HAL open science

De l'entreprendre à l' " encommuns ". Comment un processus entrepreneurial peut-il s'inscrire dans une perspective de création de communs ?

Laura Aufrère, Philippe Eynaud, Olivier Gauthier, Corinne Vercher-Chaptal

To cite this version:

Laura Aufrère, Philippe Eynaud, Olivier Gauthier, Corinne Vercher-Chaptal. De l'entreprendre à l' " encommuns ". Comment un processus entrepreneurial peut-il s'inscrire dans une perspective de création de communs ?. 2018. hal-03407872

HAL Id: hal-03407872

https://hal.science/hal-03407872

Preprint submitted on 28 Oct 2021

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

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

Distributed under a Creative Commons Attribution - ShareAlike 4.0 International License

http://encommuns.com

Projet de recherche EnCommuns

Laura Aufrère , Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, CEPN

Philippe Eynaud , IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne, GREGOR

Olivier Gauthier, IAE de Franche-Comté, DRM-MOST

Corinne Vercher-Chaptal, Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, CEPN

De l'entreprendre à l' « encommuns »

Comment un processus entrepreneurial peut-il s'inscrire dans une perspective de création de communs ?

Texte mis à disposition sous licence CC-BY-SA 4.0

WP 23
Septembre 2018

De l'entre*prendre* à l' « en*communs »* :

Comment un processus entrepreneurial peut-il s'inscrire dans une perspective de création de communs ?

Résumé : A partir du rapprochement des littératures sur l'*entrepreneuring* et le *commoning*, l'article analyse la manière dont un processus entrepreneneurial peut s'inscrire dans une perspective de création de communs. L'étude ethnographique d'un projet de création d'un supermarché coopératif met au jour deux processus structurants : l'émergence et le développement d'un entrepreneuriat collectif à même de produire une ressource partagée, et le processus d'auto-organisation de la communauté entrepreneuriale autour de la ressource initiée. Ces résultats permettent d'enrichir les perspectives de l'*entrepreneuring* et du *commoning* d'un troisième processus, le *commoneuring*, qui rend compte de la dynamique de création de ressources communes à partir de la mise en œuvre d'un entrepreneuriat à vocation délibérative**.**

Mots clés : *entrepreneuring*, *commoning*, coopératives de consommateurs, perspectives critique en entrepreneuriat

From « entreprendre » to « encommuns » :

How can an entrepreneurial process be part of a commons creation perspective?

Abstract : starting with bringing together the literatures on entrepreneurship and commoning, the article analyzes how an entrepreneurial process can be rooted in a perspective of creation of commons. The ethnographic study of a project to create a cooperative supermarket reveals two structuring processes: the emergence and development of a collective entrepreneurship capable of producing a shared resource, and the process of self-organization of the entrepreneurial community around the initiated resource. These results enrich the entrepreneuring and commoning perspectives of a third process, the commoneuring, which accounts for the dynamics of creating common resources from the implementation of a collective entrepreneurship.

Mots clés : *entrepreneuring*, *commoning*, food cooperatives, critical perspectives in entrepreneurship

Introduction

La production de connaissance en entrepreneuriat a récemment connu une inflexion majeure en s'éloignant d'une perspective longtemps dominante définissant les processus entrepreneuriaux comme le fruit d'intentions individuelles délibérées pour prendre désormais en considération leur caractère et leurs effets collectifs, sociaux et politiques (Germain et Jacquemin, 2017 ; Dey et Steyaert, 2016). Partout, de nouvelles formes d'entrepreneuriat voient le jour. Elles s'inscrivent dans des dynamiques collectives, et revendiquent une volonté de transformation sociale et de contribution au bien commun. Cet élargissement du champ de l'entrepreneuriat autorise dès lors son rapprochement avec le concept de communs (Ostrom, 1990) et conduit à interroger la relation entre ces deux concepts inscrits dans des référentiels théoriques et normatifs distincts.

La création de communs nécessite en effet de construire des espaces de coopération, des règles d'action collective et des formes de propriété partagées, ce qui relève en partie d'une activité entrepreneuriale. De façon réciproque, inscrire l'entrepreneuriat dans une perspective de communs donne à ce dernier une dimension politique conduisant à penser sa contribution à de nouvelles formes de socialités et à la démocratisation de l'économie (Tedmanson et al., 2015).

C'est dans cette perspective de rapprochement que s'inscrit l'article. Il s'interroge sur la manière dont la dynamique entrepreneuriale peut intégrer une perspective de création de communs. «L'entre*prendre* » peut-il sous certaines conditions permettre « l'en*communs* » ? L'article propose d'apporter des éléments de réponse à cette question à partir de l'étude d'un projet de création de supermarché collaboratif et participatif. Parti des Etats-Unis, et du succès de la coopérative new-yorkaise *Park Slope Food,* les supermarchés collaboratifs suscitent un réel intérêt en France où l'on dénombre plusieurs dizaines d'expériences de ce type. La coopérative « *La Louve* » à Paris, « *Superquinquin* » à Lille, ou encore de « *Scopéli* » à Nantes, constituent quelques exemples aboutis de ces expériences entrepreneuriales collectives pour la plupart encore aujourd'hui en gestation. Lancées par des collectifs citoyens, ces initiatives affichent une ambition d'articulation des dimensions entrepreneuriale, économique, démocratique et solidaire, et une finalité de création d'une ressource commune : le supermarché. Elles constituent donc un terrain particulièrement intéressant pour notre étude.

