



UNIVERSITE « SOLIDAIRE ET CITOYENNE »

Par l'ESEAC de l'IEP de Grenoble :

Synthèse phase exploratoire Recherche-Action « Production et Consommation responsables » sur le territoire de la Métro de Grenoble

I. Hypothèses de la recherche-action sur les liens entre innovations organisationnelles et développement territorial

a. Le constat de départ : spécialisation et éparpillement croissant des structures de l'ESS

Depuis une trentaine d'années, on constate une multiplication des initiatives et des innovations sociales dans le domaine de l'ESS, qui tend paradoxalement à un essor et à un émiettement des organisations de l'ESS sur les territoires. Si parallèlement se constituent des réseaux et des collectifs, leur portée reste limitée. On assiste ainsi à une spécialisation croissante des structures de l'ESS, alors que peu de structures généralistes ne voient le jour. Cette situation aboutit à des phénomènes de concurrence entre les structures de l'ESS (notamment dans les recherches de subventions) et leur fragilisation. Les effets de diffusion et les externalités positives de ces innovations sociales sur le territoire sont faibles, restreignant la participation des organismes d'ESS au développement du territoire.

Spécialisées et éparpillées, les organisations de l'ESS se fragilisent et n'ont qu'un faible rôle structurant sur leurs territoires.

b. Les effets positifs de la mutualisation et de la coopération sur la pérennisation des structures de l'ESS et leurs effets structurants sur le territoire

Dès lors, l'hypothèse de cette recherche-action est de voir comment des innovations organisationnelles porteuses d'un accroissement de la mutualisation et de la coopération, peuvent faciliter la pérennisation des structures et leurs effets structurants sur un territoire. La spécialisation croissante des organisations de l'ESS les tend parfois à adopter une vision étroite du développement territorial. La mutualisation et les partenariats peuvent être un moyen pour elles d'envisager une vision plus généraliste, et à structurer ensemble leurs activités sur un territoire.

On distingue alors, selon leur degré d'investissement et d'intégration, les formes suivantes de coopération pouvant amener à une structuration de ces activités :

- **L'échange d'informations et de connaissances** : les structures acceptent de s'échanger des informations et de partager leurs connaissances, dans l'idée que les bonnes pratiques doivent se généraliser et être accessibles à tous. C'est une « mise à disposition » de savoir, il n'y a pas de nouvelles créations. L'échange enrichit individuellement les participants, dans une logique de don et de réciprocité.
- **le partenariat** : Les structures ne mettent pas en commun une partie de leur activité, mais travaillent de concert afin de créer un nouveau projet particulier. Le partenariat ne réunit pas

forcément deux structures dans un échange égalitaire (par exemple une association et une collectivité territoriale), et il est ponctuel (organisation d'une soirée festive par exemple)

- **La mutualisation** : structuration horizontale dans laquelle les structures acceptent d'abandonner une partie de leur activité au profit du collectif, mais qui ne tend qu'à une mise en commun partielle des activités. C'est une mise en commun de moyens. La mutualisation suppose un principe de réciprocité de l'échange entre les structures (échange égalitaire).
- **La coopération** : elle consiste en la mise en commun de l'activité de production de plusieurs structures ou entités. Elles conservent toutefois une forme d'autonomie dans le reste de leurs activités (services supplémentaires, gestion, vente)
- **L'intégration** : organisation verticale des structures par regroupement et absorption. Elles mettent en commun la production et les moyens (coopération + mutualisation de moyens) pour ne devenir qu'une seule et unique entité.

= Quelles formes d'échange, de partenariats ou de mutualisation retrouve-t-on sur le territoire de la Métro entre les structures spécialisées dans la production et la consommation responsables ?
 = Quelles innovations organisationnelles ont vu le jour récemment dans ce champ d'activité sur la Métro ?

II. Recensement et échantillon de l'étude sur le territoire de la Métro

La première phase de la recherche-action consistait à recenser les structures de l'agglomération grenobloise spécialisées dans la production et la consommation responsable.

Ainsi près de 80 structures ont été recensées (tout statut confondu). Près de 50 % d'entre elles sont des associations. Elles agissent principalement au sein de cinq domaines d'activités identifiés (Alimentation, Energie durable, Eco-construction et Accès au Logement, Réemploi, Mobilité).

