

ACCOMPAGNATEUR MANQUANT, ACCOMPAGNEMENT MANQUÉ ? LA PLACE DE L'ACCOMPAGNATEUR DANS LES DÉMARCHES COLLECTIVES D'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ACTIVITÉ

TALLON HÉLÈNE

Scop Ariac / UMR 951 Innovation - Montpellier (34)

htallon@gmail.com

TONNEAU JEAN-PHILIPPE

Cirad – Montpellier (34)

jean-philippe.tonneau@cirad.fr

TOURNEUX CHANTAL

CAE Coodyssée – Chorges (05)

tourneux@coodysee.fr

Résumé :

La création d'activité se développe dans les espaces ruraux tout en se complexifiant. Dans ce contexte, les chercheurs sont de plus en plus fréquemment associés à des dispositifs permettant d'intégrer les dimensions réflexives, cognitives et émancipatrices de l'accompagnement. Au-delà du simple intérêt de ces démarches en termes de dynamiques d'apprentissage ou de construction d'identités professionnelles, la communication cherche à interroger la fonction même de l'accompagnement. Assiste-t-on à sa disparition ou à sa dilution dans des collectifs élargis, en particulier lorsque ceux-ci intègrent des chercheurs dont l'objectif n'est pas uniquement de produire des connaissances mais de permettre l'autonomie des acteurs ? L'analyse présentée dans cette communication s'appuie sur deux expériences de recherche-action portant sur la création d'activités rurales. Ces démarches, loin de faire disparaître l'importance de l'accompagnateur et de sa fonction singulière, redéfinit empiriquement sa place, son rôle et sa posture, et confirme qu'il ne peut assurer sa mission que lorsque le cadre éthique de l'accompagnement est solide. L'accompagnement à la création d'activité ne se dilue pas dans des formes collectives d'appui, aussi innovantes et intéressantes soient-elles. La relation individuelle accompagnateur/accompagné confère à l'accompagné un espace « particulier », dont la propriété principale n'est pas tant la réflexivité qu'il permet que la profondeur de champ qu'il apporte à l'exploration des arrières plans sur lesquels peuvent s'exprimer ses choix et ses motivations.

Mots clés :

Accompagnement ; recherche-action ; accompagnateur ; espace d'accompagnement ; système d'activité

Introduction : création d'activité rurale et évolution des formes d'accompagnement

La création d'activité au sens large est un des champs privilégiés de l'accompagnement, dans la mesure où elle place les individus en situation de transition et de redéfinition de ses identités professionnelles, engendrant ainsi des états d'incertitude que l'accompagnement peut aider à dépasser. A l'intérieur de ce champ, la création d'activité rurale occupe une place spécifique. En effet, la construction d'une activité économique en zone rurale est complexe et incertaine : le contexte économique actuel de ces espaces est peu propice à la création d'activité, les motivations à l'installation des néo-ruraux en recherche d'activité sont plus existentielles qu'économiques, le secteur agricole est en mutation profonde et la pluriactivité se développe, faisant éclater la notion même de métier. Ces transformations, véritable « rupture paradigmatique » (Fleury et *al.*, 2009), placent l'activité agricole et de manière générale les activités dites « agri-rurales » dans un paradoxe, celui de penser le développement durable dans une société émergente dite « du risque ». C'est donc à cette responsabilisation sociale, au sein d'un monde changeant dont personne ne possède les clefs, à ce « changement » donc que sont conviés aujourd'hui les agriculteurs et plus largement les entrepreneurs néo-ruraux, qui par leurs pluriactivités et leurs pratiques territorialisées, reposent directement la question de l'accompagnement et de ses dispositifs (Le Blanc, 2001 ; Lenain, 2011 ; Loloum, 2008).

Les études montrent que c'est lorsque la question du sens, de la transition ou plus largement celle de la traversée d'une incertitude majeure, dans l'activité se fait sentir que la démarche d'accompagnement est pertinente et nécessaire (Giuliani, 2008 ; Le Bouedec et *al.*, 2001 ; Lestienne et Dubruille, 2009 ; Prodhomme, 2002). Les espaces ruraux sont ainsi de bons laboratoires de l'accompagnement. Les formes d'apprentissage se reconfigurent et de nouveaux acteurs émergent, redéfinissant les places et les rôles des uns et des autres. Fait nouveau dans le développement rural, les structures de l'Économie Sociale et Solidaire deviennent des acteurs incontournables de la création d'activité et des orientations territoriales, et l'on ne compte plus les collectifs plus ou moins spontanés ou plus ou moins institutionnalisés (Bureau et Corsani, 2014) qui se saisissent des questions d'accompagnement à l'installation en zone rurale (Café paysan, Pacte territorial, Espace test, etc.). Ces collectifs ont pour point commun d'être des espaces d'échange et de diffusion d'information, mais aussi des espaces d'apprentissages théoriques et pratiques par un aller-retour permanent entre action individuelle et action collective.

Dans ce contexte, les chercheurs sont de plus en plus fréquemment associés à des dispositifs composites permettant d'intégrer les dimensions réflexives, cognitives et émancipatrices de l'accompagnement. Au-delà du simple intérêt de ces démarches en termes de dynamiques d'apprentissage ou de construction d'identités professionnelles, la communication cherche à interroger la fonction même de l'accompagnement et plus spécifiquement la place de l'accompagnateur dans ces formes collectives d'accompagnement. Assiste-t-on à sa disparition ou à sa dilution dans des collectifs élargis, à sa fragmentation, chaque membre du collectif en assurant une part ?

Méthodologie : une analyse portant sur deux études de cas

L'analyse présentée dans cette communication s'appuie sur deux expériences de recherche-action, qui, bien que très différentes, ont porté toutes les deux sur la problématique de l'accompagnement à la pluriactivité en zone rurale, dans un cadre collectif dans lequel des espaces d'accompagnement individuel étaient aménagés. La question de la légitimité de l'accompagnateur, et partant de la définition de son rôle et de sa posture, est apparue dans les deux cas, alors qu'elle n'avait pas été posée au préalable ni identifiée comme point de débat et d'analyse possible, nous poussant de fait à la replacer au cœur des réflexions engagées.

