

NOTE POUR UNE STRATEGIE D'ACCUEIL EN TERRITOIRES (2019 – 2021)

CONTEXTE

Dans la suite :

- du travail réalisé en septembre 2018 autour de la prospective et l'accompagnement,
- du questionnaire accompagnement diffusé en décembre 2018,
- de la clarification des fonctions d'accompagnement menée au cours de l'année 2018,
- des bilans des accueils 2017 et 2018 réalisés par Céline puis Charlotte,

il est proposé aujourd'hui un ajustement des stratégies d'accueil (et par ricochet, d'accompagnement), de mi-2019 à fin 2021.

Cet ajustement pourra faire l'objet d'un suivi régulier (mensuel) via les indicateurs suivants, pour déterminer si notre capacité d'accueil est calibrée correctement :

- nombre d'entrées, de sorties, de passage en salariat, contrats courts chaque mois (« production de contrats »)
- nombre d'heures d'accompagnement en fonction des catégories,
- nombre de création d'analytiques et de codes d'accès dans Louty,
- formations à l'entrée et capacité d'absorption en séminaires accueil / consolidation
- nombre de personnes formées pouvant accueillir,

Ce suivi nécessite quelques adaptations :

- inclure ce suivi dans les statistiques mensuelles (à automatiser)
- réappropriation des catégories d'accompagnement et création d'une catégorie « accueil » sur les trois premiers mois de présence ou la phase d'acculturation.

PROCESSUS

Ce document est proposé à l'équipe, et fera l'objet d'une réunion focus, pour amendements et avis, avant d'être proposé aux administrateurs et administratrices, pour déterminer une stratégie d'accueil au global de la coopérative.

Il sera ensuite destiné à être partagé largement avec les coopérateur-trices lors de temps dédiés, en privilégiant l'approche « groupes de proximité » soit :

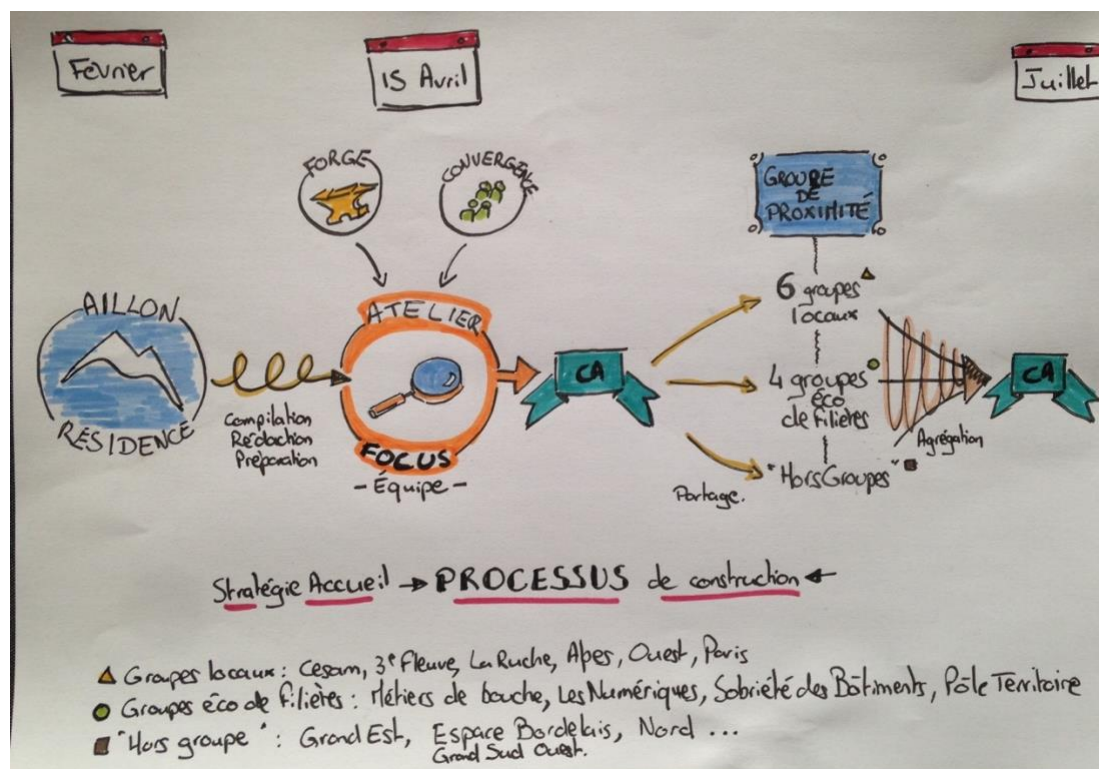
- les 6 groupes locaux actifs (Cesam, 3^{ème} Fleuve, La Ruche, Alpes, Ouest, Paris),
- les 4 groupes éco « de filières » actifs (Métiers de bouche, les Numériques, Sobriété des Bâtiments, Pôle Territoire)
- les « hors groupes » en proposant une consultation à distance

