dans l’approche adoptée par Valérie Michaud (2011, xiii), qui nous dit « *aborder les tensions dans une perspective de paradoxes* ». L’expression « *tensions paradoxales* », très utilisée par des auteurs comme Lewis (2000, 2011) ou Bérard, Bruyère et Saleilles (à 35 reprises dans leur travail sur le sujet en 2015) nous sera probablement très utile dans la partie d’analyse de *Neva*.

## **2.2. Les quatre catégories de paradoxes de Smith et Lewis (2000 & 2011)**

Dans le traitement des tensions et paradoxes, il y a clairement un « avant » et un « après » Lewis (2000), puis Smith et Lewis (2011). La première version du « *Paradox framework* » offrit un cadre à même de classer en trois catégories les tensions rencontrées (« *Learning* », « *Belonging* » and « *Organizing* »). En 2011, dans l’article intitulé *Towards a theory of paradox : a dynamic equilibrium model of organizing*, la quatrième dimension « *Performing* » se greffa aux trois familles susmentionnées. Mais les auteures ne s’arrêtèrent pas là, puisqu’à ces quatre familles de tensions en organisation, elles ajoutèrent six sous-catégories issues de la rencontre de deux tensions entre elles. Par exemple, un conflit entre attentes des clients et attentes des employés se range dans le croisement entre « *Performance* » et « *Organisation* ». Ci-dessous une proposition de version traduite de cette « Catégorisation des Tensions en organisation » [traduction libre] de 2011.



**Figure 3 – Typologie des tensions en organisation de Smith et Lewis (2011)**

**[Traduction libre]**

Preuve de leur pertinence, les quatre piliers du tableau (Appartenance / Apprentissage / Organisation / Performance) sont très largement repris dans la littérature de gestion des entreprises : quatre-cent-trente fois exactement avant 2018 selon Maignan *et al.* C'est beaucoup moins le cas des six croisements entre tensions, probablement à cause de la perméabilité des concepts entre eux. Cette constatation nous invite à nous attarder en priorité sur la bonne compréhension des quatre catégories principales de tensions. Pour se faire, nous mobilisons bien évidemment Smith et Lewis, mais aussi quelques-uns des nombreux travaux relatifs à l'identification des tensions et paradoxes dans les organisations.

### **Appartenance**

Ces tensions sont causées par la complexité et la multiplicité des parties prenantes au sein des organisations. On parle aussi de « tensions d'identité » (Smith et Lewis, 2011, p.383). Les paradoxes liés à l'identité surviennent en premier lieu de tensions entre les individus, notamment quand doivent cohabiter des acteurs aux rôles, appartenances et/ou valeurs opposés (Lewis, 2000). Entre « différenciation » et « intégration » (Guedri *et al.*, 2014, p.21), la place de l'individu dans un collectif peut être une source potentielle de tensions, voire de conflits (Lewis, 2000). Ce décalage entre quête d'homogénéité et désir de distinction des

individus se reproduit à l'échelle des groupes eux-mêmes, en particulier dans les multinationales (Lewis, 2000), où il faut combler à la fois les demandes du « *global* » et du « *local* » (Lewis et Smith, 2014, p.128). Mais les PME ne sont pas épargnées, notamment celles qui ont des préoccupations de durabilité. Dans ce type de structures, et plus généralement dans les entreprises hybrides, la cohabitation entre objectif social et objectif de rentabilité économique engendre des tensions ; on oppose alors « *identité normative* » et « *identité utilitariste* » (Bérard *et al.*, 2015, p.11). Biddle and Rao remarquent quant à eux que, dans les structures où la lucrativité n'est pas l'objectif principal, des rivalités identitaires entre membres du bureau aboutissent souvent à des difficultés autour de la stratégie d'action (1997 : dans Smith et Lewis, 2011).

## **Apprentissage**

L'entreprise n'est pas figée. Dans un système économique capitaliste, elle est un « *processus* » (Schumpeter, 1942). Elle « *ajuste, renouvelle, change et innove* » et le « *rythme* » comme la « *nature* » (Lewis et Smith, 2011, p.383, [traduction libre]) de cette mobilité constitutive et permanente peut entraîner des tensions entre « *l'ancien* », dont il faut souvent détruire accords et pratiques, et le « *nouveau* », qui se matérialise par la construction de référentiels inédits et plus complexes (Lewis, 2000, p.765). Cela explique par exemple que les tensions d'apprentissage soient fréquentes dans les phases de transformation de l'organisation (Bollecker et Nobre, 2016). La vision schumpétérienne d'une « *destruction créatrice* » peut se heurter au sein de l'entreprise à une logique de priorisation de l'exploitation par rapport à l'innovation, notamment par souci de privilégier le confort d'utilisation de pratiques éprouvées (Lewis, 2000). Afin de combiner exploration et exploitation, le manager doit être capable de regarder à la fois en amont et en aval (Smith & Lewis, 2011 et 2014). Bérard *et al.* illustrent cette tension en prenant l'exemple d'une PME de légumes et fruits Bio en pleine croissance, où « *expérimenter des idées radicalement nouvelles et innover de manière avant-gardiste* » a dû progressivement cohabiter avec une « *démarche d'exploitation* » dominée par l'« *obsession pour la qualité* » (2015, pp.12-13). Alain Vas et Nathalie Guilmot poussent le raisonnement encore plus loin, et ce à partir du constat de Jarzabkowski, pour qui « *le vrai paradoxe de l'apprentissage est davantage que le combat entre l'ancien et le nouveau* » (2017, p.384). Ils soulignent en effet que les tensions d'apprentissage peuvent aussi survenir selon le

degré d'intensité de l'innovation (« *radicale* » vs « *graduelle* ») ou la durée du processus de changement (« *continu* » vs « *épisode* »).

## **Organisation**

La personne morale est en premier lieu confrontée à des tensions d'organisation liée à la structuration (embauches, changements macro dues à fusions, vente...) qui la tire entre « *routine et changement* » (Smith et Lewis, 2011, p.384), mais aussi à son management. Entre contrôle et autonomie, autorité et démocratie, l'équilibre est bien souvent difficile à trouver. L'émancipation du salarié dans une structure hiérarchisée est un enjeu de plus en plus prégnant, mais comment cohabiter avec l'emprise hiérarchique souvent souhaitée par la direction ? Sabelis prend l'exemple concret d'une action paradoxale au sein d'une usine, où l'on a conjointement mis en place des équipes en autogestion... et installé un système d'enregistrement automatique des allers et venues des mêmes salariés (1996 : dans Lewis M.W., 2000) ! Pour peu que l'on parvienne à sortir de l'« *interdépendance* » entre collaborateurs, (Bérard *et al.*, p.6) le gain d'autonomie, qui offre un cadre de travail plus horizontal, peut provoquer un flou entre stratégique et opérationnel, (Guedri *et al.*, 2014). Cette confusion des rôles est une source de tensions très courante dans les organisations hybrides. Le besoin de marier compétition et cohabitation entre protagonistes de la même entreprise est également un facteur non négligeable de tensions d'organisation (Smith et Lewis, 2011).

## **Performance**

Tout comme les tensions d'appartenance, les tensions de performance sont directement liées à la pluralité des parties prenantes, tant internes qu'externes, qui ont des stratégies et des objectifs divergents, voire conflictuels (Smith et Lewis, 2011). Guedri *et al.* (2014) soulignent notamment que face à la perspective d'une action de l'organisation, des frictions peuvent naître entre les parties prenantes car ces dernières vont chercher à légitimer leurs propres objectifs. La tension de performance la plus citée dans les années 90-2000 est celle qui écartèle l'organisation entre objectif financier et objectif social (Smith et Lewis, 2011). En 1995, Denison, Hoojiberg et Quinn pointaient déjà cette opposition entre profit et

responsabilité sociale (dans Ozanne et al., 2016, p.251). Ce n'est sans doute pas un hasard si cette quatrième catégorie de tensions est arrivée dans la typologie de Smith et Lewis onze années après les trois autres. Elle s'inscrit en effet dans la lignée de la montée des préoccupations autour du rôle social, voire sociétal, des entreprises, elle-même matérialisée par la publication de la norme ISO 26000 le 1<sup>er</sup> novembre 2010<sup>22</sup>. Et c'est encore moins un hasard si les tensions de performance se sont étendues, ces dix dernières années, au domaine environnemental, et ce par le prisme du développement durable. Ozanne L.K *et al.* évoquent ainsi « *la quête concomitante de la maximisation de profit et de la réduction de l'empreinte écologique [qui] peut engendrer des contradictions* » (2016, p.251).

### **2.3. La SCIC exacerbe les tensions liées au financement, au travailleur et à la temporalité**

Pour aboutir à leur « *théorie du paradoxe* » (2011), Smith & Lewis expliquent avoir étudié trois-cent-soixante articles entre 1989 et 2008. Ce recensement majeur paraît avant tout s'être concentré autour d'entreprises américaines, et nous pouvons imaginer sans peine que les enjeux autour de leur hybridité diffèrent de ceux d'une coopérative française. Afin de nous rapprocher de notre cas d'étude – à savoir un projet de Société Coopérative d'Intérêt Collectif – intéressons-nous donc désormais à des travaux récents, francophones et centrés sur les organisations coopératives. Dans cette partie, nous mobiliserons donc majoritairement des apports relatifs aux SCIC ou à des modèles multi-sociétariaux proches, telles les Coopératives de Solidarité au Québec (Michaud, 2011, p.56). Mais un article autour de la Coopérative d'Activité et d'Emploi Coopaname (Boudes, 2018), ainsi que l'étude d'un appel à projet participatif de la Ville de Nantes (Denos *et al.*, 2021), vont également nous permettre d'y voir plus clair sur les spécificités des tensions en SCIC.

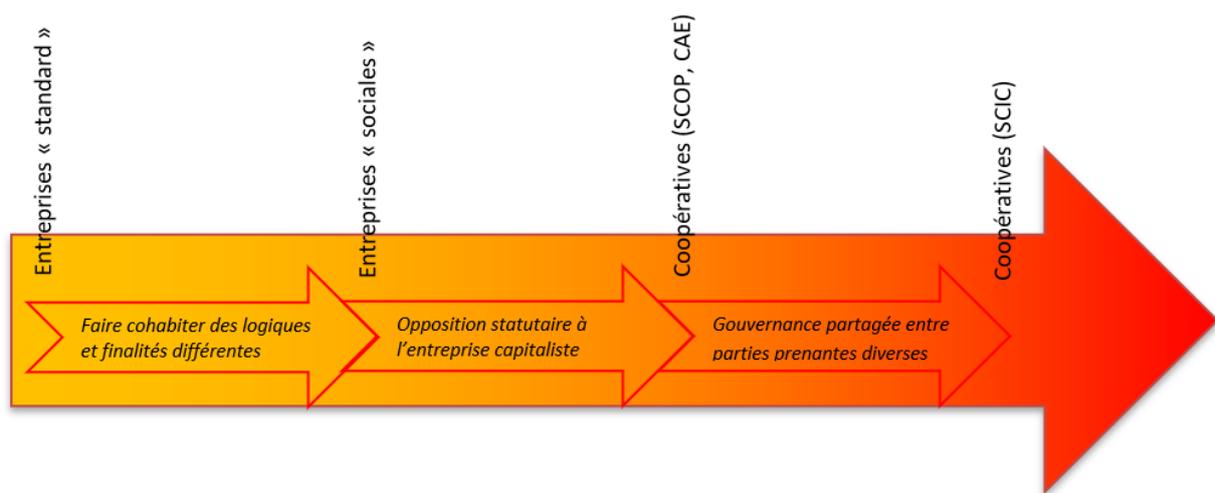
#### **La SCIC exacerbe les tensions**

Comme nous l'avons vu précédemment, les entreprises sociales, « *traversées par plusieurs logiques institutionnelles, parfois contradictoires* » (Boudes, 2018, p.2) voient les tensions

---

<sup>22</sup> Page Wikipédia sur la Responsabilité sociétale des entreprises, consulté le 08/03/2022 à l'adresse : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A9\\_sociale\\_des\\_entreprises#ISO\\_26\\_000](https://fr.wikipedia.org/wiki/Responsabilit%C3%A9_sociale_des_entreprises#ISO_26_000)

gagner en intensité par rapport aux entreprises plus traditionnelles. Une intensité qui grimpe encore pour les entreprises coopératives de types SCOP ou CAE : face au modèle d'entreprise de l'économie considérée comme orthodoxe où verticalité dans la prise de décisions, allocation capitaliste des surplus et propriété individuelle sont la norme, leur opposition statutaire frontale est, fatalement, génératrice de tensions (Chateauvert *et al.*, 2020). Dans les SCIC, on franchit encore un palier supplémentaire. Ainsi, en plus de cumuler les tensions des entreprises sociales et coopératives ci-dessus, elles se confrontent aux difficultés dues à une gouvernance plurielle constituée de sociétaires aux attentes différentes, voire opposées. Elles s'en trouvent particulièrement difficiles à manager (Michaud, 2011).

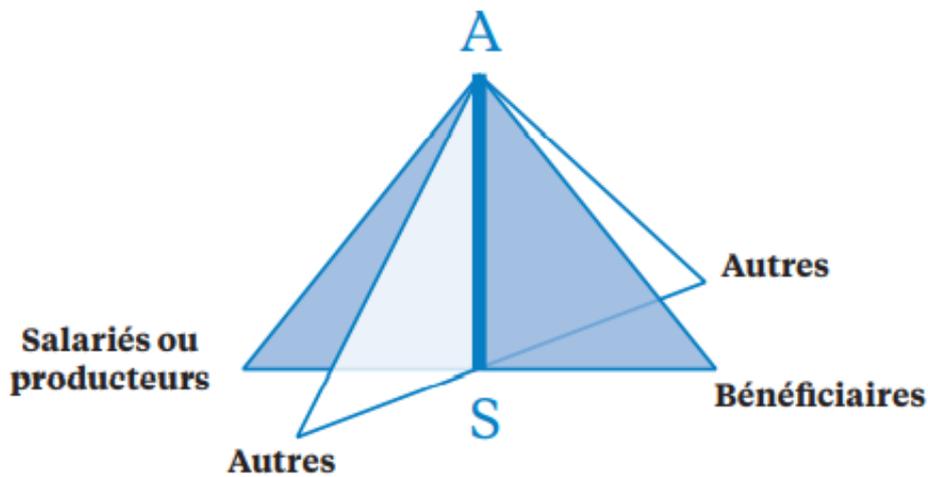


**Figure 4 – Intensification des tensions selon le type d'organisation – Source : auteur**

### **Les tensions dues à la multiplicité des parties prenantes : l'ADN de la SCIC**

A la différence des entreprises sociales, qui voient apparaître les paradoxes, puis mettent en place des méthodes de management pour les gérer au mieux, la SCIC est une organisation qui porte en elle, de par ses statuts, le paradoxe. Le multi-sociétariat entre parties prenantes hétérogènes constitue le premier pilier de cette tension consubstantielle à l'existence même de l'organisation : « *Pour la première fois, des logiques d'intérêt qui peuvent être parfois contradictoires, celles des usagers, celles des salariés, celle de la communauté locale (...), se retrouvent dans la gouvernance même de l'entreprise* » (Sibille, 2012 : cité par Maignan, 2018, p.131). Yves Cariou (2021) nous propose une adaptation du fameux *Quadrilatère de Desroche* (1976) pour la SCIC. Cette figure permet d'illustrer la richesse, mais aussi la complexité d'une

gouvernance plurielle qui enflamme les tensions d'appartenance, d'organisation et, à un degré supérieur encore, de performance (Maignan, 2018).



**Figure 5 – Le Quadrilatère de Desroche dans les nouvelles formes coopératives : la SCIC (Cariou, 2021, p.56)**

La représentation de l'URSCOP, articulée autour du projet commun des parties prenantes, est tout aussi illustrative de l'hétérogénéité de la gouvernance en SCIC. Elle nous montre en effet qu'à l'intérieur même des différents groupes d'associés, d'autres sous-groupes sont susceptibles de co-exister.



**Figure 6 – Représentation de la gouvernance d'une SCIC<sup>23</sup>**

<sup>23</sup> « Présentation de la SCIC » consulté le 28/03/2022 sur le site Internet <https://www.les-scic.coop/presentation>

## De la difficulté de financer un projet en SCIC

Lorsque Desroche, encore lui, met en lumière la problématique du financement des coopératives en 1976, la SCIC n'existe pas encore. En inscrivant dans ses statuts l'impartageabilité absolue des réserves, le remboursement des parts sociales à leur valeur nominale et le plafonnement de la rémunération des parts sociales au taux de droit commun des sociétés coopératives, c'est un peu comme si la SCIC « institutionnalisait » la difficulté à se constituer des fonds propres... En effet, rares sont les investisseurs, même engagés, intéressés par une prise de risque financière guère rémunératrice (Rapport ministériel sur les SCIC, 2021). Ces contraintes constitutives pour se financer vont impacter la croissance puis le développement de la SCIC, nous ramenant à des tensions de performance et d'apprentissage (Maignan, 2018) qui peuvent aller jusqu'à mettre en péril la survie de l'entreprise. À ce titre, l'exemple de *Korp* – anciennement *France Barter* – interpelle. Le 30 juin 2021, un arrêté signé par Olivia Grégoire, Secrétaire d'Etat à l'ESS et Alain Griset, Ministre délégué aux PME, autorise la société à sortir du statut SCIC « *considérant que la qualité de coopérative place actuellement FRANCE BARTER dans une situation de stagnation ou de dégradation sérieuse de son activité, entravant ou obérant totalement ses perspectives de développement* ». <sup>24</sup> Samuel Kohen, co-fondateur de *Korp*, nous apporte des éléments de compréhension complémentaire : « *L'attachement aux valeurs coopératives ne fait pas tout, il faut des moyens et des compétences pour que le projet prenne* ». <sup>25</sup>

## Quelle place pour le travailleur d'une SCIC ?

La confrontation entre la réalité entrepreneuriale vécue au quotidien par le(s) fondateur(s) de la structure et l'implication plus disparate des différentes parties prenantes au sein du même projet collectif, constitue une source courante de tensions d'appartenance à l'intérieur des SCIC (Denos *et al.*, 2021). Cet éloignement entre les initiateurs et les autres sociétaires se manifeste également lorsque les premiers clament leur ambition pour le projet, tandis que les seconds demeurent préoccupés par des besoins plus terre-à-terre (TAPAS, 2021). Aux tensions

---

<sup>24</sup> [Arrêté du 30 juin 2021 autorisant la sortie du statut coopératif de la société coopérative d'intérêt collectif FRANCE BARTER - Légifrance \(legifrance.gouv.fr\)](#)

<sup>25</sup> [Verbatim du 13/11/2021 issu d'une conversation téléphonique](#)

d'appartenance, un tel décalage ajoute des tensions d'apprentissage (innovation vs exploitation, voire vs « *conformité bureaucratique [de] l'acteur public* » selon Denos *et al.*, 2021, p.212) et de performance (différence d'objectifs des sociétaires). L'entrepreneur peut alors se sentir bridé, qui plus est lorsque sa reconnaissance en tant que tel est ambigu. Malgré sa prise de risque, en temps, en énergie et souvent en apport financier personnel, le fondateur ne bénéficie pas, ou peu, des avantages actionnariaux habituels (dividendes et revente d'actions). Il paraîtrait dès lors pour le moins logique qu'il soit rattaché au statut salarial et à ses avantages en matière de protection sociale (affiliation à l'assurance chômage notamment). Mais il n'est en rien : contrairement à leurs alter egos des SCOP, les chefs d'entreprise des SCIC ne sont pas considérés par la loi comme des salariés (Rapport ministériel sur les SCIC, 2021), ce qui n'est pas sans générer des tensions d'organisation. Pour la CAE Coopaname, choisir entre le salariat et l'entrepreneuriat, c'est choisir entre l'aliénation et le fantasme du méritocrate solitaire (Boudes, 2018) ; un choix par défaut qui s'apparente à une décision relative à l'identité.

Quant aux bénévoles, très souvent à l'origine des projets (TAPAS, 2021), ils peuvent être au cœur de tensions d'appartenance et d'organisation à partir du moment où « *la frontière entre le moment où [ils] contribue[nt] bénévolement et celui où ils devien[nent] rémunéré[s] n'est pas toujours très claire ; cela peut engendrer des tensions lorsque certains contributeurs perçoivent la différence de traitement entre contributeurs comme injuste* » (TAPAS, 2021, p.134). Et là encore, c'est le manque de ressources financières qui empêche la création de nouveaux emplois. Des conflits entre bénévoles, salariés et/ou entrepreneurs peuvent également éclater autour de la dimension communautaire du projet (par Michaud, 2011) : certains voient dans le développement d'une structure un dévoiement des valeurs associatives, quand d'autres croient dans les vertus de la professionnalisation. Selon le stade où le conflit survient, les quatre types de tension peuvent se retrouver dans un tel cas de figure.

