



UNIVERSITE « SOLIDAIRE ET CITOYENNE »

Par l'ESEAC de l'IEP de Grenoble :

Synthèse phase exploratoire Recherche-Action Les innovations organisationnelles dans la création d'activités artisanales et culturelles sur l'agglomération grenobloise

Introduction : les enjeux

Ces vingt dernières années ont vu l'émergence et la diffusion de structures d'accompagnement à la création d'activités, alors que les chômeurs sont encouragés à créer leur propre activité professionnelle. Parallèlement la remise en cause du statut d'intermittent du spectacle oblige les artistes à trouver de nouvelles formes d'organisation pour la création, animation et diffusion, à partir d'une multitude de « collectifs ».

L'ESS peut figurer parmi les réponses permettant de consolider les activités, et donc d'accroître les revenus, si des innovations organisationnelles résolvent la question de l'émiettement des structures, et de leur mise en concurrence.

Compte tenu de la revendication d'autonomie des acteurs concernés (porteuse de capacité d'innovation), la mutualisation paraît la forme la plus adaptée pour permettre un développement des activités, des économies d'échelle, une meilleure répartition et efficacité du travail... Les exemples italiens de « consortium » peuvent être appropriés en France pour être adaptés aux conditions locales.

1. Entre échange et intégration : la mutualisation. Définitions

a. Un besoin de clarté pour les acteurs

Après analyse des entretiens, il semble que le sujet de la mutualisation ait besoin d'être redéfini car les acteurs en ont une conception très large. Outre la mutualisation qui s'entend par faire avec, et nécessite une coopération, avec l'acceptation d'une délégation partielle de son autonomie, les acteurs parlent souvent de réseau et de partenariat. De plus, les structures de l'ESS étant par essence un groupement d'individus, il paraît logique que des processus de mutualisation aient lieu en interne entre les membres. Ceci ne peut pas être réellement considéré comme une forme de mutualisation innovante, à moins que l'adhésion à la structure soit très ouverte sur l'extérieur. Or, dans de nombreux entretiens, les acteurs ont mis en avant cette forme de mutualisation. Il y a donc un souci de définition du cadre de la mutualisation, en interne ou en externe, sachant que pour les pratiques internes la définition de la mutualisation est complexe.

Ce problème de définition de la notion de mutualisation rend difficile la lecture des entretiens et la recherche de pratiques communes. Cela montre aussi le besoin de clarté pour les acteurs pour qui la mutualisation est un mot fourre-tout. Cette notion est donc à manier avec prudence dans les appels d'offre ou autres études.

b. Définition retenue

La mutualisation est entendue ici comme une mise en commun. Elle diffère ainsi de la coopération, qui signifie faire en commun, et de la simple logique de partenariat. Lorsqu'on mutualise, on délègue une partie de son autonomie puisqu'on met en commun des ressources, des projets, des compétences pour créer quelque chose de nouveau et qui ne nous appartient donc pas complètement, qui est collectivement partagé.

Puisque nous travaillons sur une structuration des acteurs du territoire, nous nous intéresserons essentiellement aux formes de mutualisation externe (entre différentes organisations). Nous utiliserons également des exemples de mutualisation interne (au sein d'une même organisation) pour illustrer nos propos. En effet, dans certaines organisations comme les coopératives d'activités et d'emploi, la mutualisation interne correspond à une mutualisation externe pour certains acteurs (comme des porteurs de projet individuels). Les mécanismes de mutualisation interne entre les membres peuvent se répliquer au niveau supérieur, entre les structures.

Notre étude révèle trois niveaux possibles de structuration collective, répertoriés ici du moins au plus impliquant: l'association (en fédération), la mutualisation, puis la coopération (la SCIC par exemple, ou la fusion).

Il est intéressant de questionner les acteurs sur ces 3 notions :

- En quoi et pourquoi ils s'associent ?
- En quoi et pourquoi ils mutualisent ou veulent mutualiser ?
- En quoi et pourquoi ils coopèrent ou veulent coopérer ?

