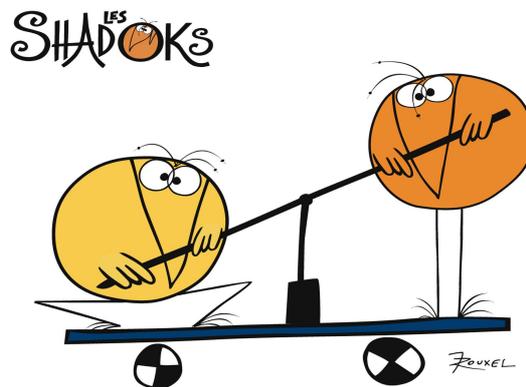


***Le co-portage de projets collectifs,
Un outil nouveau pour développer des
projets ambitieux en ESS ?***



Présenté par Laurent Courouble

Jury : Laurent Gardin, Directeur de Mémoire
Guillaume Delevaque, Acteurs Pour une Economie
Solidaire, personne qualifiée
Christophe Lemoine, UVHC

Année universitaire 2014/2015

« La fin est dans les moyens, comme l'arbre est dans la semence »

GANDHI

SOMMAIRE

Préambule.....	8
Introduction.....	8
Première partie : contexte de l'accompagnement de projet en ESS.....	10
1. Quelques définitions et constats sur la prise d'initiatives.....	10
1.1 « Entreprise »	10
1.2. Création d'activités Vs création d'entreprise	11
1.3. Des besoins criants en accompagnements	12
1.4. La prise d'initiative, un enjeu complexe	12
1.4.1. La question du portage individuel, collectif	12
1.4.2. Aspects psychologiques, confiance du porteur	13
1.4.3. Conditions et garanties de l'exercice	15
2. Les différentes aides et accompagnements du PRCTE et du PRDESS	18
2.1. l'accompagnement à la création d'activité en ESS	18
2.1.1. Vous avez dit « accompagnement » ?	18
2.1.2. Les opérateurs en accompagnement	20
2.2. les dispositifs d'aide au porteur	23
2.3. D'autres appuis utiles mais circonscrits	25
2.3.1. Les consultants	25
2.3.2. les autres structures de conseil, les fonctions supports, les experts	25
2.4. La politique régionale en faveur du développement économique et de la création d'entreprise	26
2.4.1. Historique	26
2.4.2. Le PRCTE	27

3. Les limites rencontrées dans l'appui à la création.....32**3.1. La philosophie sous jacente de la politique d'appui à la création 32**

3.1.1. La visée de l'emploi et uniquement de l'emploi 32

3.1.2. Schizophrénie des accompagnateurs ESS par rapport aux politiques publiques 32

3.2. Le manque de coopération entre opérateurs 33**3.3. La difficulté de soutien aux projets de taille intermédiaire 35****3.4. Pas de dispositif pour l'émergence de projets 35****3.5. Pourquoi lancer et appuyer des projets d'envergure en favorisant la coopération dès l'avant-projet 36**

3.5.1. Enjeux pour le territoire, pour les collectifs, pour les individus porteurs de projet 36

3.5.2. prendre du recul par rapport aux dispositifs ? 37

Deuxième partie : le co-portage, une réponse aux limites du système..38**4. Une première expérience à l'origine du principe de co-portage : la transmission de gérance dans la SCOP Café Citoyen.....38****4.1. Présentation du Café Citoyen 38****4.2. La transmission de gérance, l'appropriation du projet initial par un autre 40****4.3. Méthodes et astuces utilisées 41****4.4. Limites et succès des 2 expériences de transfert de gérance 42****5. Le Co-portage, tentative de définition et avis des professionnels.....45****5.1. Définitions et apport de la littérature scientifique à notre problématique 45**

5.1.1. Le porteur se met en mouvement : motivations dans un cadre économique 46

5.2. L'enquête : avis des professionnels sur l'intérêt du co-portage dans le paysage régional. 47

5.2.1. Objectifs de l'enquête 47

5.2.2. La méthode 47

5.2.3. Les résultats 48

6. Expérimentation : la mise en œuvre du co-portage sur le Tiers lieu FCB.....51

6.1. Présentation du projet de Tiers Lieu 51

6.1.1. Origine du projet 51

6.1.2 La rencontre avec un des aménageurs : la SORELI 55

6.1.3. Le projet de Tiers Lieu : l'espace comme lieu de construction 56

6.2. Méthode utilisée 57

6.2.1. Écriture d'un document martyr 58

6.2.2. création du noyau dur de portage du projet et cercles d'engagement 59

6.2.3. Association large de parties prenantes 61

6.2.4. La séance de créativité/comité de pilotage, un grand moment de co-construction de projet ! 62

6.2.5. les interactions entre parties prenantes et co-porteurs 63

6.3. Progression du projet, les étapes à ne pas manquer 64

6.3.1. Le portage du projet 64

6.3.2. l'accompagnement des parties prenantes 65

6.3.3. l'accompagnement des co-porteurs 65

6.4 Conditions de succès, freins et préconisations pour l'avenir 65

6.4.1. l'organisation du pouvoir et de la prise de décision 65

6.4.2. Le réseau, toujours le réseau 67

6.4.3 le risque du transfert mal assumé 67

6.4.4. Former à la coopération et l'initier 68

Conclusion.....	69
Bibliographie.....	71
Études	72
Sites internet	72
Schémas et tableaux.....	72
Glossaire.....	73
Annexes.....	74

Préambule

J'ai opté pour le masculin dans la plupart des cas afin de simplifier la lecture, il est cependant bien entendu qu'il faut comprendre les termes dans la pluralité des genres.

Introduction

Le contexte du sujet

Avec un nombre élevé de créations d'entreprises¹, la France se place dans la moyenne des pays européens qui sont parmi les plus entreprenants du monde². Par ailleurs, L'Économie Sociale et Solidaire est de plus en plus reconnue dans les politiques publiques, notamment après l'adoption de la Loi sur l'ESS du 1^{er} août 2014. Enfin, 18 % des porteurs de projet de création d'entreprises le ferait pour eux-même (projet de vie) en y intégrant des dimensions d'aménités pour leur entourage (12%)³.

On pourrait déduire de ces chiffres que l'esprit d'entreprendre est bien présent et fécond, et qu'il y a une forte propension à donner « du sens à son projet » de création d'activités. Il faut cependant nuancer ces analyses : la création d'entreprise est soutenue notamment par le nombre d'auto-entreprises créées (40% du nombre total) dont on sait que ce régime recouvre des réalités très diverses (60 % entreprises inscrites au registre sans activité, déplacement de l'emploi salarié vers une activité de prestation) dans des conditions souvent précaires pour l'entrepreneur.

Ce dispositif de l'auto-entrepreneuriat, pour ne citer que celui-là, a été créé pour aider les salariés à développer une seconde activité. On s'aperçoit ici qu'il s'applique désormais souvent à une activité principale.

D'une manière générale, les politiques publiques ont toujours visé à la création d'un grand nombre d'emplois mais sans toujours se préoccuper de la qualité de cet emploi et moins encore des autres impacts produits par les activités créées : aménités pour le territoire, impacts écologiques...

Dans la Région Nord Pas de Calais, les premières mesures en faveur de la création d'entreprises et de l'ESS sont prises au milieu des années 90, dans le cadre des dispositifs « nouveaux emplois, nouveaux services » mais aussi dans le cadre des réflexions sur les « services de proximité ».

Dans les années 2000, on voit une montée en puissance à la fois, des cadres politiques et opérationnels. Un Plan Régional de Développement de l'ESS est décidé en 2003, duquel découle des dispositifs qui se mettront progressivement en place pour constituer en 2015, une

1 225000 entreprises créées au premiers semestre 2015, chiffres APCE, https://media.apce.com/file/38/6/chiffres-france_05-2015.82386.pdf

2 Étude RSM 2013, <http://rsmi.com/>

3 Enquête Campus Création réalisée auprès de 74 jeunes créateurs ((2015) <http://www.maddyness.com/emplois/2015/04/20/entrepreneuriat-jeunes/>

« boîte à outils » relativement complète à disposition du créateur.

Il faut cependant noter quelques limites, outre celle déjà évoquée d'une politique publique particulièrement axée sur le nombre d'emplois, les dispositifs montrent quelques carences.

Un des principales carences qui donne lieu et pertinence à ce mémoire est celle que **ces outils ne s'adressent qu'à un ou des porteurs déjà identifiés**. On suppose un porteur d'une idée assez claire de son projet, avec des parties prenantes déjà agrégées.

Il apparaît alors qu'**il manque un outil dans la boîte**, notamment un outil qui vient avant tous les autres pour **aider à l'émergence de projets** répondant à de réels besoins mais avec des porteurs peu ou pas identifiés.

La problématique qui nous intéresse est, dès lors, de définir un outil qui viendrait **appuyer un projet qui n'existe pas encore, et donc les potentiels porteurs ne sont pas encore convaincus**.

Cet outil est le co-portage de projets collectifs.

Ce constat et cette idée d'outil viennent de l'expérience que j'ai acquise dans l'action collective : en tant qu'animateur de réseau associatif tout d'abord mais aussi en tant qu'entrepreneur solidaire, créateur d'une SCOP et d'associations. J'ai souvent été frappé du gâchis de compétences et d'énergies dans des collectifs émergents de citoyens engagés dans la recherche d'une solution à des constats clairement et plutôt intelligemment identifiés. Le manque d'expériences et de savoir-faire dans les différentes dimensions de l'action collective (théories et pratiques de l'agir ensemble) expliquent ces échecs répétés et mortifères. De l'échec au succès, il n'y a cependant qu'un pas, et il n'est pas si improbable de passer d'un cercle vicieux à celui plus vertueux de la synergie entre parties prenantes d'un projet collectif. Fort de ce constat personnel, je pose ainsi que c'est la méthode qui permet d'impacter le fond.

Cette méthode permettrait de démarrer un projet, avec des parties prenantes, à partir de besoins clairement exprimés. Dans les moyens mobilisés, des compétences avérées d'anciens créateurs d'entreprises seraient appelées à la fois au service du projet mais aussi pour accompagner les parties prenantes et les futurs porteurs de projets dans le déroulement du parcours de création de l'activité et de l'entreprise.

Ce mémoire a donc pour objet, après avoir analysé le panel des dispositifs à portée du créateur, de mettre en exergue leurs avantages mais aussi leurs limites.

Pour ce faire, nous définirons ce que peut recouvrir un « projet ESS » et quels sont les moyens actuels qui peuvent être à disposition.

Nous planterons également le décor des politiques et dispositifs dans leur intelligence.

Ensuite, il conviendra d'aborder des aspects peu pris en compte et pourtant fondamentaux : l'état d'esprit du ou des porteurs potentiels, leur niveau de confiance en eux-mêmes et en l'avenir, les conditions « humaines » de succès et les freins psychologiques.

Enfin, fort de ces analyses et dans une deuxième partie, je proposerais une méthode sur la base de 2 expériences : la transmission de gérance et du projet au sein de la SCOP Café Citoyen, expérience qui m'a amené à imaginer le co-portage, et le projet participatif de Tiers Lieu sur le site de Fives Cail à Lille, qui me permet d'expérimenter la méthode.

Mais, tout d'abord, il convient de préciser ce que nous entendons par « projet d'entreprise ESS ».

Première partie : contexte de l'accompagnement de projet en ESS

1. Quelques définitions et constats sur la prise d'initiatives

Pour commencer, il faut préciser un certain nombre de termes que nous allons utiliser dans ce mémoire.

En effet, l'utilisation de certains vocables dans un contexte où chacun a sa vision de l'« entreprise », peut induire des erreurs de compréhension.

1.1 « Entreprise »

On parle ici de « Toute entité autonome composée d'hommes et de biens poursuivant un dessein économique de production, distribution et prestation de service »⁴. L'entité étant entendue comme : « consiste dans un ensemble d'éléments qui interagissent. Ce sont dans l'entreprise, des hommes et des biens. ». L'entreprise est autonome car « Elle détient toujours une certaine indépendance, une certaine autonomie, un pouvoir d'initiative qui la rend apte à agir par elle même en considération des personnes qui l'ont créé ou qui la compose. ». Et en ce qui concerne les êtres humains qui la composent : « On y retrouve un gérant, des administrateurs, des salariés. Autant de personnes qui œuvrent ensemble dans le cadre d'une entreprise. Les biens réunis dans l'entreprise sont par exemple des immeubles, des machines, du matériel de bureau, des transports. Se révèlent alors l'interaction des hommes entre eux et entre les hommes et les biens au sein de l'entreprise. ». On peut donc élargir ces êtres à l'ensemble des parties prenantes ou associées dans l'entreprise, à savoir les clients, usagers, riverains...

On voit que **cette définition dépasse la vision uniquement marchande de l'entreprise**, vision qui est traditionnellement donnée dans les milieux dits « économiques ».

En définitive, est commun à toutes les formes d'entreprises, le dessein économique : « L'entreprise est une notion juridique fonctionnelle. La définition de l'entreprise résulte non pas d'une démarche abstraite mais d'un raisonnement téléologique. C'est à dire,

4 Michel Despax, « L'entreprise et le droit » 1957

une analyse de la finalité de l'entreprise. La finalité d'une entreprise résulte dans le but économique, c'est le profit pour une entreprise en société cependant, le but économique n'est pas réductible au profit. ». La notion de profit est -elle aussi interrogée : « Le facteur spéculatif n'imprègne pas nécessairement toute activité de production ou de distribution de biens et de services. Une entreprise en association soumise à la loi du 1^e juillet 1901 ne poursuit pas un but de profit en ce sens. Il lui est interdit de distribuer des dividendes à ses membres. Le but non lucratif d'une association s'avère pourtant autant économique que le profit. Divers services publics poursuivent un but économique qu'on ne peut pas réduire à un profit dans l'acception économique du terme. » Ceci renvoie également aux travaux de Karl Polanyi dans « *La grande transformation* » qui considère non pas une économie strictement basée sur l'offre et la demande et sur une régulation naturelle par le marché, mais également des échanges économiques de biens et de services dans des logiques de **réciprocité** entre personnes, et de **redistribution** sous l'impulsion des politiques publiques.

Il est à noter que cette vision large de l'entreprise a été reprise largement dans la jurisprudence quand cela a été nécessaire ! L'article L. 313-22 du code monétaire et financier... Dans 3 arrêts émanant de la première chambre civile, la cour de cassation fourni des précisions importantes sur la notion d'entreprise. 12 mars 2002, cour de cassation, Recueil Dalloz 2002, actualité jurisprudence, p. 1199, Lienhard. Dans l'espèce opposant Mr. Bernard à la Caisse d'épargne de Poitou Charentes, on peut lire : « attendu d'abord qu'ayant relevé que l'association avait une activité employant 37 personnes, la cour d'appel a constaté le caractère économique de l'activité de l'association et par la même caractérisé l'existence d'une entreprise, peu important qu'il n'y est pas de recherche de bénéfice » La solution est nette : une association soumise à la loi du 1^e juillet 1901, qui emploie 37 personnes en tant que salariées exerce indubitablement une activité économique. Cela en fait une entreprise. Il importe peu que cette association ne recherche pas un profit partageable entre ses membres.

Cette vision d'une économie plurielle et de l'entreprise comme organe d'une activité associant différents parties prenantes, à différents niveaux et dans une finalité autre que le lucre, va nous permettre de mieux comprendre l'intérêt et l'apport des projets d'entreprises qui s'inscrivent dans la démarche d'Économie Sociale et Solidaire. Elle va également nous intéresser dans l'intérêt qu'il y a à associer un maximum de parties prenantes dans l'entreprise à tout moment du développement des activités des entreprises. Ces points sont importants dans la construction des postulats de la démarche de co-portage de projets collectifs.

1.2. Création d'activités Vs création d'entreprise

Il convient également de définir la création d'activités économiques qui ne se réduit pas

non plus à la création d'entreprises. En effet, la région Nord Pas de Calais l'a bien compris en instaurant avec ses partenaires, dont le Rectorat de l'Académie de Lille, un Schéma Régional pour l'Initiative et entrepreneuriat (SRIE) autrement dénommé par le nom du programme opérationnel associé « La suite dans les idées ». Par « initiative », on peut s'appuyer sur la définition donnée par le Larousse : « le droit de proposer certaines choses, de les commencer ». On reviendra (cf « La prise d'initiative, un enjeu complexe ») sur cette notion, car elle est importante dans la construction de l'action et la démarche itérative de création d'une activité économique supportée ou non par la création d'une structure juridique dite « entreprise ».

1.3. Des besoins criants en accompagnements

Mes différentes expériences d'animateur de réseau associatif et d'entreprises solidaires, mais également mon vécu d'entrepreneur solidaire, m'ont fait ressentir combien il est important d'être accompagné dans une démarche de création. Ce constat est d'ailleurs vérifié par les statistiques : 66 % des entreprises accompagnées sont encore en activité cinq ans après leur création, contre 52 % sans accompagnement (INSEE, enquête Sine 2007). Plus que les chiffres de pérennité des structures créées, c'est celui de la satisfaction des entrepreneurs accompagnés qui est intéressant : 90 % sont satisfaits ce qui peut faire dire qu'ils ont évités des difficultés, du stress grâce à cet accompagnement, or on sait que le bien être (bien que non évalué) est un sentiment qui est fondamental dans la bonne santé de notre Société.

Du point de vue de mon expérience, j'ai vu énormément d'énergies dépensées à tort et à travers par des collectifs de citoyens, avec des résultats parfois très décevants et qui sont d'autant pénalisant car ils créent un sentiment d'impuissance et de rejet des formes collectives d'actions.

On assiste alors à une baisse de l'initiative qu'elle soit d'ordre économique ou sociétale, ou plus exactement un transfert de ces énergies créatrices auparavant tournées vers le bien commun, vers des démarches individuelles jugées plus rapides, plus efficaces et permettant une meilleure réalisation de soi. C'est un piège dans lequel peuvent s'enfermer les personnes, les ratés et la distorsion créée par l'auto-entrepreneuriat en est une des expressions.

On voit donc que la prise d'initiative, qui est souvent citées comme un des moyens de notre société à répondre à ses besoins, mais aussi un facteur de cohésion, est un enjeu de société mais aussi un enjeu personnel et complexe !

1.4. La prise d'initiative, un enjeu complexe

1.4.1. La question du portage individuel, collectif

L'intérêt est avant tout personnel selon Alinsky dans son *Manuel de l'animateur*

social (1971) mais pas antinomique avec un intérêt général.

Il y fait également la différence entre « Ego », c'est à dire la capacité de l'animateur à assumer ses compétences, à avoir une vision et à provoquer une dynamique et un enthousiasme propre à « créer un ego de masse qui permettra de transformer le désespoir des gens en volonté de vaincre »

Comme le montre, SCHIEB-BIENFAIT, CHARLES-PAUVERS et URBAIN dans "Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action" (2009), peu d'étude existent sur l'émergence de projet, et à fortiori en ESS. Mon travail dans ce mémoire a consisté à compiler plusieurs études et publications pour tenter de trouver un cadre théorique à notre affaire.

