

# **Vers la construction d'un scénario de l'accompagnement en situation entrepreneuriale, pour les organismes de l'économie sociale et solidaire (OESS).**

**Gervais Douba <sup>(1)</sup>**

***Enseignant en sciences de gestion  
Départ Tech de Co- IUT (Université de Rouen)  
PUST 3, Avenue Pasteur  
76186 Rouen cedex.  
Tel: 0232769629 - Fax: 0232769628.  
[gervais.douba@univ-rouen.fr](mailto:gervais.douba@univ-rouen.fr)***

---

<sup>(1)</sup> Membre des réseaux CREA-IUT, OPPE, Entrepreneuriat de l'AUF et de l'académie de l'entrepreneuriat, il est l'auteur de trois notes de recherche publiées et qui plaident pour l'application en sciences de gestion, du modèle « Triangle de l'Herméneutique », en raison de son caractère transversal, et de l'interdisciplinarité qu'il inspire.

Co fondateur d'une SARL de Consulting en Entrepreneuriat social et solidaire "Archimède Agence Solidaire"(2AS) 116, Rue de Charenton Paris, contribue en tant que membre de la commission nationale, à l'élaboration de la norme NF AFNOR du commerce équitable.

Egalement membre du bureau national de la section française de Défense Internationale de l'enfant "DEI-France" il collabore , dans le cadre d'un collectif avec Amnesty International, Terre des Hommes, Handicap International, Unicef-Paris et les Quakers, à l'analyse des questions des EAFGA (Enfants Associés aux Forces et Groupes Armés) et les MEI en Europe ( Mineurs Isolés Etrangers en Europe)

## **Résumé:**

L'accession à la performance de l'organisation marchande et de son équipe de direction passe traditionnellement, par l'accompagnement inscrit dans un processus. Accompagner en situation entrepreneuriale, c'est marcher à côté, à la bonne distance, avec l'expérience d'un échange différentiel ou différé . Ni trop près pour ne pas étouffer l'accompagné(e) ni trop loin pour ne pas être sourd à ses sollicitations. Accompagner n'est pas aider au sens unilatéral. De même qu'accompagner, n'est ni se substituer à, ni être une prothèse mais être une béquille.

Si dans les organisations marchandes, l'accompagnement a ouvert de nombreuses pistes de recherche en gestion, la situation n'est pas évidente dans l'entrepreneuriat social et solidaire. Comment poser et résoudre la problématique de l'accompagnement en situation entrepreneuriale dans les organismes de l'économie sociale et solidaire, dans la mesure où, les potentiels accompagné(e)s sont, soit peu ou prou aidé(e)s, soit parce que ce champ, est le domaine de prédilection du militantisme et donc davantage de l'empirisme, que de la recherche de l'ancrage épistémologique des actions et/ou des initiatives. L'accompagnement dans ce champ, doit plonger sa racine, d'abord dans une sorte d'échappée à la fatalité des lois du marché, en dépit du contexte de métamorphose du système productif, pour ensuite résister, à la tentation d'une vision paternaliste et messianique de l'accompagné. Comment accompagner les ONG telles Médecins Sans Frontière, Fondation EMMAÛS, Médecins Du Monde, Défense de l'Enfant Internationale, Terre des Hommes, Amnesty Internationale, qui sans être des firmes multinationales, ont capitalisé une réputation qu'envie le secteur marchand . Comment les gère-t-on, quels sont les modes et méthodes de management et quelles sont leurs ressources en termes de capital humain et de capital social. Comment construisent-elles la valeur ajoutée sociale ou la défense des intérêts socialement utiles ?

Une telle approche de l'accompagnement suggère la fourniture des approches ou « manières de voir », des méthodes ou « manières de faire » et la maîtrise d'outils, d'instruments transversaux et interdisciplinaires tel le triangle de l'Herméneutique, dans le contexte de l'entrepreneuriat social et solidaire. Cet outil autorise à s'interroger (et non à se contenter de contrarier ou à polémiquer sur la nécessité de l'économie de marché), à partir de l'égalité marchande, pour s'en distinguer, par la mise en oeuvre des méthodes et techniques, inspirées d'outils éthiques et épistémologiques mais influencés par l'équité.

**Mots clés :** *Triangle de l'herméneutique, coach, mentorat, capital humain, capital social ou infrastructure sociale, groupes sociaux pertinents, altérité et capacité de similarité,*

## **Introduction<sup>(2)</sup>**

***« Ce que tu fais en mon nom, si tu ne le fais pas avec moi, tu le fais contre moi ».***

**Proverbe Touareg.**

Ce travail est la synthèse d'une action menée, dans le cadre d'un contrat de recherche, et devant déboucher sur la réalisation d'une plateforme d'accueil, de sensibilisation, de formation et d'accompagnement des organismes de l'économie sociale et solidaire, à Rouen (Haute Normandie). A cette occasion, il a été mis en lumière, la nécessité d'une clarification à faire, à la fois sur des fonctions ou métiers ; composant l'accompagnement en général et en particulier, l'accompagnement en situation entrepreneuriale des entreprises sociales et solidaires.

La vocation traditionnelle de l'accompagnement est de marcher à côté, à la bonne distance, avec l'expérience d'un échange différentiel ou différé, sur le chemin de l'autonomie du bénéficiaire aussi bien dans le secteur marchand que non marchand. Dans le secteur marchand, accompagner est essentiellement de faire acquérir les compétences susceptibles d'assurer la viabilité de l'organisation en création. Ici, accompagner n'est pas, aider au sens unilatéral mais c'est entraîner, outiller à devenir plus compétitif. Toutes les formes d'accompagnement du secteur marchand classique ; à quelques exceptions, visent à former la personne à partir de ses besoins professionnels pour le développement de son potentiel et/ou de son savoir-faire.

Qu'en est-il du champ de l'entrepreneuriat social et solidaire qui regroupe les associations, dont les fondations, les ONG, les coopératives et les mutuelles. Comment aborder le problème de l'accompagnement dans cet entrepreneuriat social et solidaire, dans la mesure où, si l'esprit d'entreprendre est foisonnant dans ce champ, le passage à la phase de création des organismes, relevant de l'économie sociale et solidaire est d'une part, rarement facilitée, en ce sens que la création d'entreprise sociale et solidaire, bénéficie peu ou prou d'accompagnement, avant création et durant la situation entrepreneuriale. Que l'accompagnement entre dans la temporalité, c'est-à-dire se situe dans l'avant ou le pendant de la situation entrepreneuriale, pour nous, il entre pourtant dans l'émergence et la transformation d'une organisation humaine choisie, et renvoie à la façon dont on peut concevoir et construire de nouvelles activités ou de nouvelles organisations créatrices de valeur économique et sociale. Dès lors, la question de la singularité de l'accompagnement dans le champ des organismes de l'économie sociale et solidaire est soulevée. Accompagner dans ce registre, commence d'abord par le partage d'un moment d'humanité. Les organismes relevant du champ de l'économie sociale et solidaire, sont toutes caractérisées par leur statut associatif et leur investissement dans une cause humanitaire, qu'il soit une association d'insertion par l'activité économique, qu'il soit Resto du cœur, ou qu'il soit une ONG de type Médecin Sans Frontière, Médecin Du Monde,

---

<sup>(2)</sup> Ce constat est le résultat de nombreux contacts réalisés par Archimède Agence Solidaire dont l'auteur est cofondateur.

Croix Rouge, Défense de l'Enfant Internationale ou Amnesty Internationale, Fondation Emmaüs, Comité Catholique contre la Faim et le Développement, Secours Catholique, Terre des Hommes, ATD-Quart monde, pour ne citer que ceux que nous côtoyons habituellement. Leur positionnement ou le créneau de solidarité internationale qu'ils ont choisi, ne les met pas à l'abri du besoin d'accompagnement. Dès lors, au moyen de quel instrument accompagner ces organismes, qui n'ont, a priori, rien de commun avec les grandes firmes multinationales mais qui sont parvenus à atteindre le niveau de développement et d'influence qui est le leur aujourd'hui, notamment à partir des questions de valeurs ; comme le relèvent trois auteurs dans leurs travaux <sup>(3)</sup> A l'aune de cette interrogation, nous avons repéré trois difficultés :

- La première difficulté tient aux questions managériales. Quels sont leurs modes de gestion de leurs ressources ? Quelle est leur méthode de travail ? Quels sont les ressorts de leur motivation ?

- La deuxième difficulté tient, quant à elle, des concepts et instruments à mettre en œuvre. Pour les accompagner, faut-il partir des instruments éthiques et épistémologiques de l'égalité marchande pour s'en distinguer ou faut-il s'aventurer dans une œuvre de déconstruction de cette éthique de l'épistémologie, parce que les organismes de l'économie sociale et solidaire, font une lecture fondamentalement différentes de la représentation de la richesse <sup>(4)</sup> si l'on se réfère aux travaux de Dominique Méda et Patrick Viveret. Selon ces auteurs, la contribution de ces organismes à un renouvellement d'approche de la richesse est nécessaire, parce que les modes de calculs utilisés pour mesurer la richesse produite (PIB, PNB, Valeur ajoutée) ne sont plus adaptés au monde actuel, les indicateurs de mesure de la richesse sont devenus obsolètes sous la pression de la violence avec laquelle les transformations sociétales se font. Il est urgent de changer ces représentations et d'adopter de nouveaux modes de valorisation et de répartition de la richesse. Nous faisons remarquer que dans la comptabilité nationale, le salaire (contrepartie du travail) est classé dans les charges et non dans les produits et que, dès que l'entreprise va mal, on se dépêche de réduire les charges ; donc de licencier. Le capital humain et le capital social ne figurent nulle part dans le passif et leur étude relève davantage du qualitatif que du quantitatif, sans que l'on explique pourquoi ?

- Enfin, s'agissant de la troisième difficulté, elle vient de la notion de construction de valeur ajoutée sociale. Dans ce sens, accompagner ces organismes, implique d'évoluer de l'inventaire des insuffisances de l'économie marchande à l'invention des instruments appropriés d'évaluation de l'utilité sociale<sup>(5)</sup>.