Ces logiques sont à distinguer du groupement qui prive les structures d'autonomie en les absorbant, ainsi que de la simple mise en réseau ou de la prestation de service.

2. A partir d'un recensement sur l'agglomération grenobloise : un échantillon

L'analyse a porté sur 17 structures, par rapport aux 30 recensées

- 13 associations (dont une fédération, asso de 2^{ème} niveau)
- 3 CAE (dont 1 spécialisée dans le bâtiment)
- 1 SCOP

L'étude se concentre sur la création d'activités dans les domaines de l'artisanat, des services dématérialisés et de la culture.

Structure	Type structure	Objet
CABESTAN	CAE BATIMENT	Bâtiment
SCOP 3 BIS	CAE	Artisanat
45 NORD ET 3 BIS	CAE	Artisanat
ARTIS	ASSO	Artisanat
ACCES	ASSO GE	Services
GEIQ PROPLETE 38	ASSO GE/GEIQ	Services
POUSADA	ASSO	Services
LA BOBINE	ASSO	Culture
LA BIFURK	ASSO	Culture
DYADE	ASSO	Culture
LE STUD	ASSO	Culture
MANNARTE	ASSO	Culture
POLE MUSICAL	FEDE ASSO	Culture
TCHOOKAR	SCOP	Culture
BARBARINS	ASSO	Culture
ARTISENS	ASSO	Culture
CAV	ASSO	Culture

3. Des formes de mutualisation diverses :

Sur le territoire de la Métro, certaines organisations ont développé des pratiques de mutualisation particulières. Nous nous livrons ici à un rapide état des lieux pour savoir quelles organisations pourraient témoigner de leurs expériences et partager leurs innovations organisationnelles.

- a. Les groupements d'achat (SCOP de coiffeurs)
- b. L'accompagnement à la création (les CAE)
- c. La mutualisation immobilière
Avec une logique Hôtel Activités (Pousada, Artis)
Une logique Pépinière (Cap Berriat, EVE)
La mise en commun d'équipement, de salles de diffusion (Le Stud)
- d. La mutualisation de personnel (les GE ACCES et GEIQ Propreté 38)
- e. La mutualisation de trésorerie (Genèse, les CAE)

Des observations :

f. Un faible impact en termes de transversalité et de développement local

2/3 des structures mutualisent dans une logique sectorielle, ce qui baisse les possibilités de mutualisation et de complémentarité pour les porteurs de projets. Seules 50% des structures recherchent clairement la diversité et des activités complémentaires dans la mutualisation.

Pour seulement 2 structures la mutualisation a pour objectif le développement local.

g. La mutualisation est essentiellement tournée sur l'immobilier et les équipements.

Cela est particulièrement vrai pour les organisations culturelles qui ont besoin de lieu de diffusion et de répétition. Pour les structures de la création d'activités, le besoin de locaux pouvant accueillir des collectifs, ainsi que des ateliers de production est également récurrent.

Ainsi, 2/3 des structures mutualisent immobilier et/ou équipements, dont 100% des structures travaillant sur l'artisanat, 90% des culturelles, et 1 sur 3 pour les services.

h. La mutualisation est aussi répertoriée comme un moyen de communication efficace

Pour 50%, la mutualisation a pour effet l'accroissement de leur visibilité et de leur public pour la diffusion de leurs créations, c'est vrai pour 80% des structures culturelles.

50% des structures mutualisent de la communication ou du commercial, c'est une mise à disposition de réseaux de distribution, d'image.

i. L'impact socio-économique de la mutualisation est peu développé.

Certes 2/3 des structures reconnaissent que la mutualisation a permis une consolidation des leurs emplois, dont 2/3 de celles faisant du service. Mais ce sont des groupements d'employeur, pour qui la question de l'emploi est donc centrale.

Seulement 1/4 des structures mutualisent des fonctions de production, prestation de service et/ou vente. Il n'y a donc pas de véritable logique économique derrière la mutualisation, maintien d'une certaine indépendance.