1° Première étude de cas : la redéfinition empirique de l'accompagnement dans une recherche-formation-action

La première expérience appelée « Formation/accompagnement à l'Entreprise rurale pluriactive » ou ERP, s'est déroulée de 2008 à 2009 dans les Hauts cantons de l'Hérault, cantons ruraux situés au nord-ouest de ce département. Elle avait pour but d'expérimenter un dispositif territorial d'accompagnement à la pluriactivité, entremêlant intimement formation et accompagnement et faisant intervenir des accompagnateurs de différentes structures d'accompagnement, des gestionnaires de collectivités territoriales, des formateurs et des chercheurs. Ce dispositif était administrativement porté par le Gréa des Hauts Cantons de l'Hérault, tandis que l'animation et la coordination de la recherche-action étaient conduites par le Cirad (Centre International de recherche en Agronomie pour le Développement). Le projet a été cofinancé par le Cirad et la Région Languedoc-Roussillon, via ses fonds liés aux formations expérimentales et a donné lieu à l'écriture d'une thèse de doctorat en géographie (Tallon, 2011).

L'objectif de la recherche-action était double voire triple : comprendre les conditions et les processus de mise en œuvre d'un projet pluriactif sur un territoire rural et tester de nouvelles formes ou modalités d'accompagnement, pour, in fine, faire évoluer les dispositifs territoriaux existants. Onze personnes ayant le statut de stagiaire de la formation continue ont été réunies pendant 9 mois consécutifs, participant avec les chercheurs à co-construire l'expérimentation. Le dispositif couplait modules de formation à la création d'activité – exploration des motivations et des compétences, projection dans le projet, plan d'entreprise, communication, ressources territoriales, etc., et séances d'accompagnement « individuelles » et collectives.

Les séances dites « individuelles », au service du projet de la personne accompagnée, ont été de deux types :

- le premier, face à face classique, mettait en présence un accompagné (un « porteur de projet ») et un accompagnateur ;
- le deuxième mettait en présence un accompagné et un groupe d'accompagnateurs. Compte tenu du caractère sectorialisé de l'accompagnement à la création d'activité, nous faisons l'hypothèse que, dans les cas de pluriactivité, la mise en contact d'accompagnateurs provenant de plusieurs domaines professionnels différents permettait de mieux cerner la globalité du système d'activité et donc de mieux accompagner la personne dans son projet.

Les séances collectives ont, elles aussi, été de deux types, mais avaient des objectifs différents, l'un portant sur le projet individuel et l'autre portant sur le projet collectif porté par le groupe :

- le premier type mettait en relation un accompagné avec les autres porteurs de projet de la formation et, selon le projet et la disponibilité des uns et des autres, des accompagnateurs et des chercheurs ;
- le deuxième type mettait en relation le groupe des porteurs de projet avec des chercheurs et un accompagnateur, avec comme objectif de réfléchir à l'émergence ex-formation d'un projet collectif continuant à fédérer le groupe.

Les « accompagnateurs » impliqués dans ces quatre modalités provenaient de sept structures différentes : trois structures d'accompagnement proprement dites (ADTV, Ifad, Ariès), deux organismes de recherche (trois chercheurs du Cirad et un chercheur de l'Université d'Avignon), une collectivité territoriale (Pays HLV), une organisation professionnelle agricole (Mutualité Sociale Agricole). Pour respecter le partage entre secteur de l'accompagnement et secteur de la formation, il était convenu que seuls les accompagnateurs issus des structures dites d'accompagnement interviendraient dans l'accompagnement individuel en face à face. Si, à peu de choses près, cette règle a été respectée, l'accompagnement en lui-même a largement débordé ce cadre, le processus de recherche-action permettant et encourageant toutes les évolutions possibles.

Pour comprendre ce qui a « fait » l'accompagnement pour les accompagnés, et ses apports signifiants, les porteurs de projet ont été interrogés dans le mois suivant la formation. Ils avaient pour s'exprimer un schéma sur feuille A4 représentant une modélisation des quatre formes d'accompagnement mentionnées, et étaient invités à utiliser les stylos et crayons de couleur à leur disposition pour matérialiser des liens, des relations, rajouter des informations, etc. Des questions leur étaient posées sur leur perception de l'accompagnateur et l'apport de chaque forme d'accompagnement pour leur

projet comme pour celui du groupe. Ces entretiens ont fait l'objet d'un traitement qualitatif (Tallon, 2011, op.cit.) dont nous reprenons les principaux résultats.

2° Deuxième étude de cas : une coopérative d'activité à la recherche d'un accompagnement à la coopération

La deuxième expérience intitulée « Et vous, comment vous faites ? » a eu lieu de 2013 à 2015 dans une coopérative d'activité et d'emploi (CAE) des Hautes-Alpes. Celle-ci s'interrogeait sur l'accompagnement proposé aux entrepreneurs-salariés pluriactifs de la coopérative, et souhaitait le faire évoluer pour intégrer pleinement le cadre coopératif de la structure. L'hypothèse sous tendant la démarche était que repérer le potentiel de coopération des entrepreneurs-salariés de la CAE permettait d'une part de renforcer les activités individuelles de ses membres et d'autre part de développer la dimension coopérative de la structure. Menée sous forme de recherche-action, la démarche a réuni un ensemble d'entrepreneurs-salariés, les deux gérants de la coopérative d'activité, un administrateur de la CAE, des animateurs d'associations de développement et deux chercheurs (Inra). Elle a été financée par des fonds liés au développement territorial (Leader et Datar). Elle faisait suite à une première démarche de formation/action centrée sur la pluriactivité et son accompagnement.

Dans cette coopérative d'activité non sectorielle, les projets sont variés et complexes, et la pluriactivité est une composante de l'activité très courante. Une grande part de ces projets sont portés par des néoruraux jeunes à la recherche d'activités qualifiées par eux-mêmes d'« alter-activités », dans lesquelles est fortement repensé le rapport à l'économie et au travail (Coodyssée, 2016). Dans ces modèles d'activité éloignés des normes classiques, parler précisément de ce qu'on fait, pourquoi et comment avec les outils habituels de la communication d'entreprise s'avère peu efficace. De fait, accompagner des activités aussi singulières implique d'appréhender des dimensions très variées de l'activité, qu'elles soient de l'ordre des motivations, de l'identité ou du sens, des registres économiques (marchand, non marchand, domestique), ou encore des liens générés (réciprocité, autonomie, ancrage familial ou territorial, etc.). L'enjeu de reconnaissance de ces systèmes d'activité passe donc par leur justification et partant par leur explicitation.