Le cadre théorique de l'article interroge les possibilités de rapprochement des perspectives processuelles qui se développent à la fois dans le champ de l'entrepreneuriat et des communs, donnant lieu aux récentes approches en termes d'*entrepreneuring* d'une part, et de *commoning* d'autre part. C'est au travers de ce rapprochement que l'étude empirique analyse un projet de création de supermarché coopératif. Les résultats renseignent deux processus structurants du

projet : l'émergence et le développement d'un entrepreneuriat collectif à même de produire une ressource partagée, et le processus d'auto-organisation de la communauté entrepreneuriale autour de la ressource initiée. Les résultats permettent ainsi d'envisager une hybridation entre les processus d'*entrepreneuring* et de *commoning* ouvrant sur un troisième processus – caractérisé de *commoneuring* dans le texte – qui est défini et discuté dans la dernière partie de l'article.

1 - Revue de littérature

1.1. De l'entrepreneuriat à l'*entrepreneuring*

Comme le rappellent Schmitt et Bayad (2008), la production de connaissances en entrepreneuriat s'est développée sur le fondement d'une perspective internaliste (centrée sur l'étude de l'entrepreneur en tant que tel et caractérisée d'approche par les traits) et une perspective externaliste (autour des actions de l'entrepreneur et définissant une approche par les faits), avant d'opérer un tournant processuel autorisant des approches en termes *d'entrepreneuring* (Steyaert, 2007 ; Emin et Schieb-Bienfait, 2013).

L'*entrepreneuring* s'intéresse - entre autres considérations - à l'émergence organisationnelle, c'est-à-dire à la dynamique de formation de l'organisation. Suivant en cela Gartner (2014), il semble possible d'aborder la question de l'émergence organisationnelle en mobilisant la notion d'*organizing* (Gartner, 2014). L'o*rganizing* renvoie en effet au processus organisationnel menant à la création d'une nouvelle organisation, à son émergence[1]. Il rend compte de l'activité de conception associée au processus entrepreneurial dans une perspective dynamique et collective qui intègre les processus de co-construction et les processus sociaux à l'œuvre dans les projets entrepreneuriaux.

Cette évolution permet d'ouvrir l'entrepreneuriat à l'ensemble des efforts d'organisation qui préfigure son horizon sans exclure pour autant d'autres perspectives théoriques. Saisies par ce prisme, les conditions de l'émergence organisationnelle s'avèrent contingentes des efforts créatifs qui les autorisent, ce qui réintègre dans l'analyse l'ensemble des activités entrepreneuriales dans une perspective de création organisationnelle (Hjorth et al. ; 2015). En outre, cette perspective permet d'aborder l'entrepreneuriat dans la fluidité des processus mis en jeu. Pour Hjorth et al. (2015), les études processuelles permettent ainsi de mettre en exergue le mouvement, le changement et les flux qui sont caractéristiques des « moments entrepreneuriaux », saisis sur le vif, « qui ouvrent

[1]« By 'organizing emergence' I suggest a commonality in phenomena (both theorized and studied) that involve situations where something develops from one state to another and that within that development there is a process in which the phenomena become more 'organized » (Gartner, 2014 : 14).

l'imagination et permettent les transmutations » (Germain et Jacquemin, 2017). Ainsi appréhendé, l'acte d'entreprendre peut-être lu comme un continuum d'émergence et de créativité organisationnelle, comme la dynamique génératrice d'un devenir (Steyaert, 2017). Questionner ces « moments » nous invite à représenter la manière dont s'organise l'émergence dans sa globalité et dans le détail. Figurer cet « *organizing* » permet de rendre compte de l'activité de conception associée au processus entrepreneurial ; ce qui place l'analyse dans une perspective dynamique et collective qui intègre les processus de co-construction et les processus sociaux à l'œuvre dans chaque projet entrepreneurial (Hjorth, 2013). De plus, cela permet d'en mieux cerner le potentiel émancipatoire et les impacts sociétaux.

Ainsi défini, l'*entrepreneuring* présente alors de fait une analogie avec la perspective du *commoning* qui consiste à appréhender les communs comme des activités sociales fluides, en évolution, qui se déroulent autour de ressources, dans des espaces partagés. Un commun est perpétuellement émergeant et en évolution au fil de l'adaptation des *commoners* à des circonstances changeantes.
Le quotidien de l'action se traduit par la nécessité de résoudre continuellement des problèmes consécutifs à l'organisation processuelle. De cette rencontre avec les problèmes, naissent des solutions inventives et une diversité organisationnelle. On voit donc ici *l'organizing* - et la créativité qui y est associée - comme un pont possible entre *entrepreneuring* et *commoning*.

1.2. De *l'Entrepreneuring au Commoning*

Si l'on se réfère aux travaux d'Ostrom (1990), les communs se définissent à partir de la notion de « *Common Pool Resources* », c'est-à-dire de l'existence de ressources jointes dont la particularité est qu'il est très coûteux, voire impossible, d'exclure des prétendants de leurs accès ou de leurs bénéfices. Ces ressources physiques partageables (les poissons d'un lac ou l'herbe d'un pâturage, par exemple) sont associées à un mode de gestion collective (*Common Property Management Resource*) fondé sur un partage et une distribution des droits (d'accès, de prélèvement, etc.) entre les membres de la communauté constituée autour de la ressource (Coriat, 2015, 2017a, 2017b). Plusieurs des principes énoncés par Ostrom mettent l'accent sur le fait que les règles régissant les communs doivent être émergentes et élaborées par les c*ommoneurs* eux-mêmes. Les communs se caractérisent ainsi par un long processus d'adaptation, d'ajustement, de tâtonnement qui offre les conditions nécessaires pour l'explicitation de l'intérêt de la communauté, et sa défense face aux intérêts particuliers (Fournier, 2013).