L'idée est de mettre en cohérence au sein d'une même stratégie une dimension globale et des dimensions locales ou de groupes, et leurs mises en œuvre.

Ce document est pensé comme un guide, non comme une bride face à des dynamiques émergentes ou des projets entrepreneuriaux.

Enfin, un document agrégé et présentant le global et les déclinaisons sera validé par le CA comme une feuille de route jusqu'à fin 2021, et partagé dans toute la coopérative.

Ce processus décisionnel commence le 15 avril et se finalise au CA de juillet 2019.



« CAE ET APRES... » ET STRATEGIE D'ACCUEIL

Jusqu'en septembre 2016, il est accueilli entre 80 et 100 nouvelles et nouveaux entrepreneur-es par an, pour 60 à 75 départs, tous territoires confondus, avec une nette prédominance de flux en région lyonnaise. La communication de la coopérative se fait essentiellement via des réunions d'information collective (info coll), un travail partenarial inégal selon les territoires, et une disponibilité importante des délégué-es territoriaux-ales pour les prises de contact et les premiers entretiens.

À partir de juillet 2016, dans la dynamique « CAE et après... », une démarche visant à la fois à qualifier les entrées et à renforcer l'accompagnement au développement des activités est déclinée. Plusieurs actions sont mises en place, permettant de libérer du temps d'accompagnement :

- arrêt des réunions d'information collective,
- transfert des premiers entretiens aux entrepreneur-es qui souhaitent y être formé-es,
- missions d'accompagnements spécifiques confiées aux entrepreneur-es
- mise en place d'une communication spécifique (vidéos, cartes postales) et d'un

formulaire de « candidature » sur le site internet d'Oxalis.

Début 2017, les critères d'entrées de nouvelles activités dans la coopérative sont définis comme suit :

- l'activité doit être pré-existante à son entrée (sous format couveuse, micro, associative ou autre, mais déjà testée)
- un chiffre d'affaires visé d'au moins 20 000€ en première année (pour éviter les activités « annexes » où l'implication dans la vie coopérative est aléatoire)
- le potentiel de coopération doit être affirmé

Et pour la première fois, nous marquons un « repère / objectif » de 30 entrées d'activités sur l'année. Jusqu'à cette date, c'était la capacité opérationnelle de l'équipe qui déterminait le nombre d'entrées. À certaines périodes vraiment tendues, nous avons pratiqué le « gel des entrées » (notamment fin 2016), avec un processus décisionnel uniquement sur le volet opérationnel (du côté de l'équipe).