C'est au cours du projet précédent que les entrepreneurs-salariés découvrent le concept de Système d'activité (SA), base d'une approche de recherche portant sur les activités rurales pluriactives, et dans notre cas représentation abstraite, schématique et simplifiée d'une combinaison d'activités (Gasselinet al., 2014). La pertinence de cette approche dans l'accompagnement devient évidente pour le groupe lorsqu'un entrepreneur se saisit spontanément de ce concept pour schématiser l'organisation complexe de ses activités et en offrir une première représentation visuelle. Il la présente aux autres entrepreneurs lors d'un séminaire, et peut, grâce à ce support, expliquer facilement et dans le détail quelles sont ses activités, au sein de la coopérative comme à l'extérieur, comment elles fonctionnent entre elles, et quels rôles elles jouent dans son équilibre global. Il apparaît clairement que la compréhension globale du système d'activité permise par cette représentation ouvre de nouvelles pistes d'accompagnement que le groupe décide d'explorer.

Cette référence à la coopération et au projet collectif de la CAE va orienter naturellement la méthode. Il est décidé de « récolter » des représentations des systèmes d'activité, et les entrepreneurs-salariés décident de s'« accompagner » mutuellement, endossant pour la circonstance un rôle d'accompagnateur.

En pratique, 9 membres de la CAE se sont trouvés en position d'« accompagnateur ». Seuls trois d'entre eux avaient une compétence reconnue d'accompagnateur, les deux gérants et une personne de l'équipe d'appui. Les chercheurs accompagnent la démarche globale. Lors d'un premier séminaire, en décembre 2013, le groupe a été rapidement formé par un des deux chercheurs aux bases d'une approche compréhensive appliquée à l'entretien d'accompagnement, ainsi qu'à la prise en main d'un outil d'accompagnement croisant carte mentale et carte topographique (outil Cartapp¹). Une deuxième journée, en présence du deuxième chercheur, a posé les bases d'une toute première "méthodologie" d'accompagnement à la réalisation d'un SA, méthodologie qui a été petit à petit éprouvée. Une première grille d'analyse, répertoriant les nombreuses interactions entre les activités et leurs tensions

¹ www.intersama.fr

possibles, a été élaborée par les chercheurs et soumise au groupe. Cette grille voulait guider l'entrepreneur à poser sur le papier son système d'activité, puis analyser chemin faisant les éléments posés.

Armés de ces quelques éléments, les « accompagnateurs » volontaires ont été chargés de mobiliser des entrepreneurs de leur choix et de leur faire « représenter » leur système d'activité. Ce qui est appelé "représentation" d'un système d'activité dans cette démarche est une carte mentale réalisée sur papier blanc de manière libre, à partir d'une question simple posée par l'accompagnateur à l'accompagné, l'invitant par ce biais à poser les éléments structurants de son système d'activité. L'accompagnateur laisse dessiner l'entrepreneur tout en le guidant, et l'incite à expliciter ce qu'il a posé sur le papier, lui permettant d'explorer le sens qu'il accorde à cela. Accompagnant et accompagné se sont donc retrouvés autour d'une table, d'une grande feuille de papier et avaient à disposition des feutres, des crayons de couleurs et des stylos. Les accompagnements ont eu lieu dans les bureaux de la CAE, au domicile de l'accompagné, ou dans d'autres locaux associatifs. La réalisation de cette carte mentale et la discussion l'accompagnant a nécessité selon les personnes au minimum un entretien de deux à trois heures, souvent prolongé d'un deuxième voire d'un troisième de même durée. Notons que les accompagnateurs n'ont pas toujours été les mêmes à chaque séance. Dans notre expérimentation, il pouvait y avoir deux personnes qui accompagnaient ensemble (elles "co-accompagnaient", selon leurs propres propos), ou bien l'une d'entre elles tenait le rôle d'"observateur" ou d'"accompagnateur débutant".

Des "fiche-récolte" ont été renseignées au terme de chaque SA représenté, permettant de garder une trace du processus. Les "récoltes" à proprement parler se sont déroulées de février 2014 à avril 2015, et ont permis à 23 personnes de schématiser leur système d'activité. Un blog a été réalisé pour suivre l'avancement de la démarche et partager un certain nombre de ressources².

Résultats : de la part manquante de l'accompagnement à sa redéfinition empirique

Dans notre première étude de cas, la formation/accompagnement à l'entreprise rurale pluriactive, l'accompagnement en tant que tel n'a démarré qu'à la fin de la première phase. Concrètement, dans les deux premiers mois de la formation, aucun des « accompagnateurs » reconnus comme tels n'est intervenu. Cette première phase consistait à mettre en place les possibilités de transformation d'une idée vers un projet objectif, et c'est à la fin de cette période que les porteurs de projet ont rencontré leurs accompagnateurs. La mise en contact a eu lieu au cours d'une réunion qui réunissait l'ensemble des acteurs de l'expérimentation, y compris les acteurs institutionnels, et à qui les stagiaires présentaient leurs « projets ». Or ce concept porte en lui un conflit, celui de la rationalité appliquée à la prise en main du futur, à l'intérieur du cadre existentiel d'un devenir paraissant de moins en moins accessible, quand il n'est pas tout simplement ramené, dans une perspective instrumentale et opératoire, « à l'unidimensionnalité d'objectifs couplés à des moyens jugés appropriés » (Boutinet, 2002, p. 621). Compte tenu de la dimension existentielle des projets et des situations de précarité très fortes des personnes concernées, cette réunion a été très tendue et conflictuelle : les porteurs de projet ne se sont pas reconnus dans les représentations de l'activité indépendante défendue par certaines structures d'accompagnement, et encore moins dans la catégorie d'« entrepreneur » dans laquelle on les faisait entrer³. Face à cette tension, les accompagnateurs, en porte à faux entre les porteurs de projet et les structures institutionnelles présentes, sont restés campés dans une posture d'évaluateur qui ne prenait pas en compte la position des créateurs d'activité. Le conflit a entraîné, côté porteurs de projet, une crise de confiance dans les accompagnateurs avec qui ils étaient censés travailler, et côté accompagnateurs une réelle difficulté à s'engager dans le processus. Deux porteurs de projet ont quitté la formation. Le conflit a été résorbé par l'interface jouée par la recherche-action, les chercheurs ayant contribué à reproblématiser la question initiale et à réaffirmer les grands principes de l'accompagnement : cheminement « avec » la personne, co-construction du projet, aller-retour entre les intentions, les changements et le but attendu, évaluation réflexive, à l'intérieur d'un espace de dialogue « pacifié ». La dissymétrie dans l'exploration des représentations de la pluriactivité, qui

