

MUTUALISATION : RENFORCER L'ÉCONOMIE SOCIALE EN ACCORD AVEC SES VALEURS



Analyse

Avril 2010

Marie-Caroline Collard
Directrice

Jean-Marie Coen
Chargé de projets

Des pratiques de mutualisation existent dans toutes les formes d'économie. Mais elles trouvent une expression particulièrement féconde au sein des entreprises et des structures sociales et solidaires. » Ainsi s'ouvre la présentation de l'ouvrage « *Comment démarrer en mutualisation?* », publié par... les Ateliers Mutualisés pour un usage social de l'Information (AMI, France).¹

Acceptons en le bon augure. Car plusieurs projets de mutualisation dans l'économie sociale sont nés récemment ou sont en préparation : centrales d'achat, mises en commun de services au sein d'une fédération ou d'un secteur... Avec cette analyse, nous voulons passer en revue les pratiques de mutualisation qui existent dans l'économie sociale et voir quels sont leurs avantages. Il s'agit aussi d'encourager ce mouvement. Car à terme la mutualisation permet de renforcer l'économie sociale, dans le respect de ses valeurs, et donc de favoriser le développement de son modèle, que ce soit par l'essaimage ou par l'entraide.

Au risque de paraître naïfs, nous sommes en effet convaincus que le développement de l'économie sociale passe par le renforcement et le soutien à la culture de la coopération en son sein. Il nous faut apprendre à rassembler nos moyens, nos forces et nos connaissances, si nous souhaitons développer à terme une alternative de grande échelle face à l'économie classique.

La tâche n'est bien sûr pas aisée . Dans cette analyse, nous passerons en revue les grands avantages de la mutualisation et présenterons une série d'exemples existants ou en projet. D'emblée, soyons « terre à terre » et rappelons que la mutualisation repose sur un principe de « gagnant-gagnant ». Mais elle n'est pas dénuée d'une dimension solidaire, puisque les moyens des plus grands, des plus forts, vont aussi renforcer les plus petits.

Avant de développer ces différents points, précisons la distinction que nous faisons entre 'coopération' et 'mutualisation'. La coopération recouvre ici toutes les pratiques d'entraide entre entreprises.² A cet égard, elle est aux antipodes de la notion de concurrence et du chacun pour soi. Et l'on voit déjà toute la dimension utopique du modèle. La mutualisation pour sa part est un des outils de la coopération. Mutualiser consiste à « mettre ensemble » des moyens... ou des besoins, pour améliorer la gestion des entreprises et dégager du temps pour chacun. Dans un esprit de solidarité, les moyens de chacun sont mis en commun au profit de tous.

¹ Antoine Pillet (dir.), Comment démarrer en mutualisation, l'AMI, septembre 2008, 130 p. www.lami.org

² Elle est bel et bien présente entre les entreprises de l'économie sociale.

La coopération dans l'économie classique

La coopération est aussi présente dans l'économie classique. Dans les années 90, un consultant français a ainsi décrit un mécanisme de « co-opétition » entre les entreprises de la Silicon Valley.³ Dans un milieu où l'information circule très vite, il devient selon lui plus rentable de la partager que de la contrôler. L'auteur résume ceci par la formule suivante : « *Si dix individus se rencontrent, chacun possédant une information qui vaut cinq quand elle reste exclusive et un si elle est partagée, chacun repart avec dix* » s'ils choisissent de la partager. Ceci ne vaut bien sûr que si chacun joue le jeu. En conséquence, celui qui ne respecte pas les règles implicites du milieu (« passer clandestin ») se verra écarté des réseaux d'échange et son activité s'en ressentira...⁴

A noter que les économistes qui étudient « la théorie des jeux » se sont penchés très sérieusement sur la question de la coopération, notamment à travers l'étude d'un problème célèbre, « le dilemme du prisonnier ». Plus largement, il existe toute une littérature scientifique qui essaie de modéliser les « choix rationnels » des acteurs économiques. La coopération n'est bien sûr pas absente de leurs pratiques.

Mutualisation : les enjeux

La mutualisation est présente dans tous les domaines de l'économie. Le service *Cambio* de voitures partagées en est un exemple commercial, l'encyclopédie libre *Wikipedia* en est un exemple gratuit⁵. Les logiciels libres sont sans doute un modèle « pur » de mutualisation, puisqu'un outil, issu du travail de quelques uns, est ensuite mis librement à disposition de tous.