1.4.2. Aspects psychologiques, confiance du porteur

Dans le triptyque acteur/projet/situation d'action, tel que défini dans les travaux des théoriciens des logiques d'actions (AMBLARD et al., 1996), l'acteur (le porteur) n'est pas un simple agent du projet, ainsi que le démontre SCHIEB et al. (2009) :

« Dans le processus d'émergence entrepreneuriale, on ne peut pas présumer de l'existence d'un acteur, réduit à l'Homo calculateur, rationnel et intéressé. »

1.4.2.1. L'envie mais pas l'idée

Les motivations personnelles et les valeurs du ou des porteur-se-s de projet sont fondamentales dans l'émergence d'un projet ESS (SCHIEB et al. 2009). Toutes les dimensions qui font du porteur, un être humain sont sollicitées : « cette phase d'émergence (à savoir, la transition du projet d'entreprendre au projet d'entreprise), met en interaction des êtres humains, qui ne sont pas des objets passifs et inertes, mais des agents cognitifs et affectifs, actifs, dotés de conscience, de capacité de réflexion, d'auto-finalisation, d'imagination d'invention, ayant mémoire, désirs, capacités projectives, émotions (MORIN, 1974, 1980, 2001) »

On voit que le processus qui mène d'envies parfois mal assumées à une idée n'est pas simple. L'idée doit comporter une activité économique or il y a aussi des réflexes d'autodéfense du porteur mal préparé dans sa connaissance de la science économique. En effet, un porteur de projet peut avoir envie de créer une structure tout en rejetant l'idée même d'« entreprise » et même d'« économie » car pour lui, trop associée aux dérives de notre société.

Face à ces envies contradictoires, le porteur doit aussi arriver à concilier ses envies personnels et les impératifs qu'il ou elle croit devoir tenir sur sa

vie familiale.

1.4.2.2. La peur d'être seul-e

Ici gît un grand paradoxe : la plupart des porteurs veulent être maître de leur future entreprise (62 % rêvent d'indépendance dans une étude réalisée en 2010 auprès de salariés potentiellement créateurs d'entreprise⁵) sans pour autant vouloir être seul-e ; On leur a parlé de l'isolement, qui est réel, du chef d'entreprise. On l'a même érigé en principe et représentation : une sorte de héros rebelle capable d'imposer ses idées (SCHUMPETER, 1965).

Dans ces conditions, puis-je ressembler à cette image ? Tout l'enjeu portera à rassurer le porteur et à l'inciter à considérer les avantages de entrepreneuriat collectif, qui n'est pas la solution (au sens chimique du terme) dans lequel il va diluer sa personne et renoncer à ses motivations propres.

1.4.2.3. La peur du risque

Le risque, c'est à dire la conjonction d'un aléa et d'une fragilité (réelle ou supposée), fait peur. Il est bien réel et ne doit pas être occulté mais il est souvent exagéré.

Le risque financier tout d'abord : 33 % des potentiels porteurs disent le craindre.

Mais sont cités également les risques liés à la situation actuelle du porteur : impacts négatif sur sa famille (22 % disent le redouter), ou trop d'investissement professionnel qui pénalise les temps de loisirs et plus personnels (c'est à dire pour moi et mes loisirs, 25% des craintes exprimées)⁶

C'est sur ces risques, et ces fragilités que nous travaillerons pour les réduire.

1.4.2.4. risque financier

On l'a dit c'est le principal risque identifié. On ne peut s'empêcher de rapprocher cette évocation des finalités de l'entreprise que je veux créer : pourquoi ? Pour produire ? Ou pour m'assurer un revenu important ou un capital ? (25 % des réponses).

Ceci peut être aussi considéré comme une perte de situation « confortable » où la perspective de se réaliser dans un acte créatif et l'autonomie qui en découle ne séduisent pas le potentiel porteur

5 Sondage mené en préalable au Salon Créer 2010, Opened Mind/Easy Panel 2010

6 Sondage mené en préalable au Salon Créer 2010, Opened Mind/Easy Panel 2010

(confiance en soi).

1.4.2.5. La peur de soi, peur du changement

Alors que la plupart (80%) des porteurs de projets potentiels disent vouloir créer pour « être leur propre patron »⁷, ils ne sont que 45 % à vouloir se lancer. Comme évoqué ci dessus, ce sont bien sur les aspects les plus psychologiques qui sont les principaux freins au passage à l'acte. Le manque de confiance en ses propres capacités joue à plein dans l'esprit d'initiative, comme le montre l'étude menée en 2011 par Laurent Degroote de la CCI Nord de France pour le compte de la Région Nord Pas de Calais⁸, mais aussi la culture entrepreneurial de l'entourage (la culture du risque). Tout ceci, le porteur le met en balance par rapport à sa situation actuelle et la représentation qu'il en a.

En prévision de la méthodologie que nous allons construire en 2ème partie pour valider le co-portage comme un outil qui répond à ces limites, nous subodorons que cet **aspect est central et est le principal enjeu pour mobiliser des co-porteurs de projet.**

1.4.2.6. Le manque de temps, priorités

Corollaire des autres aspects, le manque de temps est souvent évoqué, mais c'est plutôt devant le choix de privilégier une situation actuelle avec le confort réel ou supposé, une situation familiale parfois complexe, des loisirs, un bien être perçu comme tel. Bref, on parlera plutôt de priorités pour le potentiel porteur.

1.4.3. Conditions et garanties de l'exercice

En introduction anticipée à notre deuxième partie, on peut déjà faire un premier bilan des conditions de succès dans le portage d'un projet d'entreprise, dans une démarche ESS.

1.4.3.1. Conditions et garanties financières

Un porteur ne se lance que s'il est conscient des impacts financiers qu'il va subir. C'est à dire qu'il doit assumer une éventuelle baisse de ces revenus financiers, pendant le temps de la création et certainement dans les premières années de la création.

Avant même le projet et la validation d'un modèle économique de production, il faut au porteur, valider un « modèle économique de

7 Ibid

8 <http://www.sensetcroissance.org/wp-content/uploads/2011/10/Developper-lEsprit-dEntreprendre-Laurent-Degroote.pdf>

subsistance » !

1.4.3.2. Conditions et soutien familiaux

Pas de projet sans soutien familial, les études⁹ menées sur les freins à l'entrepreneuriat féminin montre que tout porteur de projet (masculin ou féminin) est impacté par la vision entrepreneuriale (et le risque associé) de sa famille. Le porteur, lui-même doit envisager sa situation familiale au cœur de la création et du développement de l'entreprise sur plusieurs années.

C'est un autre point important et une question réflexive à adresser au porteur.

1.4.3.3. Principes d'accompagnement

Ce qui a déjà été évoqué mis à part, on peut prendre **quelques principes d'accompagnement dans la perspective de susciter l'envie, l'intérêt et finalement l'adhésion et l'implication** d'un porteur de projet :

- **partir des envies du porteur** mais aussi **de ses expériences** pour l'aider à ouvrir des portes, « sortis du champs de l'expérience, les gens réagissent en fonction de leur expérience » (ALINSKY, 1971). ceci est valable également dans la construction d'une offre de service, dans ce cas, on part de l'expérience du porteur en tant que client ou usager.

- **viser à la congruence à chaque moment du projet** : c'est à dire à l'exacte adéquation entre l'expérience et la prise de conscience (ROGERS). Le porteur doit agir car il a pris conscience (cf motivations que nous évoquions plus haut) d'un besoin pour lui et pour les autres. C'est cela qui doit l'inciter à se lancer dans le projet.

Au fur et à mesure de son avancée dans le projet et d'autant d'expériences, il doit se renforcer dans sa motivation et ses compétences. C'est le rôle de l'accompagnateur, l' « aidant » comme dirait le psychanalyste Carl ROGERS de l'aider dans cette démarche. Nous verrons à quel niveau le « transfert » doit s'opérer ou non !

- la question de la **distance entre l'accompagnateur et le porteur-se-**
s qui découle de ce qui vient d'être dit

- « **Solliciter l'autonomie** », plutôt que « rendre autonome » (PAUL 2012). Ne pas imposer mais appuyer le porteur en terme de méthode pour qu'il puisse lui-même : poser les faits et en avoir une analyse

9 Cf étude Initiatives Plurielles

logique, dialectique et éthique (DUMAZEDIER, 1940/1994). Plusieurs méthodes d'éducation populaire peuvent être mobilisées dont celle d'Entraînement Mental.

Regardons maintenant comment toute cette philosophie d'accompagnement s'incarne ou non dans les dispositifs existants.

2. Les différentes aides et accompagnements du PRCTE et du PRDESS

Nous verrons plus loin, comment s'est construite la politique régionale d'accompagnement à la création d'activités (PRCTE, PRDESS), voyons de suite quels sont, du point de vue du porteur de projet, les possibilités qui s'offrent à lui.

Avoir une politique claire et ambitieuse est déjà un grand pas ; il faut cependant que cette politique s'incarne, pour le porteur dans des actes concrets qui vont lui faciliter la vie en terme de méthode pour mener son projet mais aussi en terme de ressources qu'elles soient financières ou techniques.

2.1. l'accompagnement à la création d'activité en ESS

L'accompagnement à la création d'activité est, on l'a vu, un axe politique principal. Il est important de discerner ce que recouvre ce vocable d'« accompagnement » et quelles sont les postures des acteurs de cet accompagnement.

2.1.1. Vous avez dit « accompagnement » ?

Notion à la mode, l'accompagnement recouvre plusieurs réalités et manières de faire.

Sur la définition même de l'accompagnement, on voit s'opérer une mutation : Selon Maela Paul dans « l'accompagnement : une posture professionnelle spécifique »¹⁰, « l'organisation du sens s'y effectue selon trois logiques :

- **relationnelle** sur le mode d'une jonction ou d'une connexion : *être avec*
- **temporelle** sur le mode de la synchronicité : *aller à son rythme*
- sur le mode d'un **déplacement dont autrui à l'initiative** : *pour aller où il va*

l'accompagnateur n'est donc plus seulement une personne qui encadre une autre mais également un partenaire qui porte, tout au moins une partie, du projet avec le porteur principal. Dès lors il y a des difficultés de distanciation de l'accompagnateur au porteur et à son projet

Les différentes postures de l'accompagnateur, toujours selon Maela Paul sont :

Le coaching

La société française de coaching le présente comme l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe pour le développement de leurs potentiels et leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels.

« Le coaching se différencie de la formation parce qu'il ne transmet aucun contenu et favorise davantage les prises de conscience ... mais surtout parce

10 Maela Paul « l'accompagnement : une posture professionnelle spécifique », 2004, L'Harmattan

qu'il fait d'emblée l'hypothèse que la personne dispose des connaissances et des compétences nécessaires à la résolution d'un problème : il travaille davantage sur la confiance à s'accorder... pour réussir et intervient comme une sorte de gestionnaire du processus conduisant à l'autonomie du « Coaché ».

On voit tout de même les limites par le risque de superficialité de démarche : on s'attache à la mise en mouvement de la personne mais sans toucher au projet.

Le compagnonnage, l'accompagnement entre pair

Cela consiste à désigner un « compagnon » ou collègue expérimenté et reconnu dans son domaine qui va progressivement faire partager ses savoirs et surtout savoir faire avec une personne en situation d'apprentissage sur un mode pédagogique essentiellement démonstratif » ¹¹

C'est le mimétisme qui est mise en œuvre. Démarche intéressante mais qui ne préjuge pas des capacités pédagogiques de l'accompagnateur.

Le tutorat

Vise à accompagner une personne en cours de formation, d'intégration ou de mobilité. Le tuteur peut avoir plusieurs fonctions selon les situations (fonction de guidance, de transmission de connaissance, de socialisation et d'insertion...).

Le tuteur est aujourd'hui perçu comme facilitateur : « l'essentiel pour le tuteur consiste à aider un jeune à se familiariser et à se former au travers d'une expérience qu'il contribue à lui permettre de réfléchir, analyser, comprendre, autrement dit assimiler ».

C'est là encore, une posture intéressante en cela qu'elle appuie méthodologiquement le porteur, par contre elle peut pêcher par la magistralité de la démarche qui ne pousse pas nécessairement à l'autonomie et n'entre pas forcément dans les détails du projet de création.

Le consultant

Le consultant « fournit à son client des recommandations issues de l'expérience (la sienne et/ou celle de son entité d'appartenance), appuyées par un diagnostic de la situation ». Le consultant « intervient en tant qu'expert, dans le cours d'une affaire qui est nécessairement imbriquée dans les tissus complexes du social. Il est avant tout au service d'une commande qu'il traite en extériorité ; ... Son registre est de l'ordre de l'intelligence organisationnelle plus que d'une compréhension des sujets »

Il s'agit donc d'un strict appui méthodologique et éventuellement de contenu mais qui n'accompagne pas vraiment le porteur dans son développement cognitif

11 Cf travail de définition pour promouvoir entrepreneuriat au féminin, Initiatives Plurielles

Le conseiller

« Le conseil consiste à accompagner une personne dans une délibération préparant une conduite à tenir dans une situation problème... Sans recherche de conformité avec des modèles ou des référentiels préétablis, le conseil consiste à travailler le rapport de la personne à une situation donnée en terme de problèmes et de solution, de plan d'action, dans une perspective incluant ses différents champs d'interaction ».

Le conseiller est souvent contraint par sa propre logique (ou celle de ses financeurs).

Le mentor, parrain/marraine

« Le parrainage / marrainage permet « à deux personnes que généralement tout sépare... d'entreprendre une démarche sur la base d'une relation de confiance et d'une reconnaissance mutuelle. Le parrainage entre un adulte expérimenté et un jeune dépourvu der réseau relationnel doit permettre au second l'accès à un univers socioprofessionnel dont il est plus ou moins éloigné ». Il « suscite la réflexion, accompagne et motive, intervient sur le comportement, l'attitude le savoir être. Les réponses aux questionnements de la filleule trouvent leur source dans l'expérience quotidienne du mentor ; il s'agit de travailler plus sur la posture d'entrepreneur à acquérir »

On est sur l'accompagnement dans une dimension plus humaine et plus équilibrée, avec une ouverture vers des champs inexplorés, mais toujours avec la limite que l'accompagnement ne s'investit pas forcément dans le projet en tant que tel.

On voit bien qu'il est facile et même parfois souhaitable, pour l'accompagnateur d'endosser tour à tour, telle ou telle posture. Tout accompagnement devra se positionner sur un « accompagnement constructif », c'est à dire qui vise à « nourrir » le porteur pour le rendre acteur, voire auteur ; à différencier de l'« accompagnement productif » où un « résultat » est attendu : celui de la création d'une entreprise par exemple (Maela PAUL, 2014).

2.1.2. Les opérateurs en accompagnement

Un nombre relativement important de structures interviennent en tant qu'opérateurs d'accompagnement à la création d'activités économiques.

Parmi elles, il faut discerner celles qui relèvent du droit commun (PRCTE) et celle qui interviennent dans le cadre du PRDESS.

En effet, nous avons démontré plus haut que les objectifs fixés contractuellement entre la Région, chef de file et chacun des opérateurs, n'étaient pas les mêmes

selon qu'on se plaçait dans l'un ou l'autre de ces plans.

Dans le PRDESS, il est reconnu que créer une entreprise dans cette démarche demande un accompagnement spécifique. On pourra se référer au mémoire de fin d'étude en Master 2 Développement Local et Entrepreneuriat Solidaire d'Aline Raillard¹², qui a réalisé une tentative intéressante de qualification des spécificités ESS de cet accompagnement.

Tout d'abord, elle s'appuie sur plusieurs travaux (LAGROYE, 2002¹³), (SALVADOR, 2013¹⁴), qualifiant les spécificités des structures ESS créées : les dimensions institutionnelles, économiques et organisationnelles, en insistant dans les valeurs et la réponse aux besoins qui prévalent dans la création d'une entreprise ESS, qu'elle soit associative ou de tout autre statut.

Ensuite, elle évoque dans la dimension économique, l'hybridation des ressources (GARDIN, 2006) qui associent le temps (réciprocité) aux ressources de la subvention corollaire de l'économie de redistribution et s'ajoutant enfin aux ressources de l'économie marchande.

Enfin, sur la dimension organisationnelle, elle rappelle les principes de participation, de pouvoir entre parties prenantes des organisations, forcément diverses dans une structure de l'ESS (bénévoles, salariés, bénéficiaires, usagers...).

Ces spécificités, même si elles ne sont pas absentes d'entreprises à finalité lucrative, sont cependant constitutives des organisations ESS.

Elle méritent donc une attention particulière lors de l'accompagnement et ce, dès l'origine du projet.

Plusieurs structures existent donc dans l'accompagnement. On peut les retrouver dans le tableau ci dessous :

12 « En quoi la spécificité de l'accompagnement en Economie Sociale et Solidaire facilite-t-elle le parcours de porteurs de projet ? Etat des lieux de l'accompagnement et du parcours de porteurs de projets en ESS sur le département du Pas de Calais », Mémoire de fin d'étude Master 2 DLÉS, Aline Raillard, UVHC, 2014

13 Lagroye Jacques, 2002, sociologie politique, paris, PNFSP & Dalloz

14 Salvador Juan, 2013, La gouvernance des associations. Edition Eres

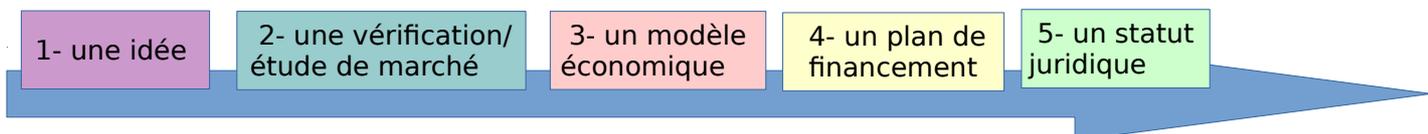
Tableau 1 : accompagnateurs à la création d'activités en ESS sur la région Nord Pas de Calais

Type d'accompagnement	Structures
Généraliste ESS	Maillage et Rhizomes (accompagnement généraliste sous forme associative). Boutique de Gestion (BG) dans une certaine mesure.
Par secteur spécifique	Colline Acepp (petite enfance et parentalité), A Petits PAS et AFIP (création en milieu rural et éco-activités), Chambre d'eau (culture en milieu rural), Lien Plus (mobilité).
Par statut	URSCOP
Par zone géographique	Galilée (Audomarois, Calaisis), CODES (Cambrésis), Emergence 62.

Il y a donc une offre d'accompagnement qualitative et fournie même si des disparités existent sur les territoires notamment ruraux.

Ces structures ont, bien sur des pratiques différentes, mais on peut, sans crainte, généraliser leur approche par le classique « parcours du créateur ».

Schéma 1 : Le parcours du créateur d'activités



C'est la première étape qui nous intéresse particulièrement car c'est celle où le porteur ou les porteurs vont formuler leur idée mais aussi leurs envies dans ce qui sera produit et comment cela sera-t-il produit (valeurs). Il est intéressant de voir que certains travaux existent sur les motivations des porteurs de projet d'entreprises qui ne sont pas strictement dans une démarche ESS mais dont certaines motivations rejoignent cette tendance : dans « Une typologie pour mieux accompagner les petites entreprises », Sophie ROUAULT retient 3 typologies dont celle du porteur qui veut se réaliser y compris en produisant des aménités pour le territoire ¹⁵.

¹⁵ Sophie Rouault/GREP « une typologie pour mieux accompagner les petites entreprises » revue POUR n°192, décembre 2006, p83-90

C'est donc, sur les **motivations** que le travail d'accompagnement **va différer** d'un accompagnement « classique ».

