

ANALYSE

QUAND HOMO ECONOMICUS SE DÉCIDE-T-IL À COOPÉRER ?



Réseau **Financité**
Ensemble, changeons la finance


FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES

Pour beaucoup, la nécessité de coopérer semble être une évidence pour faire face aux crises sociale, économique et écologique. Mais les coopérations structurelles entre organisations ne sont pas si fréquentes. Comment expliquer cela et quels en sont les freins ?

En quelques mots :

- Par coopération structurelle ou formelle, on entend une collaboration qui s’inscrit dans la durée, crée des obligations réciproques et met en oeuvre une stratégie commune.
- Théoriquement, pour décider d’une coopération, chaque acteur·rice devrait procéder à une analyse coût-bénéfice.
- Mais plusieurs freins empêchent cette analyse.

Mots clés liés à cette analyse : économie sociale, coopérative, crise

Introduction

Face à l’urgence des crises - sociales, économiques, écologiques - tout un monde d’acteurs alternatifs prennent des initiatives visant à participer à leur résolution. Ces acteur·rice·s, souvent inscrits dans le milieu associatif et/ou de l’économie sociale, imaginent en général que la coopération ou l’entraide leur permettrait de “passer à la vitesse supérieure” et d’améliorer leur impact positif sur la société.

Que ce soit au travers d’un projet de recherche sur cette question¹ (désormais clôturé) ou de discussions plus informelles, force est de constater que - au moins dans le milieu associatif - on parle énormément de coopérer, de mutualiser des ressources, de structurer un “écosystème” et de le renforcer. Ainsi, dans le milieu des “convaincu·e·s”², la nécessité de coopérer semble être une évidence.

Pourtant, lorsque l’on creuse un peu la question, que l’on prend le temps d’observer la situation et que l’on tente de passer à l’action, on se rend compte que les coopérations

¹ En particulier le projet Mutualisons, financé par Innoviris dans le cadre du program Cocreate, avec comme partenaires Financité, l’IGEAT-ULB, le Réseau transition et l’ASBL Dewey. Des infos et réactions sont disponibles sur le sujet de la coopération et de la mise à l’échelle à l’adresse suivante: www.mutualisons.be.

² Voir à ce sujet l’analyse SAW-B de Mathieu Vanwelde intitulée ‘AUX «CONVAINCU·E·S»’, parue en décembre 2019 et disponible à l’adresse suivante : <http://www.saw-b.be/spip/Aux-convaincu-e-s-decembre-2019>

(structurelles, du moins) ne sont pas si fréquentes. Car, si les plateformes ponctuellement créées pour organiser des marches ou pour coordonner des revendications, par exemple, sont monnaie courante, les coopérations formelles inter-associatives pérennes dans le temps semblent, elles, plutôt rares. Elles sont en tous les cas plus compliquées à mettre en oeuvre, et de surcroît lorsque l'objectif est de se rapprocher pour "faire mieux et plus"³ ensemble, améliorer et/ou augmenter la qualité de son impact sur la société.

Alors, après avoir défini la coopération "structurelle", comment expliquer les conditions de son émergence et ses chances ou non d'aboutir ? C'est l'objet de cette analyse, pour laquelle nous adoptons une grille de lecture "coût-bénéfice".

1. Une coopération structurelle

Par coopération structurelle ou formelle, on entend une collaboration qui s'inscrit dans la durée, crée des obligations réciproques et met en oeuvre une stratégie commune. Cette forme de coopération dépasse la simple (réunion de) concertation ou l'échange de mailing list, qui consistent en des coopérations "fonctionnelles"⁴ où l'on coordonne et partage quelques tâches (ce qui est déjà précieux).

On distingue trois degrés de coopération formelle (sans hiérarchie ni liens de dépendance entre ces niveaux).