Dans la suite des communs fonciers puis informationnels, le domaine des communs s'est considérablement élargi et démultiplié. D'autres communs ont été identifiés et étudiés, qu'il s'agisse

des communs culturels, de santé, de voisinage, globaux, d'infrastructure, urbains, etc. Cette ouverture à de « nouveaux communs » témoigne du fait que la construction des communs n'est pas nécessairement conditionnée par l'existence de *Common Pool Resources*, comme l'admet aujourd'hui la littérature sur la question (Ostrom et Hess, 2007 ; Hess, 2008). La création d'un commun serait ainsi moins liée à la nature des ressources concernées qu'au résultat de choix normatifs d'acteurs qui décident de gérer une ressource en commun et de construire un ensemble de règles pour y parvenir (Dardot et Laval, 2015). Cela conduit à poursuivre les travaux sur les communs en plaçant le projecteur sur la communauté, et à s'intéresser au *commoning*, c'est-à-dire au processus social et organisationnel au cœur de la constitution des communs, dont Euler (2018) souligne qu'il demeure peu théorisé.

Dans son sens le plus général, le *commoning* peut être compris comme « le processus social par lequel un groupe de gens - des pairs - s'organisent pour gérer des ressources communes, des savoirs, des espaces et autres domaines » (Helfrich et Bollier, 2017, p. 206). Lorsqu'Ostrom parle « d'institutions auto-organisées », elle fait implicitement référence à la capacité des groupes à s'auto-organiser, *i.e.* à la notion de *commoning* (Euler, 2018). Pour l'historien américain Peter Linebaugh (2007), il est sans doute plus productif de penser les « communs » comme un verbe plutôt qu'un nom, car il désigne : « une activité plutôt [...] qu'un substantif » (p. 279). Le *commoning* s'assimile à la création collective d'un système social à travers l'expérience. Pour Hollender, il est « le processus d'expérimentation que les communautés de communs rencontrent lorsqu'elles construisent les formes organisationnelles, sociales, économiques, politiques et juridiques, qui rendent le partage d'un commun possible, faisant souvent émerger de nouvelles formes de gouvernances inclusives, autonomes et collectives » (Hollender, 2016).

La proximité apparente entre *commoning* et *entrepreneuring* sur la question des dynamiques processuelles ne doit pas masquer des relations contradictoires sous-jacentes. En effet, le champ de l'entrepreneuriat a longtemps été centré sur la création de valeur économique par l'entrepreneur individuel. La finalité de création de valeur économique à laquelle est associée l'activité de l'entrepreneur (y compris en matière d'entrepreneuriat social) dans la littérature classique occulterait la perspective selon laquelle la valeur est produite en commun, et conduirait à une négation de la capacité de la multitude des contributeurs au processus entrepreneurial à s'approprier le fruit de la production en commun (Jones & Murtola, 2012). En ce sens, les expériences de communs se distinguent fortement des formes classiques d'entrepreneuriat. Pour le spécialiste irlandais des communs Patrick Bresnihan, le *commoning* se définit comme : « le matériel et les pratiques discursives […] produisant des mondes en commun, des mondes partagés, qui ont un

pouvoir immanent et une logique interne radicalement différents des valeurs et pratiques de savoirs de la production capitaliste libérale » (Bresnihan, 2016, p. 106). Pour Helfrich et Bollier, face à un dysfonctionnement croissant du système marché - État, « il est stratégique de comprendre le *commoning* comme un des facteurs clefs qui permettent aux gens de répondre à leurs besoins premiers, de protéger leur autonomie et leur liberté, et d'initier des relations plus responsables et écologiques avec la Terre » (2017, p. 208). Dans le même sens, Hess considère que la multiplication du nombre de nouveaux communs identifiés dans la littérature témoigne d'une attente forte dans nos sociétés à trouver des réponses adaptées face aux phénomènes de marchandisation et de privatisation.

Le rapprochement entre communs et entrepreneuriat nécessite ainsi de s'inscrire en contrepoint des approches classiques de l'entrepreneuriat, et de mobiliser les études critiques (Verduyn et al., 2017). Ces dernières considèrent que le point de départ de la recherche en entrepreneuriat devrait être l'étude, non pas seulement de l'entrepreneur, mais aussi des « autres », ceux avec qui l'entrepreneur interagit inévitablement. Et de ce fait, « l'entrepreneuriat ne devrait pas être considéré comme la recherche de l'intérêt individuel, le plus souvent en abolissant les capacités d'autrui » mais bien comme un véritable vecteur de changement social (Jones & Spicer, 2009). C'est donc bien une perspective critique de l'entrepreneuriat qui relativise la question de la création de valeur d'une part, et place l'étude des processus d'émergence organisationnelle au cœur de l'analyse d'autre part, que nous retenons pour analyser la manière dont l'*entrepreneuring* et le *commoning* peuvent se rejoindre et s'hybrider pour produire des ressources communes. Nous étudions cette hybridation au travers de l'analyse d'un projet de création d'un supermarché coopératif.