Ces questionnements nous ramènent à des enjeux de pouvoir dans les organisations visant plus de démocratie. « *Qui participe au pouvoir, et comment ?* » s'interroge Valérie Michaud (2011, p.59). Quelle limite sépare le stratégique de l'opérationnel ? Ce flou se mue rapidement en tension lorsque les administrateurs viennent mettre leur grain de sel dans la gestion

quotidienne de la coopérative ; une situation très fréquente quand les administrateurs en question sont à l'origine du projet, mais ont dû en confier les clés à une équipe opérationnelle (Cariou, 2021).

### **La SCIC, un autre espace-temps**

Une autre spécificité revient régulièrement au sujet des SCIC : la temporalité, plus longue et « heurtée » que dans une entreprise lambda. Comme pour la place du travailleur, cette particularité découle directement des deux caractéristiques organiques de la Société Coopérative d'Intérêt Collectif :

- La gouvernance (très) plurielle implique plus d'échanges, plus de réflexivité et donc de longueur dans les prises de décision (TAPAS, 2021, Chateaubert *et al* ; Rapport ministériel sur les SCIC, 2021).
- Les obstacles liés au financement se manifestent par des levées de fond plus longues, tandis que leur limite quantitative implique la mise en place de dispositifs humains supplétifs chronophages (TAPAS, 2021).

Cette tension autour de la temporalité est également corrélée au « *social vs économique* », l'organisation se retrouvant tiraillé entre besoins et objectifs à court terme – souvent sociaux – et à long terme, souvent économiques (Maignan, 2018). En 2015, Hahn *et al.* proposent un classement alternatif à celui proposé par Smith et Lewis (2011), classement dans lequel ils font de la temporalité une catégorie de tensions à part entière. Ils soulignent ainsi combien les subjectivités sur l'appréhension du temps qui s'égrène par rapport aux intérêts propres, devient un enjeu plus complexe dans une organisation multi-parties prenantes. Le fameux adage « *Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* » revient souvent dans la bouche des défenseurs du modèle coopératif. Pour Denis, Langley et Rouleau (2007 : cité par Michaud, 2011, p.31), la coopération poussée à son paroxysme n'a toutefois pas que des avantages. Elle peut en effet mener à la « *paralysie collective* », à un « *processus inflationniste* » (stratégie de moins en moins réaliste) et à des actions « *diluées* » du fait de discussions sans fin suivies de concessions, qui finissent par déboucher sur des compromis.

Quand la collectivité est partie prenante du projet, les tensions corrélées à la durée prennent

encore une autre dimension. Jean-Luc Chautagnat (La Manufacture Coopérative) nous apprend que ce n'est « *pas du tout la même temporalité entre les collectivités et les porteurs de projet collectifs* », avec notamment la « *réflexion sur un mandat (long terme)* » pour les premiers, et le temps de l'action à court terme pour les seconds<sup>26</sup>. Dans leur article, Denos et al. (2021) observent ce décalage chronologique entre la prise de décision de la ville de Nantes et la nécessité d'avancer plus rapidement des porteurs de projet collectifs. Autre frein susceptible de ralentir les processus : la nécessité d'acculturer les collectivités au modèle. Tandis qu'elles s'inscrivent dans des projets à l'échelle de leur territoire et qu'elles leurs permettent d'entrer au capital, les collectivités, paradoxalement, en savent très peu sur les SCIC. Ainsi, neuf élus sur dix méconnaissent le statut (Rapport ministériel, 2021, p.26).

Mais il n'y a pas qu'en interne, à savoir parmi les sociétaires et/ou les potentiels sociétaires, que le temps, dans une SCIC, s'étire plus qu'ailleurs. De par sa vocation, elle va chercher la collaboration plutôt que la compétition, et multiplier par conséquent les initiatives partenariales, dans son secteur d'activités mais aussi avec différents acteurs de l'économie sociale et solidaire (TAPAS, 2021). Se tourner ainsi vers l'extérieur lui permet d'agir par et pour le Territoire, mais comme le dit un partenaire de la coopérative de covoiturage Mobicoop : « *c'est long, c'est long les partenariats...* » (ibid, p.S57)

#### **2.4. « L'état gazeux », autre facteur multiplicateur de tensions**

##### **Caractéristiques des nouveaux projets entrepreneuriaux**

Christophe Schmitt (2017) distingue deux étapes dans le processus de création d'une entreprise. Avant d'arriver à la « *crystallisation* » - ou « *solidification du projet* » -, il faut nécessairement passer par « *l'état gazeux* », une période où « *les choses ne sont pas complètement définies, où il faut donner du sens aux réflexions et aux actions de l'entrepreneur* » (p.64). Nous reconnaissons dans cette définition le stade auquel nous allons

---

<sup>26</sup> Verbatim issu de la conférence « *Entrepreneuriat coopératif et collectivités locales : Comment construire ensemble sur les territoires aujourd'hui ?* » - Mardi de l'ESS organisé par la Chaire d'Economie Sociale et Solidaire de l'Université Lumière Lyon 2 (23 février 2021)

étudier le projet *Neva* dans le présent mémoire. Le sujet des premiers pas des organisations hybrides est très peu traité (Dufays F. et al., 2016). Il mériterait pourtant une plus grande attention. Tous les entrepreneurs vous le diront : à ses prémices, l'organisation est un concentré de créativité, de réflexions, de débats et d'actions. Quand il repense aux ingrédients intégrés à sa recette alors que sa société était encore au stade de projet, l'entrepreneur sait exactement quelles influences chacun d'entre eux a eu sur la destinée de son entreprise. Stinchcombe (1965 : cité par Dufays F. et al., 2016) parle d' « *imprint* » (p.780) pour expliquer combien la personne morale est imprégnée par son environnement de démarrage, et ce tout au long de son existence.

### **Un condensé de tensions d'appartenance et de performance**

L'hétérogénéité des organisations hybrides induit qu'elles sont, à leur création, traversées par plusieurs logiques institutionnelles, elles-mêmes constituées de constructions sociales diverses des individus impliqués. C'est d'ailleurs souvent de la rencontre même de ces logiques institutionnelles plurielles, incarnées par différents entrepreneurs, que naît l'organisation hybride (Dufays et al., 2016). Nourries par l'âge, l'éducation, le rôle ou bien encore l'expérience professionnelle passée, ces « *logiques distinctes* » (ibid, p.781) entre membres fondateurs vont engendrer, en premier lieu, de fortes tensions d'appartenance. L'identité est en effet au cœur des enjeux de « *l'état gazeux* » puisque « *l'entrepreneuriat s'inscrit dans une démarche axiologique, laquelle engage les valeurs des personnes concernées* » (Schmitt, 2017, p.66). Dans le cas d'une SCIC, ces logiques institutionnelles proviennent à la fois d'individus, mais aussi de personnes morales. On retrouve alors la tension indépendance (entrepreneurs) vs affiliation-partenariat (Denos, 2021). Pour Lee et Battilana, cette étape est en outre essentielle puisqu'elle est celle où acteurs publics, société civile et secteur privé peuvent intégrer le projet (ibid). À cela, il faut ajouter la recherche d'équilibre commun entre les intérêts des différentes parties prenantes, ainsi que l'accord à trouver sur le positionnement du curseur entre activité économique et activité sociale. Cette dernière préoccupation nous renvoie aux tensions de performance, la deuxième famille de tensions paradoxales la plus prégnante à l'état gazeux. Un stade où intensité et persistance des tensions de performance vont éliminer les projets aux modèles économiques les plus friables (ibid).

## 2.5. Les paradoxes : un terreau de créativité pour l'organisation

### S'emparer des paradoxes

Cette confrontation entre logiques institutionnelles diverses, voire opposées, n'est donc pas sans risque. Mais elle est aussi, et surtout, une porte vers des opportunités entrepreneuriales. Afin de trouver un terrain d'entente, le groupe doit ainsi faire preuve, ensemble, de créativité, et ce afin de construire des ponts entre les propositions, ou bien même de tracer une nouvelle route commune. Cette appréhension positive des tensions et paradoxes en organisation est partagée par de nombreux auteurs, dont Dufays (2016).

Dès 1982, Peters et Waterman écrivent que « *the excellent companies have learned how to manage paradox* » (cité par Guedri *et al.*, 2014, p.17). Plus encore que les entreprises standard, les organisations hybrides ont intérêt à appréhender l'inévitable présence des paradoxes comme une opportunité plutôt qu'un fardeau. Qu'importe le cas de figure – initiatives émergentes chez Denos *et al.* en 2021, coopérative à vocation sociale pour Maignan *et al.* (2018), entreprises sociales américaines (de Lewis en 2000, à Battilana *et al.* en 2015 en passant par Smith et Tushman en 2005 et Smith en 2011), ou encore PME française en pleine croissance (Bérard *et al.*, 2015) – il faut capitaliser sur la richesse offerte par les paradoxes. Pour Smith et Lewis (2011), cette appréhension positive et proactive des paradoxes s'oppose à une forme de fatalisme portée par la théorie des contingences : l'organisation n'est pas vouée à subir le contexte et peut se montrer maîtresse de son destin.

### Un challenge collectif qui conduit à l'innovation

D'après Maignan M. *et al.* (2018), ces tensions et paradoxes sont même une « *nécessité vitale* » (p.129). Bien qu'au quotidien, leurs expressions négatives – « *fatigue professionnelle, stress, situations difficiles à résoudre* » (Bérard *et al.*, 2015, p.21) – sont susceptibles de paralyser nos actions, le manager doit mobiliser afin de les utiliser comme un « *moteur* » (ibid). Les contradictions et oppositions auxquelles organisations et individus sont confrontés

vont les pousser à changer, progresser, voire « *se dépasser* ». (Maignan M *et al.*, 2018, p.3) Devoir tracer un nouveau sillon en « *naviguant* » (Jay J., 2013) sur les tensions et paradoxes constitue un « *challenge* » qui devient alors pour les équipes une « *source de motivation* » (Bollecker *et al.*, 2016, p.59). C'est en sortant de la routine que le groupe va coconstruire une « *vision partagée* » (Guedri *et al.*, 2014, p.20) et révéler ainsi de « *nouvelles représentations et perceptions* » (Maignan *et al.*, 2018, p.3).

De cette appréhension collective, active et positive du paradoxe peut naître le processus d'innovation (Jay, 2013). La « *dynamique créative* » (Fayard, 2016 : cité par Bérard *et al.*, p.6) entre des pôles différents engendre un processus de construction (Cariou.Y, 2021), processus qui finit par dessiner une « *troisième voie créatrice de valeur* » (Bérard *et al.*, p.6).

## **2.6. Conclusion partielle et transition**

*La typologie des tensions en organisation de Smith et Lewis* (2011) offre un cadre de référence pour classer les tensions en quatre familles distinctes : Appartenance / Apprentissage / Organisation / Performance. Dans une organisation aux prémices de son existence – ou « *état gazeux* » pour C. Schmitt (2017) –, elles ne sont encore que des perspectives de « *paradoxes* » : on parle alors volontiers de « *tensions paradoxales* » (Michaud, 2011). Ces tensions paradoxales se renforcent encore dans les SCIC, organisations hybrides aux parties prenantes multiples et à la lucrativité actionnariale très limitée, notamment autour des questions de financement, de temporalité et de rôle des travailleurs. Mais cette recrudescence de tensions n'est pas forcément négative : grâce à une approche managériale proactive et tournée vers le collectif, elle engendre de la créativité au profit de l'organisation (Jay, 2013 ; Bérard *et al.*, 2015 ; Dufays, 2016).

\*\*\*

## **Hypothèses de recherche pour répondre à la problématique**

**Rappel de la problématique :**

« Une initiative e-commerce en ESS peut-elle faire face aux tensions paradoxales pour offrir une alternative aux marketplaces oligopolistiques ? »

Afin de répondre à cette problématique, nous souhaitons vérifier trois hypothèses. Les deux premières viseront à rendre compte du poids des tensions paradoxales au sein de *Neva*. La dernière nous dira si ces mêmes tensions peuvent engendrer des créations en mesure d'aider *Neva* à devenir une marketplace alternative qui va « *changer la donne* » (Annexe 13, p.4).

### **Hypothèse 1 :**

Notre première entrée théorique a permis de voir en quoi le numérique, et plus encore son extension marchande, s'oppose à des valeurs constitutives de l'économie sociale et solidaire. « Au-dessus » des organisations et des individus ou des groupes d'individus qui la composent, nous sommes confrontés ici à un paradoxe de nature, une sorte de « macro-paradoxe » chapeautant la structure et ses contributeurs. Avec *Neva*, projet de marketplace en SCIC à l'état gazeux, nous souhaitons vérifier sur le terrain si cette opposition enracinée s'exprime par une multiplication et une intensification des tensions paradoxales. Nous utiliserons la catégorisation en quatre familles (Appartenance / Apprentissage / Organisation / Performance) de Smith et Lewis (2011) pour notre recensement. Nous verrons quelle place occupe les tensions liées au digital et au digital commerçant. Nous pensons qu'elles prédominent. Et puisque nous sommes en face de forts enjeux identitaires et économiques, nous envisageons en outre que la majorité des tensions rencontrées seront qualifiables d'appartenance et de performance. Le stade préliminaire de développement du projet nous facilitera la tâche : l'état gazeux met en lumière ce type de tensions.

### **Hypothèse 2 :**

Nous avons évoqué précédemment les deux emblèmes statutaires de la SCIC : la pluralité des parties prenantes et la quasi non-profitabilité économique pour les sociétaires. Puis nous avons observé que ces deux piliers du modèle créent des tensions autour du financement de l'organisation, de sa temporalité et de la place du travailleur. Dans un secteur d'activité où la capacité à lever de très grosses sommes d'argent et la faculté à enchaîner les « *destructions créatrices* » (Schumpeter, 1942) comptent plus qu'ailleurs, nous présumons une intensification encore accrue des tensions engendrées par ces trois caractéristiques.

### **Hypothèse 3 :**

La profusion et l'intensification des tensions paradoxales sont un terreau fertile d'inventivité. Dans le cas de *Neva*, cela pourrait être d'autant plus vérifiable. En effet, l'état gazeux est un terrain plus que propice à la créativité, tandis que la multiplicité assumée des acteurs au sein d'une SCIC jouerait également en faveur de « *la dynamique créative* » (Berard *et al.*, p.6). Nous verrons si les tensions paradoxales exacerbées rencontrées chez *Neva* ont ainsi pu déboucher sur des « *troisième[s] voie[s] créatrice[s] de valeur* » (ibid).

## **Partie 2. *Neva* : cœur de tensions, moteur de créations ?**

### **3. Méthodologie**

Compte-tenu du sujet abordé, du peu de structures au profil similaire à notre cas d'étude et du caractère émergent de ce dernier limitant de fait à la fois le nombre d'interlocuteurs à interroger et les données objectives sur lesquelles les interroger dans le cadre d'un questionnaire, la quête de ressources quantitatives aurait été stérile. C'est donc tout naturellement que nous privilégions l'approche qualitative. Deux autres raisons justifient cette option :

- Dans la littérature des tensions et paradoxes en organisation, les chercheurs ne font quasiment jamais appel aux méthodes quantitatives.

- L'immersion complète de l'auteur, cocréateur de ladite structure, permet la profusion de données à disposition.

Pour répondre à notre problématique, nous disposons des ressources suivantes :

- Archives, observations et verbatims recensés par l'auteur depuis mars 2021.
- Quatre focus groups organisés pour l'étude de marché du projet *Neva*.
- Plusieurs entretiens individuels issus de cette même étude.
- Cinq entretiens semi-directifs menés spécifiquement pour le présent mémoire.

### 3.1. Le cas étudié : historique, intérêt du terrain et place de l'auteur

#### Le projet *Notre Marché* devenu le projet *Neva*

L'étude que nous menons dans le présent mémoire s'inscrit dans une période allant de mai 2020 à avril 2022. Quelques repères chronologiques sont à même de nous éclairer :

- Mai 2020 : les cinq représentants des associations fondatrices se réunissent.
- Fin 2020 : un projet, nommé *Notre Marché*, s'affine après un travail collaboratif sur un BMC et la mise en place d'un site Internet.
- Mars 2021 : trois « *entrepreneurs sociaux* » (Annexe 1) sont choisis pour mener opérationnellement le projet.
- Juin 2021 : deux des trois membres de cette équipe opérationnelle quittent le projet ; Nicolas Guilbaud rejoint alors Denis Valorge pour poursuivre le travail.
- Septembre 2021 : le projet se professionnalise avec l'arrivée de deux salariées en contrat d'alternance, un changement de nom – *Notre Marché* devient *Neva* –, la recherche de financements d'amorçage et un travail d'études de faisabilité très profond.
- Depuis février 2022 : la stratégie dessinée par les études menées est appliquée (adhésion des consommateurs, commerçants et collectivités en amont du lancement de la plateforme).

#### Marketplace en SCIC : un terrain à explorer

Nous avons recensé deux marketplaces en SCIC actuellement en ligne : Label Emmaüs d'une part, et Hello Montelo d'autre part. Label Emmaüs propose la vente d'objets de seconde main dans toute la France. Cette activité est assurée par des salariés jusqu'alors éloignés de l'emploi. Le concept et la vocation de Label Emmaüs sont parfaitement résumés par la phrase « *une deuxième vie pour les objets, une seconde chance pour les hommes* »<sup>27</sup>. Quant à

---

<sup>27</sup> Extrait du site web de Label Emmaüs, consulté le 26/04/2022 à l'adresse <https://www.label-emmaus.co/fr/a-propos/qui>

[www.hellomontelo.com](http://www.hellomontelo.com), qui nous invite à découvrir « *l'offre de services des professionnels et des associations de Montélimar* »<sup>28</sup>, elle est certainement la plateforme la plus proche de ce qu'aspire à devenir [www.neva.coop](http://www.neva.coop), à savoir une marketplace locale. La population à laquelle s'adresse le produit diffère toutefois (39 818 habitants à Montélimar en 2019 contre 1 398 892 habitants pour le Grand Lyon en 2018). Il y a donc un gouffre entre la présence des initiatives ESS dans ce secteur d'activités et l'importance prise par ce phénomène de consommation dans la vie des Français. Dans son étude de faisabilité commerciale, *Neva* estime par exemple la taille du marché de la marketplace sur la Métropole à près de 1 milliard d'Euros en 2022. Une place de marché numérique en SCIC au stade de projet constitue par conséquent un terrain exploratoire original. Parce qu'elle est rare – et l'explication de cette rareté constitue le cœur du présent mémoire –, une telle initiative interpelle.

### **Sur la position de l'auteur**

Pour l'auteur, la plus grande difficulté rencontrée dans l'accomplissement du présent exercice académique est liée à sa place dans *Notre Marché*, puis dans *Neva*. Sa position se rapproche de celle d'un « *insider [...] membre d'un groupe social* » (Kalika *et al.*, 2018, p.93). Mais elle diffère puisqu'il est cocréateur de la structure concernée, une notion qui apparaît confuse dans un projet de SCIC enclenché par d'autres, de l'avis même de trois créateurs d'autres SCIC interrogés en avril 2021 (Annexe 2). En interne, des débats nourris et révélateurs ont d'ailleurs entouré la définition la plus adaptée pour qualifier les acteurs opérationnels du projet lors de l'arrivée de ces derniers : est-on « *entrepreneur social* » quand on n'est pas à la genèse de l'initiative ? N'est-on que « *porteur de projet* » lorsqu'on assume un rôle créatif pour dessiner un chemin à venir ? Loin de ces considérations lexicales, l'auteur, directement impliqué dans la construction de *Notre Marché* puis de *Neva*, s'interroge sur sa capacité à faire preuve d'objectivité dans le rendu des données. Ce questionnement corrobore la décision de trianguler les sources d'informations, et ainsi de ne pas se limiter aux seuls fruits des archives, observations et verbatims cumulés en interne entre mars 2021 et avril 2022.

### **3.2. Méthodologies retenues dans une approche qualitative**

---

<sup>28</sup> Extrait du site web de Hello Montelo, consulté le 26/04/2022 à l'adresse <https://www.hellomontelo.com>

## **Archives et observation participante non-structurée de l'auteur**

Abondante et évidente, la première manne d'informations provient donc des données accumulées par l'auteur. Cette démarche se rapproche partiellement de l'autoethnographie. « Partiellement » car il n'y a pas eu de tenue de « *journal de bord* » (Diop Sall, 2018, p.147) au sens formel du terme, mais l'écriture de remarques dans un fichier numérique peu structuré. Ces commentaires n'ont d'autre part pas pris en compte les émotions et sensations ressenties, comme dans un processus autoethnographique (Roussey, 2020). Nous sommes cependant convaincus que le ressenti de l'auteur transparait dans le choix de ses prises de note et in fine dans le présent exercice. D'ailleurs, la plupart des prises de notes a correspondu à des « *épiphanies* », des « *moments significatifs d'une trajectoire* » (Bochner & Eliss, 1992 : cité par Aumais *et al.*, 2022) et/ou des « *temps de crise* » (Zaner, 2004 : cité par *ibid*), soit des propriétés du processus autoethnographique. Ces prises de notes incluent notamment des verbatims d'interlocuteurs croisés dans l'exercice de *Neva*, ainsi que des co-porteurs du projet s'étant succédés (trois au départ du projet de mars à juin 2021, puis deux depuis l'été 2021). Au-delà même de ses prises de note, l'auteur a d'autre part contribué plus ou moins directement à la majorité des actions de l'organisation depuis mars 2021. Aussi les fichiers de travail consultés après cette date (communication interne, gestionnaire de tâches, études de faisabilité, tableaux de stratégie, communication externe...) sont bien souvent des documents auxquels il a lui-même participé.