La mutualisation consiste pour des structures (associations ou entreprises) à mettre ensemble des ressources dont la mise en commun va s'avérer bénéfique pour tous. Pour voir ce qui va distinguer une telle pratique dans l'économie classique ou dans l'économie sociale, il ne faut donc pas uniquement regarder les statuts de la structure mise en place mais aussi s'intéresser à sa finalité et aux principes de gestion qui l'animent. Créer une centrale d'achat permet par exemple de mutualiser les achats et de diminuer les coûts, mais aussi de promouvoir des aliments locaux ou des financements éthiques, ou encore de développer de la solidarité entre grands et petits acteurs d'un même secteur. Et pour éviter de perdre les valeurs fondatrices en cours de croissance, il faudra piloter cette croissance, l'intégrer dans les enjeux de gestion du projet. En clair, fixer des règles, établir des limites.

L'idée n'est pas neuve bien entendu, puisqu'au 19e siècle, les ouvriers ont créé des coopératives de production et de consommation, ont développé des systèmes d'entraide, en riposte aux méfaits du capitalisme industriel. L'agressivité actuelle du modèle néolibéral remet le mouvement ouvrir sous pression et réimpose la recherche de coopérations. La coopérative *Power4you* en est un bon exemple dans le domaine de l'énergie : les membres d'une série d'organisations ou les citoyens sont invités à s'y affilier pour bénéficier de tarifs préférentiels grâce à l'achat groupé.⁶

Coopérer, c'est aussi mutualiser les compétences et les moyens financiers, pour développer son projet économique plus efficacement et avec une base économique plus solide. C'est également répartir le risque financier, diminuer certains coûts via le partage des infrastructures, des moyens de communication, des outillages, des compétences, du matériel informatique, etc.). Ces gains évidents permettent d'augmenter la qualité d'emploi et surtout la pérennité de ceux-ci dans des moments plus difficiles. Mais ces gains ne se limitent pas à des aspects entrepreneuriaux : mutualiser, c'est aussi proposer une parole commune et renforcer son poids politique.

³ Weil, Thierry, « Comment puiser des technologies dans la Silicon Valley », compte-rendu de la séance du 19 février 1997, Les amis de l'école de Paris. Disponible sur www.ecole.org/seminaires/FS2/RT_02/RT190297.pdf

⁴ Ceci fonctionne dans ce que Thierry Weil appelle un « réseau de compétences ».

⁵ Financé par des appels réguliers aux dons.

⁶ www.power4you.be

Pré-requis culturels pour mutualisation bien comprise

Sur le terrain, on observe aussi que la croissance de bien des structures va passer par des pratiques de mutualisation. Celles-ci ne sont pas évidentes à mettre en place et nécessitent des pré-requis. Pour les auteurs de « *Démarrer en mutualisation* », qui ont étudié un certain nombre de cas, mutualiser nécessite d'abord de développer « *une culture spécifique, un sens de l'échange, une capacité d'écoute et de compréhension pour construire les enjeux et moyens de la mutualisation.* »⁷

Ils estiment que « *la nécessité d'apprendre et de savoir donner avant de recevoir est une des bases essentielles du fonctionnement des alliances. Il y a en quelque sorte une morale de la solidarité à laquelle se rattache toute mutualisation qui souhaite durer. (...) Mutualiser restera donc synonyme d'esprit de réciprocité, d'acte d'échange qui va rapporter à chacun, dans la mesure où la volonté de tirer son propre avantage ne fait pas barrière à l'intérêt du partenaire.* »⁸

Les entreprises d'économie sociale se trouvent à mi-chemin entre deux modèles : animées d'un projet de solidarité et de valeurs qui les poussent à l'entraide et au don, elles sont aussi tenues à la rentabilité financière (au moins à l'équilibre). Bien sûr, de par les valeurs qu'elles inscrivent dans leurs principes et dans leur mode de fonctionnement, elles seront mieux à même de mettre en œuvre la solidarité dans leurs alliances. Néanmoins, la tension entre ces deux objectifs ne doit pas être ignorée si l'on veut réussir des projets de mutualisation.

Une autre difficulté réside dans le fait que les chefs d'entreprise sont souvent tout occupés par la gestion de leur structure propre. C'est pour quoi, si l'on veut favoriser la mutualisation, il faut voir les avantages que cette pratique va apporter.

Mutualiser pour quoi faire ?