BILANS 2017 ET 2018 - PROGRESSION

1. NOMBRE D'ENTREES

	2016	2017	2018	
Demandes d'entrées		100	105	
Entrées non validées		64	60 + 6 validé sans suite	
Nombre d'activités entrées	73	36	32	
Nombre d'entrepreneur.e.s	81	39	39 entrées réalisées (et 38 validées en 2018 soit 28 + 10 en 2019)	
Genre		20F 19H	15F	24H
Nombre d'activités entrées et sorties	12	3	2	

2. REPARTITION DES ENTREES PAR ETABLISSEMENT

	2017	2017 En %	2018	2018 en %
La Ruche	5	13 %	1	3%
Alpes	9	23 %	2	5%
3^{ème} Fleuve	9	23 %	13	33%
Cesam	6	15 %	9	23%
Oxalis Ouest	6	15 %	8	21%
Province 75 / Obsidienne	0	0%	3	8%
Oxamyne	3	8 %	3	8%

3. CONTRATS A L'ENTREE

	2016	2017	2018	
Entrées en CAPE	81	31	37	
		15 F 16 H	14 F	23 H
Entrées en CESA	2	8	2	
		5 F 3 H	1 F	1 H
Entrées en CAPE et passage en CESA la même année	7	2	7	

4. ÉLÉMENTS MARQUANTS :

- Constance du nombre d'entrées 2017 et 2018 (39 par an)
- Forte baisse des entrées directe en CESA mais raccourcissement d'1/4 des CAPE pour passage en CESA dans les 6 mois suivants l'entrée (contre 25 % des entrées directement en CESA en 2017). L'acculturation doit-elle se faire plus vite ? Y'a-t-il une incidence sur l'accompagnement ?
- Rapport hommes / femmes fortement déséquilibré.

5. DONNEES ECONOMIQUES

	2016	2017	Progression 2017-2018	2018	Progression 2017-2018
Entrepreneur.e.s entré.e.s	81	39	-52%	39	0%
Nombre de mois moyen	6,16	5,97	-3%	A compléter (en attente de clôture)	
Chiffre d'affaires moyen / mois de présence	1 349 €	2 337 €	+73%		
MB moyenne / mois de présence	1 088 €	1 997 €	+84%		
Contribution moyenne / mois de présence	181 €	288 €	+59%		
Excédent brut moyen / mois de présence	702 €	-			
Report moyen / mois de présence	559 €	730 €	+31%		

6. REGARD SUR LES TERRITOIRES

#1 - 3ème Fleuve et région lyonnaise

En région lyonnaise, le flux de nouvelles demandes d'entrées ne s'est pas tari depuis 2013. C'est un territoire urbain, dynamique, concentrant un nombre suffisant d'entrepreneur-es pour que l'effet « réseau » fonctionne correctement.

La mise en relation des personnes et l'accompagnement de projets collectifs pourrait être renforcé : agence de communication responsable, organisme de formation à la transition, démarchage commun (notamment auprès des bailleurs sociaux), nouveaux sujets (social investissement ...), et communication « Oxalis » autour des projets communs.

#2 - Alpes

Localisé-es dans le berceau historique d'Oxalis, les entrepreneur-es rattaché-es à Alpes (anciennement 2Savoies) ont souffert de changements des accompagnateur-trices depuis 2013. Aujourd'hui, les coopérateur-es se sentent trop distant-es les un-es des autres pour pouvoir créer une dynamique locale, mais la coopération se fait dans d'autres endroits (PLUI de Grenoble, QuiPlusEst, Pôle Territoire, partage de groupes locaux régionaux avec 3^{ème} Fleuve). Une réunion de bilan et prospective a eu lieu en septembre 2018.

#3 - Oxalis Ouest

Le nombre d'entrepreneur-es présent-es en Bretagne, Pays de la Loire et Normandie est faible (28-30) et n'augmente plus depuis 2016. En 2018, des activités dérogoires aux critères généraux ont été acceptées, sans succès.

Les coopérateur·trices du territoire partagent leurs difficultés d'appropriation et d'explicitation de l'offre Oxalis, face à des CAE très classiques (coopératives territoriales soutenues par les financements publics) et des sociétés de portage insistant sur leurs réseaux professionnels et partenariaux.

Par contre, la présence de locaux mutualisés (et bientôt partagés avec d'autres structures coopératives) crée une dynamique locale intéressante.