## **Des focus groups et entretiens individuels issus de l'étude de marché de *Neva***

Mobiliser des regards extérieurs apporte un éclairage différent et complémentaire. L'étude de marché de *Neva* a notamment inclus l'organisation de quatre focus groups formés de professionnels de la Métropole de Lyon. Pour chaque session, la technique du questionnement a été privilégiée, avec la volonté cependant d'ouvrir des thématiques larges laissant la place aux débats et contradictions (Annexe 3). Malgré une recherche d'homogénéité entre les participants à l'intérieur de chaque groupe, les échanges ont d'ailleurs été fournis et les désaccords fréquents. La typologie des quatre groupes est :

- Groupe 1 (8 participants) : Professionnels (associations, universitaires, responsables de centre sociaux...) auprès du segment de consommateurs CSP- à CSP.
- Groupe 2 (6 participants) : Professionnels (associations, prestataires de services, startups...) auprès du segment de consommateurs CSP+.
- Groupe 3 (6 participants) : Commerçants, logisticiens et agent public associés à la consommation responsable.
- Groupe 4 (5 participants) : Responsables d'associations de commerçants.

Lors des invitations, l'objectif assumé étant d'obtenir des avis non-conditionnés, assez peu d'informations furent délivrées aux participants sur le déroulé de cet échange, hormis le thème (projet de plateforme numérique incluant une marketplace sur la région lyonnaise), la durée (deux heures) et les valeurs portées par les associations fondatrices (Annexe 4). Les focus groups se sont déroulés entre le 23 septembre et le 12 octobre 2021 dans les locaux du Campus Science-U, qui héberge gracieusement *Neva* depuis juillet 2021. Ils ont été retranscrits par Mélanie Granjon.

Toujours dans le cadre de l'étude de faisabilité commerciale de *Neva*, de nombreux entretiens individuels ont été menés, de manière plus ou moins directive selon l'interlocuteur et l'objectif de l'intervieweur. Nous avons sélectionné les entretiens jugés utiles pour aider à répondre à notre problématique (Annexe 2). Les critères de sélection de ces entretiens et de la pertinence des extraits prélevés sont :

- Aspect numérique.
- ESS, SCIC et/ou période de création du projet.
- Discussion sur *Neva* ou un cas confronté aux mêmes enjeux.

De par leur rôle et leur expérience, les réponses des acteurs interrogés pourraient valider certaines de nos observations, ce qui aurait pour effet de donner une assise à notre propos. Leur recul par rapport au thème du e-commerce en ESS nous autoriserait à imaginer la future « *persistance* » de certaines tensions paradoxales, ce critère de durée étant, dans le cas de *Neva*, la pièce manquante (cf 2.1) pour qu'une tension puisse se muer en paradoxe (Lewis et Smith, 2011 ; Audebrand, 2017 : cité par Denos *et al.*, 2021).

## Cinq entretiens semi-directifs avec les représentants des associations fondatrices

Si « *l'entretien semi-directif constitue le type d'entretien le plus couramment utilisé par les chercheurs en sciences de gestion et en sciences sociales en général* » (Kalika et al., 2018, p.88), c'est parce qu'il est le « *compromis optimal entre la liberté d'expression du répondant et la structure de recherche.* » (Roemelaer, 2005 : cité dans *ibid*) Cette absence de formatage favorise notamment l'émergence d'éléments pas forcément attendus. La consultation des parties prenantes initiatrices du projet, à savoir les représentants des cinq associations fondatrices, s'impose dès lors comme le complément idoine au travail d'investigation, et ce afin de déterminer comment le e-commerce peut trouver sa place dans l'économie sociale et solidaire.

Les apports de Sybille Saint Girons (présidente de Valeureux), Jean-Vincent Jehanno (co-président de La Gonette), Louis-Marie Blanchard (président des CRD), Pierre Vion-Lombard (membre actif du CJD Lyon Métropole) et Nicolas Guilbaud (président de I-buycott et également co-porteur opérationnel de *Neva* depuis juin 2021) vont s'avérer précieux car :

- Non seulement ils ont lancé le projet *Notre Marché*, mais ils ont toujours été impliqués dans le processus de construction, avec des réunions hebdomadaires d'une heure, des comités pilote mensuels puis trimestriels de trois heures et des investissements opérationnels ciblés selon les compétences et réseaux de chacun.
- Chacun d'entre eux a un vécu personnel, associatif et/ou professionnel dans différentes branches de l'économie sociale et solidaire.
- Trois d'entre eux ont un parcours académique ou professionnel directement lié au digital, tandis qu'un quatrième est confronté depuis quelques années à des tensions d'appartenance et de performance autour de la digitalisation de l'activité de son association.

Les cinq entretiens se sont déroulés entre le 26 avril et le 12 mai 2022. Ils ont duré entre cinquante-cinq et soixante-dix-huit minutes. La visioconférence a dû être utilisée pour deux d'entre eux, les trois autres ayant réuni physiquement intervieweur et interviewé. Après avoir expliqué brièvement la thématique du présent mémoire, l'intervieweur a pris soin de

souligner que les notions de « tensions » et de « paradoxes » ne sauraient être considérés négativement, la littérature de gestion à leur propos ayant, à contrario, une connotation positive. Cet aparté paraissait nécessaire du fait de l'interprétation possiblement biaisée de ces deux termes. Le demandeur a utilisé la méthode dite de « l'entonnoir ». Une question très générale a d'abord été posée pour laisser le répondant s'exprimer librement (« *Peux-tu nous parler de ce projet de manière chronologique, et ce des prémices à aujourd'hui, avec les moments-clés, selon toi ?* »). L'intervieweur disposait d'une liste de thématiques avec des questions de relance de plus en plus précises et progressivement axées sur le digital. La grille d'entretien utilisée figure en Annexe 5.

#### La technique du codage en 3 étapes

Source : Scribbr – Le codage d'entretien

Consulté le 24/04/2022 à l'adresse <https://www.scribbr.fr/methodologie/codage-entretiens/>

Pour chaque retranscription d'entretien (individuel comme collectif), mais aussi pour les extractions d'archives et d'observations, nous utilisons la technique du codage en trois étapes : ouvert, axial puis sélectif.

1 – A la lecture des retranscriptions, nous thématisons les extraits potentiellement associables à nos hypothèses.

2 – Puis les verbatims pertinents ou les morceaux d'archives et d'observation sont retranscrits dans un tableau pour être classés dans des catégories générales qui vont émerger.

3 – Enfin, le codage sélectif, où nous allons analyser les catégories et les corrélérer entre elles, va achever notre travail et apparaître dans la partie ci-après : « Analyse des résultats. »

Les étapes 1 et 2 de ce travail figurent dans l'**Annexe 6 : Tableau complet d'analyse du cas Neva pour répondre aux 3 hypothèses.**

Nous extrayons des segments de cette exploration pour enrichir la partie d'analyse ci-après.

#### 4. Neva au crible des tensions paradoxales

#### **4.1. L'influence du digital et du e-commerce sur les tensions paradoxales**

##### **Des tensions sous-jacentes dès *Notre Marché***

Nous avons recensé pas moins de vingt évènements ou familles d'évènements révélateurs de tensions chez Neva depuis l'idéation du projet par les cinq associations en mai 2020, jusqu'à avril 2022. Chacune des quatre catégories de la typologie de Smith et Lewis (2011) est concernée. L'Annexe 7 permet de visualiser ces tensions d'appartenance, d'apprentissage, d'organisation et de performance. Ce recensement apparaît assez exhaustif pour être considéré comme représentatif. Nous avons commencé la datation à « *fin 2020* ». En effet, si les associations se sont réunies pour la première fois en mai 2020, les archives consultées et les entretiens semi-directifs auprès de leurs représentants laissent à penser que les premières divergences sont apparues quand il a fallu dresser le triptyque « Missions / Vision / Valeurs » de *Notre Marché*, puis travailler sur un Business Model Canva (BMC). « *Divergences* » est cependant un bien grand mot, puisque d'après le représentant d'une des associations fondatrices, entre les cinq membres fondateurs, dans un cadre « *où la notion d'avancer tous ensemble* » prévaut, on ne prend alors jamais le risque de rentrer en conflit afin de ne surtout pas fissurer le collectif naissant.

Notre analyse des différents entretiens nous incite à opérer une distinction entre la nature digitale du projet et son activité de vente en ligne, et ce de la manière suivante :

- Le digital est la cause des tensions.
- Le e-commerce est la cause des tensions.
- Le digital est un accélérateur de tensions.
- Le e-commerce est un accélérateur de tensions.

Le classement établi dans l'Annexe 8 nous permet de remarquer que le e-commerce est plus souvent une cause qu'un accélérateur (dans huit cas de figure contre cinq), alors que le digital est moins à la source, mais a un effet « booster ».

##### **La dimension marketplace plus souvent à la source des tensions**

Peut-on dès lors affirmer que dans le milieu de l'ESS, c'est acheter en ligne plus que d'utiliser une technologie numérique qui clive ? En tout cas, une telle pratique « *fait directement penser à la surconsommation* », on y « *est beaucoup plus réceptif aux incitations à l'achat que quand on va dans sa boutique locale et qu'on a son panier* » (militante associative). Elle constitue par ailleurs une atteinte au lien social, tant pour les consommateurs engagés (« *Pour moi l'échange avec le commerçant est important : il y a une démarche de proximité qu'on aura pas dans une plateforme numérique* » dit un salarié d'une association), que pour les vendeurs (« *[Les commerçants] ne font pas ce métier pour être derrière un ordinateur, ils font ce métier pour papoter, pour discuter avec [leur] client, [qui] lui [vient] chez eux pour lien social là.* » dit une présidente d'association de commerçants). En outre, de par son principe même de comparer les produits entre eux pour mettre en avant, la plupart du temps, le moins cher, la marketplace incarne la compétition. Lors d'un focus group, un salarié d'une SCIC historique dans la région lyonnaise remarque :

« *Ce que je trouve le plus paradoxal c'est qu'on veut faire quelque chose de responsable mais on continue à mettre les gens en concurrence, c'est le principe de la marketplace après et c'est ça qui est un petit peu dérangeant comment promouvoir des valeurs qui sont hyper intéressantes mais à la fin on reste sur un schéma où il faut avoir, faire toujours un petit peu mieux que les autres y a toujours mieux que les autres et on retombe dans ses pratiques de concurrence.* »

### **Le digital plus souvent « booster » de tensions**

Dans l'ESS, la bataille contre la technologie numérique semble donc désormais moins fondamentale que celle à mener contre les marketplaces, même si elle demeure d'actualité dans les cercles les plus engagés :

« *Si je me mets à la place des adhérents à la monnaie numérique, le numérique c'est assez clivant quand même, parce que justement, le numérique, il y en a trop, il y en a partout, il y en a tout le temps et nous, on en a qui sont complètement réfractaires* » (salarié d'une des associations fondatrices).

Chez Neva, c'est autour du choix entre logiciel open source et logiciel propriétaire pour la future plateforme que se cristallise la tension paradoxale IT la plus prégnante. À dire vrai, alors

que c'est une question identitaire fondamentale pour les parties prenantes les plus ancrées dans le milieu coopératif (« *J'aurais quitté le projet si ça avait pas été Open Source* » dicit un représentant d'une association fondatrice), c'est un sujet secondaire pour les parties prenantes qui se qualifient eux-mêmes de « *pragmatiques* » (autre représentant d'une association fondatrice). Pour ces derniers, la trop grande importance donnée à ce choix symbolise surtout la différence entre vision entrepreneuriale et vision associative : « *Est-ce que c'est l'étoile que tu veux atteindre qui compte ou c'est le chemin pour éventuellement y arriver ? L'open source, c'est exactement ça* ».

Mais si le numérique n'est pas autant source de tensions paradoxales que peut l'être le e-commerce, il accompagne nombre d'entre elles, s'imposant avec évidence et ayant un effet accélérateur. Ainsi, c'est parce que *Neva* sera un service sur Internet que les enjeux autour de la communication via les réseaux sociaux et le choix d'utilisation des outils en interne (Google Drive ou Drive Nextcloud ? Discord ou Talk ?...) deviennent plus aigus que dans d'autres types d'activité.

C'est ensuite également son profil « *Tech* » qui va faire basculer *Neva* dans les inextricables tensions autour de son profil : Startup ? Coopérative ? Startup coopérative (sic) ? Ce débat récurrent revient à se demander si l'on peut aujourd'hui entreprendre un projet dans le digital sans être qualifié de « startup », et donc choisir une autre direction que celle qui consiste à tester rapidement son marché potentiel. La sentence suivante, entendu lors d'un entretien avec un créateur de startup, est révélatrice de cette binarité :

*« C'est bien Français de pas tester, de vouloir aller au bout du bout de ses idées (...) ; il faut faire un MVP maintenant ; en 3 jours, je te trouve un type qui fait ton truc et après tu vois bien ce qui se passe ».*

Enfin, il arrive bien évidemment que l'apparition d'évènements – ou de familles d'évènements – révélateurs de tensions soit liée conjointement à la nature digitale de l'initiative et à sa future dimension marchande. L'illustration la plus parlante, c'est le recrutement. Il s'agit de dénicher avec des moyens limités des « *compétences très précises dans notre projet plus que dans d'autres projets parce qu'il y a l'enjeu technologique [avec] des gens bien payés et très sollicités* » (co-porteur de projet). Mais il y a aussi d'autres besoins de recrutement de

compétences très recherchées liés à la marketplace plus qu'au digital en lui-même, en amont (marketing digital et communication pour l'adhésion des futurs utilisateurs) et bientôt en aval (logistique et transports notamment).

#### **4.2. Les tensions d'appartenance : de « Qui sommes-nous ? » à « Qui êtes-vous ? »**

Causées ou favorisées par son stade primaire de développement et la nature du projet, les tensions d'appartenance sont l'une des deux catégories les plus représentées chez *Neva*, comme le montre l'Annexe 9. Nous y avons divisé les tensions autour de l'identité en deux : celles qui se manifestent entre membres de l'organisation, constituée alors des représentants des cinq associations, puis des porteurs de projets (« *Qui sommes-nous ?* ») ; et celles qui sont soulignées par l'extérieur, par la voix d'acteurs qui ne peuvent pas être considérées comme des parties prenantes, du moins au moment où les faits sont relatés (« *Qui êtes-vous ?* »).

##### ***Neva* : Qui sommes-nous ?**

La première information délivrée par ce tableau relève de l'évidence : surviennent d'abord, chronologiquement, des tensions d'identité entre les membres de l'organisation, cette dernière n'étant alors pas ou peu ouverte vers l'extérieur. Deux exemples illustrent combien la nature de la future activité, une place de marché numérique, a d'emblée, entre les cinq associations, une influence dans l'apparition de tensions paradoxales d'appartenance :

- Une des trois valeurs piliers du projet, « *l'excellence opérationnelle* » de la future marketplace ne fait pas l'unanimité : « *Pour moi c'est un terme un peu galvaudé, il était mal choisi, il ne parle pas aux tripes* » (représentant association fondatrice).
- On remet à plus tard le débat autour du « *cahier des charges* », dont la fonction est de dresser des critères d'accessibilité à la plateforme aux commerçants, parce qu'« *en tant qu'individu, [on] ne [veut] pas froisser [son] interlocuteur* », bien que « *[son] association ne cautionne pas* » (représentant association fondatrice).

D'autres piliers s'érigent progressivement. Le choix des mots apparaît alors très important dans la construction de l'identité. A leur arrivée en mars 2021, les trois premiers porteurs de

projet vont détricoter le lexique présenté par les cinq associations. Cette remise à plat des termes-clés de *Notre Marché* est une manière de s'affirmer au sein de l'organisation (Affiliation vs Indépendance), et ce d'autant plus que la position des trois nouveaux acteurs opérationnels est particulière puisqu'ils sont recrutés... sans pour autant être salariés :

« *Nous apportons du soutien (expériences, réseaux, coaching, etc.). Le cadre est posé collectivement. Si la création réussit nous restons bénévoles et c'est vous qui touchez le salaire* » (Annexe 1).

Entre logique associative et logique entrepreneuriale, les orientations stratégiques suscitent par la suite d'autres tensions paradoxales, fréquentes dans un processus de création de SCIC, mais renforcées dans une initiative digitale où l'idéalisation du modèle startup revient souvent. Doit-on privilégier « *l'étoile à atteindre* » ou le « *chemin à parcourir* » ? Faut-il accepter la « *contradiction entre l'objectif que [l'on] poursuit et les moyens que [l'on] utilise pour le poursuivre ?* » (représentant association fondatrice).

Ces interrogations entre moyens et fin se retrouvent dans le choix de la technologie de la future plateforme (open source vs propriétaire) ou des logiciels utilisés en interne (logiciels collaboratifs et administratifs proposés par des fournisseurs en open source considérés comme éthiques vs Google Suite / Trello / Whatsapp). Nous y reviendrons plus largement quand il sera question des tensions de performance.

### **Neva : Qui êtes-vous ?**

Quand Neva commence à partager son initiative, l'extérieur va mettre à nu nombre de tensions d'identité. Lorsqu'il s'agit d'obtenir des appuis financiers et institutionnels (aides à l'embauche d'apprentis auprès de son Opérateur de compétences, dossiers de subvention, démarchages des collectivités), le « *Qui êtes-vous ?* » se matérialise alors parfois de manière très concrète. L'exemple de la quête de l'OPCO d'affiliation est révélateur : tandis que le statut d'association de préfiguration à une SCIC pèse plus que celui de marketplace pour Opcommerce, c'est exactement l'inverse pour Uniformation. Les deux organismes sont en face d'un « *Objet Vendeur Non Identifiable* » (dixit un co-porteur du projet). Uniformation, qui

« soutient (...) une économie du quotidien qui répond à des besoins sociétaux »<sup>29</sup> finira par intégrer la structure.

Les focus groups organisés dans le cadre de l'étude de marché vont également révéler ce tiraillement entre marketplace et valeurs. Si certains y voient une incohérence et une faiblesse, d'autres, à contrario, louent le pari :

*« Ce que je trouve le plus paradoxal c'est qu'on veut faire quelque chose de responsable mais on continue à mettre les gens en concurrence, c'est le principe de la marketplace après et c'est ça qui est un petit peu dérangeant comment promouvoir des valeurs qui sont hyper intéressantes mais à la fin on reste sur un schéma où il faut avoir, faire toujours un petit peu mieux que les autres y a toujours mieux que les autres et on retombe dans ses pratiques de concurrence »* (salarié d'une autre SCIC).

vs

*« Amazon, c'est 30 millions de visiteurs par mois en France. C'est juste que nous on est un groupuscule peut-être un peu à part et si on se met à la place de tous ces consommateurs qu'est-ce qu'ils rechercheraient en allant sur une plate-forme, c'est peut-être justement, enfin moi ce que j'entends souvent, c'est des personnes qui veulent éventuellement consommer éthique quand on les sensibilise un peu »* (directrice d'une association de sensibilisation à l'écologie).

Pour Neva vient ensuite la mise en place de sa stratégie, qui passe par l'adhésion des habitants de la Métropole de Lyon au projet. La quête de cooptation par les communautés des associations initiatrices va révéler encore un peu plus ce tiraillement avec lequel il faut avancer : *« Je pense que dans notre association, on ne va pas pouvoir promouvoir l'achat de choses sur Internet »* (bénévole d'une association fondatrice). Avancer passe alors aussi par l'utilisation des outils de communication les plus porteurs et accessibles financièrement, à savoir les réseaux sociaux, estampillés GAFAM pour la plupart (Facebook, Instagram, LinkedIn)...