On peut trouver deux types de motivation à la mutualisation. Un certain nombre sont d'ordre pragmatiques, d'autres sont de nature plus politiques. En tout état de cause, l'idée générale sera que l'entraide doit *in fine* s'avérer préférable à la concurrence

Gains de temps et retombées positives

Le cas des centrales d'achat⁹ résume bien les avantages pragmatiques qu'offre la mutualisation. Une centrale d'achat va par exemple donner accès, pour ses partenaires, à de meilleurs prix et à une offre plus large. Une motivation peut aussi être de diversifier les sources d'approvisionnement, pour offrir un plus grand choix à la clientèle. Au lieu que chaque opérateur doive démarcher trois, quatre, cinq... fournisseurs en demandant des quantités toujours trop petites pour ceux-ci, se mettre à plusieurs facilitera l'accès à une offre plus large.

La centrale permettra aussi de développer la coopération entre les opérateurs car elle stimule l'échange d'informations, de bonnes pratiques, de « tuyaux »... va aussi s'installer un flux d'informations entre fournisseurs et clients. Cela permet alors de transposer les valeurs de l'économie sociale à un plus haut niveau de la filière, de créer ou de soutenir et de s'allier à des fournisseurs qui partagent nos valeurs.

Les retombées peuvent donc dépasser les partenaires de départ. Par l'effet de masse des achats groupés, il devient dès lors possible d'orienter petit à petit la qualité ou le choix des produits et services offerts : aliments écologiques, financements éthiques, services prestés par une entreprise d'économie sociale... Outre l'influence sur les fournisseurs, l'effet de masse va aussi améliorer la rentabilité d'une offre nouvelle de produits ou services. Partant, on peut donc favoriser le

⁷ *Idem*, page 4.

⁸ *Ibidem*, page 5.

⁹ Précisons qu'on n'y mutualise pas que des achats, mais aussi des services, des compétences, des réseaux...

développement d'entreprises, voire de toute une filière.

Avantages pour l'entreprise

La centrale d'achat ou de services permet aussi une professionnalisation de la gestion et une meilleure structure de coûts (par une sélection plus pertinente des offres).¹⁰ Dans le même temps, elle offre un gain de temps à chaque entreprise, qui ne sera plus obligé de développer en interne la connaissance qui des plans tarifaires pour les télécommunications ou le leasing, qui de la comptabilité...

Compliqué voire impossible pour une petite entreprise de consacrer un poste de travail aux diverses fonctions logistiques. Par contre, en mutualisant les besoins on peut financer plusieurs « spécialistes », qui prendront le temps de voir s'il existe une offre alternative (bio, sociale, équitable...), de négocier des prix groupés. Et d'installer une démarche de solidarité, puisque dans un tel montage le poids des grands acteurs profiteront *de facto* aux plus petits.

Finalement, le temps libéré de « 36 petites contraintes de gestion » pourra être consacré aux missions premières de chaque opérateur, aux finalités d'économie sociale. Ce temps « gagné » peut être réinvesti dans les finalités premières et/ou être « ristourné » dans le prix des produits ou des services, dans la qualité du travail ou de son accompagnement.

Projets en cours

Au sein de l'économie sociale, deux projets de centrale d'achats sont à l'étude actuellement, l'un pour les achats et services, l'autre pour l'alimentation. Précisons d'emblée qu'avec ces nouveaux projets, il ne s'agit pas de faire concurrence aux acteurs existants, mais bien de les renforcer ! Il existe de longue date une centrale d'achat commune à Oxfam Magasins du Monde et Oxfam Wereld Winkels, pour les produits du commerce équitable.

Le secteur des ONG's nord-sud développe en ce moment un « *shared service center* » (centre de services partagé) au niveau fédéral. Celui-ci se concentre plus particulièrement sur des compétences que chaque ONG doit développer, en particulier pour sa comptabilité et ses dossiers de subsides, mais aussi pour l'administration, la téléphonie, la logistique, les achats... C'est possible parce que ses acteurs ont des besoins et des contraintes fort similaires : logistique pour les projets et les expatriés dans le sud, mais aussi comptes à rendre à la DGCD¹¹, principale instance subsidiante. Une première étude a confirmé l'intérêt des membres des fédérations francophones et néerlandophones. Une deuxième étude est en cours pour analyser la faisabilité du projet.