L'ensemble de ces difficultés concourent à défendre puis promouvoir l'entrepreneuriat social et solidaire. Cependant, en matière d'accompagnement en situation entrepreneuriale, dans ce registre, les difficultés résident davantage -

---

(3) Erwan Quéinnec et Jacques Igalens[Vedelgo.F ; Valéau, P. ; Quéinnec, E ] « Les organisations non gouvernementales et le management » ouvrage collectif ; Institut Vital Roux-Éditions Vuibert Juillet 2004.

4) Méda D "Il faut refonder la richesse" éditions de l'Aube" 1999 et Rapport Patrick Viveret au Secrétariat d'Etat à l'Economie sociale et solidaire, M. Guy Hascoët. Documentation Française Avril 2000.

5) AVISE( Agence pour la valorisation des initiatives économiques) " Rapport de Jean Gadrey sur la définition de l'utilité sociale"

dans la mobilisation de réseau de conseils (6) dans une logique de co-éducation des bénéficiaires, vers leur propre émancipation et de celle de leur organisme-sans faire le nid, au paternalisme et à l'autocratie, à plus forte raison, à une vision messianique voire rédemptrice de la société. C'est cette échappée à la fatalité des lois du marché et de la domination du secteur marchand, qui fonde et autorise à faire affleurer une approche alternative des sciences et techniques appliquées à l'évolution sociétale. Dans ce sens, l'accompagnement ne saurait se limiter au commentaire ni au récit de vie, de surcroît, à l'explication des faits contemporains par l'accidentel, l'aléatoire ou le conflit de caractères, voire être réduit à apaiser les différends entre l'accompagnement dans une logique marchande et l'accompagnement dans une logique d'entrepreneuriat social et solidaire. Ce dernier accompagnement se doit d'analyser, d'expliquer les faits par des lois des disciplines (épistémologie) qu'il mobilise et uniquement par elles. Il ne nie pas l'impact des éléments de pures circonstances mais il doit se persuader qu'à la longue, les vraies forces, celles qu'isolent et décrivent l'épistémologie, la méthodologie, l'éthique et la déontologie, reprendront le dessus et effaceront les rides causées par l'accidentel. Accompagner en situation entrepreneuriale, dans ce champ à très longtemps été réduit au récit de vie. Or l'enjeu est avant tout de rassurer, d'aider à dissiper le doute, à sortir l'entrepreneur de l'angoisse pour le risque qu'il prend. [Schumpeter revisité par Hernandez E.M.](<sup>7</sup>). Seules les structures, l'état des techniques que met en oeuvre le système productif, l'attitude et le comportement des agents, ont vocation à expliquer le présent (<sup>1</sup>).

Fort de cette constatation, nous considérons que, l'accompagnement, contrairement à la formation - qui consiste à transmettre à l'apprenant, une expertise et un savoir-faire, pour qu'à l'avenir, celui-ci fasse mieux, ce qu'il sait déjà faire - enjoint l'accompagnant de faire acquérir à l'accompagné, une meilleure approche, à amener l'accompagné à s'approprier une méthodologie innovante, afin de gagner en efficacité, pour devenir plus efficient et être, au final, plus productif ; donc contribuer à rendre son organisation plus productive et compétitive. L'expérience d'accompagnement que nous avons réalisée à Rouen (Haute Normandie) et dont l'analyse suit, allie deux logiques d'accompagnement :

---

(6) Vallat;D. (Centre Auguste et Léon Walras Université Lumière Lyon 2 -CNRS ) "La Territorialisation de l'accompagnement à la création d'entreprise par les chômeurs: enjeux et méthodes" Communication au "The third congress on proximity New Growth and Territories" Paris 13 et 14 Déc 2001.

(7) "La difficulté provient de l'absence d'une définition standardisée et universellement acceptée de l'entrepreneur et de l'entrepreneuriat. Cependant, l'auteur propose une conception de l'entrepreneur en le considérant comme "initiateur d'un processus complexe: initiateur, car il est celui qui est à l'origine, qui ouvre une voie nouvelle;processus, pour montrer l'importance du temps et le caractère organisée des phénomènes en jeu; complexe, pour faire ressortir la grande variété des éléments à considérer et leur interdépendance" De là découle le concept "entrepreneuriat" considéré comme l'action de l'entrepreneur qui peut s'exercer dans des contextes différents dont le contexte social et solidaire."- Hernandez (E-m) : "L'entrepreneuriat:approche théorique Paris: L'harmattan 2001-270p"

Quant à Pierre-André Julien et Michel Marchesnay, ils définissent trois traits caractéristiques de l'entrepreneuriat: l'esprit d'entreprise qui induit la prise de risque et qui repose sur les aptitudes d'engagement et d'innovation des individus; la personnalité de l'acteur de la création d'entreprise ainsi que ses capacités ingénieuses; le processus de création qui fait ressortir les motifs de l'action et les règles d'organisation mises en oeuvre.

Julien (P-A) et Marchesnay (M)"L'entrepreneuriat-Paris Economica 1996.

L'accompagnement en situation d'esprit d'entreprendre et l'accompagnement en situation entrepreneuriale.

L'expérience que nous évoquons, est fondée sur le modèle dit du « Triangle de l'Herméneutique » que nous avons transféré en sciences de gestion. Ce modèle présente deux caractéristiques : **la transversalité**, quelle que soit le champ d'intervention (associations, fondations, ONG coopératives et mutuelles) et **l'interdisciplinarité** (les préoccupations des économistes, des sociologues, des politologues et gestionnaires se rejoignent, sans trahir leur canon respectif) dans l'analyse. Cet outil construit l'accompagnement autour de l'accompagné notamment par le ré- encastrément de l'individu et de la communauté, dans le territoire de proximité et aboutit à faire la distinction entre les métiers de Conseil et/ou de Consultant et ceux de coach. L'intérêt de cette distinction est pour l'organisme, de mettre en évidence les interactions entre les paradigmes en présence dans le cadre de ce territoire de proximité, de repérer les facteurs de changement d'attitude (la raison d'être) et de comportements (la raison de faire et la manière de faire) en vue de construire la valeur ajoutée sociale ou l'utilité sociale.

En définitif, l'ambition de cette contribution est de nous interroger sur le comment partir des valeurs caractéristiques de la vie associative, pour aboutir aux acteurs, puis d'amener en débat trois questions;

- **La première** : Telle que l'on représente l'entrepreneuriat social et solidaire, comment accompagner les organisations de l'économie sociale et solidaire? Quel instrument de référence mettre en place pour l'accompagnement ? Quelle est la clé de lecture qu'il faut mettre en oeuvre, pour adapter les outils épistémologiques à l'entrepreneuriat social et solidaire, aussi tentant que cela puisse paraître, sans prise de position partisane.

- **La seconde** : Faire de l'accompagnement, c'est nécessairement, à un moment ou à un autre, s'intéresser à ce que la personne s'engage d'elle-même dans sa pratique, à la qualité particulière et aux plaisirs, qu'elle se donne en ayant tel type de rapport. En d'autres termes, dans l'accompagnement en situation entrepreneuriale - pour ce qui concerne l'entrepreneuriat social et solidaire, il s'agit inévitablement de partir des valeurs pour aboutir aux acteurs; à savoir bénéficiaires, adhérents, entourage, administrateurs, bénévoles non élus, salariés, donateurs, partenaires, financeurs, collectivités locales. Dans la mesure où l'on met en oeuvre, avant tout un dispositif impliquant, comment résister à la tentation du mentorat, du chaperonnage ou du monitorat ou tutorat, pour n'être que coach ou consultant. Une telle prestation se rapprochet-elle, de la prescription au sens médical ou de la consigne ou ordre, au sens commandement militaire?

- **La troisième**: Comment peut-on parler d'accompagnement sans évaluation, sans outils de mesure de l'efficacité de l'accompagnement. Selon E-m Hernandez, la pédagogie de l'entrepreneuriat est classiquement divisée en trois phases; sensibilisation, formation et accompagnement. Mais la création étant un processus - nous fera remarquer[Alain Fayolle, 2003], qui comporte les étapes suivantes : Idée-Evaluation de l'idée- Définition du projet-Mise en oeuvre du projet-Création de valeurs.

Ce qui nous amène, en croisant pédagogie et création, à situer l'accompagnement dans la phase "création" de valeurs ou du passage à l'acte.

- En amont, on est supposé passer de la phase de sensibilisation (Idée et évaluation de l'idée);
- Alors que dans le pendant, où phase de formation (Définition du projet Mise en oeuvre du projet ou le passage de l'idée à la formalisation d'un projet).
- Enfin, en aval, l'on est *dans l'action, dans la phase du passage à l'acte*.

### **I) Proposition d'un modèle d'analyse; le « Triangle de l'Herméneutique » appliqué à l'accompagnement.**

***« Dans la vie, il y a deux catégories d'individus. Ceux qui s'adaptent au monde tel qu'il est, et ceux qui veulent le transformer, pour le rendre compatible avec leurs rêves »***

***Georges Bernard Shaw <sup>(8)</sup>***

L'émergence de l'entrepreneuriat social et solidaire il y a vingt ans, coïncide avec la métamorphose du système productif. Sous l'influence conjuguée de la révolution informatique et de l'idolâtrie au néo-libéralisme, l'entreprise et le travail ont connu une grande métamorphose au point de devenir un phénomène. La réaction de l'entrepreneur social et solidaire a été de prendre le risque de servir les autres en agissant localement en l'absence des réponses institutionnelles ou des organisations traditionnelles. Dans cette prise de risque, l'entrepreneur solidaire ne se contente pas d'accepter les risques propres à toute initiative, mais situe son action économique en référence à un modèle de société [Dacheux et Goujon, 2000]. Cette initiative économique se double d'un engagement social; son action est davantage une action de conviction, voire d'idéologie, que par intérêt.