#4 - La Ruche

En baisse constante du nombre d'entrepreneur·es depuis plusieurs années, La Ruche garde une forme de dynamique territoriale grâce à sa proximité avec Cesam et la volonté d'un petit nombre d'entrepreneur·es de faire vivre l'établissement.

#5 - Cesam

Implanté·es de manière disparate sur les territoires de la Creuse, du Limousin, du Périgord... les entrepreneur·es de Cesam ont une identité locale forte, qui se traduit dans des coopérations locales, l'ouverture et/ou l'installation dans des espaces de travail partagés.

La dynamique des écosystèmes ruraux est balbutiante faute de moyens dédiés.

#6 - Hors territoires

Près de 60 entrepreneur·es sont aujourd'hui présent·es sur des territoires avec peu ou pas de rattachement territorial. Parfois bien implanté·es, voire élu·es locales et locaux, mais isolé·es en termes de vie coopérative, ils se font occasionnellement le relais de la coopérative au sens large. Sont également concerné·es les entrepreneur·es de La Gaillette ou Obsidienne, qui n'ont plus de bureaux en proximité.

Cas spécifique de Paris

Sans volonté de développement sur ce territoire, du fait de la proximité de Coopaname notamment, il y a quand même des entrées régulières, sans qu'une vie locale se crée. La Grande Coco, projet de bureaux partagés initié par le collectif Switch, pourrait être une opportunité si la coopérative l'investit.

PROPOSITIONS POUR LA SUITE : 2019-2021

Pour aller au bout des objectifs d'une stratégie d'accueil, il faut réfléchir à plusieurs échelles et avec plusieurs angles de vue.

Aujourd'hui à Oxalis, il est nécessaire de regarder à la fois :

- Notre ambition globale et ce qu'elle peut permettre, apporter et nourrir sur l'ensemble de la coopérative et auprès des coopérateur·trices
- Ce qui se passe sur les territoires, ce qui est porté par les entrepreneur·es, leurs besoins de déploiement, ce qui est traductible, déclinable, combinable avec une dynamique globale

L'idée est de mettre en cohérence au sein d'une même stratégie une dimension globale et des dimensions locales ou de groupes, et leurs mises en œuvre.

Une stratégie qui est pensée comme un guide contenant des points de repères pour appréhender les dynamiques émergentes.

1. GRANDIR PLUTOT QUE GROSSIR

Aujourd'hui, les entrées couvrent tout juste le nombre de sorties. Or, nous avons mis en place une structuration de l'offre d'accompagnement nous permettant d'accueillir plus et mieux les entrepreneur-es : recrutement de Séverine Imbert, missions de premier entretien, missions spécifiques d'accueil, déterritorialisation, réorganisation de certaines fonctions et des actions d'accompagnement.

Dans l'idée de « grandir » plus que de « grossir », et dans la perspective de la mutuelle de travail, plus nous sommes nombreux-ses à mutualiser, et plus le « service rendu » peut être important, de même que la visibilité de notre modèle. Des exemples de coopérations regroupant de plus en plus d'entrepreneur-es commencent à exister : Qui Plus Est, Coaching CoPro, PLUI de Grenoble, Cluster Jura ...

Des collectifs déjà présents dans la coopérative se développent et s'ouvrent, souvent à l'initiative des entrepreneur-es.

Or, cette structuration pourrait aujourd'hui servir à développer plus largement la coopérative elle-même.

2. RENFORCER LES CRITERES DU SENS

Si nous restons sur la nécessité d'accueillir en majorité des activités déjà testées, nous devons accentuer les critères de « sens » dans les projets que nous accueillons.

Nous ne faisons plus de réunions d'information collective, donc comment attirer des projets en lien avec les valeurs que nous portons : transformation sociale, intégration aux écosystèmes locaux, appui aux valeurs émergentes, transitions sociales, citoyenne, écologique

Par ailleurs, au-delà de l'activité déjà testée, le critère économique des 20 000 euros renvoie à un implicite de l'entrepreneuriat à temps plein. Dans le contexte de la réflexion sur notre rapport au travail, se pose cette question du temps partiel/complet, choisi/subi. Notre dynamique d'entrées doit être porteuse de cette réflexion.