La coopération simple (ou mutualisation)

D'abord, lorsque des structures décident de mettre en commun certaines ressources, pour en réduire le coût d'acquisition ou de gestion. Le Bota 75, par exemple, est un bâtiment partagé à Bruxelles où travaillent les co-propriétaires Financité, Médecins du Monde, Vluchtelingenwerk Vlaanderen, SAW-B et le locataire New-B. Toutes ces organisations partagent des services d'accueil, de nettoyage, de surveillance du bâtiment, de chauffage, de gestion de salles de réunion,... et peuvent donc - au-delà des économies ainsi réalisées - consacrer davantage de temps à leur métier de base. D'autres types de mutualisation concernent les emplois (via des groupement d'employeur·euse·s), les compétences ou encore des informations et des connaissances.

La coopération stratégique (ou coordination)

³ Voir le document de l'Avise "Stratégies pour changer d'échelle", paru en 2015 et disponible à l'adresse suivante:

https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/201412_avise_strategiepourchangerdechelle.pdf.

⁴ Voir l'étude de France Active: "Associations et coopération. Jouez collectif!" publié en 2015 et disponible à l'adresse suivante: <https://www.franceactive.org/download/association-cooperation/>.

Le deuxième niveau de coopération, “repose sur des structures qui continuent à faire leur métier d’origine, mais qui décident de s’organiser afin de gagner en cohérence et proposer une offre territoriale coordonnée”⁵. Ce type de coopération peut passer notamment par le croisement des publics. A Bruxelles, on pourrait citer comme exemple CoopCity⁶, qui constitue un guichet unique multipartenaire à destination des entrepreneur·euse·s sociaux bruxellois·es. Cette coopération a permis de mettre en cohérence les services de ces différents partenaires : coaching, formation, business plan, évaluation d’impact.

La coopération renforcée (ou co-création)

Enfin, on parle de coopération renforcée (ou co-création), lorsque les structures optent pour “faire ensemble”, c’est-à-dire co-créer une réponse innovante à un besoin sociétal (par exemple un nouveau service) en se basant sur la complémentarité de leurs compétences et de leurs ressources. Dans ces cas, les organisations vont jusqu’à concevoir une offre commune et intégrée à destination d’un public-cible “commun”. A titre d’exemple, on peut citer le HUB humanitaire, qui est un projet de coopération renforcée impliquant la Plateforme Citoyenne de Soutien aux Réfugiés, la Croix Rouge de Belgique, Médecins du Monde, Médecins Sans Frontières, Oxfam-Solidarité, Vluchtenlingwerk Vlaanderen et la Commission d’Aide juridique française de l’arrondissement judiciaire de Bruxelles. L’objectif de cette coopération est de proposer plusieurs services d’aides aux migrant·e·s en un seul lieu “sanctuarisé” (au premier étage de la gare du Nord) : soins médicaux, soins psychologiques, accompagnement social, juridique et administratif, distribution de vêtements, bornes Wi-Fi, recherche de téléphones et rétablissement des liens familiaux.

2. Le raisonnement “coût-bénéfice” appliqué à la coopération formelle

Le raisonnement “coût-bénéfice” de base est fondé sur l’hypothèse suivante : les organisations décident de coopérer si les bénéfices de la coopération dépassent les coûts de ladite coopération. L’application de ce principe suppose donc que nous soyons en mesure d’énumérer plusieurs options (agir seul, agir en coopérant avec une organisation, coopérer avec plusieurs organisations) et d’y associer chaque fois les coûts et bénéfices correspondants.

⁵ Avise, “Stratégies pour changer d’échelle”, 2015, p. 34.

⁶ Centre d’entrepreneuriat social et coopératif à Bruxelles

Pour la coopération simple, il semble raisonnable de penser que ce raisonnement joue un grand rôle dans la décision de coopérer ou non : l'idée est précisément de partager des ressources pour faire des économies et gagner en efficacité. Une simple mutualisation de ressources ferait donc presque mécaniquement intervenir les données économiques qui la motivent. C'est le cas du Bota 75 en tant que bâtiment dont les frais d'entretien et de maintenance sont mutualisés. Le gain, rien qu'en temps, est directement relié au nombre de copropriétaires : le "même" travail est réalisé une fois pour 5 organisations plutôt que 5 fois. Ainsi, les motivations d'une mutualisation sont naturellement liées à un raisonnement "coût-bénéfice".