Le phénomène va engendrer des métiers et autres expertises de l'accompagnement en situation entrepreneuriale. Ces métiers sont sommés de devenir des catalyseurs d'envergure et d'agent de mise en perspective de société d'alternative en gestation. A la base de cet acte entrepreneurial, il y a articulation de choix individuel et collectif pour transformer l'existant et faire émerger de nouvelles réalités- de lutter contre la réalité trop étroite afin de l'élargir et de donner forme concrètement à un projet qui bouscule l'ordre économique et social [Entreprendre: la passion d'accomplir ensemble Isabelle Danjou 2004]. Une telle donne introduit en matière d'accompagnement, la prise en compte de la singularité de cet entrepreneuriat, qui est ancré sur deux axes à savoir un axe politique (valeurs) et un axe stratégique(acteur). Les deux axes prennent leurs racines dans les quatre valeurs fondamentales et des cinq paradoxes de la vie associative<sup>(ii)</sup>. Il s'agit de partir des valeurs de détermination politique, pour élaborer des stratégies de satisfaction des attentes de l'acteur (stratégie à mettre en place). Lorsque l'on croise l'axe des valeurs à l'axe stratégique, on en arrive à énoncer ce type de construction "tout bénéficiaire est une personne à part entière (et non entièrement à part), ordinaire et singulière.

---

(8) Cité par Fayolle ; A. et Hernández ; E-m dans Les Echos du 29 Septembre 05, Rubrique « Le Point de vue » .

Par voie de conséquence, le bénéficiaire mérite que l'on se donne comme priorité dans le projet entrepreneurial, de trouver une réponse adaptée à ses besoins, ses attentes et capacités". L'entrepreneuriat social et solidaire obéit d'une part à une logique et d'autre part, impulse une dynamique qui, même si les services (prestations) rendus, le sont à des individus, ils ont la particularité d'engendrer des externalités positives bénéficiant à la société dans son ensemble.

. Quant à la logique, il s'agit de satisfaire des besoins individuels et de défendre et/ou promouvoir des intérêts jugés socialement utiles mais de préférence de proximité. Dans cette optique, l'organisation engendre la création de valeur, qui n'est pas uniquement financière comme dans le secteur marchand classique. Il s'agit en l'espèce, de création d'une plus value sociétale, de la valeur ajoutée sociétale.

. Pour ce qui est de la satisfaction des intérêts de proximité, cet entrepreneuriat agit, la plupart du temps, dans l'intérêt de la collectivité, (protection de l'environnement, animation de quartiers défavorisés, aide à des personnes en difficulté, lutte contre l'illettrisme, réinsertion des exclus des systèmes bancaires classiques par l'octroi des crédits ou en se portant caution, resolvabilisation du marché de la santé par la Couverture Maladie Universelle ou CMU, la réinsertion par l'activité économique, etc) et cela, dans le cadre d'un mandat. Les autorités locales et/ ou les institutions d'Etat, dans le cadre de la déconcentration, de la décentralisation, voire de la dévolution, sont amenés à déléguer voire à accorder par dévolution des missions aux organisations de l'économie sociale et solidaire pour des actions pour lesquelles leur expertise et leur compétence ont été repérées; ils ont été identifiés comme étant à même de conduire avec succès, telle ou telle action ponctuelle. C'est le cas pour les Projets dits "EQUAL" et les financements FSE de l'Union Européenne. Cette recherche de satisfaction des besoins et des intérêts de proximité conduit ces organismes, à gérer cinq paradoxes qui les caractérisent, au risque d'être taxés de dévoyer leur raison d'être et/ou leur nature.

**a)** Gérer les activités comme le font les entreprises marchandes tout en n'ayant pas que le profit comme seul objectif. Ce qui revient à faire comprendre à tout accompagnant que les entreprises de l'économie sociale et solidaire ne sont pas les entreprises comme les autres, mais, comme les autres, elles sont des entreprises <sup>(iii)</sup>

**b)** Ces entreprises participent au service public et comble le déficit du secteur marchand mais restent de statut privé ;

**c)** Elles sont aussi bien des laboratoires d'idées, que de groupes de pression, des forces d'interpellation que de forces de proposition. Elles sont aussi des catalyseurs d'actions de terrain, donc d'innovation sociale et de solidarité ;

**d)** Elles ont des bénéficiaires qui peuvent être aussi bien des militants, des initiateurs que des administrateurs ;

**e)** Elles comptent en leur sein, des bénévoles qui peuvent être des personnes très qualifiées dans leur domaine de compétence. Ce qui revient à dire qu'une organisation d'économie sociale et solidaire, est un enchevêtrement de systèmes complexes fondés sur un socle ; lui-même tissé de quatre valeurs diverses et d'acteurs multiples :



Selon Jérôme Boncler<sup>(iv)</sup> les nombreuses initiatives locales, voire internationales dont le but est de contribuer au renforcement de la cohésion sociale au travers l'insertion sociale par l'activités économiques, participent d'une démarche entrepreneuriale. Les créateurs de ces organismes de l'économie sociale et solidaire sont animés d'un esprit d'initiative spécifique et de motivations autres que la recherche du profit. Nous rajouterons que les cinq paradoxes, qui constituent la marque de fabrique de l'entrepreneuriat social et solidaire ont pour point d'ancrage, pour socle, les quatre valeurs caractéristiques de la vie associative :

- Primauté de la personne;
- Non lucrativité et solidarité au sens de réponse aux besoins de proximité;
- Dynamisation du tissu social;
- Exercice d'une fonction d'avant-garde, de veille et d'innovation sociale.

A la lumière de ces considérations, le questionnement qui fait jour en matière d'accompagnement en situation entrepreneuriale est la suivante :

1)- A quel modèle de développement sociétal aspire l'entrepreneuriat social et solidaire? En d'autres termes, quelle est la portée transformatrice et/ou révolutionnaire de l'entrepreneuriat social et solidaire par rapport à l'entrepreneuriat marchand classique. Cette forme d'entrepreneuriat est-il en soi une alternative ou une contribution à un nouveau modèle de développement? De quel développement s'agit-il, dès lors qu'il s'agit de besoins de proximité ? Développement de l'être ou développement de l'avoir sur le plan local, voire international ? L'argument selon lequel l'entrepreneuriat social et solidaire ne se réduit pas à être le social de l'économie mais signifie entreprendre autrement est-il nécessaire et suffisant pour justifier une démarche novatrice d'accompagnement ? Si oui, les instruments éthiques et épistémologiques d'accompagnement seraient-ils différents ? L'entrepreneuriat social et solidaire est-il fondé sur une démarche de sacerdoce, de vocation puisque les motivations sont autres qu'une recherche d'intérêt strictement individuel tel que la recherche du profit, la création de son propre emploi ou l'obtention d'un enrichissement personnel.

La quête de ces ressorts de la motivation rend difficile l'accompagnement. Dans ces secteurs, l'accompagnement n'est pas que technique (élaboration de plan d'affaire, de stratégie à court et moyen termes, réalisation d'un plan média etc), il est essentiellement qualitatif, éviter de rompre le contrat social. L'accompagnant a l'obligation de contribuer au renforcement, soit de la capacité de formulation ou de reformulation de projet et de négociation, soit d'aider les organisations de l'économie sociale et solidaire à s'approprier les savoirs de gestion par l'actualisation des trois paradigmes du triangle de l'herméneutique. Son postulat de départ est la vision du monde, le vécu, les présupposés en matière de valeurs de solidarité, du rapport au bien. Il opère en faisant des projections et des transferts, aide à revisiter les perceptions et aboutit à une déconstruction des représentations pour mieux satisfaire les intérêts de proximité et de l'acteur et du territoire. Cette construction, en raison de sa complexité, appelle l'articulation de la théorie et de la pratique, l'interdisciplinarité des instruments théoriques et une application raisonnée.

Elle est commune tant à la pratique de consultant/conseil, que de coach, lorsque l'on met en oeuvre le triangle de l'herméneutique.

### ***I-1: Les référents théoriques d'inspiration..***

L'accompagnement est un champ qui, traditionnellement, semble mobiliser davantage les sciences humaines, au travers les outils de médiation cognitive que les sciences du tertiaire. En d'autres termes, dans le secteur marchand, la plupart des instruments d'accompagnement (monitorat, tutorat, mentorat, coaching, ADVP (activation du développement vocationnel et personnel) relèvent classiquement, plus du champ de la psychologie et de la psychologie-sociologie des organisations que des sciences de gestion. Est-il pertinent de se référer à la théorie du capital humain de Gary Becker dans l'accompagnement pour les organisations de l'économie sociale et solidaire ? La prise en compte de ces instruments d'analyse dans la mise en œuvre, sur le plan opérationnel du Triangle de l'Herméneutique, est illustratif des propriétés de ce modèle, à savoir la transversalité et l'interdisciplinarité.

#### ***I- 1-A: Pertinence de la théorie du capital humain dans le Triangle de l'Herméneutique.[ Gary Becker]***

Si l'on se réfère aux travaux d'E-m Hernandez et à ceux de Julien et Marchesnay, le processus de création fait ressortir les motifs de l'action, les règles d'organisation mises en oeuvre, les aptitudes d'engagement et d'innovation des créateurs. L'entrepreneuriat social et solidaire construit son projet sociétal; d'où l'importance de la prise en compte du capital humain; notion développée par Gary Becker <sup>(9)</sup>. Le capital humain est un concept dont la mise en oeuvre permet de rendre compte des conséquences économiques de l'accumulation de connaissances et d'aptitudes par un individu ou une société. Ce concept comporte, non seulement les éléments du capital savoir, l'expérience et le talent mais aussi, la santé physique et la résistance aux maladies.( résilience) . L'auteur considère que, tout comme le capital physique, le capital humain s'acquiert (éducation), se préserve (formation continue, médecine de prévention) et donne des dividendes, sous la forme d'une augmentation de la productivité et sans doute du bien-être de son détenteur. En revanche, contrairement au capital physique, il n'est pas séparable de son détenteur et prend très souvent un aspect de bien public. C'est dire combien le capital humain a un rôle économique par son impact sur la fonction de production particulière et d'importantes externalités sur le reste de l'économie. De ce fait, il s'agit d'un concept central de l'économie du développement, de l'économie de l'éducation et plus largement de l'économie du savoir [Wikipédia, l'encyclopédie libre].