Lorsqu'on met en relation la nature des activités des structures et leur statut social, on obtient le tableau suivant :

Domaine/statut	Associations	Sociétés Coopératives	Sociétés anonymes	Autres (clusters, Hôtel d'activités)	total
Alimentation	10 (4)	3 (1)	11	0	24 (5)
Energie	2 (1)	1 (1)	1	1	5 (2)
Habitat	7 (2)	8 (3)	2	0	17 (5)
Mobilité	4 (1)	1 (1)	5 (1)	0	10 (3)
Réemploi	10 (1)	1 (future)	0	0	11 (1)
Organismes transverses	9 (2)	1	0	1	11 (2)
Totaux	42 (dont 11)	15 (6)	19 (1)	2	78 (18)

(entre parenthèses les structures interviewées)

Dans l'objectif d'identifier les pratiques d'échanges et de mutualisation des structures de l'Economie Sociale et Solidaire, des entretiens ont été réalisés parmi dix-huit d'entre elles (associations et coopératives). Il s'agit des structures suivantes :

- Ageden (association)
- Akoé (SCOP)
- Alliance PEC (association)
- Alpes Auto-Partage (SCIC)
- Brin d'Grelinette (association)
- Caracol (SCOP)

- Court-circuit (SCOP)
- Enercoop Rhône-Alpes (SCIC)
- Equisol (association)
- Grenoble Solidarité (association)
- Les Habiles (association)
- Itinéraire Bys (coopérative)
- Maison de la Nature et de l'Environnement (association)
- Pact38 (association)
- Un P'tit Vélo dans la Tête (association)
- Les Amis du Zeybu (association)
- Amap les Arcelles (association)
- Village et Quartier Solidaire (association/SCIC)

Les résultats de ces entretiens constituent la base de l'analyse qui va suivre.

III. Conclusions de la phase exploratoire de recensement

La phase exploratoire de la recherche-action a permis d'identifier différentes pratiques de mutualisation et d'échange entre les structures de la Production et Consommation responsables (PCR) de l'agglomération grenobloise.

Nous nous attacherons d'abord à définir les objets de ces échanges coopératifs (que mutualise-t-on ?), avant d'essayer de comprendre les raisons qui poussent les structures à travailler ensemble (pourquoi mutualise-t-on ?).

a. Des formes d'échange, de partenariat ou de mutualisation diverses (que mutualise-t-on ?)

Les objets de mutualisation varient. On peut les lister, selon qu'ils sont plus ou moins « intégrateurs » et contraignants :

- **L'échange d'informations, de connaissances et de compétences** entre les structures (on échange des bonnes pratiques, des manières de faire, de la veille réglementaire, et on assiste les autres dans l'élaboration de leurs projets)
- **La mutualisation de la communication et de la représentation** (souvent politique : on participe à des événements sous la même « bannière », afin d'augmenter la visibilité des structures et leur poids politique)
- **La mutualisation de moyens, de services et d'activité** (on met en commun du matériels, on propose des activités ensemble ou de manière complémentaire, afin d'améliorer l'offre de service dans le secteur concerné)
- **La mutualisation d'achat/vente** : (on passe des commandes ensemble, et on propose un lieu (physique ou virtuel) de vente commun, afin de diminuer les coûts de production et d'améliorer les débouchés)
- **La mutualisation immobilière** : (on mutualise les coûts locatifs et les services immobiliers –salle de réunion, matériel...et on crée un lieu de vie professionnelle unique)
- **La mutualisation de personnels** (on embauche du personnel ensemble, car individuellement il n'y a pas assez de travail, mais collectivement, on peut obtenir un temps complet)
- **La mutualisation financière** (on accorde des délais de paiements, et des avances de trésorerie entre structures)

Quelles sont les formes d'échanges/de partenariats/et de mutualisation en vigueur chez les acteurs grenoblois spécialisés dans la production et la consommation responsable (PCR) ?

b. Quels objectifs pour quelles formes de mutualisation ?

Selon la logique et les objectifs que poursuivent les structures de la PCR à Grenoble dans leurs relations avec leurs partenaires, elles privilégieront une ou plusieurs objets de mutualisation définis ci-dessus. Nous avons identifiés les logiques suivantes.

- **La logique de mise en réseau :**

Selon une logique affinitaire : les structures **se regroupent et mutualisent afin d'encourager le lien social entre les individus, à la fois à l'intérieur et entre les structures**. On retrouve cette logique dans le secteur de l'alimentation.