² <http://www.coodyssee.fr/et-vous/>

³ Eux-mêmes parlaient d'auto-emploi

n'avait été réalisée jusqu'alors que par une des deux parties, était devenue problématique. Il était évident que chacun devait mener et partager sa propre introspection pour que le processus puisse continuer, ce que les accompagnateurs ont accepté de faire, aidés en cela par le processus de recherche-action dans lequel ils s'étaient engagés. L'accompagnement s'est modifié en s'adaptant aux besoins des personnes concernées, et l'expérimentation a pu aller à son terme sans autre rupture majeure. Les porteurs de projet en feront a posteriori une évaluation positive, soulignant ce qu'elle leur aura apporté en termes de capacité à prendre du recul et à agir, au-delà de la question de la mise en œuvre effective des projets.

Pour les "stagiaires" l'accompagnement a donc rempli sa mission, celle de permettre une réorganisation de l'expérience vécue singulière, à l'intérieur de ce qui fait sens pour la personne, clarifiant et confortant ainsi le projet existentiel (Beauvais, 2008 ; Paul, 2004 ; Giuliani F., 2008 ; Le Bouëdec G., 2002 ; Lestienne & Dubruille, 2009), ou dit autrement de promouvoir « *une dualité consentie qui se doit d'être pédagogique et émancipatrice, sans confusion des postures autour d'un objet qui devient commun pour un temps et peut être un projet.* » (Nal, 2013).

L'accompagnement s'est modifié et a pris une tournure singulière. Quelques mois après la fin de la formation, les porteurs de projet ont été rencontrés et interrogés pour comprendre ce qu'avait été l'accompagnement pour eux, et comment avaient joué ses apports. Il était demandé en préambule aux accompagnés de dire qui avaient été pour eux les accompagnateurs. Les réponses montrent qu'aucun n'a fait de différence entre les accompagnateurs « officiels » et les autres intervenants, distinguant ainsi la posture de la fonction. Pour eux, ont été accompagnateurs les membres des structures d'accompagnement, les formateurs et les chercheurs⁴ : « *L'accompagnateur ? C'est quoi ? Les accompagnateurs ou les formateurs ? Pour moi c'est les deux.* » (Brigitte) ; « *M.S. principalement, mais après, tous* » (Éric) ; « *Ca dépend, il y a un peu de tout dans tout. Les accompagnateurs... au début c'était toi...* » (Cécile) ; « *Pour moi, les accompagnateurs c'est tous les intervenants, et toi aussi.* » (Michelle). Le « toi » renvoie à la doctorante/chercheuse qui est en train de poser les questions, particulièrement présente dans l'expérimentation car en posture d'observation participante pour les besoins de sa thèse mais aussi coordinatrice administrative de la formation, intervenante sur certains modules, et pilote de la recherche-action. Cette place singulière est fortement mise en avant par Michelle qui note sur la feuille qui lui est présentée : « *il manque le rôle principal, la coordinatrice de la formation. La formation n'aurait pas été possible sans ta fonction de coordination et d'accompagnement. Ce n'était pas une présence trop pesante [présence en continu], le groupe a souhaité t'accompagner dans ton travail⁵ ; l'aide a fonctionné dans les deux sens. Le lien était autre que dans une formation classique, c'était à la fois un lien professionnel, un lien d'amitié, l'idée de se serrer les coudes, [le groupe] sentait qu'il pouvait compter sur toi, que c'était une relation pour toujours* ». Ainsi Brigitte formule une réalité, qui apparaît chez les autres personnes de manière peut être moins explicite : « *ce qui est sympa c'est de voir toujours celui-là [montre le personnage central du schéma] qui revient. On sent qu'il y a quelqu'un derrière. Si j'ai besoin d'un contact, hop « H ». On pense forcément à toi en premier, même s'il y a les autres. C'est super important après une formation.* » (Mathilde). Mais au-delà de cette présence active, pourquoi le chercheur/observateur a-t-il été perçu comme accompagnateur par les porteurs de projet ?

Il était impossible au chercheur de rester simple observateur du processus de changement qui remettait en question une grande partie des cadres de départ. Les stagiaires ne pouvaient qu'attendre très justement des partenaires qu'ils avaient à leurs côtés un engagement dans le processus de questionnement mis en place. Dans une démarche de recherche-action, le chercheur investit un « espace de rencontre », espace lui-même à la base de la démarche d'accompagnement : « *La relation qui s'établit [...] ne pourra se développer que selon la rencontre entre le chercheur et le sujet, c'est-à-dire ce lieu où se déploiera une dynamique consciente et inconsciente. [...] Cette rencontre entre deux individus diffère d'un rapport où il s'agirait uniquement d'un lieu d'empathie et d'échange en ce qu'il s'agit aussi d'un processus créateur du fait que deux inconscients sont à l'œuvre* » (Drapeau et Letendre, 2001 ; p.78). Lorsque la rencontre est aussi espace de cheminement, de questionnement,

⁴ Les porteurs de projet ne font pas de différence systématique entre « formateurs » et « chercheurs », dans la mesure où les chercheurs, dans la face à face avec les participants de l'ERP, ont été en position de formateur (mais aussi d'accompagnateur).