Pour nourrir ces motivations, les structures d'accompagnement mettent souvent en avant que celles-ci doivent être appuyées par une **formation**. Formation à l'ESS mais aussi aux pratiques et intérêts de entrepreneuriat collectif.

Ainsi, le **portage à plusieurs du projet**, constitue-t-il également une **dimension importante** et clivante par rapport à la majorité des accompagnements d'entreprises à finalité lucrative.

Sur cet aspect, les accompagnateurs vont s'attacher à valoriser les limites de entrepreneuriat collectif mais surtout de mettre en exergue ses aménités et réelles qualités pour la réussite et le développement de l'activité économique. Ceci à contre courant de l'idéologie dominante qui a tendance à présenter « l'entrepreneur comme un héros et un pionnier » (SCHIMPETER 1912, OGBOR 2000) ¹⁶ A l'inverse, d'autres auteurs présente l'acte d'entreprendre comme essentiellement collectif (JOHANNISSON 2002). Coster notamment (COSTER 2003) choisit de représenter le créateur au centre de cercles concentriques qui présentent les interactions inévitables entre les parties prenantes de l'entreprise. Autour de l'entrepreneur ou des entrepreneurs du « noyau dur », on retrouve d'autres parties prenantes, y compris les moins évidentes : la famille, partenaires périphériques... ce sont « les systèmes d'appuis personnels » (BIRD 1989)

2.2. les dispositifs d'aide au porteur

Outre, le dispositif d'accompagnement, les collectivités ont proposé un certain nombre de dispositifs techniques qui peuvent aider le porteur de projet

Les voici, classés suivant les différents stades de la création.

16 Cité dans l'article « Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif », Cyrine Ben Hafaïedh, Revue de l'Entrepreneuriat Vol.5, n°2, 2006, p31-54

Tableau 2 : Les différents stades de la création d'activités

Stade de création	Dispositif	Type	Avantages et limites
Emergence, étude	« Emergence »	Financement d'une nouvelle activité au sein d'une structure existante	Pour « petit » projet : création d'un emploi. Enveloppe réduite. Permet de lancer une activité de test. le dossier de candidature doit être déjà très précis et fourni : démarche itérative réduite
Emergence, étude	FIDESS	Financement d'un porteur de projet, « incubé » dans une structure « mère porteuse »	<u>Seul dispositif réel d'émergence</u> Contrainte de 5 emplois à créer sur 3 ans
Création	Contrat de création	Financement à l'emploi créé	Intéressant quand beaucoup d'emplois créés d'un coup avec un poste de coordination sinon trop lourd vu le « rendement »
Développement	Dispositif local d'accompagnement	Aide en terme de conseil	Prise en charge totale pour structure employeuse peu aider à développer de nouvelles activités mais est surtout utilisé en cas de difficultés rencontrées par une structure existante
Développement	Contrat de développement	Financement à l'emploi créé	Beaucoup de contraintes administratives pour un montant relativement faible, sauf dans le cas d'un poste de coordination. Il s'agit d'une subvention mais pas d'accompagnement

Note : j'ai mis de côté les dispositifs strictement financiers comme les garanties sur prêts ou prêts, apports en fonds propres ou quasi-fonds propres.

A cela s'ajoute les soutiens que peuvent apporter des structures privées mais en convention avec les financeurs du PRCTE et PRDESS : Les finances Solidaires (Cigales, Autonomie et Solidarité, Caisse Solidaire, NEF), Fondations (ex : Fondation macif, Fondation de France...)...

On est moins sûr sur un appui en portage de projet et donc nous ne nous intéresserons pas plus avant à ces appuis, néanmoins fort intéressants et importants pour le porteur.

Le cas particulier des Clubs Cigales

Les clubs d'investisseurs CIGALES sont des groupes de 5 à 20 personnes qui investissent sous la forme d'une indivision en capital dans les entreprises (de l'ESS ou non).

Cette forme de participation s'apparente à un co-portage puisque les investisseurs deviennent également des associés à part entière dans l'entreprise.

Ils nous intéressent donc pour le co-portage avec la limite que ces clubs n'interviennent qu'au

moment de la création et non en amont du projet.

Par contre, ils ont une influence non négligeable sur le projet et le porteur. On les classera dans la catégorie « parrainage » bien que leur appui puisse aller très loin et recouvrir tout un ensemble d'aides concrètes.

2.3. D'autres appuis utiles mais circonscrits

Il existe d'autres appuis que nous passerons rapidement en revue, car déjà évoqués à l'intérieur des dispositifs. Ici, on s'intéressera à leurs actions propres hors de ceux-ci.

2.3.1. Les consultants

En tant que, parfois, acteurs locaux et aussi « réservoir » de compétences, les organismes de consultants peuvent être des structures d'accompagnement voire de portage intéressants.

Ils sont malheureusement souvent contraint par le quotidien qui les incite naturellement et légitimement à s'intéresser à leurs prestations. Difficile de dégager du temps pour co-élaborer des projets. Sans compter, qu'ils évoluent dans des mondes (BOLTANSKI et THEVENOT) à la fois riche intellectuellement mais où règne une certaine reproduction sociale et où l'activité est très barycentrée vers la logique marchande.

Les consultants sont de bonnes ressources de compétences, mais pas de bons co-porteurs de projets (du moins dans leurs horaires professionnels !).

2.3.2. les autres structures de conseil, les fonctions supports, les experts

Dans ce titre large, je veux évoquer les « fonctions supports », les délégués de gestion, les « experts » comptables, juridiques qui se positionnent (en terme de communication) comme les premiers maillons de la création d'entreprise.

On tombe ici sur la technicisation de la création d'entreprise. Celle-ci n'est pas une suite de procédure, de méthode et de dispositions juridiques. Ces « experts » n'interroge pas les motivations du porteur, ni tous les aspects humains qui accompagne l'acte de création. De plus, ils sont souvent uniquement dans une posture de prestataire de service par rapport au projet. Il ne prennent aucun risque avec le porteur.

Ce sont donc des outils intéressants mais qui doivent être sollicités ponctuellement selon les besoins. On est donc pas dans le portage collaboratif de projet.

Ces accompagnements sont conditionnées par l'autorité qui les dirige ou les finance : la région Nord Pas de Calais, dans la plupart des cas. Voyons quels sont les grandes lignes de sa politique en faveur de la création d'activités et nous verrons ensuite les limites que cette

politique impose.

2.4. La politique régionale en faveur du développement économique et de la création d'entreprise

Impossible de parler d'appui à la création d'entreprise sans évoquer le rôle central joué par les pouvoirs publics et en premier lieu, les collectivités locales. Parmi elles, le Conseil Régional Nord Pas de Calais joue un rôle prépondérant, c'est ce que nous allons voir en identifiant le poids des politiques menées en faveur de la création d'entreprise.

Cependant, on ne serait pas complet si on évoquait pas le rôle joué par les initiatives qui ont précédé et influencé par la suite les politiques publiques.

2.4.1. Historique

Comme souvent, dans l'Histoire, les grands mouvements de fond de notre société ont commencé par des initiatives sporadiques et émergentes de quelques « fous ». En l'occurrence, des individu-e-s se regroupent à partir de 1985 pour créer le GIEPP : Groupement pour l'initiative et l'élaboration de projets professionnels. Cette association était, à l'époque, une des seules structures dédiée à l'accompagnement des porteurs de projets avec des formes souples d'hébergement des activités. On visait à l'époque, la qualité des projets et donc de l'accompagnement. Cette structure a permis la création de dizaines d'entreprises et surtout la mise en réseau des entrepreneurs pour déboucher sur la création d'un réseau d'entreprises se réclamant d'une économie plus solidaire : l'APES (Assemblée Permanente de l'Economie Solidaire) en 2002.

Ce réseau, avec d'autres a une influence non négligeable dans le lancement d'un plan Régional de Développement de l'ESS en 2003, mais on peut aussi dire que les individualités qui participaient en leur temps au GIEPP ont aussi « transpiré » vers le monde des élus de collectivité et notamment du côté de la région, où des actions structurantes comme les Pôles d'excellences, les clusters sont aussi issus de ce bouillonnement.

Du point de vue de la Région en tant qu'entité publique, bien que des politiques volontaristes aient émergé à la fin des années 90 et début des années 2000 (cf PRCTE ci après), ce n'est réellement qu'à partir de 2005, que la région Nord Pas de Calais a organisé le développement économique sur son territoire. C'est la loi du 13 août 2004 sur les libertés et les responsabilités locales qui a permis cette prise de compétence en confirmant le rôle des régions dans la charge de coordonner les actions de développement économique menées sur le territoire régional.

Un Schéma Régional de développement économique a été élaboré qui regroupe les politiques déjà menées (dont celle, rappelons le, d'appui à la création

d'entreprise) et d'autres politiques en faveur du développement économique sous l'animation de la Région.

Pour mémoire, ce SRDE s'appuie sur les axes (principaux) suivant :

- La création et la transmission d'entreprises ;
- Le renforcement des outils financiers ;
- Le soutien à l'innovation et à la valorisation de la recherche ;
- L'action économique à l'international ;
- La territorialisation de l'action économique avec les plans locaux de développement économique et les pôles de compétence.

2.4.2. Le PRCTE

Le 16 janvier 2001, l'Etat, le conseil régional, les conseils généraux du Nord et du Pas-de-Calais, la Caisse des dépôts, avec l'appui de l'APCE, créent le Plan Régional de Création Transmission d'Entreprise. Le PRCTE 1 (2000-2009) marque l'ambition pour la Région Nord - Pas-de-Calais de rattraper un retard important en matière de taux d'entrepreneuriat avec comme objectif chiffré de passer de 10 000 à 15 000 créations d'entreprises par an.

Le PRCTE 1 repose sur sept objectifs :

1. Amener le Nord - Pas-de-Calais au niveau national de la création et de la reprise d'entreprises ;
2. Faciliter l'égal accès de tous les publics à l'initiative ;
3. Mobiliser l'ensemble des acteurs pour susciter en région l'esprit d'initiative et l'envie d'entreprendre ;
4. Sensibiliser les chefs d'entreprises susceptibles de céder leur entreprise et préparer les transmissions ;
5. Organiser un dispositif de proximité lisible et performant destiné à accueillir, accompagner et former les porteurs de projets et suivre les entreprises nouvelles
6. Permettre la création d'un dispositif de financement et de garantie adapté aux besoins de toutes les entreprises ;
7. Encourager la mise en œuvre des acteurs, renforcer les coopérations territoriales et fonctionnelles, faciliter les échanges d'informations et d'expériences.

Ces objectifs ont été élargis dans le cadre du PRCTE 2 (2010- 2013) 54 par l'adoption de nouveaux axes d'action :

1. Développer des politiques en faveur de certains publics spécifiques (femmes, jeunes, auto-entrepreneurs) ;
2. Territorialiser le PRCTE en s'appuyant notamment sur les communautés d'agglomération ;
3. Développer des dispositifs de formation à la création et la reprise d'entreprises et le volet ressources humaines ;
4. Articuler le PRCTE aux autres thèmes du SRDE (dont l'ESS !)

On voit bien les évolutions ultimes qui s'intéressent de plus en plus aux « aspects psychologiques » de la création d'entreprise et que les politiques tendent à ne plus seulement proposer des dispositifs de droit commun mais des outils adaptés aux réalités vécues par les porteurs de projet.

Concrètement, depuis le 16 janvier 2001, le Conseil régional Nord-Pas de Calais et ses partenaires (l'Etat, les Conseils généraux du Nord et du Pas-de-Calais, la Caisse des Dépôts, l'Europe) ont, sous l'impulsion du Vice-président de l'Economie de la Région et la direction de l'APCE, mis en place le Programme Régional de Création et Transmission d'Entreprises (PRCTE) (qui était jusque là également le nom officiel) devenu en 2003, « Je Crée en Nord-Pas de Calais » auprès du grand public.

Soutenu par une campagne de communication régulière et intense auprès du grand public, le programme connaît un succès important en permettant chaque année à davantage de personnes, de bénéficier de services les mettant dans les meilleures conditions possibles au moment de la création ou de la reprise de leur entreprise.

C'est ainsi qu'en moyenne chaque année, ce sont plus de 23 000 personnes qui bénéficient d'un accueil, 16 000 d'un accompagnement et plus de 8 000 qui créent après avoir été accompagnées. De décembre 2001 à mars 2013, l'APCE portait ce programme via le Pôle d'Animation Je Crée en Nord-Pas de Calais. Depuis avril 2013, les équipes et les activités ont été transférées au sein de Nord France Innovation Développement (NFID).

Ainsi, le site www.jecree.com bénéficie de la syndication des contenus suivants :

- Les Etapes de la création et de la reprise d'entreprise
- La boîte à outils
- Les FAQ et le lexique
- Les activités réglementées
- Etc.

Le Pôle d'Animation Je Crée en Nord-Pas de Calais, porté par l'APCE, a également mis en place en un outil de suivi de l'activité du programme : l'extranet du PRCTE.

En théorie : « Cet outil de pilotage concourt à assurer une meilleure lisibilité des prestations apportées aux porteurs de projets régionaux. Il permet également aux différents partenaires de disposer d'un observatoire régional du réseau d'accompagnement et de financement. De multiples indicateurs statistiques et tableaux de bord sont disponibles de l'échelle locale à l'échelle régionale. L'outil a connu de nombreuses évolutions fonctionnelle au fil du temps avec notamment une refonte complète en 2010.

Désormais gérée par NFID, cette plate-forme est notamment alimentée de contenus APCE utilisés quotidiennement par les professionnels de ces réseaux. »

Malgré cette refonte, nous verrons que cet extranet n'atteint pas tous ses objectifs !

Dans le cadre du Schéma Régional de Développement Economique du Nord - Pas de Calais, NFID est un centre de ressources et d'appui à la mise en œuvre des politiques définies en concertation par l'Etat, le Conseil Régional, et les autres collectivités, et qui visent à développer l'entrepreneuriat, la création, la transmission et plus particulièrement le développement d'activités économiques, l'innovation et la valorisation économique de la recherche en région Nord-Pas de Calais.

NFID est chargée notamment de stimuler, de coordonner et d'accompagner la mise en œuvre de :

- La Stratégie Régionale d'innovation (SRI)
- Le Programme Objectif PME
- Le Programme Régional pour la Création et la Transmission d'entreprises (PRCTE)
- Le Programme Régional de Développement de l'Economie Sociale et Solidaire (PRDESS)
- La Stratégie Régionale Initiatives et l'Entrepreneuriat (SRIE)

Dans ce cadre, NFID est un centre d'appui pour les financeurs afin :

- d'animer, de suivre et d'assurer le reporting des plans d'actions
- d'améliorer la cohérence des écosystèmes et la mise en réseau des opérateurs
- de détecter et mettre en œuvre les partenariats inter-régionaux
- de porter des études stratégiques ou des démarches prospectives

- de professionnaliser les processus d'accueil et d'accompagnement des porteurs de projets de création, de transmission ou de développement d'activités économiques

Enfin, pour aider les opérateurs dans la mise en œuvre de leurs actions, l'association est également un centre de ressources pour :

- la fourniture d'informations qualifiées et le ciblage des entreprises ou activités à potentiel de développement
- les formations métiers et l'apport d'outils méthodologiques
- l'appui à l'ouverture à l'Europe et au montage et au financement de projets européens
- la co-construction et la coordination d'actions collectives
- la mise en œuvre et le suivi d'appels à projets
- la mise à disposition de systèmes d'information
- la communication et la valorisation de leurs actions

En résumé, nous pourrions dire que la boîte à outil est bien fournie et la structuration est complète. Il y a cependant quelques axes qui peuvent être développés, à commencer par celui de la « co-construction d'actions collectives ». Se pose également la question du pilotage des projets par un structure para-publique. Nous y reviendrons.

2.4.3. Le PRDESS

En 2003, est voté un premier Plan Régional de Développement de l'Economie Sociale et Solidaire, « autonome » du développement économique et porté par la Direction des Partenariats internationaux et Régionaux (associations et Solidarité Internationale) du Conseil Régional Nord Pas de Calais. En 2009, lors de la signature du deuxième PRDESS, il est décidé, par le Conseil Régional mais aussi la Direction régionale de la Caisse des Dépôts, l'Etat et les conseils généraux, de l'intégrer dans le SRDE, prenant en compte le fait que l'ESS fait partie de l'Economie et a son rôle à jouer aux côtés des autres pans de l'Economie.

Trois principaux axes de travail structurent la convention qui lie ces acteurs publics aux acteurs de l'ESS représentés par les réseaux APES et CRESS :

- diffuser les valeurs et les pratiques de l'ESS
- aider le secteur à se structurer et à se professionnaliser
- soutenir la création et le développement d'activités

La déclinaison opérationnelle du PRDESS comporte un volet de soutien à la création d'activité substantiel reposant sur des outils d'accompagnement à

l'élaboration de projets et d'aide au démarrage de l'activité. Nous les avons découvert dans le chapitre précédent.

Il est intéressant maintenant de comprendre quelles sont les limites de ces différents appuis.

3. Les limites rencontrées dans l'appui à la création

3.1. La philosophie sous jacente de la politique d'appui à la création

3.1.1. La visée de l'emploi et uniquement de l'emploi

Les politiques publiques économiques en général, et celle dédiée à la création d'entreprise en particulier, sont axées essentiellement sur la création voire le maintien de l'emploi.

Cette tendance, certes louable mais réductrice, va impacter l'évaluation qui est faite des dispositifs : les dispositifs d'accompagnement et de financement et d'aides diverses.

Les choses évoluent mais encore peu de place est faite à l'émergence de projets d' « activité », telle que nous l'avons définie, qui répondent à un besoin sans créer d'emplois, ou qui n'en créeront que plus tard dans l'évolution et le développement de la structure ou de l'activité.

Pour exemple, l'extranet cité plus haut dans la présentation des outils de la politique, est un outil essentiellement de *reporting* pour compter le nombre de personnes accompagnées et si effectivement elles ont créé une entreprise.

Il n'y a pas d'analyse quantitative sur d'autres indicateurs qui soit opérée.

Il n'y a pas, par exemple, d'évaluation de l'état d'esprit du porteur si la création n'a pas eu lieu, des compétences qu'il ou elle a acquise, de la dynamique professionnelle dans laquelle il s'est retrouvée. Enfin, on n'évalue pas la progression mais le résultat (uniquement quantitatif et à l'aune de l'emploi).

3.1.2. Schizophrénie des accompagnateurs ESS par rapport aux politiques publiques

Maëla PAUL émet l'hypothèse que cette notion d'accompagnement cache en fait une tension entre deux pôles : « D'un côté, la dimension anthropologique de l'accompagnement, fondée sur une disposition humaine à être en relation avec autrui, et les figures qui interrogent le sens et de l'éthique de ce rapport ; de l'autre, la dimension conceptuelle de l'accompagnement, ses problématiques actuelles et les logiques qu'elle combine, comme autant de critères d'adéquation à une situation sociale spécifique. »

Ces logiques sont bien sur, celle de la demande (voire de l'injonction) des politiques publiques.