Selon une logique politique : **on se regroupe en réseau pour porter des valeurs et des idées communes et partagées**, afin de les faire entendre sur l'espace public (secteur de la mobilité, et de sensibilisation au développement durable).

Les structures qui poursuivent cette logique sont ouvertes à l'échange d'informations et de connaissances, ainsi qu'à la mutualisation de communication et de représentation. Elles privilégient la forme partenariale (projets ponctuels). Elles sont généralement très attachées à l'authenticité de leur projet associatif et à sa spécificité, et craignent qu'il ne se dénature au profit du collectif dans le cas d'une mutualisation d'activités avec d'autres structures. Ainsi on communique ensemble, on se rencontre souvent, on échange, mais il y a peu de perte d'autonomie. Il s'agit davantage de promouvoir une idée et des valeurs que de se développer économiquement. On accepte de se regrouper de manière épisodique mais on cherche à garder son indépendance vis-à-vis du groupe ou du projet

- **La logique territoriale :** les structures qui se regroupent **recherchent ici à répondre ensemble à des besoins identifiés sur un territoire, à destination d'un public particulier**. La nature de l'activité est justifiée par son effet sur les besoins du territoire. C'est l'appartenance à ce territoire qui fonde le regroupement (au-delà de la proximité affinitaire). **Cette logique incite au partenariat et à la mutualisation intersectoriels**. On est solidaire afin d'améliorer et d'élargir l'accessibilité des services à tous. Cette territorialisation permet des relations avec les collectivités et d'autres professions sur le territoire. On mutualise alors des moyens (matériels), de services et des activités.

- **La logique professionnelle :** il s'agit ici de **se regrouper pour créer une filière économique (à but non lucratif)**, avec la volonté de structurer économiquement une activité. **L'objectif est de faire le lien entre l'offre et la demande sur le territoire**. (éco-construction, réemploi, énergie). Ce sont les acteurs qui poursuivent cette logique qui semblent être les plus enclins à poursuivre les mutualisations **et à avancer vers plus d'intégration**. C'est au sein de cette forme d'organisation qu'on note les mutualisations les plus abouties. Quand l'objectif du regroupement est de gagner en visibilité, d'améliorer ses débouchés et d'accroître son développement économique, la perte d'autonomie liée à la mutualisation est mieux supportée. Dans les SCOP de production responsable par exemple, la dimension économique est assumée, donc on mutualise volontiers. On met en place des catalogues communs de vente, on organise des formations communes de personnels. On peut également mettre en commun le service de comptabilité ou de secrétariat.

En revanche, dans ces cas de mutualisation, la logique est exclusivement intrasectorielle. Les échanges se font au sein de la même branche d'activité (éco-construction, réemploi...). Il n'y a pas d'intersectorialité comme on peut le trouver dans les partenariats des logiques précédentes.

Sur la vingtaine de structures interrogées sur la Métro, il semblerait que la majorité associative poursuive une logique de réseau, que la partie coopérative (SCOP) ait une logique professionnelle, mais que **peu d'entre elles s'attachent à développer une logique territoriale dans la recherche de leurs partenaires.**

Autrement dit, on se regroupe par secteur d'activités et par affinité idéologique. La logique d'appartenance qui prévaut est celle de la nature de l'activité, plutôt que l'appartenance territoriale à un quartier, à des besoins sociaux ou à un public. Si la majorité des acteurs sont « attachés » à l'agglomération grenobloise dans son ensemble, il s'agit plus de travailler avec des collègues qu'avec des voisins.

Enfin, on note que certaines formes de mutualisation sont totalement absentes, comme la mutualisation de personnels ou de trésorerie. De même, **il faut souligner que la mutualisation immobilière n'est pas toujours gage de mutualisation avancée entre structures.** Dans le cas d'Artis par exemple, il semble plus que les acteurs cohabitent plutôt qu'ils ne travaillent ensemble. Il semblerait qu'une mutualisation immobilière doive préalablement être motivée par un projet collectif des « futurs habitants », afin qu'elle se complète par des mutualisations d'activités, de services et de moyens.

Proposition d'animation des groupes de travail

Pour poursuivre ce travail, nous proposons de rencontrer les acteurs avec le programme suivant :

- Présentation des résultats et débat
- Présentation des 2 exemples : Les Amis du Zeybu, les acteurs de la filière ressource
- Analyse des besoins et limites