Mais pour les autres formes de coopération, le raisonnement apparaît plus complexe. En effet, les motivations à la coopération sont alors plus strictement "économiques" et sont à relier aux finalités et métiers de chacune des organisations impliquées. Ainsi, le raisonnement coût-bénéfice peut-il s'appliquer à des coopérations inter-organisationnelles dont les objectifs sont une amélioration de l'impact de chacune d'elles ? Rien n'est moins sûr.

De fait, dans le cadre de nos observations, il ne semble pas évident que ce raisonnement s'applique stricto-sensu. Ou plus précisément, s'il s'applique, il ne donne pas lieu à de savants calculs.

Une telle situation s'explique d'une part parce que les bénéfices attendus et/ou projetés sont, de facto, nettement plus élevés que les coûts. A la limite, les bénéfices n'existeraient pas sans la coopération et seule cette dernière permet d'atteindre l'objectif visé. On peut citer le cas du HUB humanitaire. Dans ce cas, l'ambition du projet était telle⁷ que, sans coopération, celui-ci n'avait pas de sens. On se situe bien dans une coopération structurelle (encore que nous verrons si la coopération perdure dans le temps et tant que la solution proposée n'est pas rendue caduque par un changement de situation sur le terrain), mais le calcul "bénéfices moins coûts" n'a pas réellement eu lieu.

Une absence de réel calcul ou comparaison faisant intervenir coûts et bénéfices peut aussi s'expliquer parce que les coûts et bénéfices sont tellement réduits et peu quantifiables, que cela ne vaut même pas la peine de tenter de les comparer (et on renonce le plus souvent à la coopération). Pensons à deux organisations, comme Financité et Médecins du Monde, qui envisageraient de faire venir un·e consultant·e en droit de la vie privée pour vérifier si leurs pratiques respectives sont conformes au RGPD. Il faudrait sans doute organiser au moins deux réunions (qui ont forcément un coût) entre MdM et Financité pour tomber d'accord sur qui inviter et comment se

⁷ Le hub accueille en moyenne 250 personnes par jour.

répartir les honoraires. Ensuite, sur le format : le-la juriste viendrait par exemple d'abord exposer pendant une heure la matière juridique en question et puis donnerait des conseils sur comment améliorer ce que les 2 organisations ont fait et devraient faire. Au niveau des bénéfiques, il y aurait certes une mutualisation - partielle ! - des honoraires et éventuellement un moindre risque d'avoir un jour des éventuels démêlés avec la justice (dont la probabilité et le coûts sont évidemment très incertains).

3. Les limites du raisonnement "coût-bénéfice"

Comme on le comprend avec les exemples qui viennent d'être développés, le raisonnement coût-bénéfice recèle des limites.

Les limites de la quantification/monétarisation

Une première limite tient du caractère peu quantifiable des coûts et bénéfiques. Exactement comme dans le cas des externalités environnementales⁸, la plupart des effets sont difficilement identifiables, quantifiables et encore moins monétarisables (c'est-à-dire exprimables en espèces sonnantes et trébuchantes). Ce constat s'applique particulièrement aux coopérations stratégiques et renforcées, dont les motivations ne sont pas seulement un gain en efficacité ou en efficacité, mais bien une amélioration de l'action des organisations dans la société (leur impact).

Dans ces cas, quantifier les bénéfiques en termes d'impact nécessite d'une part d'objectiver les impacts *actuels*, et de projeter, sur bases de mesures concrètes, les impacts *futurs* (additionnels) qui seraient générés par la coopération. Or, dans le secteur de l'économie sociale, nombreuses sont les organisations qui ont une idée relativement précise de ce qu'est leur impact et de comment le décrire. Mais tout aussi nombreuses sont les organisations qui savent pertinemment qu'une évaluation d'impact rigoureuse demande des moyens énormes, en temps et donc en argent, sans oublier les compétences nécessaires