L'accompagnement est mis alors sous forme de « dispositif ». FOUCAULT, dans *L'Ordre du Discours*¹⁷ nous dit que le dispositif est ce qu'une société met en place

17 Michel Foucault, *L'Ordre du discours*, Paris, Gallimard, 1971, 88p

pour « lutter contre » ce qui, pour elle, « fait problème ». Un dispositif est conçu en vue de produire « dans le corps social » un certain effet entre la normalité et l'anormalité. On l'a dit l'effet recherché par les politiques publiques est la création d'emplois. Cet objectif noble ne doit pas faire oublier que c'est l'activité qui crée l'emploi et que l'emploi ne peut être le seul indicateur du développement d'une activité économique qui doit d'abord répondre à un besoin. Il faut aussi s'interroger sur le besoin des collectivités en charge du développement économique, de rechercher un résultat qui serait uniquement celui de l'emploi, et à travers lui, la satisfaction des électeurs.

« L'accompagnement aujourd'hui est donc un choix politique, une commande sociale, qui se traduit par une double injonction : à des professionnels à qui est confiée la fonction d'accompagnement, et à des publics cibles qui reçoivent l'injonction de devoir être accompagnés. » (PAUL, 2014)

L'accompagnement est donc une « posture », une attitude de « corps et d'esprit » et avec les nuances que nous avons définies plus haut, qui doit être prise par des professionnels dans leur métier : consultant, éducateur...

Les accompagnateurs vivent donc, au minimum, une situation schizophrénique, avec un écart entre ce qui leur est demandé par les financeurs et leur direction et la déontologie du conseiller.

Par ailleurs, ce système favorise une logique de « conseiller-expert » sans empathie pour le porteur et son projet (en contradiction avec ce que nous évoquons à partir des travaux de Maela Paul, notamment), et au final, peu d'investissement du conseiller dans le projet et donc, de « mauvais » conseils ! En effet, le conseiller ne va pas repousser ses limites et tenter d'élargir ses propres perspectives, alors comment pourrait-il le conseiller à la personne accompagnée ?

3.2. Le manque de coopération entre opérateurs

Un autre effet induit ou accentué par les politiques publiques est le manque de coopérations entre structures d'accompagnement.

Bien sûr, la nature humaine amène à des comportements d'émulation voire de compétition qui ne sont pas, d'ailleurs, si négatifs. Cependant, la politique du PRCTE induit, par la contrainte des objectifs sans cesse revus à la hausse sur le nombre de porteurs accompagnés et sur leur capacité à créer rapidement une entreprise/leur emploi.

Le PRDESS est soumis, dans une moindre mesure à ce type de pression. Les financeurs ont compris qu'un projet ESS nécessitait du temps et un accompagnement spécifique.

Cependant, ceci induit que les opérateurs continuent à différencier un projet de création d'entreprise « classique » : rapide, pas compliqué et qui crée (un peu) d'emploi(s) d'un projet ESS qui est vu comme : complexe, long et pas forcément « rentable » sur l'emploi.

Ceci est une première raison de la rupture entre les opérateurs de la création « classique » et ceux de l'ESS.

Une deuxième raison tient tout simplement, à ce que la coopération n'est pas promue.

Ceci n'est pas l'apanage du seul secteur de la création d'entreprises, mais il est particulièrement criant dans celui-ci.

On sait que, même dans un projet qui n'est pas ESS, la complexité de la création est grande. Il faut mobiliser un réseau, agréger des compétences, des parties prenantes... Il est donc parfois nécessaire de disposer de plusieurs types d'accompagnement qu'il faut fédérer dans une « dream team » au service du projet. On revient sur les aspects de projet collectif/portage collectif/accompagnement collectif.

C'est à ce prix qu'on peut créer des entreprises quidépasse la seule création d'un emploi (souvent auto-entrepreneur) avec des conséquences d'isolement pour le créateur, de réponse moindre à un besoin du territoire et avec, au final, une faible création d'emplois !

Pour exemple, l'extranet déjà cité, supposé rassembler l'ensemble de l'offre d'accompagnement autour des porteurs projets, devait permettre que les projets et leurs porteurs, soient identifiés sur une plate forme informatisée. Chaque accompagnateur pouvait alors abonder par sa connaissance et son expertise et réagir sur des projets qu'il n'accompagnait pas forcément.

Force est de constater que, outre la non conformité technologique de l'outil avec cet objectif ambitieux, certains opérateurs n'ont pas souhaité mettre en commun leurs informations.

Par ailleurs, on sait qu'un potentiel de 51 % des porteurs de projets d'entreprises¹⁸, recherchent à « se réaliser à travers leur projet ». En tenant compte de ce chiffre et en le comparant au nombre de porteurs de projets accompagnés en ESS aujourd'hui dans le Nord Pas de Calais (119 sur un total de 14512 projets accompagné, soit 0,8 % ¹⁹). On peut donc imaginer qu'il y a un fort potentiel de porteurs de projets, qui souhaitent incarner leurs valeurs et **qui sont peu ou mal orientés aujourd'hui** vers des accompagnements ESS, alors qu'une accompagnement de ce type leur permettrait de développer leur potentiel dans ce domaine.

Il y a donc un objectif de sensibilisation et de **formation à la coopération entre**

18 Sondage mené en préalable au Salon Créer 2010, Opened Mind/Easy Panel 2010.

19 Bilan présenté lors de la 20ème conférence du SRDE, 8 octobre 2014

accompagnateur dans l'intérêt des porteurs et des projets.

C'est un aspect que nous reprendrons dans la deuxième partie dans la méthodologie proposée pour le co-portage.

3.3. La difficulté de soutien aux projets de taille intermédiaire

Les raisons déjà évoquées ci dessus, couplées à des objectifs de court terme, ont produit que les dispositifs ne sont pas calibrés pour mener des projets un peu plus importants que la moyenne.

Par plus d'importance, j'entends par la taille du projet : le nombre d'emplois créés, le nombre de clients/usagers accueillis... mais aussi par son impact éducatif, symbolique, sociétal, social, environnemental...

Il est vrai que dans la création ESS, la plupart des projets sont itératifs ou modestes en taille. Cependant, c'est un enjeu de créer des PME qui soient dans une démarche ESS poussée, à la fois pour remplir leur fonction de réponse à des besoins mais aussi pour pouvoir, par un effet d'échelle, générer elles-mêmes d'autres projets. On sait que ce sont les PME et les Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI), ces dernières manquant cruellement en France, qui sont les principales motrices pour un développement local. Ceci par le fait qu'elle dispose de fonctions supports et de capacités en Recherche & Développement que n'ont pas les TPE.

Le dispositif FIDESS, fait, à ce sujet, office d'exception dans le panel des outils à disposition du porteur. Mais il a été, jusqu'il y a peu de temps, peu sollicité et il se heurte à la difficulté de trouver le porteur adéquat en pivot du projet.

3.4. Pas de dispositif pour l'émergence de projets

A l'inverse, il y a peu de dispositif d'émergence réelle de projet. Par émergence, on l'a vu, on parle d'un **stade qui précède la formulation de l'idée**. Quand il y a des envies mais pas d'idée précise sur les activités produites et sur la manière dont elles vont être réalisées.

Les dispositifs existants se concentrent essentiellement sur l'accompagnement, de façon moindre sur le financement et très peu sur le développement.

La raison de cette profusion de dispositif d'accompagnement est liée à l'origine même de l'initiative de la création de ces dispositifs : ces dispositifs étant conçus par des politiques publiques, ils s'exercent dans le cadre strict de celles-ci. Ainsi sur le développement des entreprises, on comprend que la collectivité ne souhaite pas intervenir trop directement car elle serait alors suspectée de soutenir avec des fonds publics, une activité à but lucratif. Elle pourrait également être taxée de « liberticide » car voulant régenter l'activité économique d'honorables entreprises privées. On imagine d'ici les réactions des tenants d'une économie libérée de la « pression étatique ».

Sur l'émergence, le problème est plus complexe et technique car il touche à la **difficulté d'identifier** les potentiels porteurs de projet. La logique publique étant de répondre à un besoin exprimé, comment le faire quand le porteur n'a même pas encore posé son idée ? De même la chaîne des opérateurs divers et variés, intervenant dans le cadre de l'économie de redistribution, n'iront pas à la pêche au projet et encore moins, seront actifs et force de propositions pour agréger des forces en vue de la création future d'une activité économique répondant à des besoins.

Par contre, des réseaux d'entreprises et groupement du même acabit ayant une assise permettant d'anticiper des besoins, des envies et des réponses, peuvent se lancer dans l'« émergence » de projets.

J'ai eu une expérience de ce type au sein de l'APES, en accueillant des porteurs de projets et en leur ouvrant des perspectives qui modifier suffisamment leur projet pour le renouveler. J'ai également pu identifier des besoins, car exprimés par des acteurs de l'ESS existants ou par d'autres acteurs locaux dans des cadres autres que celui de la création d'entreprise (Plan Locaux de Développement Economique). A ce sujet, il est fondamental que la création d'entreprise et tous ses dispositifs découlent d'une stratégie où en premier lieu, on aura favorisé :

- l'**écoute** et le recueil des besoins, dans des espaces de rencontres idoines (ex : les réunions de PLDE)
- la **sensibilisation** et le renfort des acteurs locaux existants qui sont les premiers porteurs ou promoteurs de projet.

Ces 2 préalables sont consubstantiels d'une démarche de portage collectif de projet.

3.5. Pourquoi lancer et appuyer des projets d'envergure en favorisant la coopération dès l'avant-projet

Dans cette transition vers notre deuxième partie qui sera une analyse opérationnelle de l'intérêt, de la pertinence et de la faisabilité d'un co-portage de projets collectifs, nous nous attacherons à préciser les enjeux et intérêts globaux de cette démarche.

3.5.1. Enjeux pour le territoire, pour les collectifs, pour les individus porteurs de projet

Comme nous l'avons vu, un projet « d'envergure » peut l'être sous différentes entrées. Si nous ne retenons que l'entrée « emplois », il est évident que la création de l'emploi du ou des porteurs constitue une aménité pour eux. Le « territoire », c'est à dire le bassin de vie et l'entité politique sur laquelle s'exerce l'activité de l'entreprise créée, ne peut que se féliciter du développement d'une activité. A noter que la simple démarche dans le parcours du créateur est en soi, une bonne chose pour la dynamique locale : le porteur, outre le fait qu'il soit dans une démarche constructive, sollicite des partenaires qui sortiront au

minimum informés sur les réalités et l'intérêt de l'activité envisagée.

Pour les collectifs qui peuvent être à l'origine du projet, c'est à dire les parties prenantes, ceux qui ont identifié un besoin, un « gros » projet peut répondre à une problématique commune que chaque partie seule ne peut résoudre.

En synthèse, il y a un fort besoin de coopération pour agréger des compétences et ainsi produire des projets qui satisferont des individus et des besoins collectifs du territoires.

3.5.2. prendre du recul par rapport aux dispositifs ?

Si c'est uniquement l'emploi qui est la seule visée des dispositifs d'appui à la création d'entreprise, il y a un risque de perte de sens dans l'accompagnement et la création. **L'accompagnement de la personne en tant qu'être humain qui doit être nourri et mis en situation de penser son action**, doit être développée.

Un autre risque est celui de la frustration de l'accompagnateur. Une **large autonomie dans une confiance et un contrôle « a posteriori » doivent être installés.**

La réponse aux besoins, non pas seulement dans une logique d'offre et de demande (en sachant que c'est surtout la logique d'offre qui prévaut !) doit être intégrée dans les dispositifs. Une réflexion sur la création d'entreprise, non plus seulement à l'échelle de l'entreprise mais à l'échelle du territoire doit être traitée.

C'est à ces enjeux que se propose de répondre le co-portage.

Deuxième partie : le co-portage, une réponse aux limites du système

4. Une première expérience à l'origine du principe de co-portage : la transmission de gérance dans la SCOP Café Citoyen

Avant de définir le co-portage et de le situer dans l'environnement et le contexte, il est utile de comprendre de quel expérience et de quel constat, il est issu.

Dans mon parcours, toutes les expériences ont comptées depuis mes premières expériences professionnelles dans l'industrie automobile et des PME locales jusqu'à mon premier emploi stable à la MRES en tant qu'animateur de réseau.

Il est cependant une expérience qui se distingue : c'est celle du Café Citoyen que j'ai créé en 2005. Elle est importante car j'ai conçu dès le départ de la conception, l'idée que cette entreprise devait incarner un certain nombre de valeurs et de principes, mais également qu'elle devait être un lieu d'expérimentation d'un outil visant à l'émancipation, l'autonomie et le gain de compétences des personnes qui allaient la traverser.

Voici l'histoire de cette expérience et ce que j'en ai appris.

4.1. Présentation du Café Citoyen

Le Café Citoyen est une SARL SCOP. Ses activités sont celles d'un débit de boissons-brasserie.

La raison d'être de cette entreprise part du constat qu'il n'existait pas, en 2004, de lieu en centre ville de Lille où il était possible :

- de consommer des produits écologiquement et socialement responsables
- de rencontrer des forces vives de la société civile

Ce constat je l'ai fait alors que j'étais animateur de réseau à la Maison Régionale de l'Environnement et des Solidarités. Il s'agit d'un réseau d'une centaine d'associations qui œuvrent pour la préservation de la nature, la prise en compte du développement durable dans les activités humaines et pour les droits humains et solidarités. Ma mission à l'époque était d'appuyer les associations dans leurs messages, et le développement de leurs actions.

J'ai réalisé alors que les associations, bien qu'elles réalisent un travail de sensibilisation et d'actions formidable, possédaient mal les aspects communicationnels et économiques.

De plus, ces associations touchaient un public averti, avaient du mal à toucher un plus large public. Ceci était lié à la localisation des actions et des sièges sociaux des associations, en l'occurrence le bâtiment de la MRES situé dans un quartier périphérique de Lille, dans une rue peu passante.

D'où l'idée de créer un lieu « vitrine » qui soit une sorte d'« avant-poste » des messages sur le développement durable et les questions de société. Pour être efficace, ce lieu devait se trouver là où se trouve le public visé, c'est à dire en hyper-centre de Lille, dans les rue les plus passantes. Ainsi, « par hasard » un large public pouvait découvrir les actions, les messages et les argumentaires et, pourquoi pas, y adhérer !

Faire vivre un tel lieu n'était pas une mince affaire et celui-ci devait reposer sur un modèle économique solide et pérenne. J'ai donc choisi de mener ce projet dans une démarche entrepreneuriale. A l'époque, je n'avais qu'une culture approximative de l'entreprise mais j'avais tout de même quelques expériences : J'avais travaillé dans des PME et aussi dans la grande industrie. Je savais donc qu'il existait de grandes différences entre une TPE, une PME et une grande entreprise. Ces différences tiennent à l'objectif poursuivi, la finalité, l'impact et le rôle sur le territoire, et au management lié aussi à la taille de l'entreprise.

J'ai donc décidé de quitter mon emploi à la MRES pour mener ce projet, fort des accompagnements possibles (par exemple par la Boutique de Gestion Espace) et de l'accueil favorable de la Ville de Lille (le premier plan de développement de l'ESS a été élaboré à ce moment là et le projet de Café Citoyen a été un des premiers projets soutenu... moralement !).

Comme nous l'avons vu dans la première partie, l'état d'esprit du porteur est fondamental : A la fois dans ses motivations générales, dans sa relation à l'acte de création et à la prise d'initiatives mais aussi dans les « valeurs » qu'il cherche à insuffler et qui préside au projet.

C'était mon cas, j'avais une idée :

- qui me semblait correspondre à un besoin réel et prégnant
- qui correspondait à mes valeurs
- dans laquelle j'avais l'impression de pouvoir me réaliser : à la fois dans les aspects d'autonomie et de défi personnel.

Par contre, je n'avais pas, comme on le dit souvent, une « culture entrepreneuriale ». je n'étais pas issu d'une famille d'entrepreneurs. Par contre, j'avais l'habitude de mener des projets pédagogiques et d'autres initiatives socio-culturelles de par mon profil d'animateur.

Comme nous l'avons évoqué dans la première partie, on voit bien que l'initiative ne peut se réduire à l'acte de créer une entreprise. C'est quelque chose de plus vaste qui peut être le préalable à la création d'une entreprise.

Étant bien conscient que je pêchais par mes compétences en création d'entreprise, j'ai suivi une formation à la BGE qui m'a servi à apprendre une nouvelle langue : celle du

langage de l'entreprise. Ceci m'a permis d'exprimer le même projet mais avec des vocables différents plus à même de convaincre des acteurs économiques habitués à des codes spécifiques.

Par ailleurs, devant la multiplicité de conseillers à ma disposition, j'ai pris la décision de constituer une « dream team » autour du projet : Je ne voulais pas qu'il s'agisse d'un accompagnement de ma seule personne mais que chaque conseiller devienne « auteur » dans le projet et donc un vrai partenaire et non pas un simple appui.

J'ai ainsi agrégé des conseillers en accompagnement (BGE, URSCOP) et en financement solidaire (Cigales...). Avec Sandra Monteiro des Cigales, nous nous sommes même lancés dans la création d'un club CIGALES dédié à l'entreprise mais qui a vite élargi son action.

Cette méthode d'agrégation s'est accompagné d'une démarche de sensibilisation-formation de ces nouvelles parties prenantes pour les mettre en mouvement et en capacité à devenir de vrais sociétaires au sein du projet.

On peut dire que c'était un prototype de co-portage de projet : j'étais en effet, le porteur principal mais je n'étais pas seul avec les 70 personnes qui se sont investies dans le sociétariat de la SCOP (par le biais de titres participatifs).

Mon action a alors était de :

- **sensibiliser des parties prenantes potentielles au constat et à l'idée**, en faisant résonner en elles les valeurs, les logiques communes à leur personnalité et au projet (Congruence, adéquation personne/projet)
- **former celles qui souhaitaient s'engager**, sans prédire de leur engagement réel à la fin du processus. Les formations prenaient alors la forme de co-formations, de tutorat..., en partant des compétences avérées et des domaines d'expériences des personnes.

4.2. La transmission de gérance, l'appropriation du projet initial par un autre

Au cours de l'année 2009 et après 5 ans depuis le début du projet, je décide de quitter la SCOP et prépare ma succession.

En interne, il n'y avait pas de volonté chez les personnes présentes de reprendre la coordination de la structure, il fallait donc embaucher une personne qui s'impliquerait également dans la gérance.

La méthode utilisée a consisté à séquencer le processus et élaborer des niveaux :

- 1^{er} niveau : lancer une sorte d' « appel à projet » en même temps qu'une fiche de poste de recrutement d'un-e salarié-e.
- 2^{ème} niveau : recueillir les candidatures et informer les candidat-e-s en leur envoyant

l'essentiel des documents permettant d'appréhender la situation et le potentiel du Café.

- 3ème niveau : privilégier des allers-retours de questions/réponses avec les personnes intéressées
- 4ème niveau : les rencontrer et les inciter à écrire leur projet pour le Café Citoyen.
- 5ème niveau : procéder à un entretien d'embauche avec un groupe de recrutement composé par du gérant et des sociétaires/participants
- 6ème niveau : proposer un accompagnement après la prise de poste. Accompagnement à moduler selon les besoins de montée en compétences de la personne, ses envies.

J'ai procédé de cette façon à 2 reprises : lors d'un premier « passage de relais » en 2009 avec Sarah Plantier et en 2001, avec Geoffroy Maillard lors du départ de Sarah Plantier.