⁵ « Ton travail » réfère sans ambiguïté à la fois au travail de coordination et au travail de thèse.

d'étayage de l'autre dans un projet à forte composante existentielle, le chercheur devient de fait accompagnateur.

Michelle, parlant au nom du groupe, ajoute une autre information : « *le fait que ce face à face soit dans le cadre de la formation c'était un plus : avoir quelqu'un qui s'occupait de moi mais en sentant qu'il y avait un réseau derrière* ». En effet l'apport de l'accompagnement individuel a été intégré à l'ensemble des apports de la formation et en particulier ceux émanant des formes collectives d'accompagnement, l'ERP devenant ainsi un espace de validation, de confirmation ou d'infirmité de ces apports. Intégré au continuum de l'expérimentation, l'accompagnement a perdu le caractère ponctuel et décousu qu'il peut avoir dans certains dispositifs, comme l'évoquent trois porteurs de projet parlant de leurs expériences antérieures d'accompagnement (concernant le même projet) : « *cet accompagnement n'était pas satisfaisant car il a été trop court dans le temps et il n'a pas apporté l'aide dont j'avais besoin* » (Nathalie) ; « *L'accompagnement n'était pas satisfaisant car les entretiens étaient trop courts, les rendez-vous trop espacés, je n'avais pas vraiment d'informations intéressantes, c'était inutile à mon avis* » (Cécile) ; « *Je n'ai pas été satisfaite de ce suivi, trop ponctuel et trop court. On doit « rendre des comptes »* » (Ambre).

Notons que le fait de se situer dans une recherche-action et un cadre collectif ne garantit pas la qualité de la relation individuelle accompagné/accompagnateur. Si ce travail peut être très apprécié, il peut être aussi fortement critiqué. Brigitte dit, à propos d'un des accompagnateurs : « *j'avais l'impression d'avoir deux hommes en face de moi : un humain et un représentant de son organisation, qui avaient deux discours contradictoires* ». Cette remarque qualifie la relation d'accompagnement et nous amène à nous poser plus finement la question de ce qui fait accompagnement. Nous avons parlé de la posture, rencontre, synchronicité et dépassement, pour aller là où l'autre veut aller, au-delà de l'incertitude paralysante. L'accompagnement n'est ni conseil, ni formation, ni expertise. Il concerne des situations qui ne peuvent être résolues que par la personne elle-même (Paul, 2004). L'expérimentation mise en place à St-Pons, par sa durée, la diversité des intervenants et la combinaison des démarches (recherche-action/accompagnement/formation) a permis l'ouverture d'espaces de rencontre, divers, certains en réponse à un conflit. Ces espaces n'étaient pas ceux proposés par les structures d'accompagnement. Si ces structures, au cœur de la démarche puisque l'expérimentation a été construite autour d'elles, semblent s'effacer au cours du processus, c'est qu'elles ne peuvent soutenir le processus. Sectorielles, elles ne peuvent prendre en compte la globalité du projet. Cadrées dans des dispositifs institutionnels peu souples elles n'ont pas toujours la possibilité de s'adapter aux situations singulières. Consensuelles, elles ne peuvent transformer positivement le conflit (l'insatisfaction de l'accompagné se traduit par sa sortie du dispositif). Affecter dans l'expérimentation une place a priori à ces structures d'accompagnement a conduit à figer leurs possibilités d'action, dans un cadre qui, lui, était évolutif et laissait émerger des fonctions co-construites au cours du processus. Il est donc logique que les personnes les plus à même de cerner la situation dans sa globalité, les formateurs présents tout au long de la formation, les chercheurs et les coordinateurs aient été de fait aux premières loges de l'accompagnement. L'accompagnement a donc été le fait d'individus dont ce n'était pas la mission « sur le papier ».

Dans la deuxième étude de cas présentée, le travail mené dans la coopérative d'activité, ce n'est pas en tant qu'outil d'accompagnement que la représentation des systèmes d'activité sera envisagé dans le projet « Et vous... », mais comme support de coopération. Le concept d'outil d'accompagnement ne pouvait en effet concerner qu'une relation individuelle, alors que l'objectif du projet était de repérer les dimensions collectives des activités individuelles des membres de la CAE. L'hypothèse sous tendue par le projet était que repérer les complémentarités et les convergences des systèmes d'activité pouvait permettre de construire des relations de coopération à deux niveaux, entre les membres de la coopérative d'activité d'une part, et entre la coopérative et ses partenaires territoriaux d'autre part. En favorisant l'interconnaissance, les entrepreneurs peuvent s'apparaître, au sens arendtien du terme, et faire advenir un monde commun (Arendt, 2007), celui dans ce cas précis de la coopérative d'activité. En partageant les représentations de leurs systèmes d'activité, les entrepreneurs-salariés peuvent se présenter finement aux membres de leurs réseaux ou de leur territoire, et construire des collaborations qui contribueront à équilibrer ou consolider leurs systèmes d'activité.

Des points d'étape ont été réalisés tout au long de la démarche. De décembre 2013 à août 2014, l'expérimentation suit son cours. Les séminaires d'une journée réalisés quasiment mensuellement permettent d'observer le matériau récolté et de poser les bases de l'analyse des relations entre les différents systèmes d'activité. Mais deux difficultés commencent à apparaître : les personnes qui participent à ces journées ne sont pas toujours les mêmes. Certaines sont arrivées en cours de projet, et d'autres ne sont pas membres de la CAE. Les systèmes d'activité sont présentés collectivement par l'entrepreneur concerné qui accepte de le faire. Si cela permet de faire connaître son système d'activité et favorise les liens d'interconnaissance, cela rend aussi visible des aspects personnels voire intimes de son projet. Même si tout n'est pas mis sur la place publique, l'injonction à la coopération, explicite car à la base du projet, et à la transparence (cette dernière non dite) met certaines personnes mal à l'aise. Dévoiler ses stratégies de développement, son revenu et sa clientèle, dans un territoire aussi restreint que les Hautes-Alpes, n'est pas sans conséquence. C'est donc faire une bien grande confiance a priori au groupe que de lui livrer des éléments aussi sensibles, dans les deux sens du terme. D'autant plus qu'il n'y aura plus de recadrage méthodologique formel après le deuxième séminaire qui s'avère tendu, les chercheurs garants de cette méthodologie perdant la main sur l'accompagnement du processus. Dans la suite du projet, il leur sera demandé de rester dans un rôle d'expert, et le contrat liant les chercheurs et la CAE sera réécrit en conséquence. De fait le projet perd sa dimension de recherche-action. D'autre part, l'analyse des interactions entre SA se révèle complexe, et certains entrepreneurs commencent à douter de la démarche en tant qu'outil potentiel de coopération. Enfin, l'accompagnement est mal vécu par certains entrepreneurs « accompagnateurs », qui se sentent de moins en moins légitimes dans ce rôle. L'absence de cadre éthique et le manque de précautions méthodologiques rendront les échanges de plus en plus difficiles et conflictuels, et le projet n'ira pas au terme de l'exploration des coopérations possibles. Les chercheurs se focaliseront sur une analyse ciblée de l'autonomie et de l'ancrage territorial des projets, et une crise interne à la coopérative d'activité mènera à un clivage sévère entre les membres du projet et au départ d'un des deux gérants.