2 - Étude de cas

Encadré méthodologique

Cet article fonde son analyse sur les données collectées lors de l'étude ethnographique d'un projet entrepreneurial collectif (débutée en mars 2017 et toujours en cours) ayant pour objectif la création d'une coopérative de consommateurs. Les données sont pour l'essentiel issues d'observations participantes (Adler et Adler, 1987) : réunions plénières, réunions de groupes de travail, réunions inter-groupes de travail ou de groupes dédiés à des projets ponctuels, réunions du groupe de coordination, manifestations organisées par le collectif et événements en lien avec des associations et collectifs partenaires. Ces observations ont été complétées par une collecte de données secondaires internes et externes (mails, site web, réseaux sociaux, documents émis par les autres groupes de travail du projet, communications à la presse, documents audio-visuels, etc.). Plusieurs

entretiens semi-directifs ont également été réalisés avec différents membres du collectif. Cette approche tente de saisir comment les acteurs définissent, chemin faisant, le périmètre d'une organisation à naître qui oscille entre « entrepreneuring » et « commoning ».

L'émergence d'un projet entrepreneurial collectif

A l'occasion des Journées de l'économie autrement, à Dijon, un petit cinéma de quartier programme (de novembre 2016 à janvier 2017) plusieurs projections du film-documentaire *Food-coop*, qui présente l'expérience d'une coopérative de consommateurs new-yorkaise, *Park Slope Food Coop*, fondée en 1973 et toujours active. Peu après la dernière projection, un petit noyau de citoyens - dont certains possèdent une expérience militante - désireux de s'engager dans une expérience identique provoque une série de réunions publiques. L'information est diffusée par voie de presse et en invitant par voie électronique les spectatrices et spectateur ayant manifesté leur intérêt pour ce type de programmes lors des projections de l'hiver 2016-2017. La possibilité de créer localement un « supermarché collaboratif » fédère un premier groupe qui s'active lors des premières réunions de travail et plénières, en janvier et février. Trois commissions sont formées initialement, dédiées à la communication, l'organisation et la définition de la dimension éthique du projet. Dès mars, par le bouche à oreille, la troisième assemblée plénière réunit près d'une centaine de personnes désireuses de s'engager dans une initiative "citoyenne", "alternative", ayant pour ambition de s'alimenter à « meilleur prix », ou souhaitant plus directement opposer leur modèle à celui de la grande distribution.

Pour organiser l'avancement du projet de magasin, des règles de gouvernance et d'organisation du travail de la communauté sont nécessaires. Le noyau initial du collectif mobilise d'emblée les outils classiques de la vie associative et militante, et propose une organisation distribuée du travail en "marguerite". Les groupes de travail (désormais GT dans le texte) pérennes en forment bientôt les pétales : Communication ; Éthique et valeurs ; Recherche de Local ; Achats-fournisseurs ; Recrutement et Gestion des membres ; Méthodes-Organisation ; Juridique ; Finance ; informatique et outils collaboratifs ; Étude de marché ; Achats et approvisionnements ; Services et éducation populaire (situation au 05/04/2017). Des groupes éphémères peuvent également être mis en place pour répondre à un besoin précis et ponctuel. Au centre de la marguerite se situe un groupe de coordination, dont le rôle est de "*donner une vision d'ensemble au projet de supermarché coopératif à Dijon*", avec pour missions de "*centraliser les avancées des groupes de travail, organiser les réunions plénières, représenter le projet auprès des institutions et partenaires, ou coordonner cette représentation*". L'assemblée plénière, seule souveraine, se structure autour de la recherche du

"*consentement*", assortie d'un mécanisme d'arbitrage : toutes les décisions doivent atteindre un seuil de validation des décisions requérant 75 % des suffrages des présents. Enfin, la communauté assume une organisation en élaboration permanente, suivant son rythme propre : « *la liste des groupes est non figée : les groupes peuvent apparaître et disparaître au fil du projet, se diviser, se réunir* » (Synthèse des attributions des GT, Avril 2017).

Alors que le nombre de participants actifs se stabilise autour d'une soixantaine de personnes actives au sein des groupes de travail, l'effectif des personnes curieuses de l'actualité du projet croît rapidement (350 en mars 2017 ; elles seront un millier en mai 2018). Une solide communauté s'est ainsi forgée, animant un modèle organisationnel qui entend favoriser la transparence et les débats, et qui place la délibération au cœur du fonctionnement du projet de magasin.

Dès mars 2017*,* pour signifier sa différence et en référence aux origines du modèle coopératif, le projet s'oriente vers le concept de « *magasin coopératif* », et non plus de « *supermarché* », qui devra s'appuyer, *in fine*, sur le temps bénévole dédié à son fonctionnement, permettant de vendre aux futurs coopérateurs des produits de qualité à prix réduits. Le film *Food Coop*, et les récits et lectures concernant les projets français les plus avancés sont utilisés comme supports en interne pour concevoir l'idée d'un projet entrepreneurial alternatif, collaboratif et participatif. A mesure des travaux collectifs, les membres ajoutent des critères de conception plus exigeants, assumant à la fois une continuité vis à vis des autres expériences mais aussi sa singularité. Le groupe éthique et valeur développe quelques « *piliers* » qui forment un soubassement éthique et solidaire, et qui disposent sobrement les éléments d'action à venir : « *Le Magasin Coopératif et Participatif de Dijon, né d'une initiative citoyenne, veut proposer une alternative à la grande distribution ; ses membres visent à se réapproprier leurs choix de consommation en proposant des produits de qualité accessibles au plus grand nombre. Le Magasin Coopératif et Participatif de Dijon soutient et encourage les producteurs respectueux de la nature et des hommes en pratiquant une politique du prix juste* (Extrait du document, « Fondamentaux ou piliers du Magasin Coopératif et Participatif de Dijon », mars 2017).