Ainsi, dans le cas des coopérations stratégique et renforcée, l'application du raisonnement coût-bénéfice implique des opérations de collecte de données *ex ante* (avant la coopération) mais aussi *ex post* ou concomitante. Cette opération de quantification ou objectivation constitue un frein certain et récurrent, qui peut lui-même sembler prohibitif. Et ce, même pour des données qui peuvent sembler beaucoup plus élémentaires que celles liées à l'évaluation d'impact d'une organisation. Dans le cadre de

⁸ Voir l'analyse Financité intitulée "Pour changer la finance, apprendre à compter. Les externalités (2/2)", septembre 2018, <https://www.financite.be/fr/reference/les-externalites-22>

nos explorations sur ces questions dans le cadre du projet Mutualisons, nous avons par exemple appris que les différents centres “Mundo”⁹ estiment que l’engagement d’un·e informaticien·ne à temps plein ne vaut pas la peine en-dessous de cinq centres. Cette information-là n’est déjà pas facilement disponible¹⁰, mais si plusieurs organisations envisagent l’engagement commun d’un·e informaticien·ne, il faudrait en savoir davantage sur le nombre de postes de travail concernés, les technologies (hardware et software) utilisées, la fréquence et la nature des demandes, la rapidité de réponse attendue, etc. et idéalement, recouper ces informations (après tout, l’informaticien·ne en question peut être un peu lent·e ou au contraire d’une efficacité redoutable).

Au final, dans ces cas, le calcul coût-bénéfice n’est tout simplement pas réalisable, en pratique, faute de données.

Des coûts et des bénéfices différenciés selon les coopérant·e·s

Un deuxième frein - comme pour les externalités également - est que les coûts et les bénéfices ne sont pas forcément supportés par le·la même acteur·rice. Tout comme les gains de temps qui bénéficient au·à la motard·e engendre des coûts pour les centaines de personnes réveillées la nuit, les bénéfices de la coopération pour plusieurs organisations peuvent être liés à des coûts qui incombent surtout à un·e acteur·rice.

Plus subtilement encore, la coopération entre diverses organisations pourrait engendrer des externalités positives - pour la société dans son ensemble - justifiant éventuellement l’opération. Mais celle-ci ne serait faisable, en pratique, que si les organisations bénéficient de subventions permettant d’internaliser ces externalités. C’est le cas de Coopcity que nous avons cité précédemment, qui reçoit un soutien financier européen et régional.

Dans ce cas, le calcul coût-bénéfice est réalisable, mais l’absence de mécanismes de compensation (ou les coûts de transaction qui seraient le cas échéant en jeu) et la situation d’injustice (ou d’insolvabilité) qui en découle rendraient inenvisageable toute coopération.

La question de la temporalité

Une troisième limite, qui s’ajoute en soi aux deux autres, est celle de la récolte des bénéfices. En ce sens, ils sont un pari, car ils seront fortement (dans le cas des

⁹ Centres qui proposent des espaces de travail à des associations. Pour visualiser la liste des centres Mundo, voir : https://ethicalproperty.eu/fr/Centres_Mundo/

¹⁰ Nous avons eu la chance de pouvoir interroger Frédéric Ancion, Administrateur délégué Gestion et développement de la société Ethical Property Europe.

coopérations stratégiques et renforcées) dépendants du bon fonctionnement de la coopération, de la qualité du travail de chaque organisation, des contraintes contextuelles, etc. Ainsi, la question du “comment gouverner la coopération” et des modes opératoires est une dimension intermédiaire à prendre en compte, mais qui renferme de nombreuses inconnues qui sont à elles seules un frein à la coopération.

En réalité, des impacts attendus demeurent théoriques, avant que l’on puisse les évaluer pour leur donner toute la valeur qui leur revient. Ainsi, on pourrait affirmer qu’au final, l’application du raisonnement coût-bénéfice dans le cas de la coopération formelle demeure un risque : il s’agit d’un investissement sans garantie de retour sur celui-ci.