Si rien de probant ne ressort de l'expérience en termes de projet collectif et de coopération, il n'en est pas de même pour la question de l'accompagnement et de la possibilité de mobiliser le système d'activité dans l'accompagnement. Prenant acte de cette dimension, un groupe resserré de la CAE décide en automne 2015 d'évaluer ce point. Cette évaluation est réalisée sur la base des comptes-rendus des séminaires et séances d'accompagnement, ainsi que sur un questionnaire qualitatif réalisé sous forme d'entretien semi directif auprès de cinq entrepreneurs ayant été en position d'accompagnateur.

Il ressort de cette analyse que toutes les personnes accompagnées ont été intéressées par l'outil et l'accompagnement qui en découlait. Celui-ci leur a permis de faire le point sur leurs activités, de valoriser leur expérience, de se découvrir, même si cela n'a pas toujours été confortable pour elles. Par contre les accompagnants diront qu'il n'était pas facile de s'improviser « accompagnateurs de système d'activité », et certains expriment une sensation de non légitimité ou de malaise : *« Je suis senti très débutant, pas sûr de moi ! Je me demandais toujours si je n'allais pas trop loin dans mes questions (trop intimes)... »*. Les accompagnateurs déjà formés à la démarche d'accompagnement n'évoquent pas ce problème, mais pointent le flou entourant la finalité de la démarche, ne sachant pas toujours s'il s'agissait de travailler sur la question de l'accompagnement des systèmes d'activité individuels, ou sur la coopération découlant du partage des représentations des systèmes d'activité : *« Ma plus grande difficulté a été cette incertitude. [...] Pas dans ma capacité d'accompagnement mais plutôt qu'est-ce qu'on cherche. »* Dans un bilan intermédiaire écrit, un des entrepreneurs notera : *"Nous nous apercevons de deux difficultés : premièrement, nous ressentons le besoin de bénéficier d'avantage de formation et de compréhension de la démarche d'accompagnement. Deuxièmement, les objectifs ne sont pas suffisamment clairs pour être pleinement partagés par tous et doivent être redéfinis."* C'est clairement l'ensemble de la démarche d'accompagnement qui est remise en question, et cela à deux niveaux :

- premièrement, au niveau de l'accompagnement global de la démarche induit par les chercheurs en posture de recherche-action, lié au pilotage du processus. L'ESS postule que chacun est à la fois acteur et chercheur de ses propres pratiques sociales, la finalité de la recherche-action exercée dans cette démarche étant double : socio-économique et éducative (Draperi, 2007). Dans ce cadre, la dimension d'organisation apprenante d'une coopérative d'activité est d'autant plus forte que, dans l'économie

sociale, la preuve par l'action passe par la pratique expérimentale. La place du chercheur extérieur, universitaire, fait donc l'objet d'un questionnement particulier. Force de proposition et de réflexion, il est celui qui s'efface face au principe d'émancipation et d'autonomie des acteurs-chercheurs, tout en restant suffisamment présent pour intervenir au moment adéquat dans le processus. Cet ajustement délicat est source de transaction perpétuelle. Les espaces de d'échange, de discussion, de reformalisation des hypothèses et de recadrage de la démarche sont ainsi les garants de la cohérence du projet, et partant de la continuité du dispositif. Sans eux, le chercheur n'a plus d'autre place que celle de formateur et d'expert. Ce sont ces espaces, insuffisamment formalisés au départ du projet et évacués en cours de démarche qui ont manqué ;

- deuxièmement, au niveau de l'accompagnement individuel, qui est apparu très instable. Sa finalité en elle-même était source de confusion. Simple voie d'accès à la connaissance réciproque des activités des uns et des autres, ou véritable accompagnement permettant à l'individu de repenser la dynamique et la cohérence de son projet ? En pratique, le processus a permis de vérifier que la simple interconnaissance ne suffisait pas à créer des coopérations et des projets collectifs, qui sont des processus longs et complexes. La coopération ne se décrète pas et elle est toujours volontaire, au risque de faire disparaître toute dimension coopérative à une institution (Draperi, 2012). Dans cette démarche, la méthode d'accompagnement individuel a été appliquée telle quelle à la mise en place d'un projet collectif. Or non seulement cet accompagnement a débouché, pour les entrepreneurs individuels et leurs accompagnateurs, sur les ambiguïtés de positionnement évoqués plus haut, mais il n'a pas conduit non plus à l'élaboration d'un projet collectif.

Conclusion : préserver l'espace d'accompagnement

Les résultats montrent que, dans ces deux recherche-action, le rôle, la fonction et le cadre d'action de l'accompagnateur ont été fortement reposés. Dans la première, la fonction d'accompagnement a été clairement identifiée par les participants chez des acteurs non spécifiquement nommés comme tels et dont ce n'était pas a priori la fonction, et remise en cause chez certaines personnes dites « accompagnatrices ». Dans la deuxième, l'accompagnateur est apparu en partie manquant, du fait du brouillage de postures de l'ensemble des protagonistes.