---

(9)Becker;G est un économiste . Connue pour ses travaux visant à élargir le champ de l'analyse microéconomique à de nombreux comportements humains dont l'analyse économique de la criminalité. Pour avoir été parmi les premiers à explorer la notion de capital humain, il a obtenu en 1992 le Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel.

Prenant comme postulat de départ l'idée développée par Hernandez à propos du coaching [Expansion Management Revue 2004] différent du "consulting", l'on ne saurait faire l'économie du concept de capital humain dans l'accompagnement en situation entrepreneuriale, relevant du champ de l'économie sociale et solidaire. Dans cet type d'entrepreneuriat, on considèrerait que le dysfonctionnement du couple Etat-Marché, sur lequel repose et fonctionne l'économie traditionnelle, est à l'origine des exclusions et de la marginalité sous toutes leurs formes. La matière première clé, de l'économie sociale et solidaire, celle qui assure un avantage compétitif aux personnes, institutions et lieux géographiques qui la détiennent, ne se situent plus dans les denrées, les matières premières et sources d'énergie uniquement mais dans les valeurs de solidarité dans le lien social, la détention de l'information et du savoir. Comme Gary Becker le notait pour le secteur marchand, nous pouvons, en parallèle soutenir que le capital savoir, vient renforcer particulièrement le deuxième facteur de production, qu'est le travail. Le capital « savoir » en entrepreneuriat social et solidaire considère qu'il faut recoudre le lien social et "ré encastrent" le bien dans le lien. La compétence technique, scientifique, organisationnelle, communicationnelle et la capacité créative et adaptative constituent, dans leur ensemble, les facettes du capital humain.

Fonder la démarche d'accompagnement sur la théorie du capital humain devrait et doit faire l'objet d'une politique générale des structures d'accueil et d'accompagnement des créateurs d'entreprises de l'économie sociale et solidaire. Le concept présente l'avantage d'être fécond, c'est-à-dire qu'on peut le décliner de façon transversale, interdisciplinaire, et comme on ne saurait accompagner (soit en qualité de structure d'accueil, soit en qualité de consultant ou de coach) sans lier, voire articuler, les registres de la psychologie humaine, de la psychologie et sociologie des organisations; la pertinence de l'application de la théorie du capital humain ne fait l'ombre d'aucun doute.

Mais le capital humain s'exprime dans le cadre du capital social ou d'infrastructure sociale.

### ***I-1-B: Pertinence de la théorie du capital social dans le Triangle de l'Herméneutique .[Hammond Ketilson,James Coleman, Robert Putman)***

Les organismes de l'économie sociale et solidaire sont supposées s'être dotées d'un capital social ou infrastructure social plus désintéressé que celui que l'on rencontre au sein des organisations des secteurs marchands et non marchands. Le socle de ce capital social ou infrastructure sociale étant les relations de confiance qui se développent dans la coopération et l'entraide mutuelle, la promotion de normes sociétales et l'existence d'un réseau<sup>(v)</sup>. Cependant, elles n'ont l'exclusivité de produire le capital social bien que la promotion et la défense des intérêts socialement utiles (ISU) soit intimement liée à la production du capital social.

On entend par capital social, l'ensemble des ressources acquises grâce aux liens sociaux résultant du fonctionnement des réseaux (James Coleman)<sup>(10)</sup>. La construction ou production de ce capital résultant des connexions entre les réseaux individuels et collectifs, aux normes de réciprocité et à la confiance qui les caractérisent ( Robert Putman), l'entrepreneuriat social et solidaire, qui en est la marque de fabrique, mobilise les militants; initiateur, autour d'une idée, d'un projet sociétal, au coeur duquel, se trouve la recherche de la satisfaction des besoins humains et territoriaux de proximité. Le capital social; ainsi caractérisé, constitue une forme de déconstruction de la finalité confisquée par les intérêts uniquement financiers, de l'activité économique. Il restaure cette finalité au travers de la notion de "ré encastrement" par l'hybridation des ressources et l'émergence des valeurs éthiques dans les réseaux. L'impact lisible et visible de ce capital social se perçoit par l'émergence de la culture entrepreneuriale du développement humain dont les composantes sont :

- développer des canaux d'information;
- stabiliser les interactions;
- réduire les incertitudes;
- générer de la confiance et les conventions (théorie de la confiance et théorie des Conventions)
- fournir un support;
- mobiliser des ressources
- encourager l'apprentissage
- développer une vision sociétale à long terme [Day 1998 cité dans Carrier et Coté ; Gouvernance territoriale PUQ p.55)]

Le capital social ou infrastructures sociales sont de nouveaux mécanismes ou relais du développement économique communautaire. Selon les travaux de Flora et Flora (1993), citées par Hammond Ketilson <sup>(vi)</sup>, l'infrastructure sociale ou le capital social serait l'ingrédient essentiel dans l'accompagnement en situation entrepreneuriale des organisations de l'économie sociale et solidaire, dans le cadre du développement économique communautaire. L'intérêt de cette notion apparaît également dans les travaux d'un autre chercheur américain; Robert Putnam; qui a démontré par des études en Italie du Nord et à Los Angelès, que là où il y avait du lien social, il y avait plus de performance<sup>(11)</sup>. L'auteur établit une corrélation positive entre la capacité des gens à se parler, ce qu'il appelle le "**binding**", la création de liens et la performance économique. Au contraire, là où les choses sont cloisonnées , là où il faut faire des ponts entre des gens qui ne se parlent plus, c'est-à-dire du "**bridging**", la performance globale est mauvaise. Il apparaît a priori inutile d'accumuler de la technologie, des bonnes pratiques, du contrôle de gestion, si le tissu social ne fonctionne pas de façon satisfaisante.

---

<sup>(10)</sup> Garrabé;M. " La valeur ajoutée sociale et sociétale des organismes de l'économie sociale et solidaire: quelle évaluation et quelle reconnaissance" Colloque du 18 juin 2004 CRES LR Montpellier.

(11 ) Rochet ;C " Comment intégrer objectifs des programmes, objectifs des ministères et objectifs des opérateurs? Retour d'expérience de la construction du programme 4 la mission interministérielle de l'ENA"

Ce capital, à la fois le rempart, contre le délitement du lien social face à la violence des changements sociétaux et le réceptacle actif, le creuset de développement du capital humain, de la ressource humaine, devient un levier que l'on ne peut ignorer dans la construction du scénario de l'accompagnement en situation entrepreneuriale. Cela signifie que, ce serait à travers des relations sociales positives, souvent développées dans d'autres contextes, que l'information pourrait être obtenue à des fins d'affaires, de politique ou d'obligations sociales.

Concept coutumier de la sociologie des organisations, le capital social vise- dans le cadre de la gouvernance locale et de la recherche de l'hybridation- des moyens et/organisations à mettre en oeuvre, pour satisfaire les besoins de proximité. On se préoccupe de "s'occuper" davantage des gens que de reconstruire des lieux.

Comme le précédent, ce concept est tout autant interdisciplinaire que pertinemment mobilisable, dans le cadre de l'accompagnement en entrepreneuriat social et solidaire. Ces deux notions viennent compléter la théorie dite de l'approche par parties prenantes de R. Edward Freeman <sup>(12)</sup> et celle de "groupes sociaux pertinents" même si la première théorie se prête mieux au management et la seconde dans la stratégie de conduite de projet qu'à l'accompagnement.

Mais, il semble difficile pour l'accompagnant- qu'elle soit personne physique ou personne morale, de sous- dimensionner les implications ou les effets néfastes, qu'induirait la négligence de ces théories dans l'accomplissement de sa mission. Les parties prenantes représentent les groupes d'individus ou entités qui sont affectés ou qui peuvent affecter l'accomplissement des objectifs de l'organisation, alors que les groupes sociaux pertinents sont des groupes qui peuvent se révéler ultérieurement intéressés, par le projet à des titres divers, pour la satisfaction des besoins humains ou territoriaux de proximité. D'où le regain d'intérêt des entreprises et des collectivités locales pour ces notions. Par exemple lorsque l'on monte un dossier dans le cadre du multi sociétariat.

### ***I-1-C: Pertinence de la théorie de réseau dans le Triangle de l'Herméneutique .***

Ainsi que le faisait remarquer Gérard Larose<sup>(13)</sup> dans ses travaux, au Nord comme au Sud, les vingt dernières années, auront connu une croissance importante en nombre d'initiatives et d'entreprises conduites en mode collectif, tant dans la formation et l'intégration (entreprise d'insertion), les services de proximité (Centre de la petite enfance, restaurant populaire, aide à domicile, logement social, loisirs, culture, etc.) que dans la revitalisation des territoires (les entreprises communautaires partout en Europe.

---

(12) Il s'agit de la traduction littérale du terme "stakeholder". L'expression parties prenantes étant aujourd'hui l'expression consacrée pour désigner les approches en management stratégique mais aussi en finance ou en contrôle de gestion qui s'intéresse à une vision partenariale de la création de valeur.

(13) Larose; G ( Université du Québec Montréal( UQAM) est Président du Groupe d'Economie Solidaire du Québec ( GESQ) "Economie sociale solidaire et mondialisation"Communication au 24<sup>e</sup> Congrès international du CIRIEC Napoli Italie "30 Sep - 2 Oct 2002

Au Royaume Uni, les sociétés d'emploi et de qualification en Allemagne, les entreprises de formation par le travail en Belgique, les régies de quartier et le multi sociétariat à travers les unions d'économies mutualistes, les sociétés commerciales d'intérêt collectif en France, les coopératives sociales en Italie, les corporations de développement économique et communautaire et les fonds de travailleurs au Québec).

Le retrait de l'Etat et la volatilité des décisions du secteur privé ont renforcé l'intérêt des communautés à développer des modes collectifs de propriété, de gestion et d'animation qui ont pour effet d'attacher au territoire ou aux collectivités les patrimoines d'activités, puis de les mettre à l'abri de la spéculation.