4.3. Méthodes et astuces utilisées

Par delà la méthode évoquée ci dessus, des astuces et pratiques ont été mises en œuvre.

Premièrement, il fallait partir des projets et expressions de la personne (co-porteur), en utilisant le processus théorique du « parcours du créateur » :

- l'amener à identifier les activités qu'elle souhaite produire dans un idéal.
- l'amener à s'interroger sur l' « adéquation personne/projet » : c'est à dire qu'elle considère ses envies, son projet de vie, ses responsabilités éventuellement autres, ses compétences actuelles et à venir, ses limites par rapport aux activités produites et au fonctionnement de l'entreprise.

Ces 2 composantes d'une même étape qui est celle de l' « idée » sont fondamentales et consubstantielles l'une de l'autre.

Ensuite, il était important de permettre à la personne de refaire le cheminement du parcours du créateur qui avait été le mien.

Je l'amenais donc à considérer dans l'écriture de sa proposition de reprise de gérance, la vérification des idées et arguments qu'elle avançait dans les activités à pérenniser, à modifier ou à inventer dans le cadre de la « reprise » de l'entreprise. Ce qu'on appelle vulgairement l'étude de marché dans la logique de parcours de création.

Ensuite, elle devait élaborer un modèle économique ou plan d'affaires pour les 2 prochaines années. J'étais moins exigeant sur ce point car il était important que ce point ne soit pas bloquant dans le processus d'acculturation de la personne et qu'il ne fasse pas baisser la motivation par une peur irraisonnée quant à ses capacités à appréhender les outils économiques.

Un plan de financement pouvait être rediscuté dans le cadre de la recapitalisation du café ou le financement de nouvelles activités qui allaient permettre d'améliorer la marge d'exploitation. Ceci a pu amener à revoir assez profondément le projet, puisqu'il a été envisagé de sortir du 100 % approvisionnement en bio. Ces propositions étaient accueillies et analysées au filtre de l'intérêt économique mais aussi de l'affichage « politique » et de la cohérence et de la congruence du café par rapport ses pratiques et messages projetés.

Enfin, nous revisitions l'organisation fonctionnelle et statutaire du Café. Là encore, il était important d'apporter à la fois une information et une culture à la personne pour lui permettre d'être force de propositions.

Ce processus était volontairement long : 8 mois dans les 2 cas. Le but n'était pas de juger de la ténacité de la personne mais de lui laisser le temps de l'appropriation et de la « digestion » des informations, pratiques et concepts du Café Citoyen.

4.4. Limites et succès des 2 expériences de transfert de gérance

Des 2 expériences vécues, on peut dire que la première a été un demi-succès et la seconde une réussite complète.

Sur la première expérience qui a couru d'avril 2009 à juin 2011, Nous avons largement diffusé une fiche de poste qui stipulait que nous recherchions, à la fois, un employé, un associé et un gérant. Après une 100aine de réponses, un pool de 4 personnes restait à la fin du processus.

Sarah Plantier se détachait car elle avait une vision précise et iconoclaste de ce que le Café Citoyen devait déployer pour améliorer sa situation économique.

Elle portait, en outre, clairement l'envie de créer un lieu du même type.

Nous avons donc suivi la procédure évoquée ci dessus.

La première année a été plutôt positive avec le renfort de personnes de qualité qui ont permis de développer de nouvelles activités (restauration du midi) qualitatives qui ont permis d'augmenter la marge d'exploitation du Café Citoyen.

J'assurais un suivi à la demande, mais la nouvelle gérante exprimait le besoin d'agir seule, hors d'un suivi vécu comme une tutelle de ma part, avec le poids du passé et de mon emprise charismatique sur le projet. Respectant sa décision, je lui laissais une totale marge, au point de n'être plus tellement informé des décisions prises.

En janvier 2011, Sarah Plantier me précise qu'elle souhaite se relancer sur un autre projet dans une autre région. Elle m'informe qu'elle souhaite quitter l'entreprise au mois de septembre pour nous laisser le temps de trouver un remplaçant.

A partir de ce moment, elle se désintéresse de la gestion : des factures ne sont plus

payées, des réunions d'équipe ne sont plus réalisées, des réunions avec les participants du café (Clubs Cigales notamment) ne sont plus réalisées non plus.

Je tente une gestion transitoire (tuilage) dès janvier mais cette gestion n'intervient qu'en juin avec un départ anticipé de Sarah en juillet, à sa demande.

Je découvre une situation problématique avec une incapacité de payer les charges, notamment salariales à la fin du mois. Cette situation m'oblige à recapitaliser l'entreprise pour assurer nos engagements. Des factures ont également été laissées en souffrance pendant 6 mois. Le climat social est détérioré, ce qui m'amène à organiser des réunions de crise où les attentes de chaque membre de l'équipe sont exprimées. Suite à ces quelques rencontres, l'équipe se remobilise très rapidement sur les fondamentaux du café qu'elle s'est finalement bien appropriée, à l'exception d'un membre recruté récemment par l'ancienne gérante seule et qui s'avère en décalage complet avec les principes du café et même avec l'équipe salariée (vote de rejet en AG 2011).

Mon analyse de cette expérience me renforce dans la pertinence de la méthode mise au point mais avec quelques points de vigilance :

- renforcer l'auto-questionnement de l'impétrant sur son positionnement et son projet de vie. Dans l'expérience vécue, il s'avère que la personne avait « la bougeotte », était jeune et non stabilisée (25 ans).

- mieux accompagner la personne sur les compétences de management coopératif : je parle ici de compétences de management mais aussi d'analyse de situation et de gestion collective non-violente (cf outils de la communication non violente et de l'action collective, comme l'Entraînement Mental). En effet, elle a considéré que son leadership sur l'équipe et sa plus grande responsabilité l'autorisait à prendre les décisions, seule. On s'aperçoit là qu'il y a un vrai hiatus entre les valeurs projetées de l'organisation coopérative et les pratiques. L'acculturation à ces pratiques coopératives et à une organisation à la fois efficace et respectueuse des uns et des autres n'était pas partagée par la gérante mais pas plus par l'équipe. En clair, il n'y avait pas de processus officiel, ni d'outil pour qualifier cette équipe et la faire monter en compétence coopérative. Les pratiques que j'avais de manière personnelle, de partage de l'information et de qualification de mes collaborateurs, n'avaient pas été reprises dans un outil formel et systématique, bien que j'en ai fait la remarque.

Suite à cette expérience douloureuse mais instructive, nous avons relancé un processus de recrutement.

Cette fois, la même procédure a été mise en place mais avec un souci accru sur la qualification et le suivi de la personne sur les qualités collectives.

Jusqu'à ce jour, on peut dire que l'expérience est réussie puisque la transmission a été

complète et que le Café Citoyen s'est développé à tous niveaux : Chiffre d'Affaires, nouvelles activités, nombre d'emplois, nombre de clients... Les fondamentaux restent les mêmes : un lieu de rencontres ouvert à tous avec une exigence sur la qualité écologique et sociale des produits. Les nouveaux coopérateurs ont repris l'idée en imprimant leur marque : les pratiques s'adaptent aussi à ceux qui les mettent en œuvre mais le fond reste le même.

Des outils formels, notamment de réunions d'équipe où ne sont pas seulement abordés les questions techniques mais aussi de principes, sont organisées régulièrement.

J'en retiens que la « variable » humaine reste fondamentale dans nos organisations économiques, et c'est tant mieux !

Fort de cette expérience et de mon passage à l'APES qui m'a aussi apporté en bagage théorique (vision globale de l'ESS), je propose une définition du co-portage.

5. Le Co-portage, tentative de définition et avis des professionnels

Le co-portage selon ma propre définition est une démarche d'accompagnement dans une situation d'action créative, collective, collaborative et participative.

Le co-porteur **porte** le projet dans sa phase d'émergence, **appuie** le collectif et le ou les co-porteur-se-s, les **forme** dans tous les aspects de la **création d'activité** et de **pédagogie par l'action**.

Il convient de préciser les notions utilisées ci dessus (celles qui sont soulignées) et de qualifier les verbes d'action cités.

5.1. Définitions et apport de la littérature scientifique à notre problématique

Accompagnement: Grâce aux travaux de Maela Paul, on a vu que la logique d'accompagnement n'était pas simplement un dispositif mais un état où tour à tour, l'on pouvait adopter une posture différente suivant la situation, le contexte et la personne accompagnée. Ici, je l'entend dans une acception large et effectivement adaptative. Les notions de transfert (FREUD 1905, JUNG 1913) sont bien présentes dans la relation accompagnant/accompagné-e.

Action créative, collective, participative et collaborative : Je lie ces adjectifs car ils sont à la fois proches et complémentaires. L'action tout d'abord est fondamentale « toute cessation d'activité étouffe l'organisation et la tue par éclatements en tendances » (ALINSKY, 1971), même si elle doit entrer dans un cycle vertueux avec des temps de pensée réflexive sur l'action menée (temps de « retraite » comme le dit Alinsky).

« Créative » car une production doit permettre à chacun de juger de la progression du projet et aussi de sa propre évolution avec des étapes bien établies qui sont autant d'évaluation et de « digestion » intermédiaires.

« Collective » car l'action doit reposer sur un constat réalisé par un nombre suffisamment important d'individu-e-s

« Participative » car l'action doit agréger d'autres personnes que les premiers moteurs/auteurs de l'action. Cette réunion doit s'entendre dans l'idée de rendre autonome, et même plus « auteur » les personnes qu'on cherche à agréger, alors même qu'elles ne sont pas encore motivées par cette action « il est presque impossible pour une personne de comprendre et encore moins, d'accepter une idée TOTALEMENT neuve » (ALINSKY, 1971). C'est donc une démarche volontaire, dynamique et active. Attention cependant à ne pas s'imposer et « Se faire inviter » (ALINSKY, même recueil p159)

« Collaborative » car chacun-e doit doser son engagement dans l'action collective : est-ce une action qui me plaît mais qui ne va pas impacter ma vie et ma manière de la

mener, ou au contraire, en fais-je un projet à part entière et un objectif de réalisation de moi-même ? Chaque partie prenante doit évaluer sa progression (et être aidée en cela) et son investissement en temps et en énergie, investissement qui peut évoluer en proportion au cours du temps, des succès et des frustrations. Alinsky parle de « gain de pouvoir » et établit un lien entre le pouvoir et le programme : « pas de programme sans pouvoir, montée en compétence, montée en objectifs » (ALINSKY,p163)

Emergence, on a déjà défini cette notion qui traite de la phase qui sépare un constat individuel de la mise en mouvement des particuliers et parfois dans une dynamique collective. C'est vraiment le démarrage fécond ou caduque d'une action et qui déterminera le futur de cette action.

Collectif enfin, derrière ce vocable je considère le groupe de départ, qui pourra s'élargir. Ce groupe est constitué ou non (cf phase d'émergence) mais, dans tous les cas, le constat est en grande partie partagé : un besoin se fait sentir de manière plus ou moins criante. Ce collectif est informelle et aura à considérer ses relations internes pour progresser et agir efficacement.

Le constat, on le voit est la première étincelle qui peut mener à une action collective efficace. Regardons ensemble comment cette première démarche s'incarne.

5.1.1. Le porteur se met en mouvement : motivations dans un cadre économique

HIRSCHMAN²⁰ dans un ouvrage publié en 1970 et traduit en 1972 aux Editions ouvrières (*Face au déclin des entreprises et des institutions*), identifie trois réactions possibles pour un individu confronté à une forte insatisfaction à l'égard d'une institution ou d'une organisation : la défection (*exit*), décision de boycottage ou de démission ; la prise de parole (*voice*), action menée de l'intérieur pour exprimer son mécontentement ; le loyalisme (*loyalty*) enfin, attitude qui traduit la confiance dans l'organisation, et dans le fait que celle-ci va s'employer à améliorer de manière significative la situation. Dans ce dernier cas de figure, les acteurs économiques vont s'impliquer dans le but d'influer sur la politique de l'organisation.

Cette attitude positive est, selon Hirschman, une ressource importante, car "*elle empêche le processus de dégradation de devenir cumulatif*". Concrètement, le salarié (Hirschmann s'intéresse dans ce cas au salarié d'une entreprise) insatisfait va, en faisant le choix de communiquer son expérience et son opinion, se positionner comme contributeur disponible et loyal.

Rapporté à notre cas de figure, on pourrait dire que le porteur de projet en ESS se situe dans une phase de loyalisme par rapport à la « Société » dans son

20 *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Editions ouvrières, 1972

ensemble car, même s'il perçoit et critique les limites du système économique, il est prêt à l'utiliser pour proposer un modèle d'entreprise qui changera le modèle.

Le co-portage devra donc permettre à ce co-porteur en puissance de passer complètement d'une attitude de « démission » ou de « prise de parole » pour dire son mécontentement à une attitude d'action concrète pour agir sans s'opposer à l'ensemble du système.

Regardons maintenant, les verbes d'action utilisés dans ma tentative de définition : « porte », « appuie » et « forme ».

Il s'agit là des trois actions et positionnement que devra adopté le co-porteur - accompagnateur.

« **Porte** » signifie qu'il assume son rôle de porteur de projet et non d'être une structure de conseils ou un accompagnateur qui ne prend pas part aux responsabilités et à la charge mentale de la menée du projet.

« **Appuie** » indique qu'il réalisera parallèlement des appuis à toutes les parties prenantes du projet à proportion de leurs besoins, envies et nécessités du projet.

« **Forme** » nous dit qu'il doit intégrer des temps formels de formation en vue de l'action. Ces formations s'adressent à toutes les parties prenantes.

Armé de cette tentative de définition, j'ai procédé à une enquête auprès des professionnels de l'accompagnement à la création d'activités, pour recueillir les représentations et avis sur le co-portage et sa place dans le paysage de l'accompagnement.

5.2. L'enquête : avis des professionnels sur l'intérêt du co-portage dans le paysage régional.

5.2.1. Objectifs de l'enquête

Au mois d'août 2015 a été lancé un petit enquête afin de répondre à notre question principale : ce type d'accompagnement représente-t-il un intérêt dans le panel des outils existants et apporte-t-il une plus value ?

5.2.2. La méthode

J'ai procédé à l'envoi d'un message par voie électronique auprès d'un listing de 110 professionnels de l'information, accompagnement des porteurs de projets : structures d'accompagnement, structures ressources et réseaux, collectivités en charge du développement économique (PLDE), structures de sensibilisation à l'initiative économique.

Le questionnaire administré en ligne est en ANNEXE 5.

Les répondants étaient amenés à s'exprimer sur leurs représentations et à donner leur avis à travers des questions ouvertes et d'autres plus fermées.

5.2.3. Les résultats

22 personnes ont répondu (20%) dans le mois qui a suivi l'envoi. 10 sont des conseillers à la création d'activité (accompagnement et financement) ; 2 sont des techniciens de collectivité en charge du développement économique ; 1 représentant d'une association ; 3 sont partenaires des structures d'accompagnement (dont 2 réseaux d'entreprises) ; 2 sont financeurs ; 1 est institutionnel et 3 se sont également déclarés « porteurs de projets » (en plus d'un statut « initial »)

Sur ce que les répondants comprennent du « co-portage », la plupart saisissent la dimension à la fois collective et basée sur la démarche personnelle et individuelle. Les aspects de coopération et de collaboration sont évoqués plusieurs fois. Par contre, la progressivité n'est évoqué que 2 fois.

La question sur un potentiel de porteurs qui pourraient être intéressés selon les répondants, remporte un large succès puisque seul 3 répondants sur 22 (13,6%) disent qu'ils ne rencontrent pas de porteurs qui seraient intéressés (en comptant les structures qui ne rencontrent pas de porteurs du tout).

Sur la fréquence de porteurs, on est à un ou plusieurs par mois. Ce qui augure d'un potentiel faible mais réel de porteurs ayant besoin d'un appui en co-portage.

Sur les avantages attendus, c'est la pérennité des projets qui semblent, selon les répondants, la principale plus-value de cette accompagnement. L'impact social est le deuxième attendu le plus cité.

L'innovation représentée par cet outil dans le panel à disposition du porteur, est perçue en tant que telle par les répondants (17 sur 22). Les réponses négatives concernent des demandes de précision sur la méthode ou sur le fait que la démarche existe déjà mais qu'elle gagnerait à être amplifiée. A noter également que l'outil est bien perçu comme une philosophie autant qu'une « méthode ».

Sur la question de l'intégration dans les pratiques professionnelles des répondants, ceux-ci se positionnent sans surprise sur leur métier : métier d'accompagnateur « classique » sur la base du parcours de création. Le Co-portage est alors vu comme complémentaire sur la mise en réseau des parties prenantes potentielles autour du projet, y compris pour « rassurer » le porteur de projet qui hésite à s'aventurer dans un projet collectif. L'impact sur le quartier est aussi un attendu intéressant pour les accompagnateurs qui travaillent sur les quartiers dits « sensibles ». Globalement, le co-portage est vu comme un moyen d'enrichir le projet. Ce qui, au dire de certains répondants, peut-être un moyen

de « rassurer les partenaires ».

Les limites évoquées sont celles du temps que le co-porté accorderait à des réunions d'agrégation de parties prenantes. Ces réunions pouvant être jugées non-prioritaires.

Une partie fermée permet aux répondants de poser leurs propres interrogations par rapport au co-portage. Ce sont les 2 questions de « qui décide ? » et « qui est payé ? » qui reviennent de manière quasi unanime. C'est effectivement un point important préalable à régler dans le démarrage d'un co-portage.

Sur la partie libre, plusieurs interrogations se font jour sur les détails de la méthode : les répondants ont envie d'avoir des détails, alors même que la méthode doit se co-construire avec les co-portés. Cette « philosophie » comme le dit l'un d'entre eux est bien perçue cependant.

il subsiste cependant des interrogations sur le retour d'expérience qu'on pourrait attendre de cette méthode car elle n'a pas été testée à ce jour, en tant que telle.

La question de la prise de décision est aussi posée. Les répondants perçoivent la subtilité des rapports de force au sein de la méthode. Enfin, la question du prix et de qui bénéficie financièrement du co-portage est aussi posée.

Sur les attentes positives des répondants, ils en attendent que le projet soit bien transmis, qu'il crée effectivement plus d'emplois qu'un projet non co-porté ; qu'il y ait un accompagnement plus qualitatif dans l'adéquation des outils à la personnalité du porteur ; que ce soit plus un moyen d'agréger des compétences plutôt qu'un dispositif technique de plus ; que les individualités puissent être prises en compte dans un projet réellement collectif. Un dernier répondant propose même que cet outil soit pris en charge par les finances publiques !

Les répondants attendent du co-portage, plutôt une méthode pour agréger les parties prenantes et un partenaire sur qui compter. L'aspect d'appui à la formation est également cité mais de manière moindre car peut-être est-ce un appui déjà réalisé par les répondants. Le soutien psychologique n'est cité qu'une fois, peut-être car il est consubstantiel des autres réponses. D'un point de vue qualitatif, les répondants disent librement que l'appui à l'autonomie du porteur mais aussi des parties prenantes est un objectif en soi, ce qui rejoint la démarche.