---

<sup>29</sup> Extrait du site d'Uniformation, consulté le 10/05/2022 à l'adresse <https://www.uniformation.fr/particulier/uniformation-lopco-de-la-cohesion-sociale/qui-est-uniformation>

## Les parties extérieures au projet révèlent des tensions endogènes à l'organisation

La dernière information à retirer de ce tableau (Annexe 9) réside dans l'absence de tensions d'appartenance relevant exclusivement du « *Qui êtes-vous ?* ». Cette constatation nous révèle en effet qu'aucune tension identitaire liée au digital et/ou à son extension commerçante ne saurait être décorrélée de facteurs endogènes au projet tel que dessiné par les associations fondatrices et les co-porteurs de projet. Dans le cas de *Neva*, cela élimine notamment le paramètre d'une éventuelle ignorance ou méconnaissance de l'environnement sur ce qu'est le modèle SCIC (Rapport ministériel, 2021). À contrario, c'est justement parce que l'écosystème dans lequel naît *Neva* (élus du territoire, associations, premiers partenaires...) sait pertinemment ce qu'est et ce qu'impliquera la future SCIC qu'une multitude de tensions paradoxales relevant de l'appartenance est pointée. Un foisonnement qui ne trouve d'équivalent que dans l'autre type de tensions paradoxales omniprésent dans *Neva* : les tensions de performance.

### 4.3. L'éthique à la racine des tensions de performance

Trier tensions d'appartenance et de performance a été difficile pour l'auteur. Beaucoup de contradictions survenues auraient pu figurer dans l'une, l'autre, ou conjointement dans les deux catégories. Initiée par des associations militantes, *Notre Marché* doit être avant tout, pour ses fondateurs, porteur de « *valeurs* »<sup>30</sup>, un terme redondant dans les échanges en interne, et ce jusqu'au changement de nom pour *Neva*. Il est donc naturel que cette dimension morale très forte attachée au projet se répercute sur les tensions d'objectifs (Annexe 10).

### Quand les valeurs se muent en objectifs

---

<sup>30</sup> Nous nous référons au site [www.latoupie.org](http://www.latoupie.org) (consulté le 11/05/2022) pour définir « Valeur » :  
« 1 – L'appréciation de la qualité d'une chose, d'une personne, ce qui la rend digne d'estime, sur le plan moral, intellectuel, professionnel.  
2 – Un idéal à atteindre, une cause à défendre, une référence ou une règle morale, sociale, spirituelle ou esthétique d'une personne ou d'un groupe à un moment donné. Les valeurs sont la représentation synthétique des convictions et des conduites qui sont considérées comme importantes. »

Smith et Lewis (2011) nous ont appris que les tensions de performance sont engendrées par les différences d'objectifs entre parties prenantes. Dans *Notre Marché*, il semblerait que les « valeurs » aient dépassé leur fonction de piliers d'identité, et donc de sources de tensions d'appartenance. Les partager – voire les promouvoir – a pu devenir un objectif à part entière. Ainsi, quand certains refusent le cahier des charges et l'audit dans les entreprises par souci d'ouverture (« *Ceux qui savent déjà bien consommer ont pas besoin d'aide. Si c'est déjà pour ceux qui vont à la Biocoop, ça va pas changer. L'idée c'est plus de gens* » dit un représentant d'une association fondatrice), d'autres assument que le cahier des charges soit, en lui-même une « *stratégie pour mettre en place la valeur* » (représentant association fondatrice).

Mais si l'objectif est d'attirer le plus de monde possible via la plateforme pour changer les pratiques de consommation d'un territoire de 1,4 millions d'habitants, peut-on l'atteindre en modifiant les codes d'usage d'un outil aussi familier que la marketplace, et ce au nom de ses valeurs ?

« *La marketplace, pour moi, c'est une place de rencontre, une Agora* ». (représentant association fondatrice).

« *L'idée que portait mon association était dire qu'entre le produit et le panier, qu'est-ce-qu'il y a ? Il y a l'apprentissage* » (représentant association fondatrice).

vs

« *En amont, il faut choisir si on veut d'abord avoir une image de marketplace ou de pédagogie, mais on ne va pas avoir les deux. Je pense qu'arriver avec les deux, c'est pas possible de base, donc il faudra d'abord se mettre d'accord sur qui on est* » (responsable d'une société de livraison).

La volonté coopérative très forte – postulat sur lequel se bâtit tout le projet – n'est-elle pas aussi le marqueur de cette perméabilité entre moyens – dictés par ses convictions personnelles et/ou associatives – et fin ?

« *La SCIC c'est la base. Et la SCIC c'est agir sur le territoire, pour ses acteurs. On n'est pas là pour faire un ersatz de solutions inopérantes pour une poignée de privilégiés. Soit les gens adhèrent en nombre à un projet utile et dense, soit ce qu'on fait ne sert à rien* » (co-porteur de projet).

## Idéal vs réalité économique

Pour concrétiser tout projet ambitieux, il est nécessaire de disposer des compétences adéquates, en qualité comme en quantité. Sans moyen financier allouable au projet, les cinq associations initiatrices, puis les porteurs de projet, usent de leur expérience et de leurs atouts pour tenter de combler ce manque.

Le premier levier, c'est l'apport de bénévoles prêts à « *faire grandir Neva* »<sup>31</sup> par engagement militant. Un apport essentiel et en phase avec la vocation financièrement désintéressée du projet, mais qui peut comporter des limites de performance, notamment du fait de l'activité digitale de l'initiative :

*« L'intelligence collective, c'est hyper stimulant et ça permet de créer, sur de la stratégie notamment. Mais par contre, le piège c'est sur des domaines techniques précis. On a l'illusion que parce qu'on est 7 à débattre d'un sujet, on va trouver un truc... Mais t'auras beau être 7 ou 56 à discuter d'une roue à changer, si personne ne sait changer une roue, ben la roue, au final, elle se montera pas, ou mal »* (co-porteur de projet).

*« On sait qu'avoir une conviction ça fait pas tout, faut que tu puisses en vivre, faut que tu puisses grandir »* (co-porteur de projet).

Le second levier, ce sont les financements extérieurs. De par son terreau associatif et son propre statut d'association de préfiguration à une SCIC, *Neva* se tourne naturellement, de prime abord, vers les financements publics. Il obtient ainsi deux subventions pour l'aider à amorcer le projet (Bourse French Tech de la BPI et subvention de la Fondation de Soutien à l'innovation sociale). Un appui indispensable et bienvenu, mais qui ne peut être qu'une pierre dans la construction d'un édifice aussi coûteux :

*« L'informatique coûte 1000 fois plus cher, et encore plus 1000 fois plus cher que tout »* (représentant association fondatrice).

Alors pour éviter d'être de ces projets IT « *qui ont de l'argent de l'Europe et tout ça, et puis pfff, dès que l'argent de l'Europe s'est arrêté, au bout de 3 ans, y a plus rien* » (ibid), il faut

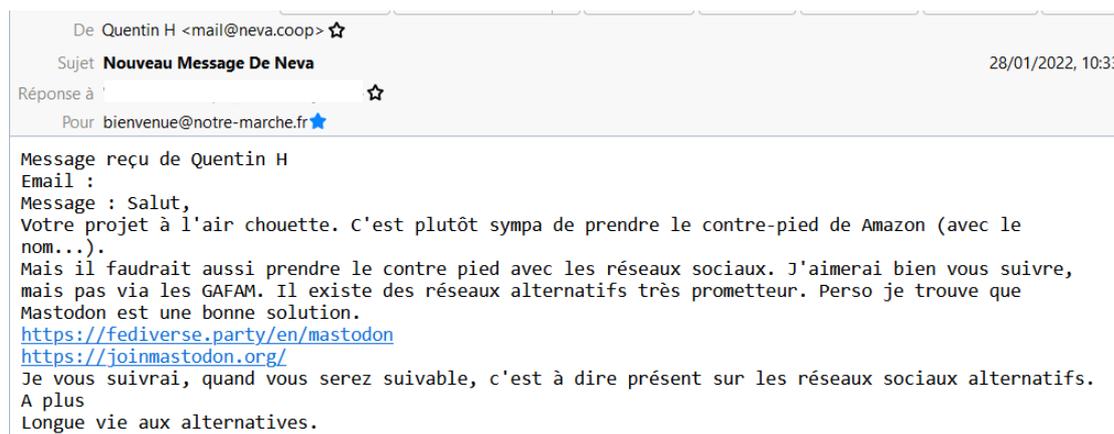
---

<sup>31</sup> Extrait du site Internet de Neva, consulté le 11/05/2022 à l'adresse <https://neva.coop>

trouver d'autres moyens de financement et se tourner vers les investisseurs privés. Mais pour cette salariée d'une (rare) SCIC du numérique :

« On n'intéressera jamais des business angels classiques... Le sociétariat c'est un engagement » parce que « des investisseurs sur des grosses sommes qui financent un projet sans espoir d'une bascule financière, [il n'y en a] pas » (représentant association fondatrice).

## Apprendre à conjuguer « Ethique » et « Economique »



Ce message reçu depuis le site <https://neva.coop> est représentatif du numéro d'équilibriste auquel doivent se prêter les porteurs du projet *Neva*. Leur manifeste très engagé (Annexe 10) oblige à une grande vigilance sur l'éthique des solutions technologiques utilisées. Mais comment concilier « éthique » et « efficacité » ?

Poser cette question par rapport à l'utilisation des réseaux sociaux, c'est, encore une fois, interroger le choix entre les moyens et la fin :

« C'est comme Jancovici et Youtube, il passe par là et en même temps il combat le bilan carbone de Google. T'as toujours cette contradiction-là : être visible sur les vecteurs que tu combats pourtant. L'important c'est d'avoir en tête cette fameuse étoile, là où tu veux aller » (représentant association fondatrice).

Les outils de travail numériques en interne constituent un autre parfait exemple de cette tension de performance entre « éthique » et « efficacité ».

« Quand on a une nouvelle personne qui arrive, il faut prendre une demi-journée pour expliquer et configurer tout l'outil, comme je l'ai fait avec Laurent. Le problème c'est qu'on n'a pas le temps et la facilité, la simplicité, c'est d'aller vers la solution que tu connais, donc le GAFAM. Et quand tu crées une entreprise, t'as immensément besoin de simplicité » (co-porteur de projet).

« On peut pas avoir tous les chevaux de bataille. Y en a qui sont hyper puissants, Google Drive, c'est hyper puissant, maintenant tous les gens savent l'utiliser » (représentant association fondatrice).

Enfin, pour la conception de la plateforme en open source, les pôles s'articulent autour de la même opposition :

« Quand tu es propriétaire de ton outil, tu paies une licence d'utilisation et y a une dépendance au prestataire qui était fondamentalement opposée à l'idéal de Neva, l'open source, qui permettait de tout réutiliser ce qu'on aurait sans le vendre. Le côté « bien commun » essaimable était présent à la base du projet. Un autre aspect politique, c'est la notion de licence, ça a un coût plus élevé car tu vas payer tous les développements mis dans la technologie pour qu'elle leur appartienne. Et ça y a une idée monopolistique qui n'est pas cohérente avec ce qu'ambitionne d'être Neva » (représentant association fondatrice).

vs

« Je ne fais pas une religion de l'open source. On peut avoir un outil propriétaire mais porté par une entreprise éthique et transparente. C'est la pérennité de l'outil qui doit primer » (représentant association fondatrice).

Pour l'utilisation des données personnelles, prochain sujet IT fondamental à traiter, il faudra « trouver l'équilibre entre le politique et le technique » (représentant association fondatrice), et ce avec la nécessité économique d'offrir un parcours à l'utilisateur le faisant acheter, puis revenir sur la plateforme :

« Au final si tu regardes bien, pourquoi Amazon a marché ? Parce que derrière on te propose des choses qui t'intéressent et t'es bien content de trouver des intérêts connexes aux tiens, il est quand même hyper intéressant en tant qu'utilisateur » (représentant association fondatrice).

#### 4.4. Le rôle des trois sources de tensions caractéristiques de la SCIC

Il est en premier lieu indispensable de rappeler que *Neva* est au stade de projet de Société Coopérative d'Intérêt Collectif, et qu'à ce titre, bien des éléments consubstantiels à une SCIC n'ont pas cours dans l'organisation étudiée, notamment la formation de collègues et leur animation. Là est la limite de notre analyse présente, mais aussi son intérêt : à quoi se confronte une initiative digitale marchande quand elle décide de se créer – et de le revendiquer<sup>32</sup> – sous forme de SCIC ?

Notre revue de littérature (cf 2.3) nous a appris que les difficultés liées au financement, le temps « plus long » et l'ambiguïté de la place du travailleur sont cristallisateurs de tensions paradoxales dans une SCIC. À travers *Neva*, nous tenterons de déterminer le lien possible entre ces traits caractéristiques et la construction d'une initiative e-commerce. L'Annexe 12 illustre le travail de collecte d'informations sur ce thème, qui s'inscrit dans le prolongement de l'identification des tensions d'appartenance et de performance.

#### Le fossé entre besoins financiers et leviers disponibles

L'achat sur une place de marché numérique est un domaine ultra-concurrentiel où la qualité du service fourni au client – de l'expérience utilisateur sur la plateforme à la réception de son produit, en passant par la profusion des items disponibles – est à des sommets jamais encore atteints (Berthelot, 2019 ; Compain, 2021). L'étude de la concurrence sur le marché potentiel a permis aux co-porteurs de projet de *Neva* d'identifier qu'une marketplace généraliste qui se lance avec une offre minimale quantitativement et qualitativement est vouée à disparaître. Nous en reparlerons plus largement lorsque nous aborderons la stratégie spécifique mise en place par *Neva* (cf 4.5 ci-après).

Si l'on en croit le document destiné à capter des promesses de sociétariat (Annexe 13), la

---

<sup>32</sup> « La Société Coopérative d'Intérêt Collectif (SCIC) est une formidable invention : elle matérialise l'intérêt partagé du territoire en encadrant démocratiquement une économie faite par et pour ses parties prenantes » - Extrait du Manifeste de *Neva* (Annexe 11)

fonctionnalité « *place de marché* » pourra opérer efficacement à partir de 500 000 € de fonds rassemblés, et « *change[ra] la donne* » à partir de 1 million. Un montant dérisoire aux yeux des « *Licornes, cet animal féérique qui fait rêver les entrepreneurs* »<sup>33</sup> (sic), dont les levées de fonds régulières dépassent allègrement la centaine de millions d’Euros ; mais une somme qui est loin d’être anodine pour un projet de SCIC. Nous l’avons évoqué auparavant : le projet a pu bénéficier d’apports financiers d’amorçage de la part de la BPI et d’un fonds de soutien à l’innovation sociale formé de la Métropole de Lyon, de la Banque des Territoires, de la Fondation Caisse d’Epargne Auvergne-Rhône-Alpes et de la Fondation pour l’Université de Lyon. A cela il faut ajouter des aides de proches du projet sous forme de « *Love Money* ». Le montant total rassemblé en avril 2022 est d’environ 50 000 €. C’est peu pour construire une communauté en amont de la plateforme, puis la plateforme en question, et pourtant déjà beaucoup pour une SCIC pas encore créée.

*« En termes de montant d’investissement c’est beaucoup plus gros. Alors tu me diras si y a un intérêt tu fais un tour de table et tu ramènes plein d’argent. Sauf qu’on est en non-lucratif, c’est pas évident d’aller chercher des fonds »* (représentant association fondatrice).

vs

*« Vous avez eu la Bourse French Tech, c’est génial, ça fait de sacrées ressources »* (représentant association fondatrice).

### **L’interdépendance entre financement, temporalité et place du travailleur**

Pour poursuivre son développement et capter des fonds à hauteur d’un projet digital ambitieux, l’organisation imagine les leviers de financement supplémentaires suivants :

- L’obtention d’autres subventions.
- L’emprunt auprès de banques ou d’organismes publics (comme le prêt Feder Innovation à taux zéro de la BPI).
- L’émission de titres participatifs.
- L’ouverture du capital via l’achat de parts sociales.

---

<sup>33</sup> 5 belles levées de fonds de licornes françaises en 2022 – Site internet de la BPI, consulté le 15/05/2022 à l’adresse <https://bigmedia.bpifrance.fr/news/5-belles-levees-de-fonds-de-licornes-francaises-en-20220>

Ces quatre perspectives nous intéressent car elles sont révélatrices de l'interdépendance presque systématique des trois tensions caractéristiques de la SCIC (financement, temporalité, place du travailleur) au sein de *Neva*.

*« Tu perds un temps fou avec les dossiers de financement... Franchement, je sais pas si ça vaut le coup, en plus tu oublies souvent ton véritable objectif, tu fais des contorsions pour obtenir de l'argent. C'est un vrai numéro d'équilibriste : un coup tu dois jouer au startuper pour la BPI, l'autre tu prends la posture inverse parce que t'es en face d'une mairie... ça use plus qu'autre chose »* (créateur d'une autre SCIC).

La quête de financements publics engendre l'allongement de la temporalité, mais aussi l'usure de ceux qui mènent cette quête.

*« Qui prend un emprunt ? Pourquoi moi plus qu'un autre ? Alors qu'on donne déjà notre temps sans rémunération et sans avoir les mains totalement libres, il faudrait aussi qu'on porte ce risque-là au nom d'un objet qui nous appartient pas ? En fait on porte le risque pour tout le monde sur nos épaules alors que c'est déjà nous qui mettons les mains dans le cambouis ? »* (co-porteur de projet B)

Ce verbatim illustre combien l'enjeu du financement est dépendant de la position des acteurs opérationnels, et inversement. Dès le départ, l'absence de moyens financiers a mis les porteurs de projet dans une position ambiguë (ni salarié, ni entrepreneur ; ni affilié, ni indépendant). Et c'est l'ambiguïté de cette position qui, au stade de la recherche de moyens pour créer la communauté et l'outil, crée un blocage sur la prise de risque financier : assumant déjà la charge opérationnel du projet sans contrepartie d'indépendance et de bénéfices potentiels, les co-porteurs de projet ne veulent pas souscrire d'emprunt.

La possibilité de faire appel aux titres participatifs, levier utilisable pour permettre le financement des coopératives en quasi-fonds propres, est traversée par la tension de performance entre « *Ethique* » et « *Economique* » :

*« Moi des gens qui financent un projet sans espoir d'une bascule financière j'en connais pas, même avec tout l'engagement qu'ils peuvent arborer. Le moyen à disposition avec la création de la SCIC, ce sont les titres participatifs, et là ils sont ok pour prendre un risque, au moins sur des petits montants »* (représentant association fondatrice).

vs

*« Les titres participatifs, nous on refuse, on considère que c'est pas éthique. Si c'est pour faire une SCIC et rentrer dans le même schéma où t'as des gens qui sont juste là pour faire du profit et pas participer à la vie démocratique de la SCIC... » (salariée d'une autre SCIC).*

De plus, l'option des titres participatifs dépend à la fois du positionnement des co-porteurs de projet, qui devront garantir une rémunération annuelle aux souscripteurs, et du désir d'avancer plus vite, exprimé par le verbatim suivant :

*« Avec les titres participatifs, on a lancé des projets d'épicerie ou de boulangerie, en une semaine, c'était réglé, on avait levé les fonds nécessaires » (représentant association fondatrice).*

Ouvrir son capital à des sociétaires est le dernier chemin envisageable. Mais pour parvenir à capter des potentiels actionnaires solidaires sur le Grand Lyon, le temps doit s'allonger, faute de moyens financiers déjà disponibles, et donc de compétences adéquates efficaces pour faire connaître le projet rapidement aux e-acheteurs du territoire ciblé. Là encore s'entremêle l'inséparable trio financement / temporalité / place du travailleur :

*« C'est pas pareil que de recruter sur des projets plus faciles ... alors que là quand t'es sur un projet aussi gros que ça, il faut des entrepreneurs qui sont prêts à investir 3 ans sans salaire ou avec des tout petits salaires » (représentant association fondatrice).*

*« Il faut des compétences très précises dans notre projet et dans plein d'autres projets, mais dans le nôtre plus que dans d'autres parce qu'il y a l'enjeu technologique et la communication, et t'as des gens bien payés pour porter ses compétences. Ce sont des gens très sollicités, qui ont facilement un travail et ils ont besoin d'un engagement encore plus fort pour porter cette compétence sans contrepartie économique équivalente » (représentant association fondatrice).*

### **La collectivité territoriale, poumon espéré du projet**

*« C'est votre outil qu'on fabrique, un outil pour la collectivité qui doit être porté par la collectivité et pour lequel il faut des moyens. L'objectif c'est que l'outil par lequel le consommateur passe paie ses impôts, émette moins de carbone sur notre territoire, y*

*maintiennent des emplois, etc. Ce serait même le top que vous vous en empariez »* (co-porteur de projet lors d'un rendez-vous avec une collectivité territoriale).

Pour les bâtisseurs de *Neva*, la place des collectivités est centrale. Ils s'en ouvrent sans complexe auprès de celles-ci. Une telle vision rejoint celle exprimée dans le rapport TAPAS (2021), qui pointe la convergence des enjeux entre plateformes alternatives et collectivités, et la nécessité pour ces dernières de venir au soutien. Parce que *Neva* veut « *[réduire] les émissions de CO2 sur le territoire* » ou encore « *[relocaliser] les échanges commerciaux et renforcer la résilience du territoire* » (Annexe 13), associations initiatrices et porteurs de projet ne peuvent imaginer avancer sans les collectivités territoriales. Mais la collectivité n'est pas un investisseur privé, en termes de moyens disponibles, de compréhension du business model particulier d'un outil de ce type et, bien évidemment, de temps d'action :

*« La marketplace [sur notre territoire], c'est un serpent de mer qui repointe sans arrêt le bout de son nez. Des projets ont failli sortir, mais nous on veut un truc construit, qui a du fond, pas un one shot jetable »* (employé d'une collectivité territoriale).