En outre, si les bénéfices apparaissent lointains et diffus, les coûts, eux, sont immédiats et bien tangibles. Dans ce cas, le calcul coût-bénéfice est réalisable, mais un biais cognitif pourrait nous pousser à ne pas adopter la solution la plus “rationnelle”. Enfin, il peut y avoir des cas où un·e acteur·rice serait dans une situation fragile et précaire, mais où étudier une coopération ne pourra jamais être une priorité - même si “objectivement” celle-ci pourrait réduire la fragilité en question.

Conclusion

Comme le propose l’auteur de l’analyse “Pour une école de la coopération chez Smart”¹¹ il faut sensibiliser le public aux vertus de la coopération - c’est d’ailleurs un des principes de base de l’Alliance coopérative internationale.

Cela suppose, bien sûr, de ne pas se limiter à l’enseignement des seules théories économiques néoclassiques fondées sur les principes de concurrence¹² mais, en amont, de recueillir l’ensemble des données (coûts, bénéfices, freins et leviers culturels, organisationnels, juridiques,...) qui permettent d’avoir une culture (au sens d’un savoir implicite) permettant à tou·te·s de “sentir” quand la coopération s’impose, est exclue ou se tente. Mais cela nécessite encore davantage de passer à l’action : c’est-à-dire d’expérimenter la coopération, la pratiquer, la vivre au sein et entre nos organisations, pour créer cette culture au-delà de la compétition ambiante.

La conclusion à laquelle nous arrivons au terme de cette recherche nourrie de lectures théoriques, tentatives pratiques et discussions informelles, est d’abord que nous

¹¹ Une analyse de Carmelo Virone, publiée le 21/5/2019 et disponible ici : <https://smartbe.be/fr/comprendre/publications/education-permanente/pour-une-ecole-de-la-cooperation-chez-smart/>

¹² Comme nous le rappelle la récente analyse Financité d’Adèle Béro : “L’université : lieu de reproduction de la pensée économique néoclassique ?”, décembre 2019, https://www.finacite.be/sites/default/files/references/files/analyse_universite_pensee_economique.pdf

manquons cruellement des données (au sens large) sur lesquelles bâtir cette culture de la coopération. Selon nos expériences, il semblerait que le soutien financier “public” pourrait constituer soit le déclencheur d’une coopération dont les coûts et/ou bénéfices sont difficilement mesurables, soit permettre de consacrer les ressources à la collecte de ce type de données. Pour autant, un soutien financier à la coopération n’est pas une condition suffisante à son accomplissement. D’autres facteurs entrent en ligne de compte comme l’identité ou la congruence de points de vue, les pratiques de gouvernance, etc. et qui pourraient faire l’objet d’une autre analyse.

Valéry Paternotte (Financité) et François Lohest (IGEAT-ULB)

Janvier 2020

Si vous le souhaitez, vous pouvez nous contacter pour organiser avec votre groupe ou organisation une animation autour d'une ou plusieurs de ces analyses.

Cette analyse s'intègre dans une des 3 thématiques traitées par le Réseau Financité, à savoir :

Finance et société : Cette thématique s'intéresse à la finance comme moyen pour atteindre des objectifs d'intérêt général plutôt que la satisfaction d'intérêts particuliers et notamment rencontrer ainsi les défis sociaux et environnementaux de l'heure.

Finance et individu : Cette thématique analyse la manière dont la finance peut atteindre l'objectif d'assurer à chacun, par l'intermédiaire de prestataires « classiques », l'accès et l'utilisation de services et produits financiers adaptés à ses besoins pour mener une vie sociale normale dans la société à laquelle il appartient.

Finance et proximité : Cette thématique se penche sur la finance comme moyen de favoriser la création de réseaux d'échanges locaux, de resserrer les liens entre producteurs et consommateurs et de soutenir financièrement les initiatives au niveau local.

Depuis 1987, des associations, des citoyens et des acteurs sociaux se rassemblent au sein du Réseau Financité pour développer et promouvoir la finance responsable et solidaire. Le Réseau Financité est reconnu par la Communauté française pour son travail d'éducation permanente.