Au-delà des différences des champs d'intervention, se dégage un dénominateur commun :

- l'entrepreneuriat social et solidaire s'ancre avant tout, au niveau local. Les communautés de base tentent de trouver des réponses à la pauvreté et à l'exclusion par des expériences de micro développement.
- la volonté de se mettre en réseaux : réseaux boutiques de gestion, réseaux FNARS, réseaux URIOPSS, SCOP, ADIE, France initiative, Forces, Elan... etc.

Ces réseaux d'accueil et d'accompagnement des porteurs de projets réels ou potentiels s'appuient-ils sur des construits théoriques spécifiques en matière d'accompagnement ? Comment distinguent-ils la démarche de coaching de la démarche de consulting, de la phase d'accueil à la phase d'accompagnement du porteur de projet ou se contentent-ils d'examiner la faisabilité du projet, sa rentabilité relative, par l'application mécanique du principe de l'adéquation Homme/projet, fondé essentiellement sur la motivation de l'homme et l'existence d'un marché réel ou potentiel, d'une demande plus ou moins solvable ? Ces réseaux appliquent-ils le principe de la distanciation ou se borne-t-ils à mettre en œuvre la théorie de l'imputation pour apaiser les différends entre une économie de la capture et de l'exclusion de l'individu et l'individu isolé ou les communautés pris jusqu'au coup par le syndrome de la dépossession ?

La force du réseau réside dans la mutualisation des moyens, des connaissances, le maillage du territoire de ruches d'expérience et d'échange de bonne pratique. Un tel renforcement de Lien pour générer une production de Bien a permis de repenser, au sein des réseaux, le Sens du pouvoir et de l'autorité et d'organiser les Congrès après avoir mis au point, les problématiques majeures telles subir ou participer au changement du réseau URIOPS ou du réseau C.E.C ( Comité Européen de Coordination de l'Economie sociale et Solidaire, à l'occasion des négociations des statuts européens des mutuelles et des associations)

## ***I-2 : Impact du Triangle de l'Herméneutique sur la notion de l'altérité et du principe de capacité de similarité, dans l'accompagnement.***

Notion au coeur du transfert d'approche innovante vers des organismes qui se veulent apprenants, l'accompagnant doit dépasser l'altérité pour mettre en œuvre le principe de la capacité de similarité.

Dans ce processus d'accompagnement, la capacité de similarité, est un chemin de déstabilisation avec des paliers successifs de réorganisation des connaissances et de déconstruction des représentations, parce que les créateurs des entreprises solidaires ont des profils différents :

Ces entrepreneurs considèrent qu'ils agissent sur le fondement de l'altérité, et appellent de leur vœux; tout au moins, pour ceux qui revendiquent une démarche caritative, que l'altérité et l'empathie devienne sources et normes d'élaboration des mécanismes de régulation économique et sociale. Combler le déficit d'altérité ou reverdir le désert d'altérité, manifeste dans l'entrepreneuriat social et solidaire est un positionnement, voire un créneau. L'entrepreneuriat social et solidaire- particulièrement les ONG, le secteur du commerce équitable, qui s'est positionné sur le créneau de la solidarité –tant sur le plan national qu'international- considère qu'il contribue à reverdir le désert de l'altérité dans les échanges internationaux par le fait d'avoir donné, depuis vingt ans, un autre sens et une autre portée à l'économie sociale. En somme, une réactivation de l'économie sociale traditionnelle du XI<sup>e</sup> siècle. Activité polysémique et multiforme puisqu'elle désigne aussi bien les associations que les coopératives et les mutuelles, l'économie sociale et solidaire, englobe l'ensemble des activités contribuant à la démocratisation de l'économie à partir d'expertises et d'engagements citoyens.[in Mouvements n°19, janvier février 2002]. Il y a chez les créateurs d'entreprises d'économie solidaire, un esprit d'initiative remarquable qui les conduit à jouer un rôle de citoyen actif dans la société. Cette volonté d'agir, d'être utile au service des autres, se retrouve dans les finalités sociales revendiquées et exprimées à la naissance de l'entreprise et dans le fonctionnement démocratique de l'entreprise. Entreprendre dans le champ de l'économie solidaire, c'est s'engager dans une démarche caractérisée par des valeurs et une éthique. Une des particularités de l'économie solidaire est d'associer, dans le cadre d'un projet collectif, prestataires, usagers et citoyens afin de contribuer à une initiative d'intérêt général à leur portée et dans la proximité. Il y a intrication de l'économie au social et du social à l'économie. Les personnes morales de l'économie solidaire ont une autre façon, tout aussi définie, de créer de la richesse : ce qu'elles valorisent d'abord, c'est le social; le rendement qu'en attendent leurs membres, c'est un rendement à caractère social, et ce paradigme rejaillit inévitablement dans la démarche d'accompagnement.

Cette remontée de l'entrepreneuriat collectif engendre nécessairement des transformations dans la construction des instruments d'accompagnement en situation entrepreneuriale. Si l'on doit appliquer le modèle Triangle de l'Herméneutique dans le management des organismes de l'économie sociale et solidaire, nous pensons qu'il faut dépasser, dans la démarche d'accompagnement, l'altérité pour mettre en œuvre le principe de la capacité de similarité. Autrement dit, l'altérité conduit à la restauration des lieux alors que le principe de la capacité de similarité vise à outiller les individus, les groupes et les organisations pour changer de paradigme et placer le fait de s'occuper de l'individu comme épicerie des échanges. On part des valeurs de l'individu pour construire le schéma directeur de la communauté et engendrer les changements sociétaux tant sur le plan socio-économiques que sociologique, politique et financier.

Le schéma directeur de la société est formaté, dans un souci de multiplier les passerelles et les palettes de mesures d'inclusion.

Ce qui revient à dire que l'accompagnement des organisations est bâti sur la logique du principe de la capacité de similarité. Par elle et à travers elle, l'accompagnant contribue à la construction de chacun et par chacun, à travers ce qu'on lui a fait faire. L'expérimentation de la notion dans l'accompagnant, va permettre de renforcer l'envie qu'ont les sociétaires; bénévoles et salariés, de se transformer, d'être différents à long terme.

De ce point de vue, quel contenu donner à la notion de capacité de similarité dans l'entrepreneuriat social et solidaire ? Il s'agit de faire ressortir de façon évidente les croisements, la distanciation et la ressemblance des deux types d'entrepreneuriats. Mettre en évidence, sur le plan analytique que l'économie traditionnelle est une économie de la capture par les exclusions et la marginalisation qu'elle engendre - dans sa logique de la recherche du profit - et qu'elle considère que les hommes sont avant tout des ressources, une matière première à gérer, un stock à comptabiliser, voire une variable de productivité à ajuster, qu'ils ont une représentation confuse des réalités économiques, de ce que c'est que les lois du marché-destin. En revanche, l'économie sociale et solidaire, par le truchement de l'entrepreneuriat social et solidaire considère, quant à elle, que les hommes ont des ressources, qu'ils mettent au service de l'organisation; bénévoles, salariés et sociétaires des associations, coopératives et/ou mutuelles, du commerce équitable etc. En réalité, c'est par le biais de la notion de capacité de similarité que l'accompagnement peut être productif. Pour que l'accompagnant mette les créateurs à la hauteur de leur mission, il faut qu'il soit lui-même, à la hauteur en matière de transfert. Etre à la hauteur en matière d'accompagnement en situation entrepreneuriale, consiste à inscrire l'accompagné dans un parcours qui lui donne du sens, c'est-à-dire prendre en compte- non de façon polémique et sommaire- les mutations sociales qui ont généré l'économie sociale et solidaire, pour bâtir avec les militants et les créateurs, un projet sociétal. Il n'est point question, non plus, de se contenter de multiplier des expériences ou des modèles, de façon servile ou par mimétisme, en y apportant juste quelques vernis éthique, ce qui serait une imposture. La capacité de similarité tient lieu d'injonction faite à l'accompagnant( individu et/ou structure), pour aller au-delà du descriptif, de ne pas privilégier la description, la transposition mais de mettre l'accent sur les analyses et les explications. L'important est d'analyser le pourquoi de l'entrepreneuriat social et solidaire et le pourquoi du dysfonctionnement de l'entrepreneuriat fondé uniquement sur la quête du profit puis proposer comment changer et faire aboutir l'expérience. L'analyse des pratiques doit faire affleurer les instruments épistémologiques mais avec une lecture éthique, qui font la singularité de cet entrepreneuriat. Au travers la notion de capacité de similarité, dans l'accompagnement, on peut façonner ou refaçonner la représentation du monde. La capacité de similarité est une démarche de déconstruction du regard sur le monde figé par le néolibéralisme, non ouvert à la diversité et ne fonctionnant, sur le plan économique et social que la base du paradigme de l'imputation.



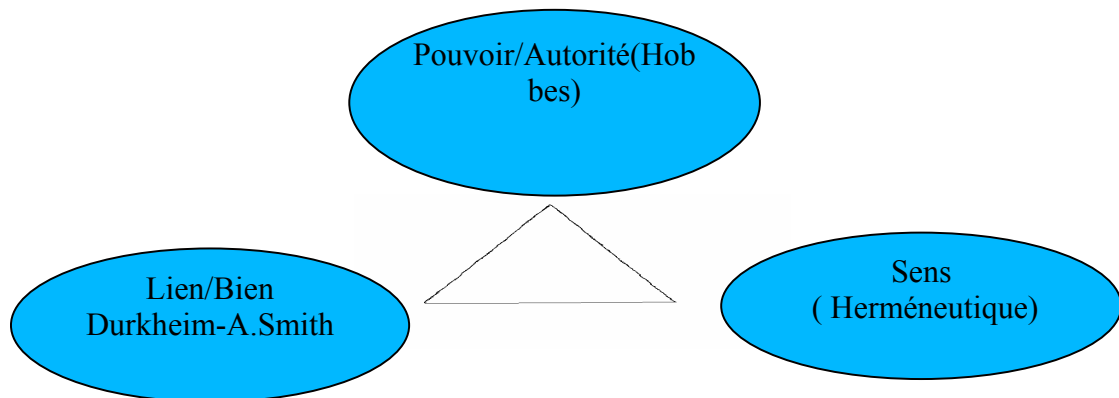
Sans la notion de capacité de similarité ou sans celui de proximité entre deux contextes, il ne saurait avoir transfert; le transfert reposant sur la présence, dans une situation "activatrice" d'éléments communs ou similaires à une situation en mémoire à long terme"[ Gentner, 1988, 1989, Hoyoak et Thagard 1989a 1989b, 1995; Keane, 1985; Novick, 1988] (<sup>14</sup> ). L'accompagnant se persuade qu'en dépassant l'altérité pour expérimenter la capacité de similarité, il lance le défi de réussir la médiation. L'accompagnement en qualité de coach ou de consultant est une démarche de médiation pour faire éclore la capacité de transformation. L'accompagnant ne se réduit pas à jouer le rôle ni de chaperon, ni de bâton de maréchal, de surcroît de bâton de vieillesse pour l'accompagné. La mission de l'accompagnant consiste à introduire de l'innovation non seulement dans sa prestation mais à donner une impulsion différente à l'ensemble de l'organisation et à son processus de décision.