Sur ce que ne devrait surtout pas être le co-portage, les répondants appuient sur le fait que le co-porté ne doit pas être dépossédé de sa part, que l'outil doit s'articuler avec l'existant, qu'il ne doit pas être « une démocratie participative déguisée » et une « figure imposée » qui impacte d'autres projets. Dans cette dernière remarque, on comprend qu'il ne faut que ce soit un dispositif qui

enferme mais plutôt une démarche à partir de l'initiative.

En **conclusion** de cette enquête, on peut dire que l'idée de co-portage est bien reçue. Les a priori sont plutôt favorables car cette forme d'accompagnement semble répondre à une demande exprimée ou latente des porteurs de projets pour enrichir des projets. Aujourd'hui ces projets peuvent être améliorés dans leurs dimensions collectives et de participation, en aidant les porteurs de projets démunis sur ces questions. Les principales limites évoquées concernent l'expérimentation de la méthode, les répondants attendant les résultats sur le projet de Fives Cail, avant de juger définitivement de sa pertinence.

Armé de ces résultats encourageants, voyons maintenant comment cette démarche qualifiée de co-portage pourrait s'incarner dans l'exemple du Tiers lieu de Fives Cail.

6. Expérimentation : la mise en œuvre du co-portage sur le Tiers lieu FCB

Depuis le mois d'avril 2015, je me consacre tout entier à un premier projet que je souhaite mener dans cette démarche de co-portage : le Tiers lieu FCB

6.1. Présentation du projet de Tiers Lieu

6.1.1. Origine du projet

Jusque ce mois d'avril 2015, j'occupais un poste à l'APES (Acteurs Pour une Economie Solidaire). L'APES est un réseau d'entreprises de l'ESS qui vise à sensibiliser, promouvoir, accompagner les dynamiques collectives pour développer l'ESS.

Dans cadre, j'ai pu constater les difficultés que rencontraient les acteurs de l'ESS dans la recherche d'une solution d'hébergement de leurs activités.

Avec ces acteurs, j'ai pu poser 4 enjeux principaux pour les entreprises de l'ESS :

1- trouver un local à louer qui soit conforme aux spécificités des activités produites et aux réalités administratives, financières et juridiques des structures. L'exemple le plus typique de cette préoccupation est le secteur associatif de la petite enfance qui peine à trouver des locaux car son modèle économique ne lui permet pas d'aller sur le marché concurrentiel, voire spéculatif, de l'immobilier « classique » et qu'il y a un désengagement des collectivités y compris sur la question foncière.

2 - un enjeu de mutualisation de locaux, voire de moyens de base dans la location des espaces.

3 - un enjeu de maîtrise du foncier, par l'achat notamment ou la location à un tiers qui soit dans la logique et l'éthique de l'activité produite. On parle ici de structures qui veulent maîtriser les coûts immobiliers par l'achat mais aussi de pouvoir intervenir sur le bâti pour l'améliorer et l'adapter. Ces structures souhaitent aussi partager ces locaux, non seulement pour mutualiser mais aussi pour coopérer en développant des activités économiques conjointes et nouvelles. C'est le cas, par exemple, des espaces de co-working comme le Mutualab à Lille.

4 - Enfin le dernier enjeu qui nous préoccupe est celui de « mettre de l'ESS dans les projets d'urbanisme ». En effet, force est de constater que les projets d'urbanisme fleurissent dans certains quartiers mais n'intègrent pas forcément une dimension de services et commerces de proximité, et encore moins ceux de l'ESS ! On en est réduit à des projets de construction essentiellement de logements, avec une qualité qui interroge parfois et peu de réflexion sur les

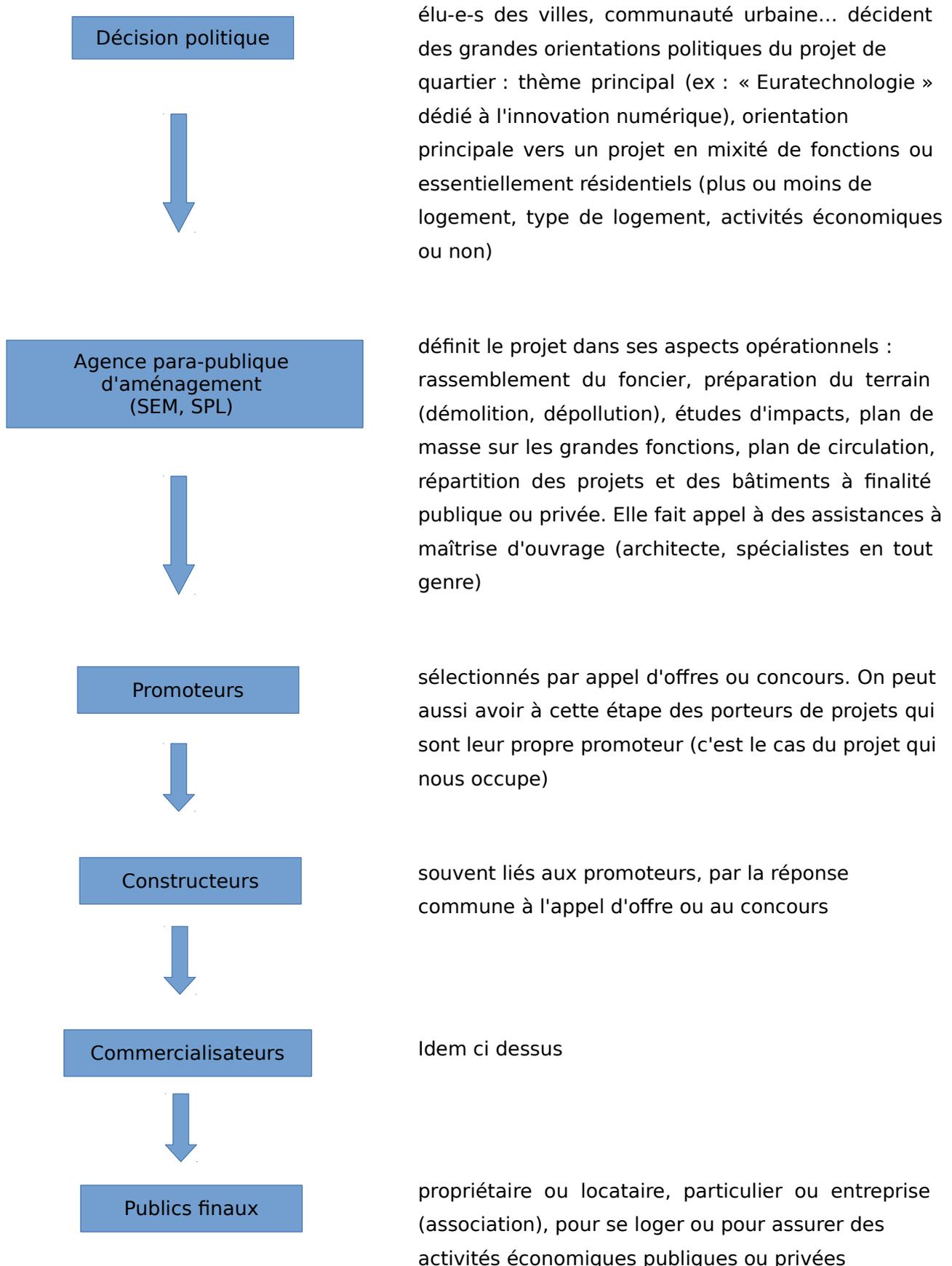
usages futurs et pérennes du lieu. On peut malheureusement s'attendre à ce que ce type de réalisations devienne des zones dégradées, de mal-vivre et à réhabiliter dans un 20aine d'années. L'idée est donc que les acteurs réfléchissent au « contenu », aux côtés de ceux qui réfléchissent au « contenant » : les urbanistes.

Sur cette dernière idée, mon action a été de contacter les organismes chargés de l'aménagement, construction et développement urbanistiques des quartiers de la métropole lilloise : Bailleurs sociaux, agences parapubliques d'aménagement, structures de l'ESS dans le secteur du logement social... Lors de ces rencontres, je les sensibilisais aux intérêts et aménités produites par la prise en compte de l'ESS dans les activités de proximités : commerce et services de proximité avec une logique d'utilité sociale et une démarche participative associant les habitants, y compris dans la gestion et gouvernance de la structure.

Les premiers contacts furent cordiaux mais peu enthousiastes. Lors des discussions, j'ai compris que le métier et les pratiques d'aménageurs recouvraient plusieurs contraintes et spécificités :

- Tout d'abord, à l'exception des bailleurs sociaux, les structures d'aménagement interviennent essentiellement dans l'amont du projet. On pourrait décrire leur intervention avec le schéma suivant :

Schéma 2 : fonctionnement d'un projet d'aménagement en urbanisme



Ceci signifie que ces aménageurs vont chercher à mettre en forme les orientations politiques décidées par les élus qui composent également le conseil d'administration des structures (dans le cas de SEM et SPL)

La recherche d'un projet qui va être diversifié dans les différentes fonctions (logements, activités) est donc conditionné à la vision politique.

- Second aspect important : celui de l'exercice même, du champ d'expérience et du périmètre d'action des aménageurs : Les métiers qui composent les équipes de ces structures d'aménagement, se situent essentiellement dans ceux de l'architecture et de l'urbanisme, et donc principalement dans les métiers des « constructeurs ». On a donc une tendance à ne considérer que les aspects techniques et physiques, voire uniquement architecturaux dans les projets. J'ai été frappé de la méconnaissance de certains de mes interlocuteurs sur les possibilités d'activités de proximité qu'il était possible de promouvoir dans un projet global. J'attirais leur attention sur le fait que le contenant, son environnement, sa position, son ouverture sur le quartier, impactait fortement le type d'activités qu'on pouvait accueillir et de comment on pouvait la rendre cohérente, intéressante et pérenne. Mes interlocuteurs en convenaient mais étaient préoccupés par la réponse au cahier des charges techniques et aux normes (études d'impacts) très lourdes à mener.

- troisième idée : la difficulté d'associer les habitants et porteurs de projets dès le départ du projet. Au vu des conditions déjà évoquées, il semblait impossible à mes interlocuteurs d'associer les habitants à la démarche du projet. Ils convenaient que cela représentait un axe important du projet et qu'il était tout simplement fondamental d'associer les futurs usagers à la gestion mais aussi à la conception du projet. Cependant, manquant de méthode et devant les difficultés certes importantes pour y parvenir, et enfin devant la somme de travail que représente la conception technique d'un tel projet, ils reculaient et ces aspects de participation n'étaient pas traités.

Sur ce dernier point, j'insistais en leur montrant tout l'intérêt d'associer des parties prenantes diverses dès l'amont du projet : plus grande acceptabilité du projet global par les habitants, possibilité de fédérer les habitants autour de porteurs de projets issus du quartier, assurer la pérennité du projet de quartier par un investissement humain des habitants, montée en charge plus rapide...

Prenant en exemple des aménagements qui avaient, certes, apporté de nouvelles qualités de logement mais où la dimension de commerce et de services de proximité n'avaient été traités que sous un angle purement immobilier, comme la place Degeyter à Fives, je leur faisais la démonstration de la nécessité d'envoyer un signal large aux habitants et porteurs de projets pour

s'investir rapidement dans les projets.

6.1.2 La rencontre avec un des aménageurs : la SORELI

A ce stade, j'ai eu un contact relativement intéressant avec la SORELI. Cette SEM est une entreprise dirigée par des élus de la Ville de Lille et de la Communauté Urbaine de Lille. Elle a mené déjà plusieurs projets d'envergure, comme le site d'Euratechnologie sur le quartier de Bois Blancs à Lille.

Son nouveau grand projet est de construire une nouvelle partie de quartier dans le quartier de Fives. Ce site de 25ha est situé sur la friche industrielle de l'ancienne usine Fives Cail Babcock.

Cette usine a structuré le quartier de Fives pendant 200 ans. Elle produisait des machines métalliques, locomotives mais aussi structures comme le pont Alexandre III à Paris ou les ascenseurs de la Tour Eiffel. L'activité a cessé définitivement en 2005 sur ce site, ce qui explique que bon nombre d'habitants du quartier ou un de leurs proches aient travaillé dans cette fabrique. Il y a donc une forte composante mémorielle et symbolique.

Depuis 5 ans, l'idée est lancée que ce nouveau quartier pourrait, à la fois s'appuyer sur le patrimoine industriel mais aussi représenter l'avenir par une labellisation « Eco-quartier » accordée pour les projets d'urbanismes innovant en matière écologique et sociale.

Habitant moi-même le quartier, j'ai été sensibilisé à l'importance du projet global et surtout aux opportunités offertes :

- un site qui a une histoire et une identité forte qui relie les habitants de ce quartier défavorisé.
- une volonté de conserver cette histoire mais également d'être innovant sur les aspects de qualité de vie et d'animation du quartier, ainsi que sur la qualité écologique du bâti et des espaces.
- une grande aire qui offre beaucoup de possibilités d'« espaces de rencontres » (voiries piétonnes et cyclables, halles couvertes...)
- une volonté de mixité dans les publics accueillis mais aussi dans les fonctions privées/publiques et dans les types de bâtiment : logement, petits et grands locaux d'activités... propres à accueillir une biodiversité économique à tous niveaux.

Fort de tout cela et devant la réaction de mes interlocuteurs qui me faisaient comprendre qu'il fallait des porteurs physiques aux propositions que nous pouvions envisager, j'ai décidé de me proposer comme co-porteur principal du projet d'un tiers-lieu sur ce site de FCB.

6.1.3. Le projet de Tiers Lieu : l'espace comme lieu de construction

Depuis plusieurs années, je porte l'idée que des lieux de rencontres sont fondamentaux pour associer des publics divers dans une optique de création d'activités économiques.

De nos jours, il n'existe que peu d'espaces où peuvent se rencontrer des personnes qui n'appartiennent pas à la même « classe sociale », mais également au même univers professionnel, culturel, ethnique... Ces espaces sont, par exemple, uniquement professionnels (Cluster, pépinières d'entreprises) ou uniquement conviviaux (basé sur une clientèle cible, ex : les lounge bar), bref ils ne cherchent pas à croiser les publics.

L'espace permettant facilement la rencontre, sur une durée longue, en se donnant le temps, est un des fondamentaux de la création de « nouveaux mondes » selon de « nouveaux accords » ou « nouvelles conventions » (BOLTANSKI et THEVENOT 1991).

Plusieurs auteurs, notamment des sociologues (mais aussi des géographes de critique radicale) ont contesté la vision de l'espace uniquement vu comme un lieu fonctionnel. Certains véhiculent l'idée que l'espace est façonné par les significations sociales que lui attribuent ceux qui y vivent ; ils s'intéressent à l'*espace vécu*, monde de l'expérience immédiate. À la suite d'E. DARDEL (1990, 1^{re} parution en 1952), L.-F. TUAN (1977) initie aux États-Unis une conception de l'espace comme mouvement, ouverture, liberté, en opposition au lieu qui serait stabilité, sécurité, attachement. On jugera de l'écart avec les visions actuelles ou en tout cas telle qu'exprimées dans les médias !

En allant plus loin, on peut considérer que les projets collectifs locaux sont des projets spatiaux : ils n'ont pas seulement une inscription spatiale, ils prennent sens aussi dans et par cette inscription spatiale. Cité par LE FLOCH (2008), Alberto CORSIN JIMENEZ (2001) considère que l'espace surgit des interactions entre personnes et le nomme *capacité (space as a capacity)* : l'espace est à la fois une étendue et une puissance ; une aptitude à contenir et une aptitude à agir. Il n'est pas où les gens sont, mais il est ce que les gens font. Les relations sociales sont fondamentalement spatiales et l'espace est un instrument et une dimension de la socialité. Corsin Jimenez défend donc l'idée que l'espace est « une catégorie pratique - c'est une action même - et a une dimension politique inhérente - il peut servir à obtenir des choses ».

C'est chez des auteurs de ce type, qu'il faut chercher les fondements de ce que certains praticiens aux Etats Unis (mais aussi à Berlin en Allemagne) ont « inventé » avec les « tiers lieux » à visée professionnelle et de travail, comme les co-working.

Le terme même de « Tiers Lieu » (Third Place) a été inventé par Ray OLDENBURG dans *The Great, Good Place* (1989). Professeur émérite de sociologie urbaine à l'université de Pensacola de Floride, il indique que les « troisièmes places » sont importantes pour la société civile, la démocratie et l'engagement civique. D'après lui, ces lieux s'entendent comme volet complémentaire, dédié à la vie sociale de la communauté, et se rapporte à des espaces où les individus peuvent se rencontrer, se réunir et échanger de façon informelle. Evoquant les exemples d'un passé parfois lointain (l'agora des anciens grecs), Oldenburg considère que les troisièmes lieux ont entamé une phase de déclin depuis l'arrivée des « automobile suburbs », quartiers périphériques conçus pour être uniquement accessibles en voiture, dans lesquelles les rites de sociabilités ont disparu du fait de l'usage de l'automobile. J'ai été à la fois surpris et confirmé dans mon constat quand j'ai lu chez Oldenburg, la référence aux cafés (mais aussi salons de coiffure et d'autres lieux comme le confirme le sous-titre de son livre : « Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons and Other Hangouts at the Heart of a Community ») comme des lieux importants de ces rencontres vitales pour la communauté.

J'ai donc proposé à la SORELI, ainsi qu'à l'entreprise POCHECO que j'avais introduit sur le projet mais qui ne souhaitait pas s'y impliquer seule, de mener ce projet selon la philosophie du « co-portage ». Pour cela, une méthode et un processus visant à associer différentes parties prenantes devaient être respectés.

6.2. Méthode utilisée

Sans surprise, le processus que j'utilise s'inspire du « parcours du créateur », démarche en 5 points déjà évoquée : « idée » incluant le positionnement personnel du porteur, « étude de marché » vérifiant les présupposés, « modèle économique » précisant les ressources de l'Entreprise, « financement » évoquant les finances nécessaires au démarrage et enfin « statut » définissant le modèle juridique et de gouvernance d'exercice de l'entreprise

Sur cette base, j'y inclus des tâches d'animation et de coordination spécifique à l'aspect collectif et participatif du projet.

La communication à tout moment du processus et, vers et depuis les différentes parties prenantes est également fondamentale pour :

- inciter à la participation voire l'engagement substantiel d'un maximum de parties prenantes , dans la diversité mais aussi en quantité.
- communiquer vers les partenaires financiers et techniques afin de rationaliser les temps d'instructions de dossier et les délais administratifs.

- faire connaître le projet à un large public, via la presse et les réseaux sociaux, pour préparer la clientèle, attirer des compétences et des motivations, préparer les esprits.

Dans ce cadre, la notion de temps et de durée est très importante car le temps humain d'appropriation est « long » et incompressible.

Toute la démarche est reprise en ANNEXE 1, on peut cependant retenir certaines étapes clés. La première est celle de l'écriture d'un document d'accroche : le document « martyr ».

6.2.1. Écriture d'un document martyr

Dès l'émergence de l'idée, l'écriture d'un document martyr est importante pour permettre d'élargir le cercle des personnes sensibilisées au constat d'abord et à l'idée ensuite.

Ce document doit être compréhensible par le plus grand nombre, relativement précis et donner une image fidèle de ce que pourrait être le projet lors de sa mise en place.