Quelques exemples de mutualisation existantes

D'autres exemples de mutualisation existent depuis parfois bien longtemps. En voici un panorama non exhaustif.

Smart est un exemple bien connu des artistes¹² en Belgique. Confrontés à un problème commun (une activité très irrégulière et l'absence de statut pour l'encadrer), ils se sont mis ensemble pour y apporter une solution. Ils accumulent souvent des contrats de courte durée, dans un statut d'indépendant qui leur donne une grande précarité. En confiant la gestion de leurs contrats à l'association, ils sont devenus salariés. La structure faitière de l'association est une fondation (Smart Be), qui gère financièrement 4 asbl. Chacun de celles-ci est une structure distincte, qui prend en

¹⁰ Loin de nous l'idée qu'aujourd'hui les chefs d'entreprise ne seraient pas capables de gérer leurs affaires, que du contraire. Mais nous voulons insister sur le fait qu'il y a moyen d'améliorer une série de tâches de gestion en les confiant à une structure mutualisée, professionnelle, telle qu'une centrale d'achat ou un « service center ».

¹¹ Direction générale de la coopération au développement.

¹² Et apparentés, notamment beaucoup de journalistes *freelance*.

charge un type de service différent : contrats artistiques, contrats non artistiques (Secrétariat pour intermittents), activités et production, services financiers et leasing.

A plus petite échelle, il existe par exemple à Cherbaix une société coopérative de menuiserie, où les investissements sont mutualisés, de même que le poste de direction (qui « tourne » tous les six mois entre les chefs d'entreprise partenaires). Dans le domaine de l'éco-construction, l'EFT le Trusquin parraine actuellement deux autres entreprises d'économie pour qu'ils obtiennent l'agrément auprès d'un fournisseur allemand. Le geste est beau puisqu'il revient à aider des concurrents potentiels. Mais il permet aussi de renforcer la filière de l'éco-construction au sein de l'économie sociale.

Plusieurs « plate-formes » ont aussi été développées par SAW-B ces dernières années. Il s'agit de rencontres ponctuelles entre des acteurs d'un même secteur. Ceux-ci ont alors l'occasion d'échanger informations et conseils avec des chefs d'entreprises confrontés aux mêmes situations qu'eux (par exemple, le recrutement d'un nouveau collaborateur, les stagiaires, les créneaux). De telles plate-formes ont d'abord été développées pour les entreprises de la construction en Wallonie qui souhaitaient se positionner sur les marchés publics. D'autres plate-formes existent ou ont démarré en région bruxelloise (dans la construction, le recyclage de matériel informatique et l'alimentation saine). Ces dynamiques permettent surtout d'enclencher des projets de mutualisation.

Les coopératives d'activité représentent un autre modèle de mutualisation. Elles s'adressent à des candidats indépendants qui veulent débiter leurs activités « à l'abri » d'une structure qui leur offre un encadrement. La structure coopérative propose à ses membres des services mutualisés en matière de comptabilité, administration ; elle mutualise le coût des assurances... Ceci permet de tester sans risque et à moindre frais la future activité.

La coopérative d'activité Azimut a fait œuvre de pionnier dans le domaine. Elle a ensuite cherché à essaimer son modèle, plutôt que se décentraliser dans d'autres sous-régions. C'est donc une dynamique d'ensemencement, plutôt que d'occupation du marché : on favorise la création d'autres structures, plutôt que de garder la dynamique pour soi.

En matière financière, la fédération des maisons médicales a créé une mutuelle de trésorerie pour ses membres, sous la forme d'une coopérative. A plus vaste échelle, une réflexion s'est entamée depuis quelques années au sein du secteur de l'économie sociale pour créer une mutuelle de crédit, sur des modèles fonctionnant en Italie et au Québec.¹³ Il s'agit de voir comment l'on pourrait mettre ensemble l'épargne que possèdent certaines structures pour créer un outil au service du secteur.¹⁴

Enfin, en matière d'échange de connaissances, le site Internet *Point Expertises*¹⁵ a été développé par SAW-B et VOSEC¹⁶ pour échanger les outils de gestion développés par l'une ou l'autre structure. Le service est offert aux entreprises sur demande (les entreprises adressent une demande aux auteurs pour recevoir l'outil).