*« Si on rentre un jour dans la SCIC, la durée, c'est 1 an minimum... Les étapes de validation sont nombreuses et il n'y a pas de garantie que ça passe au final quand il y a le vote du conseil municipal »* (élu d'une collectivité municipale).

Travailler dans ce « temps long » a néanmoins toujours été dans l'ADN du projet, sans que ce ne soit forcément perçu comme un frein à sa réussite :

*« Pour moi si tu veux, quand tu montes un projet comme ça, t'es sur un projet collectif, c'est un bien commun, t'es pas du tout sur une entreprise capitaliste où tu dois avoir ton armement tout seul comme un grand pour faire la guerre... Là c'est du commun, c'est-à-dire que du coup, en chemin, si le projet intéresse, il agrège les ressources dont il a besoin. La collectivité dit « c'est super », elle nous rejoint, les entrepreneurs disent la même chose, les clients aussi et puis petit à petit tu agrèges les ressources dont t'as besoin. Cela toujours été imaginé comme ça »* (représentant association fondatrice).

Le chemin est donc collectif, long et parsemé de tensions paradoxales. Autant de paramètres qui, si l'on en croit Jay (2013), Bollecker et Nobre (2016), doivent permettre une force créatrice au sein de *Neva*.

#### 4.5. L'intensité et la quantité des tensions sont moteurs de créativité (Annexe 14)

En préambule de cette partie, nous souhaitons apporter les précisions suivantes :

- Perplexe face à la surutilisation du terme « innovation » et des interprétations à tiroirs qui en découlent, nous assumons le choix de ne pas y avoir recours ci-après.
- La création d'une alternative ne signifie pas pour autant que la réussite est ou sera au rendez-vous. « Nouveauté » ne rime pas forcément avec « Bonne idée » et, dans le cas d'une organisation à l'état gazeux comme *Neva*, il faudra attendre quelques années pour pouvoir se prononcer sur le sujet...

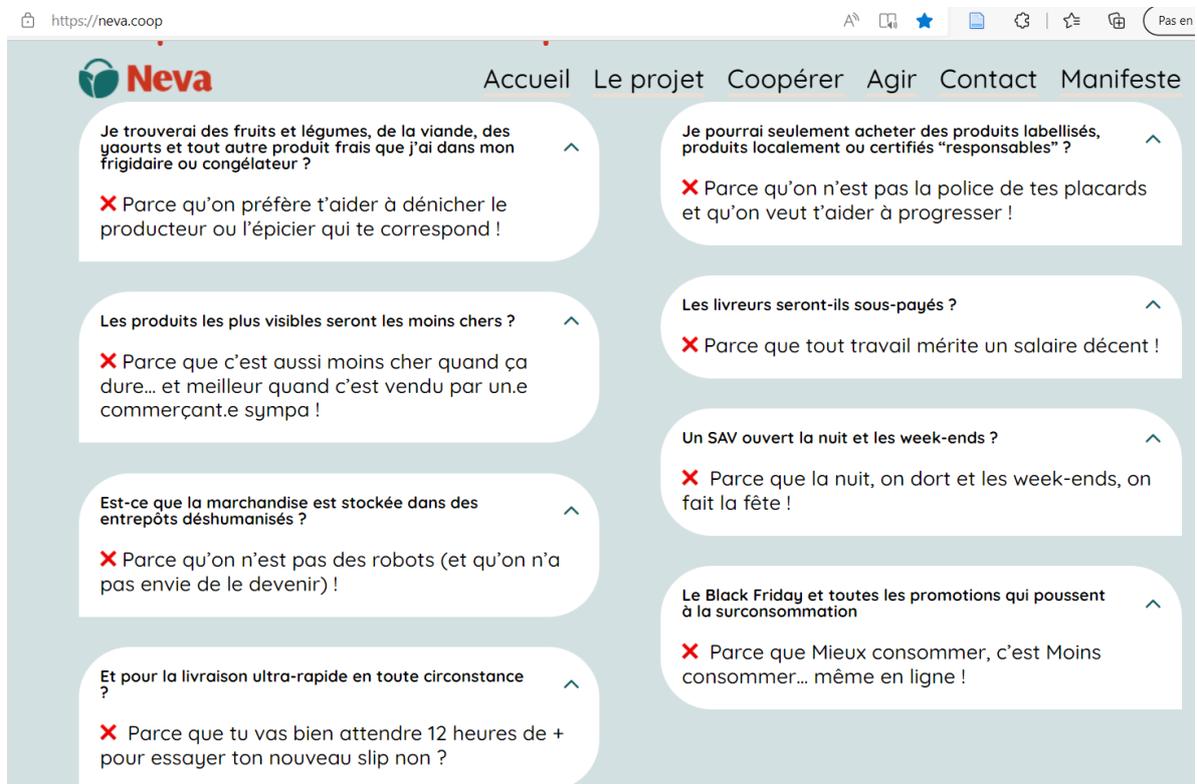
#### Les tensions d'appartenance et de performance façonnent sa propre identité

L'identité de *Neva* s'est affinée puis affirmée au gré des tensions paradoxales rencontrées. Si les premiers débats entre porteurs de projet et associations initiatrices tournaient autour du champ lexical, ce fut, avec le recul, bien plus qui se jouait alors : derrière le choix de mots plus simples, moins clivants et avec le minimum d'implication morale, c'est l'affirmation de vouloir parler au plus grand nombre qui se dessine, puis le souhait de faire un outil qui veut faire progresser les e-acheteurs et les vendeurs plutôt que s'adresser à une cible de consommateurs jugés déjà « responsables ». L'abandon du nom *Notre Marché* pour *Neva* symbolise cette création d'une identité distincte, encore renforcée plus tard par la création de sa propre communauté face aux limites de coopter les communautés des associations fondatrices.

L'expression « excellence opérationnelle », une des trois valeurs du projet *Notre Marché*, a suscité des réactions contrastées entre les associations, nous l'avons vu auparavant, mais aussi avec les porteurs de projet :

*« Mettre ça au centre des valeurs, je l'ai pris comme un truc complètement paradoxal. Parce que quand les gens entendent « excellence opérationnelle », ils entendent livraison express, retour produit gratuit, SAV 24/24, achat en 2 clics sans rien maîtriser... Bref, Amazon... Si c'est pour atteindre le degré de service inhumain des autres, ça a zéro sens »* (co-porteur de projet).

Et là encore, dépasser le paradoxe (Bollecker & Nobre, 2016 ; Guedri et al., 2014) a conduit le groupe à affirmer son altérité avec force, faisant de faiblesses apparentes potentielles (ne pas être concurrentiel sur les avantages offerts aux clients) des points forts assumés. La capture d'écran du site vitrine <https://neva.coop>, consulté le 14/05/2022, en témoigne :



Autre point de tensions déjà abordé précédemment qui a permis l'émergence d'une nouveauté : le fameux « cahier des charges ». Quand un des co-porteurs de projet affirme que « pour sortir du cahier des charges, il fallait inventer quelque chose et le score de confiance a été créé », il rend compte de cette mécanique créatrice à la jonction de plusieurs oppositions, sans tomber toutefois dans la synthèse molle qui n'amène pas de nouveauté (Bollecker et Nobre, 2016). Le score de confiance est un algorithme inédit qui vise à donner aux consommateurs la possibilité d'offrir une meilleure visibilité aux professionnels progressant dans leurs pratiques socio-environnementales (cf capture d'écran du POC de la future marketplace ci-dessous). Il naît de la rencontre de trois volontés portées par trois parties prenantes différentes :

- L'évaluation des pratiques et produits de l'entreprise (cahier des charges original porté par une des associations).

- L'ouverture à tous (« on accepte les gens comme ils sont et on les fait avancer » dicit un représentant d'association fondatrice).
- Le pragmatisme économique : « Tu fais comment pour attirer des commerçants si tu leur dis que ce qu'ils font, c'est de la merde et qu'ils vont être jugés comme tel ? Quel intérêt pour eux de payer un abonnement chez toi ? » (co-porteur de projet).

## Le score de confiance du commerçant



**Je suis engagé !**  
Plus 80% des consommateurs ont confirmés ses engagements

**Les engagements du commerçant**

- 3 engagements autour du zéro déchets
- 2 engagements sur le made in France
- 2 engagements sur le vegan

[En découvrir plus sur le score de confiance](#) →

La tension qui met aux prises lien social et e-commerce va également s'avérer « créatrice ». De cette opposition, souvent explicitée par les voix invitées à commenter le projet, de très nombreuses idées vont émerger : cartographie intuitive, mise en avant des commerces et de leurs acteurs avant leurs produits, mécanismes pour encourager le click & collect directement dans la boutique, etc.

Mais la nouveauté la plus emblématique du bienfait créatif qui peut naître de courants d'influence différents autour d'une tension (ici lien social vs e-commerce), c'est l'objectif que se fixe *Neva* de gérer en interne les livraisons, ce qui débouche sur plusieurs intérêts sociaux détaillés dans l'extrait ci-contre d'une présentation faite à différentes collectivités fin 2021.



**Objectif de Neva à moyen terme :**  
Réinventer la livraison grâce aux valeurs coopératives !  
Via... **la rotation des tâches** = chaque salarié.e de Neva livrera quelques heures par semaine !  
= mieux-être au travail  
+ rencontre de ses clients  
+ lien inédit créé via la livraison avec vendeurs et acheteurs  
+ "vrai" emploi salarié dans un secteur largement uberisée  
+ rationalisation des coûts

**La contrainte financière rend plus alternatif**

Neva place la « *coopération au centre du projet* »<sup>34</sup>. La SCIC en sera l'expression statutaire. Au quotidien, dans l'organisation, un tel principe se manifeste par une agrégation de compétences bénévoles, aussi courante dans le monde associatif qu'inédite dans l'élaboration d'une marketplace. Il y a là une rencontre évidente entre l'essence d'un projet citoyen sans logique de rentabilité économique individuelle et l'apport gracieux de professionnels engagés. Mais cette convergence de valeurs aurait-elle eu lieu si *Neva* avait bénéficié de moyens financiers supérieurs ? En d'autres termes, la mobilisation bénévole collaborative de spécialistes en marketing digital, UX design ou encore communication, aurait-elle existé dans un projet estampillé « *Tech for Good* » d'une société lambda ? Se poser ces questions, c'est déjà, probablement, y répondre... Quand les moyens sont limités, on cherche évidemment à maximiser la performance par rapport aux dépenses. Pour la construction de la future plateforme, cette quête d'efficacité est perpétuelle :

« [*Le coût de la plateforme*], ça nous force à creuser, encore et encore pour trouver le prestataire qui verra plus avec moins de moyens » (co-porteur de projet).

Une démarche qui semble en outre en adéquation avec une initiative qui vise une sobriété économique évidente, souhaitant « *tout simplement* » fuir la « *spéculation* » pour « *agir dans l'économie réelle* » (Annexe 13).

Le choix du prestataire technique ad hoc va aussi naître d'une jonction de problématiques. De prime abord régnait l'idée que la technologie propriétaire serait moins coûteuse et plus rapide à mettre en place que la technologie open source. Mais le primat de l'éthique sur ce sujet va obliger à ne pas s'arrêter au postulat de départ :

« *Le fait qu'on ait besoin d'open source pour l'éthique mais qu'on avait l'idée que ce soit moins performant que la technologie dite « propriétaire » nous a permis de regarder les choses plus en profondeur et d'identifier des perspectives qui auraient été indiscernables s'il n'y avait pas eu cette opposition. On est allé au-delà du paradoxe, on a déconstruit ce qu'on pensait savoir sur l'open source et en quoi ça consiste pour arriver à une solution idéale dans notre contexte* » (co-porteur de projet).

« *C'est pas un open source qui est suspendu en l'air, il est amené par une entreprise qui a déjà fait ses preuves, et ça c'est important* » (représentant association fondatrice).

---

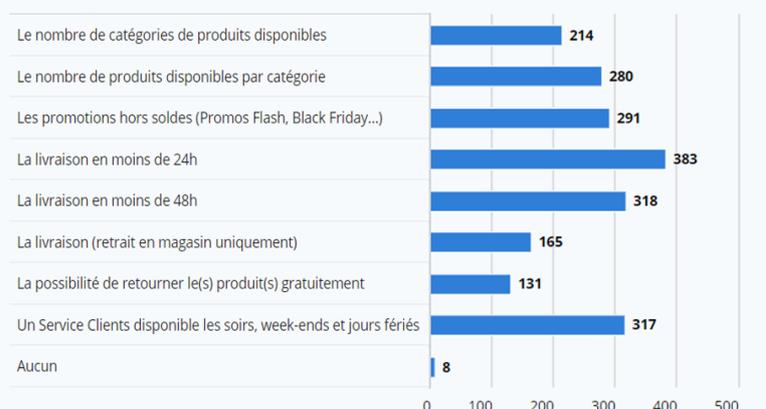
<sup>34</sup> Extrait du site internet <https://neva.coop>, consulté le 17/05/2022

## Neva, un business model inédit ?

Depuis sa genèse, *Notre Marché* a pour ambition de « *prendre soin de l'humain et de l'environnement* » (extrait du site <https://notre-marche.fr>, consulté le 11/10/2021). Les études effectuées par les porteurs de projet ont permis de déterminer que le chemin pour y arriver, dans le e-commerce, n'est pas celui de la digitalisation de la pratique d'achat de consommateurs qui priorisent d'ores et déjà les conséquences socio-environnementales de leur acte de consommation. Pour contribuer à plus grande échelle aux transitions sociales et environnementales, il s'agit plutôt de s'adresser aux e-acheteurs certes conscients de l'importance de consommer de manière plus responsable, mais qui continuent néanmoins d'utiliser les marketplaces traditionnelles. Faire basculer ces derniers vers un outil supprimant ou limitant certaines externalités négatives (pollution due aux livraisons carbonées, évasion fiscale, concentration des profits, fermeture de commerces...) est l'enjeu d'utilité socio-environnemental autour duquel va se construire le modèle économique de *Neva*.

Cette orientation, issue de la rencontre des nombreuses tensions paradoxales entre le duo numérique/e-commerce et les valeurs de l'ESS, va corroborer la nécessité de lancer une plateforme déjà optimisée, plutôt qu'un MVP bancal : même s'il est prêt à faire des concessions au nom de l'éthique (cf ci-contre l'extrait de l'étude quantitative de l'étude de marché de *Neva*, lancée fin 2021, avec 541 répondants), le consommateur habitué aux services « premium » d'Amazon et consorts ne reviendra pas sur une plateforme à l'expérience utilisateur médiocre et avec peu de biens disponibles à la vente. Hors de toute considération relative au cadre coopératif, cette réalité conditionnant la viabilité économique d'une

### Pour vos achats en ligne, quel(s) confort(s) accepteriez-vous d'abandonner pour des raisons sociales et/ou environnementales :



marketplace exclut le recours au modèle « lean startup », où tester le marché avec un produit pas ou peu mature fait partie du processus. Cette caractéristique s'ajoute à deux autres marqueurs du projet : les faibles ressources financières par rapport aux ambitions d'une part, typique d'un projet de plateforme collaborative (Compain, 2021) ; le souhait de faire de la plateforme un outil ancré dans « *l'économie réelle* » (Annexe 13) d'autre part.

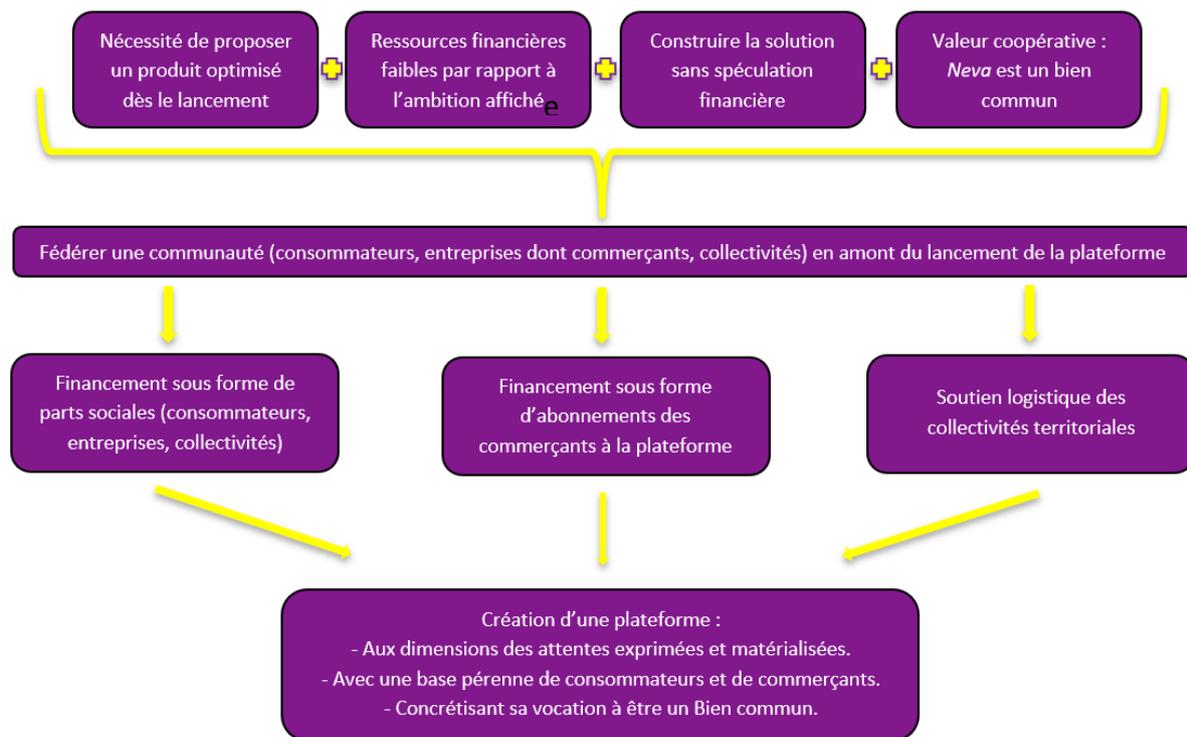
Ces trois éléments et la vocation coopérative de *Neva* vont de fait dessiner la stratégie. Le premier objectif est de susciter l'adhésion au modèle alternatif des futurs bénéficiaires – consommateurs, entreprises et indirectement collectivités pour la contribution à la résilience du territoire – en amont du lancement de la plateforme. Pour les porteurs de projet, l'exemple à suivre, c'est celui de Framasoft, qui a gagné 600 000 utilisateurs depuis 2015 à la suite de sa campagne « *Dégooglisons Internet* » (Annexe 15). Ce que l'association lyonnaise – artisanale d'outils numériques open source et qui croit en « *un monde numérique émancipateur* »<sup>35</sup> – a réussi à accomplir en se positionnant en alternative éthique de Google, *Neva* veut le faire avec Amazon. Il s'agit d'exacerber la défiance existante envers les GAFAM et de démontrer qu'une autre voie est possible (Annexe 2). L'étape suivante sera de matérialiser cette adhésion au bien commun par le sociétariat, le paiement d'abonnements par les commerçants et le soutien financier et logistique des collectivités. Les ressources en question permettront enfin le développement d'un outil pérenne, dimensionné à la taille des attentes validées par l'engagement financier des parties prenantes, et qui disposera d'emblée d'une base de consommateurs et de commerçants coopérateurs qui viendront y commercer.

*« Adhésion de la communauté & Développement informatique de neva.coop seront financés par ses fonds propres. Son exploitation sera financée par les abonnements des commerçants et prestataires de service »* (Annexe 13).

Pour conclure cette partie destinée à apporter des éléments sur la créativité générée par l'afflux de tensions paradoxales (hypothèse 3), nous proposons une illustration du mécanisme qui amène au modèle économique de *Neva*.

---

<sup>35</sup> Extrait du site Internet de Framasoft, consulté le 21/05/2022 à l'adresse <https://framsoft.org/fr>



**Figure 7 – Représentation du processus dessinant le business model de *Neva* –**

**Source : auteur**

#### 4.6. Conclusion partielle et transition

Ruche de tensions paradoxales liées aux aspects numérique, marchand, ou aux deux, *Neva* regorge également d'inventivité. Pour nous rapprocher de la réponse à notre problématique, nous allons désormais valider ou invalider nos hypothèses de la manière la plus formelle possible, et ce tout en pointant les limites de notre travail. Nous pensons en outre qu'il est utile d'apporter des pistes de réflexion pour que *Neva* puisse tirer profit des nombreuses tensions paradoxales rencontrées, soit en renforçant ses capacités à les gérer en interne, soit en se tournant vers des exemples coopératifs inspirants.