Quelles conclusions peut-on en tirer en termes d'accompagnement ? Peut-on faire de l'accompagnement collectif, là où on attendrait de l'accompagnement individuel ? Les deux sont-ils substituables ? Les méthodes de l'accompagnement individuel peuvent-elles être appliquées telles quelles à un collectif ? Et tout le monde peut-il s'improviser accompagnateur ?

Dans les deux études de cas, le besoin d'accompagnement individuel a été manifeste. Prévu dans l'ERP, il aurait pu rapidement disparaître au profit d'un accompagnement collectif, réalisé par le groupe agissant en qualité de pair et d'expert. Mais à l'inverse, il s'est trouvé renforcé par le processus, trouvant une forme différente de celle initialement prévue, mieux adaptée aux personnes en présence. Dans la CAE, l'accompagnement individuel, au départ simple option instrumentale de mise en relation des entrepreneurs, est devenu le cœur du projet. De fait, l'accompagnement individuel, lorsqu'il contribue à élaborer un projet collectif, pose la question de fond des places occupées par les uns et les autres, qui ne sont nullement symétriques et interchangeable. Accompagnateur, accompagné et acteurs du projet collectif interagissent dans des triangulations multiples, complexes et mouvantes. Tout ne peut être partagé et mis sur la place publique. Nous voyons que l'accompagnement à la création d'activité ne se dilue pas dans des formes collectives d'appui, aussi innovantes et intéressantes soient-elles. Ces démarches, loin de faire disparaître l'importance de l'accompagnateur et de sa fonction singulière, redéfinissent empiriquement sa place, son rôle et sa posture, et confirment qu'il ne peut assurer sa mission que lorsque le cadre éthique de l'accompagnement est solide. Dans le jeu collectif qui lui échappe en grande partie, l'accompagné doit pouvoir bénéficier d'un espace où peuvent s'exprimer en toute sécurité les visées de son propre projet et ses antagonismes. L'accompagnateur quant à lui doit pouvoir rester clair sur sa posture. La relation individuelle accompagnateur/accompagné confère à l'accompagné un espace « à part », dont la propriété n'est pas tant la réflexivité que la profondeur de champ apportée à l'exploration de soi. L'accompagnement est un espace en creux, un espace d'exploration des représentations, du non-dit ou non exprimé, l'espace de l'absence impliquée (Paul, 2004), un espace d'intégration du tiers absent

(Prodhomme, 2002) ou du tiers secrètement inclus (Paul, 2011 ; Pineau 2015) « *dans la zone floutée d'un préconscient, aux frontières mouvantes de l'inconscient et du conscient* » (Pineau, *ibid.*), en d'autres termes une place privilégiée d'expression des dimensions inconscientes de l'action.

Car la création d'activité concerne avant toute chose le registre des motivations. Le renforcement du pouvoir d'agir de la personne accompagnée passe donc par l'exploration du sensible, des valeurs, de la cohérence et des tensions (Bayad et al., 2010 ; Chabaud, 2010 ; Pluchart, 2012). Rendre possible et stabiliser cette exploration implique du temps, de la sérénité, de l'écoute, du silence. A ce niveau, l'accompagnement est et ne peut être qu'une pratique de la relation personnelle. Lorsque, comme dans les deux cas présentés, la finalité de l'accompagnement est double, renforcer les projets individuels et le projet collectif, l'accompagnement doit s'appuyer sur deux espaces réflexifs de nature différente, qui interagissent fortement mais ne se confondent pas. Les espaces d'accompagnement collectif par les pairs sont des espaces de construction des identités professionnelles, des « espaces d'intimité sociale » (Clénet, 2015), de « guidance », l'accompagnement s'inscrivant dans ce cas dans « une démarche analytique et non pas procédurale », qui donne une valeur ajoutée à l'accompagnement individuel (Poulin, 2015) mais en est distincte.

Nos travaux et interventions nous mènent régulièrement à reproblématiser la question de l'accompagnement individuel versus collectif, tant la création d'activité rurale s'appuie aujourd'hui sur des formes collectives et territoriales de développement. S'installer en zone rurale et y créer une activité c'est de fait s'impliquer dans un territoire et questionner son développement. Si nos recherches sur la création d'activités rurales nous portent à considérer avec la plus grande attention cet espace interpersonnel d'accompagnement, immatériel, énigmatique, « fruit inconscient de la relation à autrui » (Clénet, 2015), c'est qu'y résonnent ou s'expriment deux autres espaces ontologiques de construction du sens et de l'action qu'il peut être avantageux de repérer :

- l'espace intermédiaire, soit la rupture, la séparation et la distance entre les hommes au fondement de l'espace social, espace par nature du politique c'est-à-dire de la délibération : « *La politique prend naissance dans l'espace intermédiaire et elle se constitue comme relation* » (Arendt, 1995, p. 33, citée par Lussault, 2010). Accompagner la création d'activité c'est avoir et défendre une vision politique de l'homme au travail. La posture de l'accompagnateur et la visée de l'accompagnement dans le projet global des institutions prescriptrices sont tout sauf neutres, la portée émancipatrice de l'accompagnement ne pouvant être soutenue que dans un cadre social de même nature ;

- l'espace potentiel, qui est celui du jeu et partant celui de l'action (Winnicott, 1975) ou, dans une approche sociologique, l'espace ménagé par les hommes pour « *socialiser leur immaturité* » de manière à éviter le sentiment de vertige que provoque la confrontation à un monde incommensurable » (Belin, 2002, p 127)⁶. Interroger l'espace potentiel c'est interroger le lieu où l'on vit (Winnicott, op.cit., Belin, *ibid.*), et d'autant plus celui où l'on crée. Peut-on aller jusqu'à dire que dans l'interaction permise par la relation entre un accompagnateur et un accompagné, le lieu agit comme une matrice des projections inconscientes, donnant un autre poids à la troisième dimension de l'accompagnement⁷, sa dimension spatiale ?