Pendant ce temps, le groupe de travail « *études de marché* » s'emploie à recenser les AMAP, producteur locaux, partenaires potentiels et futurs concurrents. Cette première phase de travail débouche sur la définition du projet entrepreneurial qu'est le magasin coopératif et participatif. Chemin faisant s'est ainsi constituée une communauté porteuse de valeurs, riche des ressources informationnelles constituées du travail de veille sectorielle, de prospection sur le territoire, et des premiers outils de gestion. Les membres disposent ainsi, pour développer leur projet, de principes de développement économiques stabilisés dans des normes solidaires rendues explicites, jugées

satisfaisantes pour développer une alternative soutenable sur le territoire dijonnais. Il y a pour les membres un enjeu d'exemplarité, la petite entreprise alternative doit faire la preuve de la soutenabilité d'une telle aventure, portée par une communauté capable d'afficher des ambitions éthiques claires, de créer des emplois et d'essaimer sur le territoire. Pour l'une des membres de la communauté : « *Ces alternatives sont vivables (…). Le premier supermarché, ils ont dû galérer. Mais ceux qui arrivent derrière, ils n'auront pas à expliquer le concept à une banque* » (entretien, mars 2017).

Piloter collectivement une dynamique économique

Cette première phase de structuration aboutit à la formalisation juridique du projet sous statut associatifs, en juillet 2017, ouvrant un nouveau chapitre de développement : la conception des outils de fonctionnement de l'activité, et une première expérimentation. Du point de vue des outils à élaborer, le règlement intérieur, la charte des valeurs et le cahier des charges des fournisseurs sont jugés prioritaires pour l'été. La déclinaison des valeurs en outillage précis est en effet indispensable à l'opérationnalité du projet, à commencer par la sélection des fournisseurs. Le cahier des charges décline ainsi des critères de sélection indexés aux enjeux de justice économique, sociale et environnementale : des conditions du travail décentes sur la filière de production ; des productions biologiques respectueuses de la nature ; l'accessibilité des produits via une tarification acceptable sur la filière de distribution. Il y a donc un enjeu identifié à construire et entretenir des relations de confiance entre futurs coopérateurs et fournisseurs, suivant une logique de coopération.

D'autre part, le Groupement d'achat (désormais GA dans le texte), dont la constitution a été actée lors de la plénière de juillet, constitue une première expérimentation entrepreneuriale. La communauté suit ainsi les pas des autres projets français qui se sont majoritairement appuyés sur un GA pour amorcer l'activité, tout en répondant aux attentes de certains membres du collectif qui expriment, dès les mois de mai et juin, leur impatience et leur souhait d'avancer le projet "concrètement". Ainsi, lors du débat ouvert en plénière, les membres qui plaident en faveur du GA le présentent comme une préfiguration du magasin, porteuse de deux dimensions exploratoires importantes. La première a trait au temps : il s'agit d'accélérer la concrétisation du magasin via une première expérimentation à petite échelle pour tester la capacité d'organisation de la communauté, y compris sur le plan logistique. La seconde dimension est économique : le GA offre la possibilité de tester l'équilibre du modèle, sans avoir à supporter le coût immobilier et de fonctionnement d'un magasin mais également de nouer des relations avec les fournisseurs choisis. Suivant ces arguments, le GA est acté à travers la création d'un nouveau groupe de travail spécifique.

De fait, sa création engendre une redistribution des forces bénévoles et mobilise la communauté sur le plan logistique, pour une première livraison dès novembre 2017. La mise en œuvre du GA implique donc une transformation et une polarisation de la dynamique entrepreneuriale, qui entre en tension à la fois avec le projet de magasin et avec le fonctionnement même de la communauté. Certains membres témoignent rapidement de leur agacement ou de leur inquiétude face à un fonctionnement qui leur paraît de plus en plus autonome, tandis que le GA est parfois discuté en groupe de coordination comme un projet à part. Cela introduit de plus une certaine confusion entre les périmètres d'action et de réflexion du groupes achats et approvisionnements et du GA qui peinera à être tranché. Les travaux des deux groupes ne sont pas directement coordonnés, malgré certaines fonctions communes, en particulier concernant le choix des fournisseurs et la fixation des prix. Le GA tend ainsi à infléchir le développement du projet de magasin en exigeant une mise en œuvre immédiate de décisions au motif d'un rythme imposé par les livraisons : « *Pour le manque de discussions de la marge lors de sa mise en place, nous sommes face à un problème que nous avons depuis nos débuts : confondre vitesse et précipitation. Il fallait qu'on soit un groupement d'achats rapidement donc le montant de la marge a été défini arbitrairement. (Après peut être que mes propos sont faux mais c'est comme cela que je l'ai ressenti également) (A., Mail - Février 2017*).