Il est rédigé par une personne, et si il y a un groupe, il est nécessaire de passer par une écriture individuelle et très personnelle avant de fusionner des propositions dans un doc commun. Dans ce cas, chacun s'astreint à suivre une trame et tente de poser SON projet, en son âme et conscience, de la manière la plus précise possible. Un exemple de trame est en ANNEXE 2. Cette trame reprend essentiellement le constat, les idées d'activités qui répondent à ce constat, et la position du rédacteur par rapport à ce projet. Ce positionnement reprend les envies du rédacteur, les compétences qu'ils souhaitent mettre à disposition du projet, ce qu'il ne veut surtout pas, son niveau d'investissement corroboré à sa situation familiale, son environnement.

Les travaux de Schieb-Bienfait, Charles-Pauvers, Urbain (2009) liste de manière intéressante toutes les aspects de lui-même, que doit prendre en compte le rédacteur et futur potentiel porteur dans cette « Émergence entrepreneuriale ».

Les rédacteurs se réunissent ensuite pour échanger sur leur « profession de foi » et discernent les convergences et les divergences. A eux ensuite de se mettre d'accord sur un fond d'activités principales à mettre en œuvre prioritairement, un calendrier de montée en puissance, une méthode d'organisation et de prise de décision, mais surtout sur les objectifs communs et particuliers qui sont poursuivis. Cette étape fondamentale évite bien des désagréments liés aux incompréhensions initiales ou aux distorsions de perception du projet et de ses attendues. Les envies, contraintes et limites personnelles sont parfois rapidement évacuées, y compris par la personne elle-même, dans l'excitation d'un projet collectif.

Quand le document commun est rédigé à partir des envies de chacun, Il est largement diffusé sans peur d'être « récupéré » ou « pillé », mais plutôt dans une idée d'association et de coopération si d'autres personnes partagent ce même constat et ces mêmes possibilités de solutions.

Il reste bien sur une proposition qui doit être, sans cesse, discutée et amendée.

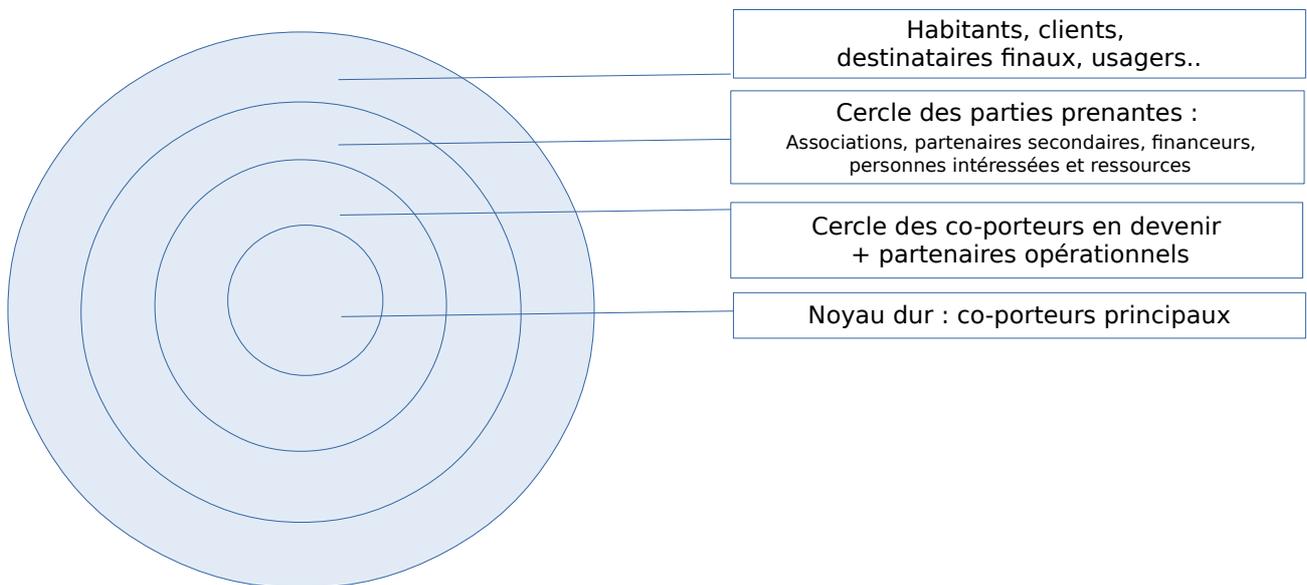
En ANNEXE 2, un exemple à partir du projet de Tiers Fives Cail.

Ce document ayant rempli sa fonction (et continuant à la rendre, puisqu'il peut être utilisé tout instant du projet et même de la réalisation puisqu'il est évolutif), on peut passer à l'étape de la formalisation du groupe de travail principal.

6.2.2. création du noyau dur de portage du projet et cercles d'engagement

Pas de projet collectif sans coordination et leadership ! Il est indispensable de créer une dynamique collective avec une organisation structurée de type « cercles concentriques d'engagement ».

Schéma 2 : Les niveaux d'engagements dans le projet



A tout moment, n'importe quel individu-e ou personne morale peut passer d'un cercle à un autre selon son envie d'engagement, son temps disponible et priorités, sa compétence.

Dans le cas du Tiers Lieu de Fives Cail, j'ai partagé un sentiment, suite à des

réunions avec la SORELI et l'entreprise Pochéco, qu'il fallait que nous structurions notre démarche et qu'il fallait « passer à la vitesse supérieure » avec une vraie coordination de projet. Celle-ci n'existait pas car personne ne souhaitait ou n'était en mesure de prendre cette mission de coordination. Je me suis donc proposé. J'ai contacté ensuite la SCIC Baraka pour compléter la « dream team », connaissant bien son activité et sa démarche, j'imaginai qu'il était complètement dans ses intentions philosophiques et dans son intérêt de s'intégrer dans notre groupe en cours de constitution : essaimage de son modèle, feedback sur ses pratiques et son modèle.

6.2.2.1. Agrégation des partenaires principaux politiques et opérationnels

L'agrégation des partenaires principaux politiques et opérationnels est aussi une dimension à ne pas oublier dans l'étape d'agrégation initiale autour du projet. Dans le cas du Tiers lieu de Fives Cail qui s'inscrit dans un projet politique de rénovation et de construction d'un écoquartier de 25ha, c'est même indispensable ! Retrouvant sur son chemin, des partenaires, notamment publics, qui n'auraient pas été associés dès le démarrage de l'idée, on risque le blocage par incompréhension ou tout simplement car le constat et les idées initiales n'ont pas été partagées, appropriées et incluses dans un ensemble et un projet politique plus vaste. A l'inverse, on peut bénéficier, en agrégeant ces acteurs politiques, publics, de soutiens réels et moteurs dans l'avancée du projet.

Dans cet objectif, ma tactique a consisté à rencontrer systématiquement les élus en références et les techniciens en charge dans les collectivités concernées. Ces rencontres bilatérales, en petit comité, étaient indispensables pour : se connaître (et ainsi démarrer en confiance dans une relation humaine « d'Homme à Homme »), poser les convergences mais aussi les divergences d'intérêts, et enfin, une manière de faire pour garantir l'assurance que tous seraient écoutés, associés et respectés dans leurs compétences, domaines d'interventions et envies personnelles.

6.2.2.2. Préparation des conditions de l'étude : recherche d'un statut pour le co-porteur

Parallèlement aux rencontres et mise en concordance suscitées par la diffusion du document martyr et des rencontres bilatérales avec les futurs potentiels partenaires et co-porteurs du projet, il est important que le coordinateur principal ait un statut qui lui permette de se consacrer sérieusement au projet.

Pour le Tiers Lieu, étant le coordinateur principal identifié, il était effectivement cohérent que le temps que je passais à co-porter ce projet puisse être rémunéré. J'évaluais ce temps à 3/4 d'un ETP et j'avais dans

l'idée de pouvoir salarier d'autres co-porteurs, qui trouveraient là un minimum de garanties pour s'investir. Malheureusement, le dispositif FIDESS ne permet pas cela dans l'état actuel des choses. Il m'a été conseillé de présenter un dossier en commission d'attribution FIDESS avec mon seul nom comme porteur du projet. J'ai obtenu un financement qui me permet d'être salarié pendant 9 mois pour étudier la faisabilité du projet pour continuer ensuite à le mener.

A noter : Il y a donc un enjeu à faire évoluer ce dispositif pour permettre une transmission et un partage réel en cours de projet.

6.2.3. Association large de parties prenantes

Ce noyau dur étant constitué, il faut partager encore et toujours l'idée du projet mais aussi l'enrichir en le confrontant aux envies et besoins des potentielles parties prenantes.

Dans le cas du Tiers Lieu, il s'agit de mobiliser, de manière exhaustive, tous les acteurs intermédiaires du Quartier : associations, commerçants, agents de collectivités, syndicats...

6.2.3.1. préalables : Connaissance du réseau

Cette mobilisation par le partage du projet (document martyr) passe avant tout par la constitution d'une liste d'acteurs à solliciter ! Il n'est pas simple de réaliser une telle liste car il n'existe pas d'outil centralisateur des acteurs de la Cité. Il faut donc compiler différentes ressources. La connaissance que le coordinateur a du territoire et de ses acteurs est fondamentale, non seulement pour communiquer avec les acteurs mais aussi dans le niveau de confiance qui peut pré-exister dans les relations. Ceci est grandement facilitateur notamment dans le cadre d'une idée neuve et ambitieuse.

6.2.3.2. Les aspects cognitifs préalable au « projet »

Corinne HOMMAGE, dans "La démarche de diagnostic territorial au service d'une dynamique partenariale et citoyenne" (2007) montre bien que la mise en mouvement des citoyens autour d'un intérêt commun de territoire par le recueil des besoins de ceux-ci, s'accompagne d'une nécessaire formation et accompagnement. Cette « capacitation » citoyenne s'entend chez elle dans une logique de réponse, par les pouvoirs publics à des besoins par les seules ressources de l'intérêt général dans une logique de politiques publiques, mais elle n'exclut pas la dimension entrepreneuriale qui découle de cette mise en mouvement des habitants.

Ma démarche a donc été de diffuser le document comme une accroche menant à une discussion sur les besoins exprimés par les acteurs. Le fait même de leur poser la question de leurs besoins, a pu surprendre quelques uns d'entre eux, voire susciter la méfiance, tant les modes de faire actuels ne privilégient pas l'écoute et la mise en mouvement des citoyens à partir des besoins.

Techniquement, j'ai simplement diffusé par mél le document avec un texte accrocheur, simple, qui suscitait la réaction car basé sur le vécu des structures à qui il s'adressait.

Nous avons eu un taux de participation de 50 % (50 structures sur 100 contactées) à notre premier comité de pilotage qui était aussi une séance de créativité.

6.2.4. La séance de créativité/comité de pilotage, un grand moment de co-construction de projet !

Après la phase de préparation, vient le lancement officiel du projet par la grande réunion qui permet de :

- réunir dans un même lieu des acteurs qui ne se connaissent pas, ou qui n'ont jamais vraiment travaillé ensemble,
- les amener à exprimer publiquement leurs besoins, leurs envies et leurs contraintes
- définir ensemble des enjeux collectifs basés sur des constats et pratiques individuelles
- se mettre dans un logique d'action collective.

Ce temps, que certains pourraient qualifier de « grand messe » doit justement être un temps de d'écoute, d'expression et de créativité.

Le 28 mai 2015, j'ai donc convoqué 100 personnes à un temps en 2 phases : un comité de pilotage officiel qui réunissait les partenaires financiers et politiques et une séance de créativité largement ouverte à tous.

Dans les 2 cas, un temps de préparation minutieuse a été investi dans l'organisation. Un soin particulier a été apporté :

- à la forme et le texte de l'invitation, au délai entre l'invitation et la tenue de la réunion qui doit être suffisamment long pour permettre la mobilisation de tous en prenant en compte les contraintes de planning de certains
- au déroulement des 2 temps consécutifs avec des temps de recueil des attentes, des représentations des participants, de présentation entre eux,

d'information sur l'idée du projet, et enfin de créativité sur des propositions pour améliorer voire modifier le projet.

Un compte rendu est en ANNEXE 4.

Au final, cette réunion a permis à chacun de s'appropriier le projet et de s'y investir. Les retours et les continuités n'ont pas cessés suite à cette rencontre.

La principale difficulté pour les personnes était et est de se positionner par rapport au projet : suis-je co-porteur ? Simplement curieux ? Partenaire ? Est-ce que j'attends pour m'engager ? Quelles garanties m'offre le projet, les coordinateurs du projet ?

Les raisons en sont que nous ne sommes pas habitués à être dans une démarche collaborative dès le début du projet et qu'il est légitime d'obtenir certaines garanties pour s'impliquer dans un projet qui a toutes les chances d'être chronophage et peu rémunérateur !

L'objectif est alors de :

- cadrer la démarche pour clarifier le rôle, le pouvoir de décision, le pouvoir de réalisation de chacun, bref les interactions entre les différents niveaux d'investissement en facilitant les « passages de niveaux ».
- écouter et rendre auteur le potentiel co-porteur de projet afin qu'il propose SON projet dans l'optique du projet global.

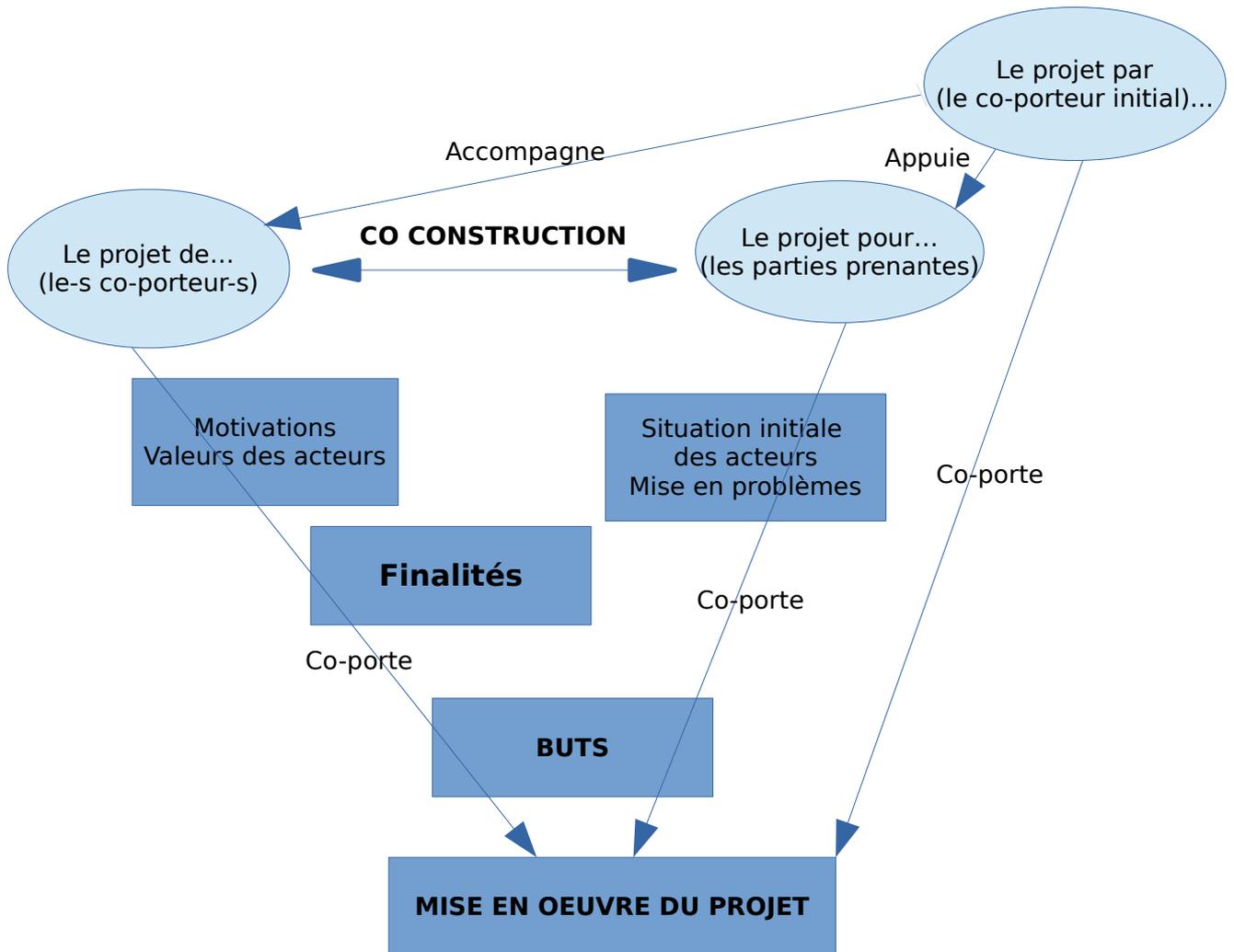
Les interactions entre les différentes personnes et leurs différents niveaux d'engagement sont précieuses et à cultiver.

6.2.5. les interactions entre parties prenantes et co-porteurs

Les interactions entre les parties prenantes : bénéficiaires, autres porteurs de projets secondaires autour du noyau dur du projet, sont très importantes à analyser. En effet, l'attendu étant la co-construction, il est indispensable que ce binôme (trinôme en comptant le co-porteur principal) fonctionne dans le respect des niveaux d'engagements.

On peut reprendre le schéma suivant comme cadre d'analyse.

Schéma 3 – Cadre d'analyse du projet (d'après Schieb-Bienfait, 2009 et Adam, 2001)



6.3. Progression du projet, les étapes à ne pas manquer

6.3.1. Le portage du projet

On l'a dit, il faut un leadership dans le projet collectif afin de :

- cadrer la méthode qui, dans le cas d'un projet collectif est aussi important que le fonds.
- garantir que le contenu sera collaboratif, en lien avec la méthode ci dessus mais également par l' « incarnation politique » du projet.
- incarner et maintenir un rythme et donc une mobilisation dans le groupe.

Ceci dans une ouverture d'esprit et partage du projet pour agréger les parties prenantes. Cette entrée des parties prenantes dans le projet doit être

accompagnée.

6.3.2. L'accompagnement des parties prenantes

L'accompagnement des différentes parties prenantes est très important pour qu'elles comprennent qu'elles peuvent réellement participer au projet (culture de la proposition et du travail collaboratif), mais également en terme de méthode pour s'accorder aux autres.

6.3.3. L'accompagnement des co-porteurs

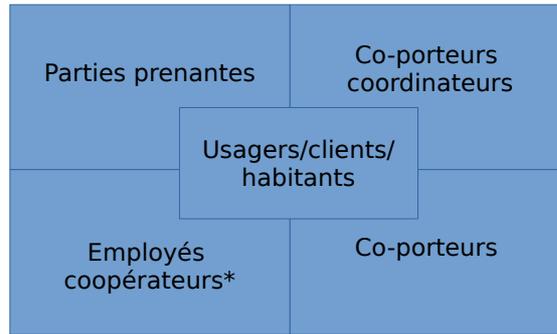
Un soin particulier est apporté par le « co-porteur coordinateur » vers une catégorie particulière des parties prenantes : ceux et celles qui vont s'engager plus avant, de manière et à visée professionnelle dans le projet. Schieb et al. (2009) nous dit : « L'acteur peut être de nature individuelle mais également collective. Il se caractérise par une dimension stratégique, il est doté d'une identité qui est le produit de sa trajectoire personnelle, et de son enracinement social, culturel et historique. Il poursuit des objectifs, mobilise des ressources, réalise des opérations de traduction (CALLON, 1989) et vit avec ses pulsions. ». C'est tout cela qu'on doit prendre en compte dans l'accompagnement ! On a défini plus haut ce que l'on considérait derrière le mot « accompagnement » : l'apport d'outils, de références, de culture afin de rendre l'accompagné, auteur de son projet dans le projet collectif en synergie avec les autres parties prenantes.