Bibliographie

- Arendt, H. (2007). *Condition de l'homme moderne*. Paris: Presses Pocket (édition originale 1958).
- Bayad, M., Gallais M., Marlin, X. et Schmitt C. (2010). Entrepreneuriat et TPE : la problématique de l'accompagnement. *Management & Avenir*, vol 40(10), pp. 116-140.
- Beauvais, M. (2004). Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement. *Savoirs*, (6), pp.99-109.
- Beauvais, M. (2008). Une démarche de recherche-accompagnement : d'une saisie intuitive d'éléments

⁶ Pour Emmanuel Belin, le déplacement de l'approche psychanalytique du concept d'espace potentiel vers la sociologie est pertinente et nécessaire car « les modalités de rencontre et d'articulation de la réalité intérieure et de la réalité extérieure, c'est à dire de l'expérience concrète où la vie se jette, ou encore le type d'étayage de l'espace potentiel, sont des inventions social-historiques » (Belin, 2002, p. 99)

⁷ Accompagner : se joindre à quelqu'un, **pour aller où il va**, en même temps que lui (Paul, 2003), permettre à une personne de **cheminer**, de se construire et d'atteindre ses buts (Beauvais, 2004)

- contextuels à l'émergence de significations. *Recherches qualitatives*, hors série, (6), pp.73-86.
- Belin, E. (2002). *Une sociologie des espaces potentiels: logique dispositives et expérience ordinaire*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Bureau, M.-C., & Corsani, A. (2014). Action collective et fabriques instituantes aux marges du salariat. XIVe Journées Internationales de Sociologie du Travail « Les marges du travail et de l'emploi : formes, enjeux, processus », Lille: Clersé-CNRS-Université Lille 1.
- Chabaud, D. (2010). Vers de nouvelles formes d'accompagnement ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9(2), pp.1-5.
- Clénet, C. (2015). Penser l'ingénierie de l'accompagnement en formation. *Éducation permanente*, (205), pp. 63-85.
- Coodyssée (2016). *Vers l'alter-activité ? Restitution d'une expérimentation d'accompagnement à la pluriactivité dans une coopérative d'activité et d'emploi*. Charges : Coodyssée, 82 p.
- Drapeau M. et Letendre R. (2001). Quelques propositions inspirées de la psychanalyse pour augmenter la rigueur en recherche qualitative. *Recherches qualitatives*, (22), pp.73-92.
- Draperi, J.-F. (2007). Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale. *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, (303), pp.67–82.
- Draperi, J.-F. (2012). *La république coopérative. Théorie et pratiques coopératives aux XIXe et XXe siècles*. Bruxelles: Larcier.
- Gasselin, P., Vaillant, M., et Bathfield, B. (2014). Le système d'activité. Retour sur un concept pour étudier l'agriculture en famille, in: P. Gasselin, J.-P. Choisis, S. Petit, F. Purseigle et S. Zasser (Eds.), *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*, Les Ulis (France): EDP Science, pp. 101-112
- Giuliani F., (2008). Le « chuchotement » de la relation d'accompagnement. La gestion confinée des désordres du social (p. 195-214), dans *La Voix des acteurs faibles. De l'indignité à la reconnaissance*, Presses Universitaires de Rennes.
- Le Blanc, J. (2011). Installation agricole : nouveaux profils, nouvel accompagnement. *Pour « Innovations et alternatives en agricultures », vol.5 (212)*, pp.137-143.
- Le Bouëdec, G., Du Crest A., Pasquier L., Stahl R. (2001). *L'accompagnement en éducation et formation. Un projet impossible?* Paris: L'Harmattan.
- Le Bouëdec G. (2002). La démarche d'accompagnement, un signe des temps. *Éducation Permanente « l'accompagnement dans tous ses états », vol 4(153)*, pp.13-19.
- Lenain, M.-A. (2011). Dynamiques et accompagnement des TPE inventives en espace rural isolé : Entre territoires et réseaux : L'exemple en Cézallier, Combrailles et Millevaches. Thèse de doctorat en Géographie. Université Blaise Pascal / Ceramac / VetAgroSup, Clermont Ferrand, 358 p.
- Lestienne, C., Dubruille P. (2009). L'accompagnement dans une société à la recherche de sens. *Savoirs*, vol. 20 (2), pp. 79-83.
- Loloum, T. (2008). Des cultures en projet. Les innovateurs agri-ruraux dans les dispositifs d'accompagnement à l'installation en Bretagne. Un regard socio-anthropologique. Mémoire de master 2 « Anthropologie sociale et historique », Université du Mirail, Toulouse, 116 p.
- Lussault, M. (2010). Ce que la géographie fait au(x) monde(s). *Tracés*, n° spécial hors série : A quoi sert la géographie (III), (10), pp. 241–251.
- Nal, E. (2013). Réciprocité du croire et circulation du persuader dans la relation d'accompagnement au projet. *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 2(16), pp. 215-227.
- Paul, M. (2003). Ce qu'accompagner veut dire. *Carriérologie*, vol. 9(1), pp.121-143.
- Paul M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris: L'Harmattan.
- Paul, M. (2011). Accompagner des adultes en formation. Du tiers inexistant au tiers inclus. Dans Xypas C. et al., *Le tiers éducatif. Une nouvelle relation pédagogique*. Paris : De Boeck Supérieur, pp. 89-107.
- Pineau, G. (2015). S'accompagner pour s'initier à l'ingénium d'un accompagnement formateur. *Éducation Permanente « Accompagnement, réciprocité et agir collectif », (205)*, pp. 9-20.
- Pluchart, J.-J. (2012). L'accompagnement entrepreneurial. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol.18 (45), pp. 217-238.
- Prodhomme M. (2002). Accompagnement de projet professionnel et bilan de compétences. Être là et s'abstraire pour permettre au sujet d'advenir. *Éducation Permanente « L'accompagnement dans tous ses états », (153)*, pp. 79-89.

- Tallon H. (2011). Pluriactivité et accompagnement, un territoire à l'épreuve; une expérimentation par la formation menée dans le Haut Languedoc (Hérault, France). Thèse de doctorat de géographie. Montpellier: Université Paul Valéry-Montpellier III. 570 p.
- Winnicott, D. W. (1975). *Jeu et réalité. L'espace potentiel*. Paris: Gallimard Folio essais.