Les fonctionnements dérogatoires aux règles collectives attirent particulièrement l'attention de quelques adhérents et déclenchent des controverses : certains fournisseurs choisis par le GA ne sont passés par aucun des filtres prévus et sont choisis « à la confiance » des animateurs du GA ou adhérents. La participation d'un producteur espagnol d'oranges, certes bio, lors d'une des premières livraisons contrevient à un certain nombre de règles définies dans le cahier des charges provisoire, que le collectif s'efforce parallèlement de mettre en œuvre et qui énonce que : *« chaque produit, chaque fournisseur, devront être homologués par la commission « éthique et valeurs ». Les adhérents réfléchiront ensemble sur l'opportunité de vendre certains produits d'importation (fruits exotiques..)».*

Le processus de coordination central qui permettait d'articuler les décisions prises en groupes de travail et la communauté réunie en plénière reposait sur la confiance dans les membres et dans les processus. Cette confiance est mise à mal par le rythme des opérations. Un problème de communication et de coordination plus général est rapidement constaté par les coopérateurs : « *Il ressort également que les décisions prises en plénière n'ont pas fait l'objet d'un consensus clair avant approbation et les membres pointent un manque de communication entre les différents groupes. Les manques de communication et de prise de décisions collaboratives ont été pointés lors de la dernière réunion du groupe de travail Coordination.* » (Compte rendu GT achats/approvisionnements réunion, avril 2018). Ce qui va à l'encontre des principes posés par la communauté : « *Ce n'est pas pyramidal,*

mais il faut bien prendre les décisions. Le but, ce n'est pas de dire aux autres, tant pis pour vous, ce n'est pas comme ça qu'on créé du collectif. Essayer de produire une décision qui convienne à tous, ça prend du temps » (G., lors d'une manifestation destinée à créer du lien entre membres du collectif, Septembre 2017).

Désormais, une partie des membres témoignent du sentiment que la dynamique et la logique du projet leur échappent, considérant que le GA dévie la communauté de son objectif initial, menace l'avancement du projet de magasin en tant que tel et la cohésion de la communauté. Le GA accapare en effet une partie non négligeable du temps alloué par les bénévoles au projet et concentre en partie les efforts autour des livraisons régulières, favorisant un horizon court dans le processus. Face au risque de délitement du projet entrepreneurial et de la communauté, les modalités d'organisation du GA sont progressivement redistribuées aux GT préexistants, et des réunions spécifiques organisées, le tout afin de repositionner le GA dans son rôle de préfiguration du magasin dès 2018. Ces réunions sont saluées comme autant d'espaces de délibération et de discussion et permettent au collectif de dépasser certaines tensions au prix toutefois du retrait de certains adhérents. C'est dans ce contexte de première mise en œuvre économique qu'émerge une discussion collective autour de la fixation des prix, considérée par les coopérateurs comme un déterminant crucial du succès ou de l'échec du projet de magasin.

…A la recherche d'un difficile équilibre autour du prix « juste »

Les principes qui président au projet de magasin associent l'équilibre économique à la mise en œuvre de la charte des valeurs pour obtenir un "prix juste", « modéré ». Afin d'intégrer cette double contrainte et favoriser un approvisionnement local, le choix des fournisseurs s'appuie sur des relations de confiance et de transparence : « *Le prix est déterminé avec le fournisseur. Selon les conditions, nous on ne va pas chercher à négocier, on lui fait confiance. (…) On sera transparents sur la marge.* » (Octobre 2017).

Compte tenu du défi majeur que représente cette recherche d'équilibre au prix juste, l'expérience du GA déclenche un débat interne début 2018, témoignant des arbitrages complexes à opérer par la communauté : « *Ce qui va rendre le magasin bobo, c'est les prix et le bio. J'ai une mère de famille qui m'a dit, quand j'achète (ce produit) à mes enfants, ce n'est pas (…) à 4 euros. Là, je vais chez X. (un hypermarché local)* » (D., février 2018). Les coopérateurs mènent alors un travail d'enquête auprès des coopérateurs au dedans de la communauté, et au dehors en observant les politiques tarifaires des initiatives pairs, mais aussi de l'industrie de distribution, bio et traditionnelle : « *Le kilo de carottes chez X., le producteur gagne 90 cents. (…) Chez nous, il gagne 1 € 30. Nous on propose de*

monter un magasin où on peut se rencontrer autour d'un projet collectif et où on peut agir directement sur la consommation. » (P., présentation du projet au public, Février 2018).

La plupart des coopérateurs s'étonnent que la question du prix n'ait pourtant pas été collectivement débattue avant, considérant qu'il faut dépasser un éventuel « tabou ». Ils revendiquent désormais de pouvoir parler ouvertement des différents niveaux de pouvoir d'achat des coopérateurs, et en fonction de ceux-ci, de pouvoir négocier de façon transparente une juste rémunération avec les producteurs. Dans cet objectif d'équilibre, les coopérateurs évoquent la possibilité de convenir d'un prix de gros pour le collectif. La transparence des conditions de négociation est conçue pour permettre une forme d'équité, loin des « négociations brutales » de l'industrie de grande distribution : « *La productrice (…) a dit d'elle-même qu'elle a fait un prix parce qu'elle avait le volume. Après la discussion est ouverte pour avoir une forme d'équité, par rapport à un prix public de base, qu'il y ait un prix négocié pour qu'il y ait une forme d'équité entre les producteurs qui jouent le jeu*. » (Réunion inter-GT, 15 novembre 2017).

La transparence des négociations autour du prix de gros ne suffit cependant pas à contrer la difficulté à concevoir un prix "juste" qui rende accessible à tous, tous les produits du magasin. En effet, en dépit d'une marge faible, les prix sont déjà considérés comme élevés par certains coopérateurs. Pour autant, il n'est pas question de remettre en cause la solidarité initialement revendiquée avec les producteurs agricoles locaux et bio : « *Après, notre magasin, il n'est pas fait pour être compétitif. Le mot compétition, ça ne va pas avec notre philosophie*. » (L., décembre 2017). Un sondage destiné aux adhérents, lancé en juin 2018, et plusieurs débats thématiques organisés, engage ouvertement le débat autour du prix et des valeurs portées par le collectif. La délibération collective en cours a pour objectif de prendre en compte le pouvoir d'achat des coopérateurs et les besoins de subsistance des producteurs, ce qui implique donc sur un fort pouvoir d'arbitrage de la communauté et recentre les débats sur la perspective d'ouverture prochaine d'un magasin coopératif et participatif viable, et pas seulement au plan économique. Pour l'ensemble des adhérents, la résolution de cette équation est un enjeu crucial pour parvenir à l'ouverture prochaine du magasin.