Par voie de conséquence, il faut les aider à les optimiser pour que le bien soit au service du lien social, au lieu de lui infliger des sévices. L'entrepreneuriat collectif devient le premier responsable de la gestion de ce stock de compétences et de motivation. Dans les entreprises de l'économie sociale et solidaire, on considère que ce sont les hommes qui font des ressources et que la seule façon de créer de la valeur notamment la satisfaction des besoins humains et territoriaux de proximité, est de mettre les autres en situation de se valoriser eux-mêmes, de les rendre créateurs en termes de compétences, de projets, de vision comme de sens. A partir de cette hypothèse, l'accompagnement n'est pas assimilable à une prescription médicale pour l'émancipation de l'accompagné mais s'apparente davantage à une béquille qu'à une prothèse pour l'accompagné et cela, dans la mise en oeuvre cohérente des paradigmes qui font le Triangle de l'Herméneutique , en tant que modèle d'analyse.

---

<sup>14</sup>Bracke ;D "Modèle théorique du Transfert: les contraintes à respecter"Commission scolaire du Val des Cerfs" Ganby, QC Canada.

### 1-3 : Représentation schématisée du modèle « Triangle de l'Herméneutique »<sup>(15)</sup>



Sources: auteur.

- **Le lien/ Durkheim; le Bien/ A. Smith:** La montée de la misère et tous ses corollaires qui sont la pauvreté, l'exclusion, la marginalité et le repli identitaire ou communautariste réactualise les travaux de Durkheim sur le lien social et de Pierre Bourdieu sur les mécanismes invisibles de domination.

Dans l'hypothèse qui nous occupe, le système de productif et son mode de répartition n'ont pas mis la satisfaction des besoins fondamentaux au cœur de leurs préoccupations. L'économie sociale se doit de se recentrer sur la solidarité pour rendre le marché et ses mécanismes plus humains. L'entrepreneuriat social et solidaire ne s'oppose nullement aux mutations technologiques du système productif mais travaille à le ré encastrent.[JL Laville 1997]. L'enjeu est de mettre en lumière les dévoiements et bifurcations des ressorts économiques qui sont susceptibles de rendre chaotiques et donc ingouvernables, les entités humaines. Une approche «psychologiste» ou « scientiste » de l'accompagnement ne saurait suffire et ne peut être que réductrice.

- **Le Pouvoir/autorité. (Travaux de Hobbes) :** Il est important de distinguer le pouvoir de l'autorité d'abord puis de mettre en évidence la nécessaire interaction des deux dans la compréhension réciproque de leur vocation et l'exercice de leur mission .

Le pouvoir est la capacité à faire, faire. Il peut être religieux, politique ou économique ou résultant d'une domination par l'expertise. [travaux de Max

---

(15) L'herméneutique est la science de l'interprétation des textes, l'élaboration des règles théoriques de lecture. Ce mot, tiré du grec, est un dérivé du nom d'un dieu grec, Hermès qui était le messager des dieux, qui transmettait aux hommes leur communication. En revanche, l'exégèse est l'enquête sur le sens d'un texte, l'étude détaillée d'un passage à l'aide d'outils linguistiques, culturels, théologiques, sociologiques, anthropologique, économique, politique etc Bien qu'il existe un lien entre l'exégèse et l'herméneutique, l'herméneutique ne couvre que les règles de l'interprétation, elle est la théorie des méthodes alors que l'exégèse désigne l'interprétation elle-même, l'application de ces règles. C'est ce que font les professions judiciaires et juridiques. Le juge et l'avocat se réfèrent toujours aux travaux préparatoires d'une loi, à la doctrine et à la jurisprudence en la matière pour se forger une opinion et prendre une décision.

Weber] Son détenteur peut l'exercer de façon dictatoriale, autocratique mais dans le cadre d'une démocratie ou d'une monarchie. Mais la vraie question est de savoir si le détenteur élève ou écrase les autres ? Est-il responsable c'est-à-dire accepte-t-il de rendre compte au sens où l'entend Max Weber. Quelle est la source de légitimité du leader ? Et au nom de qui (représentation) il ou elle prend position;

En revanche l'autorité, est la capacité de faire croître, d'être auteur de, de permettre aux autres d'être à leur tour des auteurs (<sup>vii</sup>). Avoir de l'autorité, c'est être reconnu (et non s'autoproclamer) avoir pour vocation d'être catalyseur, c'est-à-dire permettre, par sa présence, d'inciter les autres à devenir eux-mêmes, à utiliser toutes leurs richesses personnelles pour les mettre à disposition de tous en apportant des idées originales. C'est accompagner les autres dans leur démarche créatrice. Au regard de ce bref rappel, l'on peut relever que le regain d'intérêt pour l'entrepreneuriat social et solidaire est la traduction d'un certain déclin du pouvoir et de l'autorité du couple Etat- Marché, et des institutions intermédiaires dont la Famille, l'Ecole, l'Eglise.[François Dubet 2002]

Détenir et exercer un pouvoir ou avoir de l'autorité, c'est être responsable [*Saint-Exupéry ; être homme, c'est être responsable* »] L'accompagnant ne saurait se dispenser de cette approche ni exercer sa mission sans être imprégné du sentiment de responsabilité collective qui guide les pas des organisations de l'économie sociale et solidaire.

**- L'herméneutique ou la recherche du sens et de la portée.** En tant que science ou méthode d'interprétation, l'accompagnateur « Herméneute » ne saurait faire l'économie de la quête du sens du pouvoir et de l'autorité, du rapport du lien au bien. Quelle est la vocation initiale de l'économie ? Le concept d'économie plurielle est-il légitime et pourquoi ? La recherche de satisfaction des intérêts de proximité est-elle antinomique de l'intérêt général et du progrès technique ? L'émergence et le développement d'un système productif local fondé sur la complémentarité des acteurs économiques (comme c'est le cas dans le multi sociétariat) plutôt que sur la compétition et la concurrence relèvent de quelle genre de culture entrepreneuriale et donneraient quel résultat en termes de transformations et de valeur ajoutée sociétale ? La question fondamentale est de contribuer au changement de la culture du pouvoir et de l'autorité de régulation du Lien et du Bien; passer de l'autocratie à la démocratie et de l'autorité individuelle à la responsabilité partagée qu'il s'agisse du champ du Lien ou du Bien.

Qu'il s'agisse des associations, des fondations, des Organisations non gouvernementales, des coopératives et des mutuelles, cet univers de l'entrepreneuriat collectif, bien que poly forme et polysémique, a pour dénominateur commun d'être plutôt catalyseur de changements sociétaux que de subir ces changements. On croise l'axe politique avec l'axe stratégique. De la médiane de cet axe, on part des valeurs vers l'acteur. La résultante de cet axe conduit au repérage de trois paradigmes communs à toute vie en communauté tant du point de vue micro que du point de vue macro : le Lien social, les règles de production et répartition de Bien, puis le Pouvoir et l'Autorité (les légitimités fondées à gérer l'organisation) en charge d'élaborer les mécanismes.

Enfin, **le Sens** est la portée qu'impulsent le Pouvoir et l'Autorité dans l'organisation sociétale en termes de finalité du Lien dans ses rapports dialectiques avec le Bien.

L'accompagnement - quel qu'il soit, ici comme ailleurs, est d'abord un métier et particulièrement lorsqu'il s'agit du champ singulier qu'est l'entrepreneuriat social et solidaire. Construire le triangle de l'herméneutique, c'est mettre en interaction et en articulation (dans une logique systémique) les trois paradigmes de la vie en communauté. L'accompagnement est élaboré à la lumière de ce triangle. Tout agent d'accompagnement ou toute structure d'accompagnement, que ce soit dans la phase d'esprit d'entreprendre ou dans la phase d'esprit d'entreprise, se trouve confronté à la globalité de sa pratique. A ce niveau, le rapport de la science et de la théorie est relativement superficiel, mais il existe. Il s'agit d'un rapport à plusieurs paradigmes scientifiques, à plusieurs schémas de pensée généraux. La pratique est incompatible avec la référence à un seul champ scientifique. A l'inverse, un champ scientifique ne peut prétendre englober ou même expliquer par un seul regard une réalité complexe.

## ***II: Mesurabilité de l'efficacité du modèle d'analyse :***

***« On se bat bien que pour des choses qu'on modèle soi-même et avec lesquelles on se brûle en s'y identifiant »***

***René Char.***

Le conseil et/ou consultant ou le coach est pour l'accompagné un facilitateur. Par son intermédiaire, l'accompagné explore son environnement, détecte les opportunités pour les exploiter et décrypte mieux les enjeux de son domaine d'activité. Malheureusement, les acteurs de l'accompagnement ne peuvent prétendre toujours, ni à la scientificité, ni à une connaissance en profondeur de tous les terrains. Comment distinguer les fonctions de Conseil ou de Consultant de celles de Coach dans l'accompagnement et quels sont les intérêts d'une telle distinction ?