Seulement 1/3 des structures mutualisent de l'investissement et/ou de la trésorerie. Ces méthodes sont pourtant relativement connues, mais le degré

d'engagement doit être trop dissuasif. Il serait important de mettre l'accent sur les effets positifs de ce type de mutualisation.

- j. L'animation de la mutualisation est une fonction primordiale si l'on veut véritablement créer de l'échange et du projet collectif, malheureusement peu développée.

On voit ainsi que seulement 1/4 des structures ont un poste dédié à l'animation de la mutualisation. Sur ces 5 structures, 4 ont développé des outils de mutualisation et 4 mutualisent de la trésorerie.

2/3 des structures ont cependant créé un poste. Attention, un poste chargé d'assurer la gestion de la mutualisation peut être purement administratif, ou dans l'animation. D'ailleurs seulement 5 des 12 structures considèrent avoir un poste dédié à l'animation de la mutualisation.

Enfin, Pour moins d'1/4 des structures, la mutualisation a abouti à la création de projets collectifs

Il semble que le but recherché soit avant tout la réalisation d'économies, avec la mutualisation d'équipement et de locaux. La mutualisation ne semble pas être prise en compte comme un moyen de développement des activités, de structuration du secteur, et d'autonomisation. **On serait plus dans le faire à côté que dans le faire avec**, il n'y a pas ou peu de coopération et de projet collectif derrière la mutualisation telle qu'elle est pratiquée par les acteurs de la création d'activités.

Pourtant, lors des entretiens, quelques acteurs ont fait remonter des attentes en termes de territorialisation de leurs activités et seraient intéressés pour voir comment la mutualisation avec d'autres acteurs du territoire pourrait avoir des conséquences sur le développement local.

4. Les freins à la mutualisation :

Différents freins à la mutualisation ont été analysés

- l'institutionnalisation ; structuration des organisations en réseaux (reconnaissance, labellisation, normalisation, appels d'offre)
- la division du travail dans le parcours de création (création, exploration, montage, financement, développement) cf Creafil, guichet unique ?
- mais risque de monopoles ou de concurrence plus que de coopération entre porteurs de projets. En étant concurrents, les deux réseaux de l'accompagnement à la création d'activités perdent de leur intérêt. En effet, il est acquis chez les praticiens des CAE que plus le nombre d'entrepreneurs salariés de la SCOP est important, plus l'intérêt pour les porteurs de projet est fort de rejoindre une CAE. Les mécanismes de mutualisation et de coopération qui s'y jouent sont d'autant plus importants que les

membres sont nombreux. Or, à Grenoble il y a une crispation des CAE sur leurs position avec des stratégies de défense des acquis qui ne les poussent pas vers l'extension, chacun restant dans son coin. Il faudrait arriver à dépasser cette logique de réseau, politique et affinitaire, pour mettre en avant l'intérêt socio-économique de la coopération entre ces organisations.

5. Pour dépasser les blocages, animation par la comparaison (culture/artisanat ?)

Dans le secteur de la création d'activités, il existe deux réseaux concurrents sur l'agglomération grenobloise. Il paraît donc compliqué d'inciter ces structures à plus de mutualisation alors qu'elles sont dans une logique de repli sur soi et de défense de leurs intérêts et de leurs spécificités. Cette méfiance entre organisations porte préjudice aux porteurs de projet qui se retrouvent « prisonniers » des réseaux.

Pour arriver à créer une dynamique constructive autour de la mutualisation, il semble important de mixer les acteurs de la culture, qui ont une tradition beaucoup plus forte de coopération, aux acteurs de la création d'activités. En créant des groupes de travail mixtes, cela étouffera en partie les différences entre les organisations de la création d'activités.

Il importe donc de prendre en compte ce facteur de la mixité dans l'organisation future du travail selon l'échéancier suivant :

- la présentation des résultats aux acteurs,
- la présentation de pratiques spécifiques avec des témoignages de structures
- puis la réflexion sur les besoins et les limites d'une démarche mutualisante sur le territoire de la Métro.