3. Discussion

La mobilisation des perspectives processuelles dans le champ de l'entrepreneuriat d'une part - l'*entrepreneuring* -, et des communs d'autre part - le *commoning* - nous a permis d'étudier un projet de création de supermarché coopératif en plaçant le projecteur sur les dynamiques sociales et organisationnelles. Les résultats mettent au jour et renseignent deux processus structurants du

projet de création d'un magasin coopératif : l'émergence et le développement d'un entrepreneuriat collectif à même de produire une ressource partagée d'une part, l'auto-organisation autour de la ressource autorisant la gestion de communs. Le cas étudié montre ainsi que les processus d'*entrepreneneuring* et de *commonin*g peuvent s'hybrider mettant au jour un troisième processus : le « *commoneuring* », tel que nous proposons de le nommer. Le *commoneuring* rend compte de la création de ressources communes à partir de la mise en œuvre d'un entrepreneuriat collectif particulier : l'encommuns permettant d'entreprendre le commun. Le cas étudié permet de mettre au jour plusieurs dimensions centrales du processus de *commoneuring.*

3.1. Le *commoneuring* se fonde sur une communauté organisante et délibérante

Dans le cas étudié, le projet entrepreneurial repose sur une communauté qui structure progressivement son émergence et sa croissance en mettant en place des modes d'organisation du travail et de prise de décision qui permettent de faire reposer *l'organizing* sur la communauté elle-même. La communauté démontre ici une capacité organisante, qui vise à l'émergence de communs. La communauté est très vite placée devant la question économique du fait de l'objet même de l'initiative : la création d'un magasin. Si le projet de création du magasin coopératif affiche clairement une ambition économique (et une ambition de croissance et de pérennité *via* son inscription sur le territoire, et la volonté d'y créer des emplois), il n'est pas question pour la communauté naissante de s'inscrire dans une logique exclusivement marchande. La communauté conçoit la dimension marchande en référence à des valeurs éthiques et solidaires. Ainsi, la dimension économique et la question de la création de valeur sont dès le départ prises en charge par un groupe de travail dont les avancées sont soumises à d'autres groupes qui ont pour fonction de contraindre le projet entrepreneurial au respect et à l'intégration des valeurs produites par la communauté (et répertoriées dans la charte et le cahier des charges produits par elle). Il en ressort que la fixation du prix doit permettre d'aboutir à un « prix juste » permettant d'équilibrer les finalités économiques, de justice sociale et de soutenabilité écologique.

La dimension démocratique occupe une place centrale dans la structuration de l'émergence organisationnelle, le maintien et la reproduction de la communauté. Au travers du travail collaboratif entre les membres des groupes et entre les groupes, la communauté crée des espaces de délibération qui permettent que la dimension économique soit discutée jusqu'à assurer son articulation au projet politique. Ainsi entre *entrepreneuring* et *commoning,* la communauté aménage des espaces délibératifs où la décision collective s'exprime, tranche, permet une redéfinition des besoins et l'invention de solutions collectivement validées. Ces espaces dédiés à la délibération

politique doivent permettre à la communauté d'avancer, de se maintenir et de se renforcer. La délibération apparaît en ce sens constitutive de la communauté. A l'inverse, l'absence ou le manque de processus délibératifs met en danger la communauté et sa capacité organisante. C'est ce qu'illustre la création du groupement d'achats qui s'approprie le pilotage de la dynamique entrepreneuriale, imposant son propre rythme pour la prise de décision qui échappe à la dynamique collaborative qui caractérise le travail des groupes au sein de la communauté. Le groupement d'achat ne maintient pas les espaces de délibération nécessaires à la communauté. A travers l'action du groupement d'achat, les tensions qu'elle soulève, et la redistribution du travail qu'opère alors la communauté, le cas montre que *l'entrepreneuring* peut être rappelé à l'ordre par le *commoning*.

3.2. Le *commoneuring* favorise une hybridation des ressources et une conception des échanges au-delà de la perspective marchande

L'hybridation des processus d'*entrepreneuring* et de *commoning* par la communauté permet à cette dernière d'enrichir les échanges marchands d'autres types d'échanges, tels que ceux fondés sur la redistribution et la réciprocité selon une perspective d'économie substantive telle que définie par Polanyi (2011). Autour de la recherche du « prix juste », c'est bien une forme de « redistribution » qu'opère la communauté. De plus, l'engagement et le travail bénévole des membres de la communauté ainsi que le travail collaboratif qui s'opère au sein des groupes et entre les groupes, s'inscrivent dans une logique de réciprocité. C'est l'hybridation des principes d'échanges qui fonde la soutenabilité sociale du projet (au travers de prix rendus accessibles aux plus grand nombre) et son inscription dans des logiques solidaires et de défense du bien commun.