6.4 Conditions de succès, freins et préconisations pour l'avenir

6.4.1. L'organisation du pouvoir et de la prise de décision

DESROCHE (1976) dans son quadrilatère réunissant les 4 principaux agents d'une coopérative que sont : Les sociétaires, les administrateurs (CA), les managers et les employés, nous dit que la situation d'équilibre peut être perturbée par exemple par un clivage vertical, entre le pôle décisionnel (sociétaires + administrateurs) et le pôle d'exécution (employés + managers), ou par une fracture horizontale, réunissant le pôle gestionnaire (administrateurs + managers) et divisant le reste. Dans le cas qui nous concerne, nous cherchons à associer également un cinquième type d'acteurs qui serait les bénéficiaires/clients/usagers de la coopérative. Cependant, même si Desroche considérait une structure de l'économie sociale des années 70 dans un contexte très différent, son analyse est intéressante sur les possibles conflits qui peuvent s'opérer si on ne vise pas à l'**équité** des parties prenantes dans la gouvernance de la structure et de l'activité créées.

Schéma 5 : Organisation du pouvoir et relations (d'après Desroche, 1976)

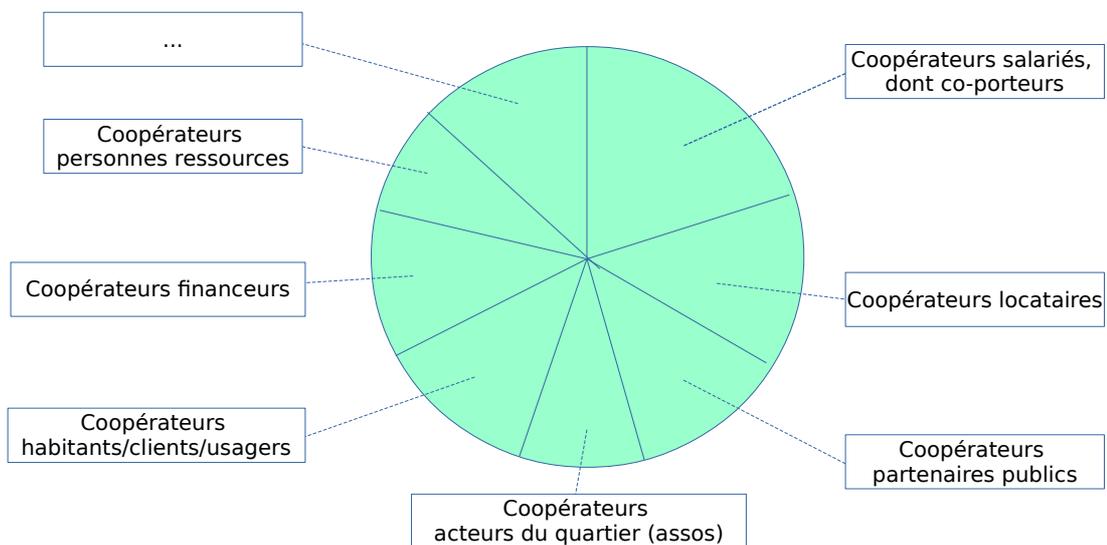


Les niveaux d'engagement et les compétences avérées et parfois très diverses des parties prenantes font qu'il est illusoire et même mortifère d'imaginer une égalité dans les relations. Il faut cependant avoir à l'esprit que chacun doit pouvoir prendre sa place dans l'action collective à hauteur de ses possibilités. Ceci doit être travaillé par des outils d'accueil, de formation et d'accompagnement parfois spécifique de chaque personne au sein du collectif. Ces outils passent par une transparence totale de l'information et particulièrement sur les prises de décisions et l'organisation de cette décision : qui propose, qui décide dans quel cadre.

Dans le cas du Tiers lieu, la structure envisagée est une Société Coopérative d'Intérêt Collectif qui permet, dès l'origine du projet d'organiser la gouvernance de manière participative.

On en arrive donc à un schéma de ce type pour l'entreprise au moment de sa création effective :

Schéma 6 : Projet de répartition de la gouvernance du Tiers lieu Fives Cail



6.4.2. Le réseau, toujours le réseau

Dans tout projet d'entreprise, il est traditionnellement dit que le réseau : c'est à dire, l'ensemble des personnes morales et physiques qui environnent le porteur et son projet, est fondamental. A fortiori dans un projet d'Économie Sociale et Solidaire, qui cherchent à agréger un maximum de parties prenantes.

Ces « réseaux sociaux » (au sens non-numérique du terme) influent fortement sur l'« encastrement » du projet économique (et de son/ses porteurs) dans les contextes politiques, sociaux, historiques... Ainsi LAVILLE (2008) analyse les pensées de POLANYI et GRANOVETTER dans « Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss » sur une approche de marché où le « réseau » favorise des mises en relation de l'offre et de la demande. Cependant, ce rôle du réseau ne se cantonne pas qu'à cette logique de marché mais influe sur toutes les dimensions de l'« entreprise » dans un idée de non-segmentation des aménités certes économiques et marchandes, mais aussi politiques, sociales, sociétales produites par l'activité.

Il est donc important d'être dans une ouverture large d'esprit quand on agrège et que l'on prospecte de nouvelles potentielles parties prenantes de notre projet. Encore faut-il dans une relation assumée et claire, notamment dans la relation accompagnant/accompagné.

6.4.3 le risque du transfert mal assumé

Le transfert entre accompagnant et accompagné-e est quelque chose qui a été bien décrit par FREUD (1905) et aussi JUNG (1913). Ce dernier a notamment mis en valeur l'idée qu'il y avait un transfert de l'accompagnateur vers l'accompagné (Freud et Jung parle d'analyste et d'analysé, mais il est possible de transposer à notre cas), mais également un contre-transfert, dans le sens inverse. Ces transferts donc, sont des représentations issues de notre vécu personnel qui viennent abonder mais aussi parfois parasiter notre vision. Dans les objectifs que chacun poursuit, il y a une dimension importante liée à nos expériences passées et comment nous les avons analysées.

Pour ces 2 auteurs, l'idée importante n'est pas de savoir s'il y a ou non transfert mais bien de l'analyser pour en faire une force créatrice.

Dans notre cas, le travail sur les représentations de chacune des parties prenantes est donc une étape indispensable et préliminaire à tout travail collectif. Chacun doit être « au clair » avec ses envies, besoins, intentions, limites.

Des méthodes liées à l'éducation non violente existent pour nous aider dans cette démarche. Des outils très simples d'animation participative permettent aussi à chacun d'apprendre à exprimer avant de le faire.

6.4.4. Former à la coopération et l'initier

La coopération est à la fois un moyen pour parvenir à nos fins mais aussi une démarche, un cheminement et un objectif.

Cette coopération s'entend dans une logique non-violente et universelle, à la différence de certaines collaborations qui jouent d'un groupe contre un autre, même si certaines formes de coopérations existent à l'intérieur du groupe.

On peut reprendre la définition co-construite de la coopération de l'association Le Pas de Côté : « *« manière d'être et d'agir ensemble qui concourt à l'épanouissement des individus et à la solidarité collective. Elle suscite et requiert : le respect de la personne humaine (parité), la responsabilité individuelle et collective (interdépendance), l'entraide dans un but commun (solidarité), avec une finalité de justice sociale. Elle suppose une meilleure écoute et une véritable communication entre les personnes ».*

On voit que cette définition ne coule pas de source et qu'il y a un gros effort à fournir pour former et qualifier nos parties prenantes, plus habituées à évoluer dans un monde où le leitmotiv est « manger ou être mangé ». Cette compétition à outrance (une certaine émulation est positive) repose sur une vision idéologique et erronée des processus naturels qui incluent également des relations commensales, symbiotiques, mutualistes, neutralistes, parasitiques.

On l'a vu, à la fois dans la tentative de définition et dans les expériences vécues, le co-portage est surtout une démarche originale par l'importance qu'elle donne aux motivations des co-porteurs et à la priorité qui est donnée à l'agrégation des parties prenantes. Au-delà des aspects techniques et méthodologiques indispensables, les aspects humains sont particulièrement travaillés en prenant la personne dans sa globalité et dans son vécu.

D'après l'enquête qui a été réalisée, les professionnels reconnaissent que cette démarche peut apporter quelque chose dans la boîte à outils des accompagnements à la création d'activités, il faut cependant concrétiser et expérimenter encore cette démarche.

Liant les questionnements et les limites identifiées par notre première partie, j'en arrive à la conclusion de ce mémoire pour répondre à la question de la pertinence de cet outil dans la menée de projets ESS d'envergure.

Conclusion, répond-on à la question ?

La question que nous nous étions posée était de savoir si le co-portage de projets collectifs était réellement un nouvel outil d'accompagnement de projet de création et ce qu'il apportait par rapport à l'existant.

Dans notre démonstration, nous sommes d'abord partis d'une définition large de l'entreprendre avec la prise en compte de l'activité comme démarche créative s'incarnant ou pas dans un cadre juridique plus contraignant. Partant de ce postulat, nous avons repris plusieurs chiffres corroborant la volonté de montrer qu'un accompagnement est très profitable à toute tentative de création d'activités et à fortiori dans l'Economie Sociale et Solidaire ; car, dans ce cas, la démarche est plus complexe et à hauteur des enjeux de la création des activités et de leurs impacts sociaux, économiques et écologiques.

Nous avons navigué également dans les eaux sombres, profondes et encore peu explorées de la prise d'initiatives. Certes, il existe des études sur les limites à l'engagement dans une démarche de création. Cependant ces études restent souvent dans l'état de diagnostic et de pré-analyse. La complexité de sonder l'âme humaine a sans doute fait reculer les enquêteurs et leurs commanditaires, plus intéressées par les conséquences : la création ou non d'emplois ; que par les causes : l'éducation, la confiance en soi, l'autonomie dans l'action collective... bref les maux et les grands enjeux de notre Société. J'ai cherché à démontrer que ce co-portage s'inscrivait dans un corpus et une culture de l'accompagnement comme un moyen de rendre les porteurs potentiels autonomes et auteurs de leur propre projet collectif. Cet accompagnement est technique et méthodologique mais également psychologique et culturel car il vise à former à des pratiques d'éducation populaire. Il a été expliqué qu'il est fondamental d'approcher le porteur comme une personne complexe, soumise à des enjeux personnels, familiaux, contextuels et culturels et, parfois, irrationnels !

Ceci étant posé, nous avons fait ensuite un état des lieux de l' « **offre** » d'accompagnement avec les différents plans régionaux promouvant la création d'entreprises. Constat est fait qu'une multiplicité d'outils et de dispositifs existent mais qu'ils ne considèrent pas vraiment la phase d'émergence de l'idée et qu'il y a un besoin de rendre les projets plus collectifs et de les mailler avec d'autres dimensions, publics et projets. La « **demande** » n'est pas vraiment prise en compte car il faudrait inverser le process actuel et les relations financeurs/opérateurs et **partir des besoins et limites** des individu-e-s réuni-e-s ou non dans un collectif de créateurs. Ceci suppose de revoir fondamentalement les manières de faire aujourd'hui que ce soit dans la sphère publique mais également privée, mais c'est une autre histoire !

Partir de la personne, c'est justement ce que je propose par le co-portage et ce que j'explique dans la deuxième partie de ce mémoire, en partant de mon expérience personnelle.

La genèse de cette démarche est à rechercher dans mes expériences alternativement d'animateur de réseau et d'entrepreneur solidaire. Même si d'autres expériences associatives,

et notamment celles qui m'ont permis d'entreprendre des actions collectives agrégeant des acteurs divers (bénévoles, salariés, bénéficiaires) ont eu leur importance, c'est l'aventure du Café Citoyen et de la transmission de l'entreprise à un groupe de salariés-associés qui a constitué une étape importante et instructive dans la construction philosophique et méthodologique de la démarche de co-portage.

Cette démarche s'incarne désormais dans un projet ambitieux : la création d'un tiers lieu sur le site de l'ancienne usine et futur éco-quartier de Fives Cail.

Par delà les objectifs opérationnels du projet en lui même et des attendus, cette création est aussi l'occasion de parfaire la méthode et les outils. La démarche itérative est la seule qui permette d'améliorer les pratiques dans une logique d'amélioration circulaire et continue. Il faudra y veiller.

Sur la question que nous nous posons sur la pertinence de cette démarche par rapport à l'existant, nous sommes amenés à répondre que le co-portage est effectivement un outil complémentaire dans la boîte à outils de l'accompagnement à la création d'activités par :

- le fait qu'il est un des rares outils qui s'applique dès l'émergence du projet, c'est à dire lors de la formulation de l'idée et de l'agrégation des premiers porteurs du projet
- sa démarche ascendante, partant des besoins et des envies des porteurs, partenaires et bénéficiaires.
- sa dimension de formation et d'accompagnement à chaque instant du projet, y compris après la création effective de l'Entreprise collective
- qu'il permet de promouvoir des projets ambitieux car plus importants en taille car plus collectifs : mutualisations, coopérations, synergies et symbiose économique.

Sa concrétisation est en cours, il restera à évaluer si la méthode et les résultats sont conformes aux attendues. Il reste cependant 2 enjeux qui dépassent largement la mise en œuvre de cette expérimentation, car ça en est une : l'évaluation de l'utilité sociale des outils et dispositifs d'accompagnement, tant sur la manière dont ils sont décidés par l'autorité publique que sur la mise en œuvre par les opérateurs ; l'inversion de la logique d'offre de service vers une analyse fine des demandes, corollaires de l'enjeu précédent ; une réelle éducation à la coopération dès le plus jeune âge et un accompagnement au changement de mentalités sur la perception de l'action collective en général et de celle qui s'implique dans la Société en particulier.

Bibliographie

- ALINSKY S. (1971), « *Manuel de l'animateur social* », Editions du Seuil
- BEN HAFIEDH C. (2006) « *Entrepreneuriat en équipe : positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif* », Revue de l'Entrepreneuriat Vol.5, n°2, p31-54
- BIRD B.J. (1989), « *Entrepreneurial behavior* », Scott Foresman, Editions Glenview
- BOLTANSKI L. et THEVENOT L. (1991), « *De la justification. Les économies de la grandeur* », Editions Gallimard
- CORSIN JIMENEZ A. (2001), « *The Becoming of Space: A Geography of Liminal Practices of the City of Antofagasta* », Chili, thèse
- COSTER M. (2003), « *Entrepreneur et entrepreneuriat* », Cadres et entrepreneuriat, Mythes et Réalités, Les cahiers du gdr CADRES
- DESPAX M. (1957) « *l'entreprise et le droit* », revue Internationale de Droit comparé, Vol 10, n°2, p439-441
- DESROCHE H. (1976) « *Le Projet coopératif. Son utopie et sa pratique, Ses appareils et ses réseaux. Ses espérances et ses déconvenues* », Éditions Ouvrières.
- DUMAZEDIER J. (1994), « *La méthode d'entraînement mental* », Editions Voies Livres
- FREUD S. (1905), « *La Technique psychanalytique* »
- HIRSCHMAN A. (1970 trad.1972), « *Face au déclin des entreprises et des institutions* », Editions ouvrières
- HOMMAGE C. (2007), « *La démarche de diagnostic territorial au service d'une dynamique partenariale et citoyenne* », Revue Sciences de l'Education, 2007/1.
- JUNG C.G. (1913 trad.1980) « *Psychologie du transfert* », Editions Albin Michel
- LE FLOCH S. (2008), « *L'espace, une propriété des projets collectifs locaux : un exemple sur le plateau de Millevaches* », Espaces et Sociétés, n°2008/1, p179-192.
- OLDENBURG R. (1989), « *The Great Good Place, Cafés, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons and Other Hangouts at the Heart of a Community* », Editions Da Capo Press
- PAUL M. (2004), « *l'accompagnement : une posture professionnelle spécifique* », Editions L'Harmattan
- POLANYI K. (1944), « *la Grande Transformation* », Collection Bibliothèque des Sciences Humaines, Editions Gallimard
- ROGERS C. (2001), « *L'Approche centrée sur la personne. Anthologie de textes* », Editions Randin

ROUAULT S./GREP (2006) « *Une typologie pour mieux accompagner les petites entreprises* » revue POUR n°192, décembre 2006, p83-90

SCHIEB-BIENFAIT N., CHARLES-PAUVERS B., URBAIN C. « *Émergence entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action* ». in, Innovations, n°2009/2, p13-39.

Études

Rapport d'évaluation de la Cour des Comptes « Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises », Tome 3, Décembre 2012,
https://www.ccomptes.fr/.../rapport_dispositifs_soutien_creation_entrepri...

Sites internet

Site internet de l'association Le Pas de Côté : http://www.lepasdecote.org/rubrique.php3?id_rubrique=55

Schémas et tableaux

Schéma 1 : Le parcours du créateur d'activités, p 20

Schéma 2 : Fonctionnement d'un projet d'aménagement en urbanisme, p 51

Schéma 3 : Les niveaux d'engagements dans le projet, p 57

Schéma 4 : Cadre d'analyse du projet, p 62

Schéma 5 : Organisation du pouvoir et relations (d'après Desroche, 1976), p 64

Schéma 6 : Projet de répartition de la gouvernance du Tiers lieu de Fives Cail, p 64

Tableau 1 : Accompagnateurs à la création d'activités en ESS sur la région Nord Pas de Calais, p 20

Tableau 2 : Les différents stades de la création d'activités, p 22

Glossaire

Parangonnage : En anglais : benchmarking, action de référencer et d'inspirer d'expériences emblématiques par leurs objectifs, méthodes de réalisation...

Parties prenantes : Ensemble des personnes morales et physiques qui pourraient prendre part au projet, à des degrés d'investissement divers et selon des pratiques et des objectifs qui leurs appartiennent. On considère, par exemple : les habitants, les clients, fournisseurs, partenaires publics, financeurs privés, etc.

Porteurs de projet : personne ou groupe de personnes qui ont un projet bien à eux qui n'est pas mis en relation à l'instant T avec le projet en co-portage. Par contre, ils peuvent être mis en synergie avec le projet plus collectif.

SEM : Société d'Économie Mixte, sociétés de droit privé dont le capital est détenu en majorité par des structures publiques.

SPL : Société Publique Locale, sociétés de droit privé identique à la SEM mais qui ne peut intervenir uniquement que pour des clients publics. Cette spécificité permet aux collectivités publiques de passer outre aux règles de mise en concurrence dans les marchés publics.

Annexes

ANNEXE 1 : Tableau de la démarche et méthode de co-portage.

ANNEXE 2 : Trame « mon projet idéal ».

ANNEXE 3 : Document martyr et accroche de présentation du Tiers Lieu.

ANNEXE 4 : Compte rendu du comité de pilotage/séance de créativité du 28 mai 2015.

ANNEXE 5 : Questionnaire « Le co-portage de projets collectifs ».