### ***II-1: La conséquence du modèle sur les missions et fonctions des métiers de base de l'accompagnement ; Conseil / Consultant et Coaching :***

Ainsi, la pratique en conseil et/ou consulting, comme en coaching, s'appuie obligatoirement sur des modèles, sur des théories, sur plusieurs pans de sciences mais ne peut se résoudre à entrer dans seul paradigme. On comprend alors la situation difficile de ces praticiens : dans le même temps, il leur faut avoir recours à des référents théoriques différents et tenir un discours unique et totalisant. Ce discours va lui permettre de présenter (à lui-même et aux autres) a pratique de façon cohérente et d'acquérir ainsi une crédibilité et un confort intellectuel. Paradoxalement, ce discours est incompatible avec la pluralité des formations et la complexité de la pratique. Devant choisir pour leur discours entre plusieurs modèles, ils ne sauraient réduire ni à la simple superposition des différents référents théoriques auxquels ils ont eu recours ni se livrer à de la juxtaposition des référents théoriques.

Mais leurs discours ne peut être envisagé comme respectant les critères scientifiques. De plus cette formalisation interprétative de la pratique est inévitable et même indispensable : elle aide à agir. Il n'y a d'ailleurs pas d'exemple d'action menée en entreprise sans discours.

### ***II-1-A : Le conseil et/ou le consultant ; distinction et intérêts***

Quittons cet aspect descriptif pour nous attacher à l'analyse de la fonction de consultant ou de conseil quelle que soit la structure qui l'emploie ou le missionne

Le conseil ou le consultant; en qualité de praticien, devrait s'enrichir des démarches scientifiques et des modèles produits par la recherche. Encore faut-il être en capable de transférer au moindre coût ces modèles dans la pratique, c'est-à-dire dans des conditions financières acceptables, mais aussi en minimisant le risque d'une mauvaise interprétation des résultats scientifiques disponibles (construire un Triangle de l'Herméneutique). L'accompagnement dans les organisations en générale pose la question du rapport entre la théorie et la pratique et suppose au préalable la réalisation d'un diagnostic. Ce diagnostic correspond le plus souvent soit à une description soit à une mesure, soit encore à une classification. Il est clair pour le consultant ou le coach que la phase de ***diagnostic*** est plus ou moins formalisée. Il arrive qu'elle ne soit qu'implicite.

En revanche, il est clair que ce diagnostic correspond rarement à une démarche exhaustive et scientifique. Une fois diagnostic réalisé, se produit la phase ***d'intervention***. L'on sait que cette intervention ne dépend pas que du diagnostic mais également des conditions de politiques générales et stratégiques, de la pression à court terme et des conditions affectives et émotionnelles dans lesquelles se trouve l'acteur de l'accompagnement (<sup>viii</sup>). La logique que mobilise la pratique ne correspondant pas toujours à celle de la démarche scientifique et malgré quelques dénis proclamés, la pratique n'est jamais entièrement déconnectée de la théorie.

Que l'on intervienne en qualité de coach ou de consultant (en tant qu'individu ou en tant que structure), les schémas cognitifs mis en oeuvre dans la phase du diagnostic comme dans la phase d'intervention, on retrouve toujours des "traces" d'une théorie, plus ou moins respectées dans son intégralité et dans sa rigueur. Il n'y a pas d'acte qui soit posé sans référence à ce qui apparaît comme un savoir. Certains auteurs, comme Chris Argyris (<sup>16</sup>) parlent tantôt de *théorie d'usage* tantôt de *théorie professée* qui renvoie à une théorie, du moins à une modélisation. Comment formaliser le rapport entre la pratique et la science, sans céder ni au tout scientisme stérile ni au psychologisme paralysant ni à l'empirisme anecdotique; véritable nid du déni du savoir scientifique et d'exaltation de charisme ésotérique ?

---

(16) Chris; A ", avec des contributions de B. Moingeon et B. Ramantsoa, *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel* " Traduit par G. Loudière) Inter éditions 1995

Exemple, comment démontrer la spécificité des organismes de l'économie sociale et solidaire à partir de la problématique de leur contribution à la construction de la valeur ajoutée sociétale ou du fait qu'ils contribuent à promouvoir et à défendre les intérêts socialement utiles même si leur pérennité n'est pas toujours garantie.

Très longtemps, la controverse a porté sur le fait que ces organismes de l'économie sociale et solidaire ne sont que des entreprises supplétives, qu'elles gèrent des activités occupationnelles et même l'absence de qualification des bénévoles a été retenue. Or, ces organismes font de plus en plus de la formation et il est désormais établi que bénévolat (bonne volonté) ne rime plus avec incompétence, les bénévoles retraités notamment sont professionnels très compétents dans leur domaine d'origine. De nombreuses expériences faites dans les milieux associatifs, au moyens des outils de re-médiation cognitive tels l'analyse de la pyramide de Maslow, **ADVP** (ou Accélération du Développement Vocationnel et Personnel) l'**AT** (ou analyse transactionnelle), le **PNL** (ou programmation neurolinguistique) et même le triangle de Karpman **APE** (transaction parallèle ou croisée Adulte-Parent-Enfant) voire le "triangle dramatique" **SVP**(sauveur-victime-persécuté), ont permis de repérer les déterminants de comportements coopératifs ou non coopératifs et s'inscrivent, à l'évidence dans le cadre de ce modèle d'analyse

En construisant le triangle de l'herméneutique, nous avons abouti à réaliser un instrument dont les propriétés tiennent à la fois de la transversalité et de l'interdisciplinarité; en somme, une variable de l'analyse systémique. Cette caractéristique du triangle permettrait de mettre en lumière, de façon systémique, l'importance de l'exégèse sous-jacente à chacun des trois paradigmes et la lecture que fait chaque paradigme de son rapport à l'autre, est ou pas, au bénéfice du groupe. Il sert à repérer les principes qui déterminent et guident les rapports du **bien** dans ses rapports au **lien**, leurs intrication et implications au service de la solidarité, et de la proximité.

Ensuite, on met en évidence les principes qui guident et déterminent le **pouvoir** dans ses rapports à l'**autorité** et l'interprétation qu'ils ont en commun ou séparément, du rôle et de la fonction du **bien** dans ses rapports au **lien**, en termes de doctrines, de théories et de pratiques et usages. Le triangle de l'herméneutique est un outil structurant conçu pour donner à l'accompagnant, une démarche transversale et le nécessaire travail interdisciplinaire des composantes essentielles de l'entrepreneuriat social et solidaire. Dès lors, il convient de se convaincre que l'accompagnement en situation entrepreneuriale est par nature, une démarche transversale et interdisciplinaire, qui suppose la reconnaissance du canon de chaque discipline et de sa cohérence globale. Dans des réseaux de type Boutiques de gestion, on distingue l'accompagnement de l'accueil.

Dans la phase d'accueil, la mission consiste à accueillir le porteur de projet en entrepreneuriat social et solidaire, faire le point avec lui pour vérifier l'adéquation homme/projet et la détection d'opportunité puis l'état des lieux des conditions d'aide au financement.(renvoi aux propositions de Alain Fayolle).

Le porteur de projet réel ou potentiel mûrit son projet puis revient en accompagnement, (troisième phase d'E-m Hernandez dans la démarche pédagogique de l'entrepreneuriat ).

La phase d'accompagnement au sens stricte est une phase individualisée. L'accompagné peut bénéficier d'une formation en gestion et management de projet au cours de son parcours, jusqu'à la réalisation de son projet.

L'organisation des concours "*Talents*" est une occasion de mettre en compétition les actions qui se sont révélées singulières, originales tant du point de vue innovation sur le plan du concept, que du point de vue du produit et de la commercialisation. La caractéristique de ce type d'accompagnement, notamment en ce qui concerne les chargés de mission dans les Boutiques de gestion, les chambres consulaires et autres structures associatives s'occupant de l'aide à la création d'entreprise, c'est de jouer le rôle de Consultant voire de Conseil mais en réduisant l'accompagnement aux instruments marketing et de gestion financière ; plan de financement, budget prévisionnel, étude de marché. Le conseil ou consultant conseille et entraîne en proposant des parcours alternatifs pour atteindre une certaine performance tant du point de vue repositionnement organisationnel que stratégique. On y mêle gestion, psychologie des organisations pour engendrer chez les accompagnés, un comportement personnel et organisationnel différent. Cette démarche vise à repérer les facteurs générateurs de changements positifs tant au niveau des attitudes des individus (leur raison d'être dans l'organisation) qu'au niveau de leur comportement (les raisons de faire et la manière de faire). [Gérald Orange IAE de Rouen 2002] Or, rares sont les structures d'accompagnement qui articulent les axes politique et stratégie où le recours aux instruments de médiation cognitive est tout aussi important. La raison tient certainement au déficit ou à l'insuffisance de maîtrise des instruments de type **AT**, **PNL** triangle de Karpman (**APE** et **SVP**).

Cela n'est pas aisé, ne serait-ce que, on l'a vu, parce qu'un seul discours scientifique ne peut résoudre simultanément tous les problèmes posés au praticien et que, pourtant, celui-ci a besoin d'une vision globalisante. Cette difficulté se traduit souvent- face à un public jugé peu enclin à recourir à la théorie ou à rejeter en bloc tout apport de la théorie et de la science sous prétexte que celle-ci ne peut résoudre tous les problèmes du moment. Et pourtant c'est ici que paraît résider le principal apport du conseil et/ou consultant. Le consultant ou le conseil doit "aider" au passage entre les sciences et la pratique. Il doit choisir les aspects les plus "performants" des théories économiques, sociologiques et psychologiques, voire politiques, proposer une interprétation rigoureuse des faits et, enfin, participer au nuancement des catégories de la pensée.

L'enjeu a pour objectif de choisir, avec rigueur, certaines parties de théories pour les confronter sans complaisance à la situation particulière, située dans le temps et l'espace. Ce rôle de médiateur l'amène à gommer aussi et avec rigueur, certaines frontières entre les différentes sciences. [Ramantsoa B, 1997]. Si les dites frontières sont structurées en termes de paradigmes, le conseil ou le consultant devra être à même de proposer une synthèse "négociée" c'est-à-dire nourrie d'influences diversifiées, combinant des échelles d'analyses multiples et orientées vers la prescription.