3.3. La préservation et l'enrichissement de la diversité des ressources qui fonde le commun

La gestion des communs suppose la préservation des ressources partagées. Le *commoneuring* a pour vocation d'enrichir les ressources et d'en garantir le partage grâce au maintien d'une communauté active autour de ce double souci. C'est la préservation même du partage de la ressource qui autorise la mobilisation soutenue de la communauté. En outre, à travers les principes réciprocitaires mis en œuvre en son sein, la communauté s'intéresse aux liens avant de s'intéresser aux biens ; elle « prend soin » d'elle-même afin de préserver son commun et de l'enrichir d'autres ressources. L'observation que nous avons conduite se déroule avant même que le magasin existe. Ce choix méthodologique est important car il nous permet de re-questionner le concept de ressource. Dans une logique marchande, la ressource est matérielle et a une traduction monétaire. La ressource n'est effective qu'après l'inauguration du magasin, à l'issue de la première journée de vente. Ici, ce n'est pas le cas. La ressource existe dès après la projection du film lorsque les nombreuses personnes présentes décident de se revoir pour engager une action collective. La ressource est en effet avant tout fondée

dans le cas observé sur la création d'un lien. C'est un lien spécifique en ce qu'il s'organise autour de la vente de biens, mais c'est un lien animé par une logique de réciprocité qui fonde la solidarité au sein de la communauté et une logique de redistribution qui autorise la préservation et l'enrichissement de l'ensemble des ressources mobilisées dans le projet.

Bibliographie

Adler, P.A. et Adler, P. (1987). Membership roles in field studies, Sage.

Bresnihan, Patrick (2016). Transforming the fisheries : neoliberalism, nature, and the commons, UNP-Nebraska.

Benjamin Coriat (dir.), (2015). *Le retour des communs : la crise de l'idéologie propriétaire*, Paris, Les Liens qui Libèrent (LLL).

Coriat, B. (2017a). « *Common Pool Resource* », dans Cornu M., Orsi F. et Rochfeld J., Dictionnaire des biens communs, PUF-Quadrige, 200-202.

Coriat B. (2017b). « *Communs (approche économique)* », dans Cornu M., Orsi F. et Rochfeld J., Dictionnaire des biens communs, PUF-Quadrige, 266-269.

Dardot, P. et Laval, C. (2015). Commun : Essai sur la révolution au XXIème siècle, La Découverte.

Dey, P. et Steyaert, C. (2016). « *Rethinking the space of ethics in social entrepreneurship : power, subjectivity, and practives of freedom* », *Journal of Business Ethics*, vol. 133, n° 4, 627-641.

Emin, S. et Schieb-Bienfait, N. (2013). *« De la pertinence des approches par le projet pour analyser les processus entrepreneuriaux collectifs : une étude de cas sur le territoire de la Confédération Paysanne », Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 12, n° 1, 15–42.

Euler, J. (2018). *« Conceptualizing the Commons: Moving Beyond the Goods-based Definition by Introducing the Social Practices of Commoning as Vital Determinant », Ecological Economics*, vol. 143, 10-16,

Fournier, V. (2013). *« Commoning : On the social organisation of the commons », M@n@gement*, vol. 16, n° 4, 433–453.

Gartner, W. B. (2014). « *Organizing entrepreneurship (research)* », dans Fayolle, A., Handbook of Research On Entrepreneurship : What We Know and What We Need to Know, Edward Elgar.

Germain, O. et Jacquemin, A. (2017). « *Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16, n° 1, 7–18.

Helfrich, S., Bollier, D. (2017). « *Commoning* », dans Cornu M., Orsi F. et Rochfeld J., dans Dictionnaire des biens communs, PUF-Quadrige, 204-211.

Hess, C. (2008). « *Mapping the New Commons* », *12th Biennal Conference of the International Association for the Study of the Commons*, Cheltenham, England, University of Gloucestershire, July 14-18.

Hjorth, D., Holt, R. et Steyaert, C. (2015). « *Entrepreneurship and process studies* », *International Small Business Journal*, vol. 33, n° 6, 599–611.

Hjorth, D. (2013). « *Public entrepreneurship : desiring social change, creating sociality* », *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 25, January, 34–51.

Hollender, R. (2016). « *A Politics of the Commons or Comming the Political ? Distincts Possibilites for Post-Capitalist Transformation* », Spectra, vol. 5, n° 1.

Jones, C., et Murtola, A.-M. (2012). « *Entrepreneurship and expropriation* », *Organization*, vol. 19, n° 5, 635–655.

Jones, C., et Spicer, A. (2009). U*nmasking the Entrepreneur*, Edward Elgar.

Ostrom, E. (1990). Governing the commons : the evolution of institutions for collective action*,* Cambridge University Press.

Ostrom, E. et Hess, C. (2007). Understanding Knowledge as a Commons, From Theory to Practice, MIT Press, Cambridge.

Polanyi, K. (2011). La Subsistance de l'Homme : la place de l'économie dans l'histoire et la société, Flammarion.

Schmitt, C., et Bayad, M. (2008). « *L'entrepreneuriat comme une activité à projet* », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol. XIV, n° 32, 141-159.

Steyaert, C. (2007). « *Entrepreneuring » as a conceptual attractor ? A review of process theories in 20 years of entrepreneurship studies* », *Entrepreneurship & Regional Development*, vol. 19, n° 6, 453–477.

Tedmanson, D., Essers, C., Dey, P., et Verduyn, K. (2015). « *An Uncommon Wealth... Transforming the Commons With Purpose, for People and Not for Profit !* », *Journal of Management Inquiry*, vol. 24, n° 4, 439–444.

Verduyn, K., Dey, P. et Tedmanson, D. (2017). « *A critical understanding of entrepreneurship* », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16, n° 1, 37–45.