### Partie 3. Discussion

## 5. Réponses apportées à nos hypothèses

### 5.1. Limites de notre travail

Parce que les limites de notre travail exploratoire concernent notre analyse dans son ensemble, nous souhaitons les expliciter en préambule de la validation ou de l'invalidation de nos trois hypothèses. Pour les avoir déjà traités substantiellement, nous ne nous attarderons pas sur les deux premières limites identifiées :

- La position très impliquée de l'auteur dans *Neva*.
- Le stade d'avancement auquel le projet est étudié (« *état gazeux* »), ce dernier point laissant notamment en suspens les résultats des processus créatifs identifiés (4.5).

L'exclusion de l'analyse de deux autres facteurs, pourtant primordiaux dans un projet entrepreneurial, doit être soulignée. Le premier d'entre eux, c'est l'influence inquantifiable du « *fait social total* » (Marcel Mauss, dans Revault d'Allones, 2021) qu'a été la crise sanitaire due à la pandémie mondiale entre mars 2020 et avril 2022. Si les conséquences économiques, sociales et environnementales de cet évènement inédit ont provoqué la réunion des cinq associations fondatrices, il a aussi eu pour effet de complexifier l'avancée d'un projet dont la vocation est de rassembler. En interne, cela a impliqué la traversée de deux confinements – et notamment un dès la création de l'éphémère première équipe opérationnelle de trois personnes – et autres périodes de couvre-feux qui ont, selon l'auteur, affecté la construction collective de *Neva*. Quant à la volonté de démontrer que l'outil numérique pouvait servir, contrairement aux postulats, à créer du lien social, elle a trouvé un frein dans la situation imposée par le contexte de la crise sanitaire. Plus indirectement, nous considérons également que les nouvelles pratiques de travail et de réunion à distance, largement utilisées par les parties prenantes de *Neva*, jouent un rôle sur la construction d'un projet entrepreneurial aussi coopératif.

Le quatrième facteur non-considéré dans le présent exercice est relatif aux composantes humaines de l'organisation. Tout d'abord, dans un projet collaboratif – et plus certainement

encore dans un projet où les bâtisseurs ne se connaissent pas ou peu au démarrage – les comportements des uns et des autres ont forcément des répercussions sur l'organisation. Dans notre cas, il est probable que nombre de tensions paradoxales aient pu être renforcées, voire créées, par des inclinations individuelles. Toujours en lien avec le facteur humain, la question des compétences professionnelles des acteurs impliqués dans *Neva* aurait pu se poser plus explicitement. Si le militantisme a des vertus enthousiasmantes certaines, il ne saurait se substituer à des compétences techniques ad hoc, surtout dans un projet numérique (Compain, 2021). En d'autres termes, si cette initiative avait intégré, dès ses prémices, des développeurs informatiques ou des spécialistes en communication et marketing digital, il y a peu de doutes que les tensions paradoxales, puis l'avancée du projet, auraient été différentes...

## **5.2. Sur l'effet du digital et du e-commerce sur les tensions paradoxales**

Nous validons notre première hypothèse : l'opposition enracinée entre l'ESS et le duo numérique/e-commerce engendre ou accélère les tensions paradoxales. Directement liées à la nature de l'activité de la future marketplace, ces tensions paradoxales sont dues à des contradictions relevant des champs du numérique, du e-commerce ou des deux.

À rebours, ce foisonnement de tensions au sein de *Neva* affermit la thèse d'un antagonisme ancré entre l'économie sociale et solidaire et l'univers digital et digital commerçant, et ce d'autant plus que la grande majorité des tensions paradoxales observées relève des catégories d'appartenance (identité) et de performance (finalité) (Smith et Lewis, 2011).

Nous observons enfin une évidente porosité de la frontière entre les tensions paradoxales d'appartenance et de performance au sein de *Neva*. Cette perméabilité entre moyens et fin, c'est la cohabitation entre la logique associative et la logique entrepreneuriale, entre ceux pour qui le « *chemin* » importe au moins autant que l'arrivée, et ceux qui privilégieront toujours « *l'étoile à atteindre* » (représentants de deux associations fondatrices). La conséquence pour *Neva* est le conditionnement de la performance économique par l'éthique.

### 5.3. Sur le rôle des tensions liées aux spécificités de la SCIC

Le rôle joué par les spécificités de financement, de temporalité et de place du travailleur inhérentes au modèle SCIC est avéré dans *Neva*. Cependant, nous ne saurions valider notre seconde hypothèse : certes, les tensions paradoxales sont encore (!) renforcées par les difficultés liées au financement en SCIC et ses deux corollaires. Mais une telle dynamique n'est pas tant causée par la nature de l'activité du projet que par son ambition et les coûts découlant d'une telle ambition.

Selon le dernier rapport ministériel sur les SCIC (mai 2021), les projets entrepreneuriaux de Société Coopérative d'Intérêt Collectif de grande envergure sont rares ; en 2020, 77% des SCIC étaient des microentreprises (moins de 10 salariés). Quant à la temporalité, est-ce vraiment un enjeu de premier ordre dans un marché aussi mature que celui de la place de marché numérique, qui plus est quand on revendique de « *[tirer] le meilleur parti [de] la technologie plutôt que de créer et créer encore des ruches à effets rebond* » (Extrait du Manifeste en Annexe 11, p.4) ? Enfin, la difficulté à recruter dans le secteur d'activités du numérique est loin d'être l'apanage des SCIC : si *Neva* était une société « classique », il ne serait pas évident qu'elle puisse satisfaire plus aisément ses besoins en recrutement.<sup>36</sup>

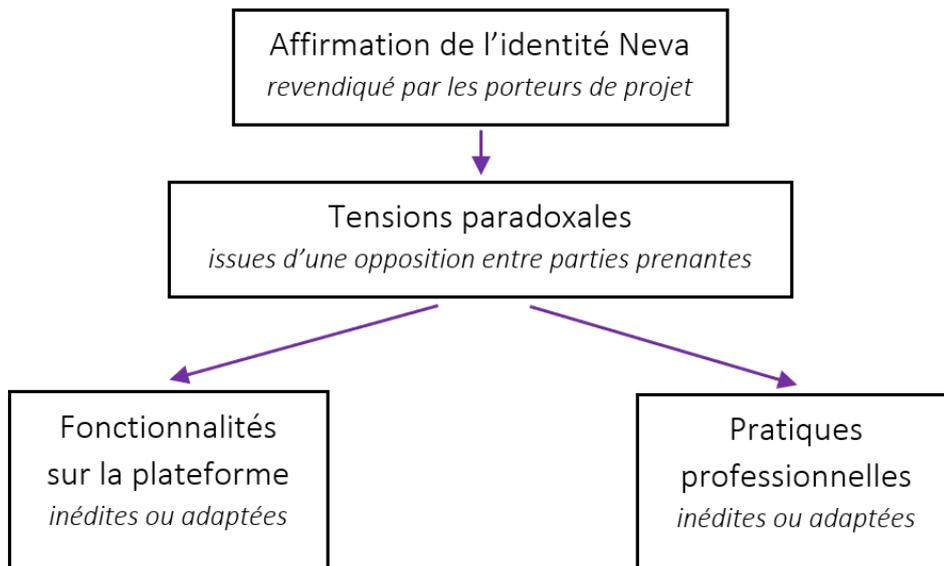
### 5.4. Sur la créativité née de la profusion et de l'intensité des tensions paradoxales

L'hypothèse 3 est validée. Un processus inventif émerge de tensions paradoxales et les exemples créatifs sont nombreux chez *Neva*. Il est particulièrement intéressant de remarquer que des affrontements conceptuels, voire idéologiques, entre parties prenantes, vont d'abord déboucher sur la revendication d'une altérité propre à *Neva*, avant d'aboutir à des concrétisations très tangibles sur le futur site de vente en ligne. Cette étape ultime du processus créatif sera matérialisée soit par des fonctionnalités originales sur la plateforme à

---

<sup>36</sup> Le secteur du numérique, en pleine croissance, manque de candidats – Le Monde – Consulté le 22/05/2022 à l'adresse : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/08/25/la-croissance-du-numerique-se-heurte-au-manque-de-candidats\\_6092309\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2021/08/25/la-croissance-du-numerique-se-heurte-au-manque-de-candidats_6092309_3234.html)

venir (cartographie intuitive, score de confiance ...), soit par des pratiques professionnelles nouvelles (livraisons 100% décarbonées, rotation des tâches des salariés pour que ces derniers assurent la livraison...).



**Figure 8 – Représentation du processus créatif chez Neva – Source : auteur**

Le choix de l'Open source comme technologie de la future place de marché numérique, mais portée par une société reconnue dans un cadre commercial classique liant prestataire et client, découle également directement de la rencontre de contradictions liées à l'appartenance et à la performance.

Enfin, le business model inédit (et complexe) pour permettre tout à la fois la création de l'outil, sa pérennité économique et son apport socio-environnemental, nous paraît être une parfaite illustration de ce qui peut naître d'un afflux de tensions paradoxales (éthique vs économique / utopie vs réalité / compétition vs coopération...).

## 5.5. Conclusion partielle et transition

Résultant moins des contraintes du statut SCIC que des tensions paradoxales d'appartenance et de performance liées à l'activité « marketplace » du projet, les processus créatifs, chez

*Neva*, sont avérés et protéiformes : fonctionnalités sur la plateforme, technologie de développement, business model. Mais ces créations pèsent-elles suffisamment lourd pour contrebalancer l'accumulation et l'intensification des tensions paradoxales, puis les dépasser, et ce afin de « *devenir une alternative aux marketplaces oligopolistiques* » ? Même à l'échelle d'un territoire, une telle ambition mérite bien, en tout cas, quelques modestes préconisations. Nous verrons tout d'abord comment l'organisation pourrait utiliser l'approche managériale des paradoxes pour continuer à progresser. Puis nous regarderons ce que *Neva* peut apprendre d'alternatives coopératives plus matures (Licoornes et autres plateformes collaboratives), mais également d'une célèbre SCIC ayant su s'imposer dans un univers tout aussi impitoyable que celui de la vente en ligne, à savoir celui de la grande distribution : la marque *C'est qui le Patron ?!*.

## **6. Quelques pistes pour aller plus loin**

### **6.1. Capitaliser sur le management paradoxal pour avancer**

Pour éviter de voir l'organisation asphyxiée par un « *nœud de tensions* », le management est un enjeu majeur, particulièrement en SCIC (Michaud, 2011 ; Maignan *et al.*, 2018 ; Denos *et al.*, 2021). Nous ne saurions parler de « management » au sens formel du terme dans le cas d'un projet entrepreneurial comme *Neva*, où les mécanismes de gestion sont souvent encore intuitifs, et où la taille de l'équipe opérationnelle est limitée (quatre employés et des bénévoles ponctuellement mobilisés). Mais cette riche littérature du management des paradoxes en organisation peut être une source d'inspiration, une bonne gestion des paradoxes permettant de dynamiser l'organisation (Bollecker & Nobre, 2016 ; Guedri *et al.*, 2014) et de favoriser la créativité (Jay, 2013).

### **Stratégie d'acceptation vaut mieux que stratégie de résolution**

En 1989, Poole et Van de Ven tracent quatre options managériales face aux tensions paradoxales (Vas & Guilmot, 2017, Guedri *et al.*, 2014, Lewis & Smith, 2011) :

- La séparation spatiale, où l'on éloigne volontairement les forces en opposition.
- La séparation temporelle, où l'on privilégie un pôle de tension, puis l'autre.
- La synthèse, où l'on cherche une position qui convient aux pôles en opposition.
- L'acceptation, où l'on maintient la séparation des pôles opposées, tout en tirant profit de leurs différences.

Smith et Lewis (2011) vont regrouper ces quatre options en deux axes forts :

- Séparation spatiale, séparation temporelle et synthèse visent la résolution, en d'autres termes la recherche d'une solution.
- L'acceptation – active ou passive – implique quant à elle de vivre avec le paradoxe, ce qui va avoir pour effet le dialogue entre parties prenantes pour faire progresser l'organisation.

Josserand et Perret (2003) font de cette dimension relative à la discussion une logique à part entière pour former leur typologie tridimensionnelle d'approches du paradoxe :

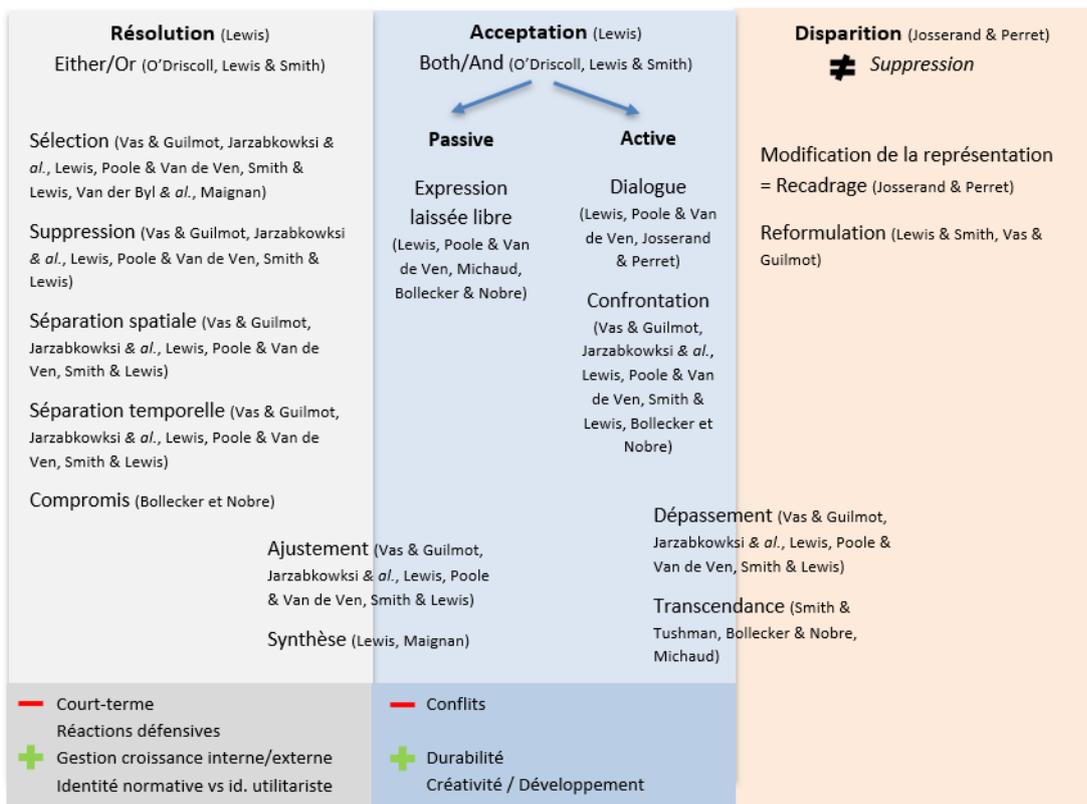
- La logique de dialogue, donc, « conduit l'organisation vers un niveau supérieur de complexité qui lui permet d'affronter une réalité initialement perçue comme impensable » (p.6).
- La logique de différenciation se rapproche des principes de séparations spatiale et temporelle de Pool et Van de Ven.
- La logique de disparition, ou « *recadrage* », offre enfin la possibilité de supprimer le paradoxe via la modification de sa représentation (2003, pp.8-9).

Ces positions assez neutres contrastent avec l'appréciation qualitative des différentes stratégies de management du paradoxe qui marque la littérature plus récente. O'Driscoll (2008) souligne ainsi que l'approche « *both/and* » est plus appropriée que les décisions binaires de type « *either/or* ». Le type d'approche managérial va avoir une influence sur la durabilité (Smith et Lewis, 2011) : la « *séparation* » (temporelle ou physique), la « *projection* », la « *répression* », la « *régression* », la « *hiérarchisation* » ou le « *compromis* » ne sont que des réponses insuffisantes pour régler le sort des tensions à court-terme (Bollecker & Nobre,

2016). Il faut admettre les paradoxes comme constitutifs de l'organisation, vivre avec et ne pas chercher à les éradiquer d'un coup de baguette magique.

La mise en place de « *cercles vertueux* » plutôt que de « *cercles vicieux* » (Lewis & Smith, 2011, p.391) va dépendre pour l'un d'une gestion positive, pour l'autre de « *réactions défensives* », à l'intérieur desquelles Bollecker & Nobre (2016, p.47) incluent donc toutes les logiques court-termistes de séparation, de suppression et de synthèse « molle ». Ils y opposent une gestion des paradoxes qui reprend l'acceptation de l'existence de forces opposées, puis la liberté de les laisser s'exprimer dans l'organisation, quitte à générer des conflits (= confrontation). Ces deux logiques nous rappellent le travail de Poole et Van de Ven (1989), mais les auteurs poussent cependant leur réflexion jusqu'à la « *transcendance* », qui consiste à affirmer la valeur égale des pôles opposées, afin de les gérer « *en adoptant un mode de pensée paradoxale* » (Lewis, 2000, p.764).

Le schéma ci-dessous a pour objectif de synthétiser les différentes approches de management du paradoxe, tout en rendant compte de leur évaluation qualitative :



**Tableau 1 – Evaluation critique des approches managériales du paradoxe en organisation –**

**Source : auteur**

## Quelle application pour *Neva* ?

S'inscrivant dans une temporalité plus longue et caractérisée statutairement par une multiplicité participative et sociétariale, la SCIC, plus encore que toute autre organisation hybride, doit privilégier une stratégie « *both/and* » pour avancer, capitaliser sur les différences créatives de ses parties prenantes, puis, à un stade plus avancé de son développement, contrer la dégénérescence et conserver son hybridité (Battilana & Dorado, 2011, dans Boudes, 2018). « *Une gestion des tensions par exclusion* » n'offre pas autant de résultats que les stratégies qui consistent à « *les accepter ou [à] les transcender* » (Maignan *et al.*, 2018, p.140). Alors que du fait de son état gazeux, aucune stratégie de management caractérisée n'est mise en place chez *Neva*, nous avons tout de même pu observer la profitabilité d'une approche, même intuitive, de type « Acceptation ». Les élaborations originales créées (4.5) ont effectivement impliqué la considération préalable des pôles opposés plutôt que leur ségrégation, puis leur mise au centre des discussions. S'ensuivit un dialogue, voire un conflit, qui a permis de transcender le paradoxe sans chercher à le supprimer, débouchant in fine sur des créations.

Reprenons à ce titre l'exemple révélateur du « cahier des charges », un exemple sur lequel doit pouvoir capitaliser *Neva* pour son appréhension des tensions paradoxales à venir. Alors qu'entre les cinq associations initiatrices, le « *silence* » prévalait lorsque ce thème était abordé, ce qui avait fini par « *cliver le groupe* » et « *fait perdre un temps fou* » (représentants de deux des associations fondatrices), les porteurs de projet ont amené une approche plus frontale, éloignée des « *réactions défensives* » (Bollecker et Nobre, 2016, p.47). Après un temps de dialogue, parfois conflictuel, le paradoxe a pu être dépassé, puis transcendé, sans pour autant être véritablement supprimé. En effet, le résultat tangible de cette approche positive du paradoxe, le « score de confiance », demeure traversé par le même paradoxe que le cahier des charges, déchiffrable dans son appellation même : est-on dans un cadre de « confiance » lorsque cette dernière est conditionnée par l'attribution de notes du consommateur pour juger les engagements du commerçant ?

Il est assez probable que l'un des prochains terrains de tensions paradoxales sera relatif à

l'utilisation des données personnelles des utilisateurs sur la future plateforme. Avancer efficacement sur ce sujet, avec, en toile de fond, la durabilité des décisions prises, dépendra de la capacité à considérer et tirer profit de l'existence légitime de pôles opposés. Sur ce sujet comme sur tant d'autres, la capacité du management de *Neva* à prendre du recul et à adopter une position managériale pro-active mais sereine (Bollecker et Nobre, 2016, Vas et Guilmot, 2017) ne pourra qu'aider à dessiner la route la plus adéquate. Jay (2013) découpe ce cheminement en trois étapes : prendre conscience de l'existence du paradoxe ; disposer des armes linguistiques pour le matérialiser ; et enfin faire preuve de créativité pour le surpasser.