3. OUVERTURE ET INCLUSION

Nous pouvons choisir de favoriser les écosystèmes politiques et économiques des entrepreneur-es, pour renforcer la coopération, et génératrice de prestations pour les activités, mais aussi génératrice de diffusion du projet Oxalis pour toucher d'autres publics.

Nous pouvons aussi renforcer la diversité des profils pour éviter la concurrence interne, et l'effet uniformisant de la cooptation. Là où les entrepreneur-es entraînent avec une activité, il est souhaitable qu'ils ou elles puissent entrer au travers de la dimension collective sur une entrée compétences.

Il est ici l'objet de distinguer statut de la personne et activité économique, avec une communauté d'acteurs et d'actrices comme étape pour s'affranchir de la question du contrat et se diriger vers la mutuelle de travail.

Exemple : aujourd'hui nous pourrions accueillir un projet (et « recruter » un-e entrepreneur-e) ou une activité (qui aurait besoin d'un statut) d'incubation en vue de construire un modèle économique (porter un tiers lieux, épicerie rurale, Coopérative de Jeunes Majeurs, Couveuse) sans que l'objet politique de la coopérative ne change. Ce projet pourrait être subventionné, avec un fléchage de la subvention, sans qu'un membre de la structure n'en soit pilote.

4. DIFFERENCIER LES STRATEGIES D'ACCUEIL SELON LES TERRITOIRES : QUELQUES IDEES POUR DEMARRER LES DECLINAISONS :

- Ouvrir les temps locaux (groupes, résidences...) pour permettre la découverte en direct par d'autres entrepreneur·es ou organiser des événements dédiés
- Alimenter le programme de formation : journées thématiques (marchés publics, rapport à l'argent, stratégie salariale ...) parfois regroupées sur plusieurs territoires, et y accoler une politique de communication qui permette l'ouverture
- Veille sur les projets innovants ou les opportunités d'hybridation, comme cela a pu se présenter pour La Myne, Pistyles...
- Initier des petits groupes de travail « implantation territoriale » pour encourager d'autres dynamiques économiques (économie énergétique, circuits courts voire très courts, etc.)
- Profiter de la présence de fonds publics accessibles pour ouvrir de nouveaux partenariats économiques, portés par des entrepreneur·es ou faisant l'objet de recrutements spécifiques : appel à projets permanent, boutique à l'essai, incubateurs, ...
- (re)lancer les mutualisations de locaux quand ce n'est pas encore le cas, pour créer de la mixité entrepreneuriale et donner à voir notre modèle
- Clarifier l'offre auprès des partenaires et prescripteur·trices historiques
- Outiller les entrepreneur·es pour parler de la coopérative localement
- Continuer de renforcer l'accompagnement au développement des activités présentes, via l'embauche, l'apprentissage ...
- Poser les besoins des entrepreneur·es pour élargir leur entourage professionnel

La mise en œuvre de cette stratégie implique bien tou·tes les coopérateur·es et pas uniquement les salarié·es côté Oxalis structure. Il s'agit donc de poser des axes en proximité en lien avec les capacités d'actions et envies de chacun·e.

ÉVALUATION

Cette stratégie est pensée comme un guide à l'écoute des initiatives émergentes, elle n'est donc pas un cadre enfermant pour autant il est nécessaire de suivre cette stratégie pour qu'une fois validée celle-ci puisse vivre.

Le suivi pourra se faire selon les indicateurs posés en début de document sous forme d'un « monitoring » partageable en équipe, aux instances et/ou localement.

L'évaluation débutera le dernier trimestre 2021, elle associera toutes les parties prenantes dans la même dynamique que le processus décisionnel.

Une agrégation de l'ensemble des données par territoire et avec une vision globales sera utilisée pour définir la stratégie suivante.