POLA, une coopérative française pour les artistes

Pour les artistes, la mutualisation au sein d'une coopérative offre de réelles pistes pour améliorer la qualité de l'emploi et sa stabilité . POLA est une fédération d'artistes et d'associations de l'agglomération bordelaise, créée en 2000. Les membres de POLA mutualisent leurs moyens de production, leurs outils de communication et leurs compétences. Ensemble, ils souhaitent consolider leurs activités et leurs économies, créer et pérenniser des emplois. POLA propose des services administratifs, techniques et d'accompagnement à la création, recherche de nouveaux partenariats avec les entreprises, les collectivités, les particuliers et projette la mise en place de résidences,

¹³ Voir notre analyse sur le sujet : Dewandre A. et Philippo I., « Mutualiser l'épargne des entreprises d'économie sociale : une réponse aux besoins de financement du secteur ? », juin 2009. Disponible sur notre site web à l'adresse <http://www.saw-b.be/EP/2009/A0905.pdf> Voir aussi Bayot, Bernard, « Et si l'économie sociale créait une mutuelle d'épargne solidaire », RFA, décembre 2009, http://www.financite.be/s-in-former/bibliotheque_fr,1,1,3,2,1,2045.html

¹⁴ Le projet est porté par SAW-B, la RFA et Credal.

¹⁵ www.pointexpertises.be

¹⁶ Vosec est la fédération flamande pluraliste de l'économie sociale.

d'expositions, d'évènements, de conférences, d'ateliers dans un endroit qui se voudra un lieu de vie permanent de convivialité, de découverte et d'accompagnement d'initiatives citoyennes.

L'objectif de POLA est de mettre en œuvre un mode de fonctionnement solidaire qui respecte l'autonomie de projet de chacun de ses membres actifs, et permet leur consolidation économique. Concrètement, la mutualisation que propose la coopérative se réalise au travers d'un espace commun d'échange et de travail et la création d'économies d'échelle et de moyens, en regroupant des compétences, en partageant des ressources, dans une perspective d'intérêt collectif. Elle permet de contribuer à réduire la précarité de l'emploi culturel, parce qu'elle fidélise l'appel aux compétences de ses membres. En interne, sur un principe de banque de travail, où un service rendu par un membre A à un membre B peut être compensé par un service rendu à un membre C. En externe, pour des services et des prestations vers les commanditaires et les usagers de POLA. Enfin, la coopération propose de renforcer la complémentarité de ses membres, de diminuer les facteurs de concurrence entre eux et de donner une cohésion et une visibilité au travail des acteurs culturels qui leurs sont associés.

Contact : <http://www.pola.fr/>

Et dans le futur ?

Ces exemples illustrent bien que mutualiser peut offrir des solutions pour créer et maintenir des emplois de qualité, particulièrement dans ces temps de crise, mais aussi pour répondre à de multiples enjeux : réduction des inégalités, accès de tous au logement (habitat solidaire et groupé), accès à des biens de consommation de base, au crédit, à la mobilité, à des lieux de diffusion artistique, etc.

Peut-on imaginer de voir ce mouvement s'étendre ? Il reste sans nul doute de nombreux moyens que l'économie sociale pourrait mutualiser afin de renforcer le secteur. A terme, ceci pourrait aussi contribuer au développement d'un véritable mouvement social autour de l'économie sociale. Pour cela, il conviendra d'avancer de façon réaliste, en détectant bien les opportunités, en analysant aussi en toute franchise les obstacles et difficultés qui pourraient apparaître. En se demandant à tout moment : « Comment peut-on faire des choses ensemble ? »

Il y a là bien du travail pour les années qui viennent. Retenons à ce stade que la mutualisation offre la possibilité de dépasser des obstacles, de professionnaliser des pratiques et de passer à une autre échelle. Certes, mutualiser n'est peut-être pas LA panacée. Mais c'est un vrai pas en avant vers un modèle alternatif réaliste, un monde plus humain et plus juste pour demain.

Pour aller plus loin:

- Antoine Pillet (dir.), *Comment démarrer en mutualisation*, l'AMI, septembre 2008, 130 p. www.lami.org L'ouvrage passe en revue douze cas de mutualisation mises en place, en France, par des entreprises d'économie sociale et solidaire. Les auteurs cherchent à dégager les points communs, les forces et les faiblesses, pour voir quels sont les points auxquels il faut prêter attention. Ils s'intéressent aussi aux nombreux potentiels offerts par la mutualisation pour l'économie sociale. L'ouvrage est assez court et relativement facile à lire. Il intéressera sans doute ceux qui souhaitent lancer un projet de mutualisation.