## 6.2. Sortir de sa bulle pour partager son altérité

### Les Licoornes vs Les Licornes

Ces dernières années, on observe un regroupement croissant de structures coopératives. Mutualiser les énergies et les savoirs permet de densifier le message sur la possibilité de « *nouveaux modèles économiques* »<sup>37</sup> et d'élargir le spectre de diffusion du message en question. Ainsi, en réaction aux médiatiques Licornes, ces startups pour qui Emmanuel Macron, huitième président de la Vème République, « *se fend d'un message de félicitations à chaque fois qu'une [d'entre elles] passe le cap du milliard [de valorisation]* » (Extrait du Manifeste de *Neva* en Annexe 11, p.4), les Licoornes ont vu le jour. Les domaines d'activités de ces neuf SCIC sont représentatifs des enjeux économiques, sociaux et écologiques auxquels notre société est plus que jamais confrontée :

- L'alimentation (Coop Circuits).
- L'énergie (Enercoop).
- La finance (La Nef).
- La mobilité (Citiz, Mobicoop, Railcoop).
- Les technologies de l'information et de la communication (Commown, Telecoop et Label Emmaüs).

---

<sup>37</sup> Extrait du site internet des Licoornes, consulté le 29/05/2022 à l'adresse <https://www.licoornes.coop>

Cette coopération inter-organisationnelle, qui va jusqu'à la mutualisation d'une campagne de crowdfunding<sup>38</sup>, montre à *Neva* la pertinence de nouer des partenariats en phase avec ses valeurs et ses objectifs. L'auteur a souvent perçu une certaine appréhension à aller au-devant des acteurs d'un écosystème qu'on pourrait regrouper sous l'appellation « SCIC de demain ». Une certaine appréhension largement imputable à la multitude de tensions paradoxales dont est constitué le projet. Nous espérons que le présent mémoire aura pu permettre de démontrer la force créatrice du paradoxe, pour peu que ce dernier soit assumé, affronté, puis transcendé (Bollecker et Nobre, 2016).

### **Le coopérativisme de plateformes**

De la même manière, *Neva* pourrait se rapprocher des acteurs français du coopérativisme de plateforme. Dans sa thèse, Guillaume Compain (2021) nous explique qu'il n'y a pas de critères objectifs pour qualifier les initiatives rattachables au mouvement. Au-delà du statut juridique, de la nature de l'activité ou de la dimension IT, c'est grâce à des rencontres et des valeurs partagées que l'écosystème se constitue et s'agrandit.

Si elles sont encore qualifiées de « prototypes » (TAPAS, 2021, p.11), les plateformes coopératives (Compain, 2021 ; TAPAS, 2021) ont en tout cas des parcours riches d'enseignement. C'est notamment le cas de *Korp*, dont nous avons précédemment évoqué la sortie du statut SCIC pour des raisons de difficultés d'accès au financement (2.3), et qui s'intègre, comme *Neva*, dans « un mode de valorisation de la valeur » dit « marchand » (p.106).

Dans TAPAS, les chercheurs mobilisés soulignent très largement la difficulté majeure partagée par *Neva* : le manque de moyens financiers « sur des marchés où des effets de réseau tendent à produire des phénomènes de winner-take-all » (p.24). Des phénomènes de prédation du marché que nous avons développés à la fin de notre première partie (1.3), et pour lesquels TAPAS donne des pistes de solution qui approfondissent notre étude :

---

<sup>38</sup> Prenez une part (ou plusieurs) de Licoornes (campagne de crowdfunding sur Lita) – Consulté le 29/05/2022 à l'adresse <https://fr.lita.co/fr/partenaires/licoornes>

- Les communs numériques doivent permettre la libre utilisation de logiciels, et donc, en théorie, un coût moindre pour leur usage à bon escient. En faisant le choix de l'open source, *Neva* s'inscrit dans cette logique.
- Il faut tirer profit de la force de la coopération, qui s'exprime dans le digital par ce mouvement du « *coopérativisme de plateforme* ». Nous réitérons l'invitation à se rapprocher plus concrètement des regroupements type Licoornes ou Coop des Communs.<sup>39</sup>
- Parce qu'elles peuvent « *ouvrir la voie d'une transition écologique et sociale* » (p.11), ces initiatives sont un « *enjeu pour les politiques publiques territoriales* » (p.164) et ont besoin de soutiens substantiels de la part des pouvoirs publics. *Neva* œuvre autour de problématiques d'intérêt collectif, voire général (pollution des villes, fermeture des commerces, évasion fiscale des marketplaces dominantes, ubérisation des travailleurs...). Ses parties prenantes peuvent, à ce titre, démontrer aux collectivités l'utilité de leur projet pour renforcer la résilience territoriale, sans doute en utilisant des outils de mesure plus concrets (chiffage de baisses d'émissions de CO2 par exemple). Elles devraient peut-être également solliciter les pouvoirs publics à l'échelle nationale, voire européenne, les enjeux de pertes de contrôle face aux géants du e-commerce dépassant largement les frontières d'une ville, d'une région<sup>40</sup>, et même d'un pays...
- Pointée dans notre présente étude, la place des travailleurs au sein des « *plateformes substantives* » l'est également dans la thèse de Guillaume Compain (2021) et le rapport TAPAS (2021). Pour les auteurs, parce qu'ils offrent un cadre coopératif, un accès facilité à la formation professionnelle, une hybridation entre salariat et entrepreneuriat et un regroupement de compétences diverses, les CAE apparaissent comme le partenaire idéal. Une piste à creuser pour *Neva* ?

---

<sup>39</sup> « La Coop des Communs a été créée en 2016 en tant qu'association de personnes physiques pour croiser les univers des communs et de l'ESS, grâce notamment aux apports conjoints de la recherche et des initiatives mises en œuvre et à l'entretien d'une communauté apprenante et décroisée. » – Consulté le 30/05/2022 à l'adresse <https://coopdescommuns.org/fr/association>

<sup>40</sup> La mobilisation gouvernementale s'exprime régulièrement à ce sujet. Les dernières « Assises du Commerce », présidées par le Ministre de l'Économie, en sont l'illustration – Consulté le 30/05/2022 à l'adresse <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/actualites/commerce-et-artisanat/lancement-des-assises-du-commerce#:~:text=Les%20Assises%20du%20Commerce%20ont,poursuivront%20jusqu%27au%2016%20d%C3%A9cembre.>

### 6.3. L'exemple de *C'est Qui le Patron ?!*

En 2012, Nicolas Chabanne et Laurent Pasquier lancent *La Marque du Consommateur*. L'objectif est alors de fournir un outil aux consommateurs pour co-construire le cahier des charges de leurs futurs produits alimentaires. En 2016, la mention *C'est qui le Patron ?!* rejoint le nom d'origine. Grâce à l'intérêt de la grande distribution pour la première brique de lait co-créée par les consom'acteurs (cf ci-dessous le tableau recensant les choix prioritaires dans le processus de fabrication du produit), la société – devenue une SCIC en janvier 2017 – décolle, jusqu'à devenir le fabricant français à la croissance la plus élevée en 2018 (Renault, 2019).

Catégories	Options	Surcoût <sup>(10)</sup>
Rémunération des producteurs	Alimentation sur le cours mondial du lait (non rentable)	---
	Rémunération qui permet au producteur de ne pas perdre d'argent	0,04
	Rémunération qui permet au producteur de se payer convenablement	0,07
	<b>Rémunération qui permet au producteur de se faire remplacer et de profiter de temps libre</b>	<b>0,09</b>
Origine du lait	Sans importance	---
	<b>France</b>	<b>0,01</b>
Pâturage	Pas de mise en pâturage	---
	Mise au pâturage environ 3 mois dans l'année	0,01
	<b>Mise au pâturage 3 à 6 mois dans l'année</b>	<b>0,06</b>
Alimentation des vaches hors pâturage (OGM)	Alimentation non garantie sans OGM	---
	<b>Alimentation garantie sans OGM</b>	<b>0,06</b>
Alimentation des vaches hors pâturage (Oméga-3)	Pas d'apport particulier dans l'alimentation	---
	<b>Apport de luzerne, trèfle... dans l'alimentation favorisant les oméga-3 dans le lait</b>	<b>0,02</b>
Origine des fourrages	Fourrages sans distinction d'origine	---
	Fourrages français	0,01
	<b>Fourrages locaux (- de 100 kms du lieu d'élevage)</b>	<b>0,03</b>
Emballage	<b>Brique de lait avec bouchon</b>	---
	Bouteille en plastique sans opercule	0,04

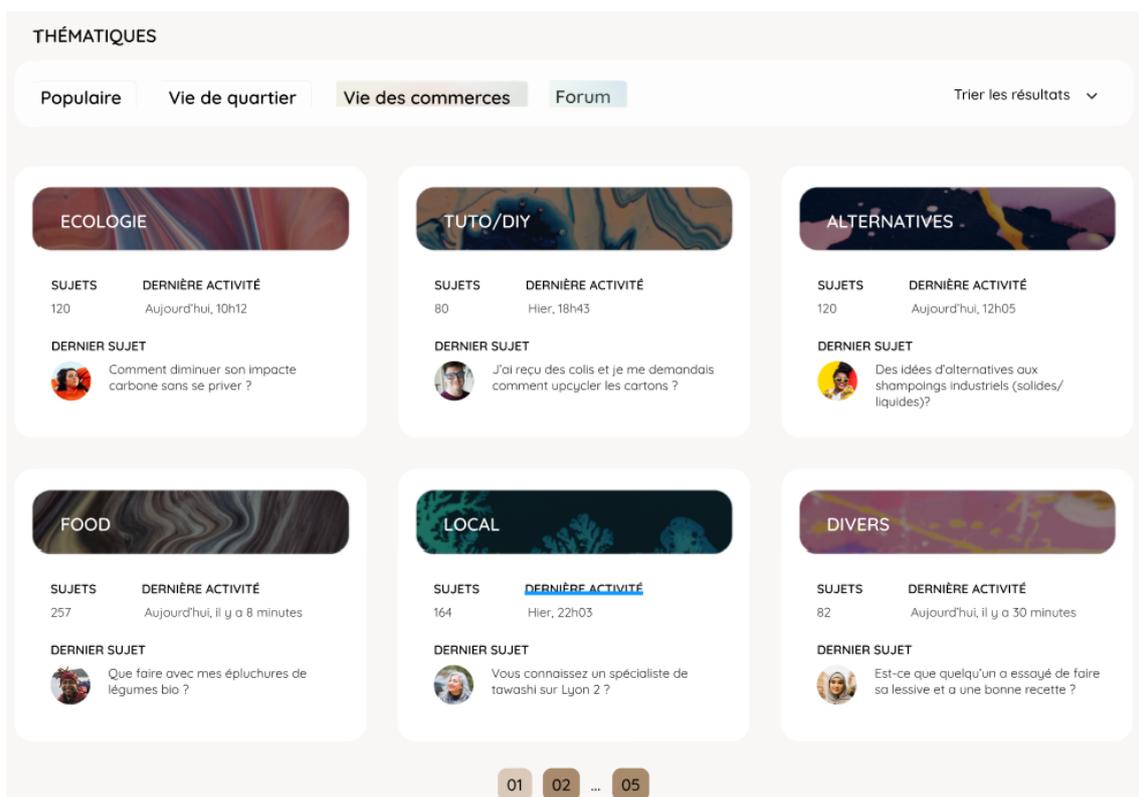
**Tableau 2 – Le questionnaire du Lait (informations du site de « C'est qui le Patron ?! »)  
(Renault, 2019, p.44)**

#### Des valeurs communes à *Neva...*

*C'est qui le Patron ?!* démontre qu'il est possible d'allier viabilité économique, utilité sociale (rémunération des producteurs « *au juste prix* »<sup>41</sup>), gains pour la santé et l'environnement

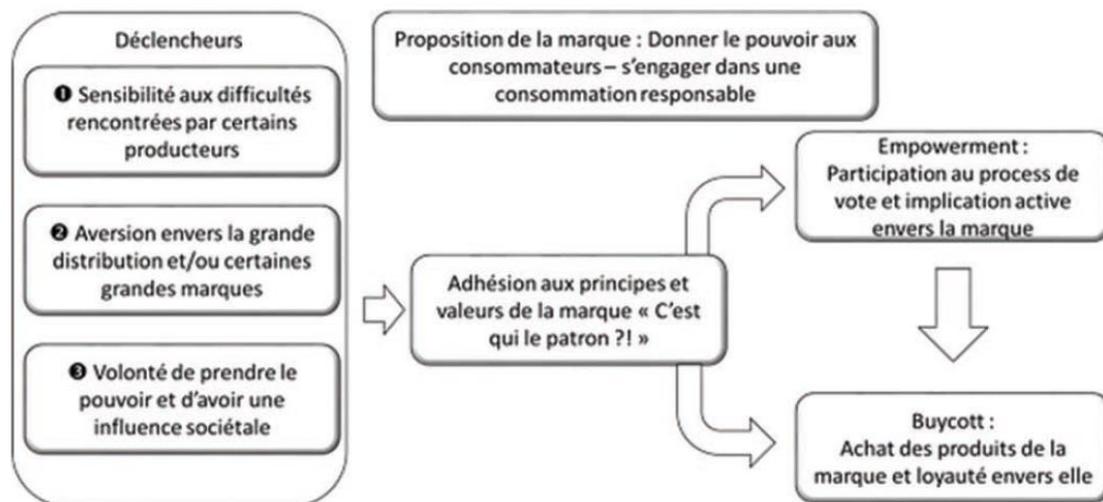
<sup>41</sup> Extrait du site de la marque, consulté le 30/05/2022 à l'adresse <https://lamarqueduconsommateur.com/la-demarche>

(dans notre exemple ci-dessus : mise au pâturage plus longue et meilleure alimentation de l'animal, pas d'OGM, fourrages locaux), et ce grâce à l' « empowerment » des consommateurs (Renault, 2019, p.39). Incarnée par l'association fondatrice I-buycott, la consom'action est également un pilier de *Neva*, qui entend redonner aux Lyonnaises et aux Lyonnais les tenants et aboutissants de leur consommation. Pour les deux entités, un des vecteurs pour y arriver, c'est la transparence. Parce qu'elle se veut ouverte et allergique à la culpabilisation, *Neva* souhaite que le e-acheteur puisse progresser dans ses pratiques, de lui-même, grâce à une exhaustivité des informations sur les biens et services, leur fabrication, leur acheminement, ceux qui les produisent et ceux qui les distribuent. Un autre vecteur commun qui doit permettre l'empowerment du consommateur, c'est la pédagogie. Pour *C'est qui le Patron ?!*, il s'agit de mieux expliquer les éléments qui constituent le cahier des charges des produits aux consommateurs afin qu'ils votent en toute connaissance de cause. Pour *Neva*, la mise en place d'espaces communautaires va permettre aux consommateurs, mais aussi aux commerçants, de progresser mutuellement via des échanges de pratiques, des retours d'expérience ou encore le partage de « bons plans » (cf capture d'écran du POC ci-dessous, prise le 31/05/2022).



### ... Qui dessinent la stratégie, puis le business model

Nous avons observé combien la construction de *Neva* est conditionnée par les tensions paradoxales, notamment celles mettant aux prises « éthique » et « économique ». *C'est qui le Patron ?!* démontre qu'arborer ses valeurs n'est pas un frein au développement économique de son activité, bien au contraire



**Figure 9 – De l'empowerment au buycott (Renault, 2019, p.52)**

Cette représentation de la stratégie d'adhésion de *C'est qui le Patron ?!*, qui débouche sur l'achat de ses produits, nous interpelle à plus d'un titre. Il apparaît tout d'abord que les « déclencheurs » sur lesquels peut s'appuyer *Neva* pour rassembler autour de sa solution sont très proches : il suffit de remplacer « producteurs » par « commerçants » pour le premier et « grande distribution » par « marketplace » pour le second. Quant au troisième déclencheur, sa formulation peut demeurer exactement identique. *C'est qui le Patron ?!* propose ensuite aux consommateurs – via la co-conception de produits plus éthiques puis l'acte d'achat – une réponse concrète à leurs préoccupations sociales et à leur volonté d'engagement. Cerise sur le gâteau, ce sont ces mêmes consommateurs, émancipés et responsabilisés, qui vont finalement « tenir les rênes de [la] stratégie d'extension » (Renault, 2019, p.39).

*C'est qui le Patron ?!* a donc réussi une exemplaire stratégie de marketing participatif pour

aboutir à un « *crowdmarketing* » (ibid, p.40) où les consommateurs s'impliquent à tous les niveaux du business model :

- Création du produit en intelligence collective.
- Consommation du produit, favorisée par le fait de l'avoir créé et/ou d'être sociétaire.
- Valorisation du produit pour les consommateurs pas directement impliqués, mais qui se reconnaissent dans une marque indépendante portée par des citoyens leur ressemblant.
- Les consommateurs engagés sont les moteurs de la communication sur la marque : réseaux sociaux, applications dédiées, visites des usines...

Les similitudes avec ce que souhaite mettre en place *Neva* sautent aux yeux. Elles peuvent pousser cette dernière à mettre plus encore au centre de sa stratégie de développement les consom'acteurs, en leur donnant des leviers d'action aussi clairs que transformateurs, comme le fait *C'est qui le Patron ?!*. La SCIC vient ensuite renforcer « *la confiance envers la marque* » (ibid, p.55), ce qui n'empêche pas l'existence d'une SAS pour gérer une partie des activités de la marque (CA de 5,17 millions d'Euros en 2020, résultats net de 922 000 Euros en 2018<sup>42</sup>). Une autre idée pour permettre à *Neva* de débloquer certains freins relatifs aux investissements financiers ?

### **ESS et grande distribution : l'autre macro-paradoxe ?**

Dans le domaine de la consommation, la marketplace pourrait bien être la « nouvelle » grande distribution, à savoir l'endroit où l'on achète davantage, vite, et qui cristallise, in fine, les critiques. Une liste non-exhaustive de points communs est aisée à établir :

- Profusion de choix et incitation à la surconsommation.
- Facilitation de l'achat (regroupement des produits au même endroit, rapidité de paiement, économie de temps...) au détriment du lien social.
- Prix attractifs grâce à une forte pression sur les fournisseurs (commerçants pour les marketplaces, producteurs pour les hypermarchés).
- Acteurs oligopolistiques avec prédation des « petits » concurrents.

---

<sup>42</sup> Selon Pappers.fr, consulté le 31/05/2022 à l'adresse <https://www.pappers.fr/entreprise/cest-qui-le-patron-829224419>

- Efficience à cause de la robotisation des tâches des employés...

*C'est qui le Patron ?!* semble faire face à un macro-paradoxe au moins aussi prononcé que *Neva*, puisqu'elle s'appuie sur la grande distribution pour rémunérer correctement des producteurs ... mis sous pression par la grande distribution. Encore plus fort : c'est « *l'aversion pour la grande distribution* » (déclencheur 2 de la figure 8 ci-dessus) qui va inciter les consommateurs à faire de la brique de lait la marque la plus vendue des supermarchés et hypermarchés de France<sup>43</sup>! C'est conséquemment grâce à l'ogre que *C'est qui le Patron ?!* trouve une parade aux abus de l'ogre...

#### 6.4. Conclusion partielle et transition

Pour favoriser les processus créatifs, l'organisation *Neva* peut probablement encore capitaliser sur le management par acceptation des tensions paradoxales. Mais c'est aussi en se rapprochant de collectifs en plein développement – comme les Licoornes ou les plateformes coopératives – que le projet peut s'enrichir et se renforcer. Quant à la réussite de *C'est qui le Patron ?!*, elle montre à *Neva* que l'on peut avoir un véritable rôle social grâce au paradoxe sur lequel repose son activité. Hier et aujourd'hui, la majorité d'entre nous fait ses courses au supermarché. Aujourd'hui et demain, nous commandons et commanderons en ligne. Pour *C'est qui le Patron ?!* comme pour *Neva*, ces deux évidences poussent à agir à l'intérieur même des systèmes contres lesquels ils se lèvent.

---

<sup>43</sup> Le lait « *C'est qui le Patron* » devient le plus vendu en France, une première pour un produit équitable – Novethic – consulté le 31/05/2022 à l'adresse <https://www.novethic.fr/actualite/social/consommation/isr-rse/le-lait-de-c-est-qui-le-patron-devient-le-plus-vendu-en-france-une-premiere-pour-un-produit-equitable-150399.html>

## Conclusion

« Une initiative e-commerce en ESS peut-elle faire face aux tensions paradoxales pour offrir une alternative aux marketplaces oligopolistiques ? »

Cette problématique ne s'est imposée que tardivement dans notre cheminement. Au fur et à mesure de l'avancée de notre recherche qualitative, elle a largement été retravaillée. C'est le reflet d'une « *dynamique de recherche [qui] consiste à affiner en même temps et en interrelation* », autrement dit d'un processus « *par boucles qui permettent de préciser l'approche au fil du temps* » entre « *cadres d'analyse et matériau spécifié* » (Dumez, 2016, p. 25-26). Mais c'est aussi très certainement parce qu'intrinsèquement, notre problématique contient un déséquilibre aussi révélateur qu'évident, qui aurait pu augurer une fermeture expresse du questionnement. Comment concevoir en effet qu'un projet rattaché à l'ESS français, et plus particulièrement lyonnais, puisse faire le poids face à des « *licornes* » chevauchées par un Président de la République, et face à d'autres « *tyrannosaures* » dont le chiffre d'affaires se compte en centaines de milliards de dollars (extrait du Manifeste de *Neva* en Annexe 11) ? Dépasser la quadrature du cercle annoncée est pourtant la folle et noble ambition de *Neva*, au même titre que le font à un stade plus avancé *la Nef* dans le secteur bancaire, *Label Emmaüs* face à *Vinted*, *Mobicoop* face à *Blablacar* ou encore *Telecoop* face aux opérateurs de téléphonie mobile.

Grâce à l'approche par les paradoxes, nous souhaitons quantifier et qualifier les tensions inhérentes à un tel projet, puis voir en quoi l'organisation pouvait bénéficier de la créativité née des tensions paradoxales rencontrées. Sans se prononcer, ni sur le moment où cela arriverait, ni sur la prise de parts potentielle du marché concerné, spécifier explicitement l'objectif (« *devenir une alternative aux marketplaces oligopolistiques* ») contextualisait la balance entre le poids des tensions paradoxales et le contrepoids de l'impact des créations qui en découle.

Nous avons dans un premier temps expliqué l'antagonisme entre ESS et le couple numérique / e-commerce. Cet antagonisme nous paraît désormais difficilement contestable, qui plus est

lorsque nous avons affaire, comme dans le cas de *Neva*, à une marketplace. Outil d'aliénation, désintégrateur de lien social, contributeur au désastre écologique (...), la marketplace incarne l'acmé des méfaits de l'ultra-capitalisme ; elle constitue ainsi un bon résumé de tout ce que l'ESS ne veut pas être. Pourtant, au-delà même de l'enjeu lié à la modernisation de l'économie sociale et solidaire (Compain, 2021), comment une proposition d'une économie alternative comme celle revendiquée par l'ESS peut-elle se propager sans aller explorer directement les terrains où l'économie dominante prospère ? Comment imaginer que l'idéal polanyien de réencastrer l'économie dans le social et l'environnement puisse se réaliser un jour en snobant les codes et vecteurs les plus partagés, en l'occurrence dans le cas de *Neva*, la consommation en ligne ? Ce désintérêt endémique pour cette habitude de vie qui est un constituant à part entière de l'existence d'une très large majorité de nos concitoyens, dont les plus jeunes et les moins fortunés, illustre selon nous un des grands paradoxes de l'ESS : le paradoxe d'une économie qui se veut plus juste pour toutes et tous dans un monde durable, mais qui, dans le même temps, brandit ses « valeurs » telles un bouclier de protection, restant de fait dans l'entre-soi et ne parlant qu'à une minorité. Comme *C'est qui le Patron ?!* dans la grande distribution, *Neva* a fait le choix d'affronter les tensions paradoxales en allant directement dans des eaux hostiles, avec pour objectif de changer, ou à minima d'altérer la puissance du courant opposé.

Mais c'est donc dans une mer très agitée qu'il s'agit de « naviguer » (Jay, 2013). La dimension numérique, et plus encore la dimension e-commerce, démultiplie des tensions paradoxales profondes (tensions d'appartenance), et primordiales pour la viabilité du projet (tensions de performance). La très grande porosité entre les deux familles de tension nous révèle d'ailleurs combien l'éthique accompagne, voire conditionne le développement économique. Le stade de développement primaire qu'est l'« état gazeux » (Schmitt, 2017) facilite la manifestation de ces phénomènes. Nous ne saurions toutefois limiter la taille du défi entrepris par *Neva* à la nature de son activité. Entreprendre en SCIC est plus complexe pour les travailleurs impliqués, plus long et surtout moins adapté à des projets nécessitant d'importants investissements financiers. Limitant sa dépendance aux financements extérieurs car basé sur la collaboration de pair à pair ou encore sur l'utilisation de technologies open source, le « *coopérativisme de plateformes* » (Boude, 2019 ; Compain, 2021 ; TAPAS, 2021) ouvre dès lors une perspective nouvelle. Mais de telles plateformes, encore éloignées en termes d'expérience utilisateur et

de contenus disponibles des acteurs numériques dominants, sont-elles là encore destinées au plus grand nombre, avec un objectif de transformer concrètement nos pratiques à grande échelle ? Le fameux « *pas de côté* » effectué par ces prototypes, qui entend que les « *plateformes proposent des modèles décalés qui ne s'apparentent pas à de « simples » copiés-collés éthiques des plateformes capitalistes dominantes* » (TAPAS, 2021, p.10) n'est-il pas plutôt, du point de vue de la très large majorité des consommateurs, un pas de géant ?

En distribuant ses produits avec un succès foudroyant à l'intérieur même d'un système contre lequel elle se bat, la SCIC *C'est qui le Patron ?!* tend à nous faire penser qu'il est difficile d'imaginer concomitamment révolutionner les habitudes ancrées des manières d'acheter du consommateur, tout en ayant un réel impact positif social, puis sociétal<sup>44</sup>. Pour parvenir à aider les producteurs à vivre décemment et les consommateurs à décider de ce qu'ils voulaient inclure dans leurs produits, la fameuse *Marque du Consommateur* a dû pactiser avec la grande distribution. Elle n'en a pas pour autant perdu ses valeurs et oublié son objectif en chemin, réussissant semble-t-il à transcender (Michaud, 2011 ; Bollecker et Nobre, 2016) le paradoxe qui repose sur la contradiction apparente entre « *éthique* » et « *économique* ». Pour une initiative digitale comme *Neva*, l'incontestable processus créatif né de la multitude de tensions rencontrées peut inciter à pousser le dépassement des paradoxes encore plus loin que le business model ou les fonctionnalités sur la future plateforme. S'appuyer sur ce qu'est l'ESS peut permettre cette transcendance au-delà de la froideur supposée de l'outil numérique. L'inscription du travail de livraison dans une logique de « *rotation des tâches* » est un bon exemple de ce que l'ESS infuse à *Neva*, au-delà même des aspects digital et e-commerce<sup>45</sup> ; et, dans l'autre sens, de ce qu'une marketplace alternative comme *Neva* peut apporter pour contribuer à une économie plus sociale et solidaire (mieux-être pour le salarié, « *désubérisation* » du travail, renforcement du lien social). La marketplace idéale n'est alors plus seulement un outil plus pratique pour acheter, mais également un outil pour rétablir des droits individuels et collectifs, et retisser un lien social mis à mal durant la crise sanitaire. La « *communauté* » n'est quant à elle pas uniquement l'apanage d'interactions dématérialisées

---

<sup>44</sup> Voir à ce propos l'extrait de la séance publique du Sénat du 21 septembre 2021, consulté le 22/06/2022 à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=WQrmKe5nK10>

<sup>45</sup> Sur le sujet de la rotation des tâches en SCIC, voir le mémoire de Samuel Hévin intitulé « *Contrer la dégénérescence dans les coopératives autogérées* », publiée en 2020

en ligne, mais un regroupement physique de citoyens dépassant leur fonction sociale (consommateur ou professionnel) pour coopérer autour d'un objectif commun : le devenir de leur territoire et de ses constituantes humaines et naturelles.

Mais cette créativité née de la surabondance et de la puissance des tensions paradoxales, aussi exacerbée qu'elle en dépasserait la dématérialisation numérique, pèse-t-elle assez lourd pour « *offrir une alternative aux marketplaces oligopolistiques* » ? Pour *Neva*, il ne s'agit pas uniquement d'affronter des vagues de tensions paradoxales rattachables à l'organisation et gouvernables, dans l'idéal, par cette dernière. Il s'agit de considérer le poids de l'environnement externe, incarné jusqu'au plus haut sommet de l'état par l'appui politique très clair à des idéaux de société à l'opposé des principes de l'économie sociale et solidaire. Et si au final, dans le cas de notre étude de projet de marketplace dans l'ESS, la théorie des paradoxes, imaginée par Smith et Lewis « *as an alternative to contingency theory* » (2011, p.381) ne confortait pas la pertinence... de la théorie de la contingence ? Le fait que *Neva* soit autant ballotée dans la constitution de son ADN et si impuissant à bénéficier des appuis financiers pour se développer est aussi, selon nous, la preuve de la pression omnipotente de l'environnement externe sur l'organisation. Dans le secteur des technologies de l'information et de la communication, le cornucopianisme règne en maître, le solutionnisme technologique capte attention et financement, « *le tournant de l'innovation* » va de pair avec l'enrichissement des investisseurs et des actionnaires, et ceux qui proposent de décélérer en donnant une orientation plus éthique aux outils déjà existants, sont bien souvent stigmatisés comme des représentants du « *modèle Amish* »<sup>46</sup>. Parce que le contexte est profondément politisé, voire idéologique, le poids déterministe de l'environnement ne peut être occulté : oui, comme le soutient la théorie de la contingence, « *les systèmes organisationnels sont plus efficaces quand ils parviennent à aligner leur éléments internes avec l'environnement externe* » (Smith et Lewis, 2011, p.381, [traduction libre]).

Et c'est justement parce que l'environnement extérieur, et notamment politique, compte dans la destinée des projets digitaux qu'il serait intéressant de territorialiser des études

---

<sup>46</sup> Extrait du discours sur le déploiement de la 5G par Emmanuel Macron, donné le 14 septembre 2020 devant une centaine d'entrepreneurs de la French Tech. Consulté le 12/06/2022 à l'adresse <https://www.youtube.com/watch?v=IPf5wfjSn9A>

quantitatives sur le soutien aux organisations hybrides du secteur, puis sur l'efficacité socio-économique potentielle de ces dernières selon qu'elles soient ou non soutenues. Cela pourrait s'avérer révélateur à plusieurs titres : d'abord pour vérifier si l'influence supposée de l'environnement politique est réelle, ensuite pour déterminer si elle est suffisante pour répondre à un déterminisme d'environnement la surplombant elle-même en tant que collectivité d'un territoire (ville vs métropole / métropole vs région / collectivités territoriales vs état...). Cela montrerait surtout que les pouvoirs publics ont pris conscience de l'enjeu de soutenir des plateformes désintéressées financièrement qui partagent avec elles la volonté de réduire les émissions de CO2, de redynamiser les échanges commerciaux locaux, ou encore de normaliser la participation fiscale de l'outil intermédiaire.

Outre cette suggestion de réflexion possible, nous espérons que l'utilisation originale de concepts jusqu'ici très majoritairement réservés à l'étude d'entreprises matures, bien souvent autour de la notion de « sustainability » (« durabilité » en français), pourra être jugée reproductible. Si nous avons pu nous servir des outils mis à disposition par la littérature des paradoxes en organisation pour mieux comprendre une structure en phase de création, vouée à devenir une SCIC, dans l'univers du numérique, nous pouvons imaginer que d'autres pourraient trouver opportuns de le faire. Nous pensons notamment que la catégorisation des tensions en quatre familles de Smith et Lewis (Figure 3), ou encore les différentes approches managériales du paradoxe (Tableau 1), sont adéquates pour analyser les Licoornes et les autres plateformes coopératives qui font souffler un vent nouveau sur l'ESS. Pour avoir échangé avec des représentants de différentes structures de cet écosystème, nous avons identifié la traversée de tensions très proches de celles connues par *Neva*. Il serait intéressant de savoir ce qu'advient de ces tensions avec le temps. Se muent-elles en paradoxes ? Le management en place a-t-il tenté de les faire disparaître, ou au contraire, de tirer profit de leur présence pour permettre plus de créativité ? Quelle influence ont-elles dans le destin de l'organisation quand celle-ci a atteint la « *phase de cristallisation* » (Schmitt 2017, p.64) ? Quelles nouvelles tensions paradoxales surviennent avec l'avènement de la SCIC, la formation de ses collègues, puis leur animation ? Autant de questions dont les réponses pourraient s'avérer utiles pour les chercheurs en management, les organisations concernées et, probablement, l'ESS dans son ensemble.

## Bibliographie

ADEME (Novembre 2019), [La Face cachée du numérique](https://librairie.ademe.fr/cadic/2351/guide-pratique-face-cachee-numerique.pdf), consultable à l'adresse <https://librairie.ademe.fr/cadic/2351/guide-pratique-face-cachee-numerique.pdf>

Adorno TW. & Horkheimer M. (1947), « Chapitre 2. L'Industrie des biens culturels », *La dialectique de la raison*, Gallimard (1989)

Anders G. (1956), *L'obsolescence de l'homme - Sur l'âme à l'époque de la deuxième révolution industrielle*, Ivrea (2002)

Aumais N., Flamme K., Maréchal G., Moriceau JL., Marques Salgueiro AC. (2022), [Autoethnographies : le management comme expérience](#), *Revue Management Internationale* (2022)

Azam G. (2007), [La connaissance, une marchandise fictive](#), *Revue du MAUSS*, vol. 29, no. 1, 2007, pp. 110-126

Bérard C., Bruyère C., Saleilles S. (2015), [Les PME axées sur la durabilité et à forte croissance : Une approche par les paradoxes](#), *Revue Internationale PME*, vol. 28 no 2-4, pp. 194-223

Berthelot B. (2019), *Le Monde selon Amazon*, Éditions Cherche Midi

Bollecker G. et Nobre T. (2016), [Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas](#), *Recherches en Sciences de Gestion*, n° 113, p. 43-62

Boudes M. (2018), [Entreprise sociale : être ou ne pas être hybride ? Étude d'une coopérative d'activité et d'emploi](#), *Marché et Organisations*, L'Harmattan, 2018, pp.41 – 59

Broca S., Coriat B. (2015), [Le logiciel libre et les communs. Deux formes de résistance et d'alternative à l'exclusivisme propriétaire](#), *Revue internationale de droit économique*, vol. xxix, no. 3, 2015, pp. 265-284

Cariou Y. (2021), [Le Quadrilatère de Desroche appliqué à l'entreprise d'ESS : Nouvel exercice de géométrie coopérative](#), *RECMA*, vol. 360, no. 2, 2021, pp. 42-59

Chateauvert J., Dufort P., Durand Folco J., Morales Hudon A., Stambouli J., Tremblay-Pepin S., Wilson A. (2020), *Manuel pour changer le Monde*, Lux Éditeur

Chochoy N. (2015), [Karl Polanyi et l'encastrement politique de l'économie : pour une analyse systémique des rapports changeants entre économie et société](#), *Revue Française de Socio-Économie*, vol. 15, no. 1, 2015, pp. 153-173

Compain G. (2021), [Le coopérativisme de plateformes : Le projet et l'expérimentation d'alternatives au capitalisme numérique](#), Thèse présentée à l'Université Paris Dauphine pour l'obtention du Doctorat en Sociologie

CRESS Auvergne-Rhône-Alpes (2018), [L'économie sociale et solidaire dans la transition écologique et énergétique en Auvergne-Rhône-Alpes : Etat des lieux et perspectives](#)

Denos G., Maurel C., Pantin. F (2021), [Tensions et opportunités : le cas d'un dispositif participatif dédié à l'émergence d'organisations hybrides](#), *Innovations*, vol. 65, no. 2, pp. 189-218

Diop Sall F. (2018), Chapitre 8 : [La méthode ethnographique](#), *Les méthodes de recherche du DBA*, EMS Editions, 2018, pp. 140-157

Draperi JF. (2011), [« Chapitre 1. L'économie sociale et solidaire : un projet en devenir »](#), *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie*, Dunod, pp. 9-28

Dufays F., Huybrechts B. (2016), [Where do hybrids come from? Entrepreneurial team heterogeneity as an avenue for the emergence of hybrid organizations](#), *International Small Business Journal* (2016), Vol. 34-6, pp. 777–796

Dumez, H. (2016), [« Chapitre 1 - Qu'est-ce que la recherche qualitative ? »](#), *Méthodologie de la recherche qualitative: Les questions clés de la démarche compréhensive*, Vuibert, pp. 9-29

Flipo F., Gossart C. (2009), [Infrastructure numérique et environnement : l'impossible domestication de l'effet rebond](#), *Terminal - Technologie de l'information, culture & société, L'Harmattan, Un nouvel activisme sur Internet ?*, pp.163-178

Guedri Z., Hussler C., Loubares E. (2014), [Contradictions, paradoxes et tensions en contexte\(s\)](#), *Revue française de gestion*, 2014/3 (N° 240), pp. 13-28

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015), Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework, *Journal of Business Ethics*, 127-2, pp. 297-316

Hasting R. (2020), *No rule rules: Netflix and the culture of reinvention*, Erin Meyer Editions

Jarzabkowski P., Lê, J., Van De Ven, A. (2013), [Responding to competing strategic demands : How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve](#), *Strategic Organization*, 11-3, pp. 245-280

Jay J. (2013), [Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations](#) - *Academy of Management Journal*, Vol. 56-1, pp 137-159

Josserand E., Perret V. (2003), [« Chapitre 7. Pratiques organisationnelles du paradoxes »](#), *Le paradoxe, penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses

Lasne L. (2018), *Face aux barbares : coopération vs ubérisation*, Éditions Tiers Livre

Laville JL (2016), « Introduction », *L'économie sociale et solidaire : Pratiques, théories, débats*, Éditions Points

Lewis M.W. (2000) - [Exploring paradox : Toward a more comprehensive guide](#) - *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, pages 760-776

Lewis M.W., Smith W.K. (2011) - [Towards a theory of paradox : a dynamic equilibrium model of organizing](#) - *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, pages 381-403

Lewis M.W., Smith, W.K. (2014), [Paradox as a metatheoretical perspective: sharpening the focus and widening the scope](#), *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 50 No. 2, pp. 127-149

Maignan M., Arnaud C., Château Terrisse P. (2018), [La gestion des tensions organisationnelles dans les coopératives multisociétaires à vocation sociale : le cas d'une Société Coopérative d'Intérêt Collectif dans le secteur du logement social](#), *Management international*, 22(2), pp. 128-143.

Michaud V. (2011), [Médiation des tensions dans une coopérative de solidarité : des chiffres et des lettres](#), Thèse présentée à Université du Québec à Montréal pour l'obtention du Doctorat en Administration

Ministère du travail, de l'emploi et de l'insertion, Secrétariat d'état auprès du ministre de l'économie, des finances et de la relance, chargé de l'économie sociale, solidaire et responsable (Mai 2021), [Les sociétés coopératives d'intérêt collectif \(SCIC\) et les coopératives d'activité et d'emploi \(CAE\)](#)

O'Driscoll A. (2008), [Exploring Paradox in Marketing: Managing Ambiguity Towards Synthesis](#), *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23/2, pp. 95-104

Ozanne L.K., Phipps M., Weaver T., Carrington M., Luchs M., Catlin J., Gupta S., Santos N., Scott K., Williams J. (2016), [Managing the Tensions at the Intersection of the Triple Bottom Line: A Paradox Theory Approach to Sustainability Management](#), *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol 35/2, pp. 249-261

Polanyi K., (1944), *La grande transformation*, Gallimard (1983)

Postel N., Sobel R. (2010), [Le concept de « marchandise fictive », pierre angulaire de l'institutionnalisme de Karl Polanyi ?](#), *Revue de philosophie économique*, vol. 11, no. 2, 2010, pp. 3-35

Renault S. (2019), [C'est qui le Patron ?! Les enjeux de la mobilisation des consom'acteurs](#), *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, no. 138, pp. 39-56

Revault d'Allonnes M. (2021), *L'esprit du macronisme ou l'art de dévoyer les concepts*, La Couleur des Idées

Roussey C. (2020), ([Auto](#))ethnography and the access to others' experiences : surpassing yourself, AIMS : « M@n@gement », 2020/3 Vol. 23, pp.117-121

Schumpeter J. (1942), [« Chapitre 7. Le processus de destruction créatrice »](#), *Capitalisme, socialisme et démocratie*, Payot (1990)

Schmitt Christophe (2017), « Chapitre 4. Changer sa paire de lunettes pour comprendre l'entrepreneuriat aujourd'hui », *La fabrique de l'entrepreneuriat*, Éditions Dunod

Smyrnaiois N. (2017). *Les GAFAM contre l'Internet, une économie politique du numérique*. INA, Paris

Stiegler B. (2016), *Dans la disruption*, Les Liens qui Libèrent

URSCOP (Mars 2022), Exemples de start up coopératives (start-scop.fr), <http://www.start-scop.fr/nos-entrepreneurs-cooperatifs>

Vas A., Guilmot N. (2017), [Paradoxes et changement organisationnel : les stratégies d'adaptation des cadres intermédiaires](#), *Association de Recherches et Publications en Management « Gestion 2000 »*, 2017/5, Volume 34, pp. 381-410

Vercher-Chaptal C. et l'équipe projet du rapport TAPAS (2021), [There are platforms as alternatives, Entreprises plateformes, plateformes collaboratives et communs numériques](#), *Sciences de Gestion, Université Sorbonne Paris Nord*

Weil S. (1955), [Oppression et liberté](#), Gallimard, collection Espoir (1955)

Weil S. (1949), [L'enracinement](#), Gallimard, collection Idées (1962)