Le consultant ou conseil est invité à faire preuve d'une grande vigilance intellectuelle pour articuler, dans une vision globale, plusieurs référents théoriques, plusieurs éclairages et plusieurs habitudes d'interprétation propre à chaque pratique.

Nous avons relevé les logiques des acteurs de l'entrepreneuriat social et solidaire. Se contenter de transposer impertinemment les théories économiques ou confondre discours politiques militants sur l'égalité ou sur le dysfonctionnement de l'économie, n'est ni nécessaire, ni crédible dans la construction de l'accompagnement. Le consultant, s'il ne prend garde, risque de devenir un "vendeur de soupe"! Pour conjurer cette tentation, il doit s'approprier en profondeur les différentes théories, prendre le temps de les confronter à plusieurs situations, car son expertise vient de la construction et de l'amélioration régulière de ses cartes mentales, obtenues par la confrontation permanente entre ses pratiques et les faits nouveaux qu'il peut observer. Il faut noter que les consultants, selon l'endroit où ils s'expriment, cherchent à se positionner tantôt comme les théoriciens de la gestion, tantôt comme les connaisseurs universels de l'entreprise, plus rarement comme de seuls consultants.

En entrepreneuriat social et solidaire, on ne crée pas seul comme l'artiste devant sa toile, on crée avec d'autres et pour d'autres (transversalité et interdisciplinarité). La dimension éthique est importante dans la création de cette valeur ajoutée sociale. L'accompagnement ne peut et ne saurait ignorer ou être indifférent à cette logique. Cette catégorie d'entrepreneuriat attend du consultant qu'il leur transmette son savoir-faire et son expertise en démontrant, sur le plan analytique, l'étendue et les limites des logiques ambiantes et les conditionnalités d'une réussite pérenne de l'entrepreneuriat social et solidaire : Qu'il stimule des questions du genre, comment s'occuper plutôt des gens que de reconstruire des lieux et ceci avec quels instruments sans être instrumentalisé. Les acteurs de l'entrepreneuriat social et solidaire veulent être assurés que la promotion du système productif local, fondé plus sur la complémentarité des acteurs locaux et au mis au service de la solidarité, n'est pas sur une voie de garage et qu'il peut à termes, être structurant et industrialisant sur le plan local.

Ce positionnement socioprofessionnel du consultant ou conseil lui confère une légitimité dans son rôle de veilleur en matière de recherche et développement. On comprend mieux pourquoi, les scientifiques comme les praticiens envient et rejettent le consultant de leur champ.

### ***II-1-B : Le coaching; caractéristiques et mesure d'efficacité***

Parmi les nombreuses définitions existantes, nous en avons retenu trois.

- 1) Selon la société française du coaching, le coaching est l'accompagnement de la personne à partir de ses besoins professionnels, pour le développement de son potentiel et de ses savoir-faire. C'est donc un professionnel capable d'identifier ce que vous voulez et de vous accompagner pour l'obtenir <sup>(17)</sup>
- 2) Le coaching est un accompagnement psychologique, sur une durée limitée, visant à accompagner une personne ou une équipe dans l'exploration de sa situation, la recherche et la mise en application de ses solutions propres.

---

17 ) Delivré ( François) « Le métier de coach » Editions d'Organisations ( 2è édition) Paris 2004.



C'est d'ailleurs une stimulation de l'endogène qui constitue la spécificité de la démarche de coaching <sup>(18)</sup>

3) Hernandez E-m <sup>(19)</sup> nous renvoie à la définition de la société française de coaching mais en prenant le soin de faire une classification : D'après cet auteur, on distingue quatre formes de coaching :

- Le coaching d'intégration: Il consiste à fournir une aide efficace pour intégrer une nouvelle fonction, pour assumer une nouvelle identité de rôle ;
- Le coaching de performance: Il sert à accompagner une personne qui exerce déjà sa fonction mais qui vit des difficultés. Cela lui permet de reprendre contact avec ses ressources et ses compétences.
- Le coaching de croissance: Il s'adresse à des personnes sans problème bien défini mais qui s'interrogent sur leurs choix, se demandent si elles ont pris la bonne direction, se questionnent, mettent en doute les options qu'elles ont prises. Ce type de coaching permet alors de gérer positivement des transitions et de donner un nouveau sens à sa vie.
- Le coaching de maintenance : Ici l'individu se trouve dans une « phase plateau », il reconnaît que ses efforts, sa réflexion et sa recherche doivent porter sur le préventif car il n'est pas nécessaire d'attendre d'aller mal pour se préoccuper d'aller bien. Ce type de coaching sert à maintenir et enrichir cette « phase plateau »

La caractéristique commune aux différentes formes de coaching est que, le coaching n'est pas de la psychothérapie. Cette dernière suppose de la part du client, une souffrance psychologique que l'individu ne pense pouvoir réduire ou faire disparaître seul. Et de la part de l'accompagnant, une démarche plus axée sur les aspects très personnels (constitution archaïque de sa personnalité) voire sur sa régression. De même, le coaching est légèrement différent du mentorat. Le mentorat suppose de la part de l'accompagnant une position haute, un statut de guide ; ce qui se rapproche du consulting et/ou du conseil. Dans la relation d'aide, le coach est en position haute sur le processus, mais en position basse sur le contenu car cela aide le client à progresser en autonomie (Il est plutôt béquille que prothèse).

Nous considérons que dans l'accompagnement en situation entrepreneuriale pour les organisations de l'économie sociale et solidaire, on peut opter pour le coaching d'intégration à l'adresse des bénévoles, en appliquant la théorie de la convention [Thévenot et Enjolras], alors que le coaching de performance et de maintenance conviendront aux salariés et aux dirigeants, les deux s'insérant dans le modèle d'analyse du Triangle de l'Herméneutique.

Après l'examen de différentes définitions et de la typologie, venons en aux outils de travail du coach ; en d'autres termes, qu'est ce qu'un coach efficace ? S'interroger de la sorte, c'est soulever la question du métier, des qualités et compétences doublées du respect des règles de déontologie. En accompagnement en situation entrepreneuriale, un coach fait, ce que fait un coach d'athlète ou un professeur de musique, mais d'une façon plus complète et plus vaste (cf nos développements antérieurs).

---

18 ) Article Wikipédia, encyclopédie libre ; catégorie / Psychologie.

19) Hernandez (E-m) « Corporate entrepreneurship et coaching » article paru dans la revue « Management & Expansion »

Le coach impulse une dynamique et prend le temps de trouver avec l'accompagné ce que "gagner, signifie" pour ce dernier. Il est un partenaire dans l'accomplissement de la vie de l'accompagné, tel qu'il le souhaite personnellement et professionnellement. François Delivré 2004 (précité) affirme qu'un coach est à la fois technicien, artiste et artisan à partir de cette formule :

$$E = P * M$$

**E** serait l'efficacité du coaching ;

**P** est la pertinence théorique de l'outil ou du concept utilisé

**M** est le degré de maîtrise qu'en fait le coach

Sur le plan théorique, Hernandez E-m retient un autre modèle ; l'approche de Bernard Hévin et Jane Turner (2003). D'après Hernandez, le modèle de Hévin Turner est intéressant en raison de son caractère dual. Ces auteurs considèrent que pour être un coach efficace, des exigences de deux ordres sont à satisfaire de manière permanente. Celles-ci relèvent de deux logiques fondamentales et incontournables qui se trouvent illustrées par toute intervention sur les systèmes humains : l'axe technique et l'axe relationnel. Aussi leur modèle de coaching, pour répondre à ces exigences, comprend à la fois un modèle :

- « **D** » (modèle disciplinaire traitant des compétences techniques nécessaires au coaching (AT, PNL, APE, SVP, ADVP etc
- « **R** » (modèle relationnel représentant ce qui est nécessairement à l'œuvre dans la relation à l'autre au sein d'une action de coaching)
- Ensuite, leur modèle disciplinaire est une construction originale basée sur sept cartes et baptisée «**Renouveau de la vie adulte** ».

L'élaboration d'un modèle théorique est indispensable pour coacher un individu, une équipe, une organisation, et faciliter le changement au travers de l'accompagnement du coaché, dans l'atteinte de ses objectifs et la réussite de son projet . Ces sept cartes sont les anciens et les nouveaux principes, le cycle du changement, les valeurs fondamentales, les domaines de la vie, les cycles de vie à l'âge adulte, l'apprentissage à l'âge adulte, les aires de conscience.

Ainsi, on en vient à proposer ce modèle pour le coaching entrepreneurial :

$$MC = MT + MR \text{ ( MT et MR étant les composantes de MC)}$$

**MC** ou modèle de coaching ;

**MT** ou modèle Théorique

**MR** ou modèle relationnel

Le présent modèle théorique va de l'individu dans son **Travail** (concept d'auto efficacité), à l'individu dans son **Organisation** (concept d'analyse stratégique) et à l'individu dans son **Existence** (concept de pensée positive).

Ce modèle évolue donc en élargissant la perspective de la place et du rôle de l'individu, allant du plus étroit (efficacité de l'employé à son poste) au plus large (la dimension existentielle englobant la vie au travail et la vie en dehors du travail). Il utilise de façon interdisciplinaire, aussi bien les apports de la psychologie (auto efficacité) que ceux de la sociologie des organisations (analyse stratégique). Le coaching efficace donne à l'accompagnement de l'envergure et s'inscrit dans la logique du Triangle de l'Herméneutique !

## **Conclusion:**

*Les dons font les esclaves comme les fouets font les chiens.  
Proverbe « Inuit »*

L'application du « Triangle de l'Herméneutique » à l'accompagnement en tant que composante du management des organismes de l'économie sociale et solidaire aboutit à doter ce champ singulier, d'outil ou d'instrument d'analyse approprié. Sur le plan opérationnel, la mise en œuvre du triangle contribue à faire évoluer l'entrepreneuriat social et solidaire du paradigme du désintéressement et de non professionnalisation vers le dilemme de la professionnalisation de la gestion des activités, des projets et de la professionnalisation du militantisme et de l'aspiration à des normes institutionnelles ; organisationnelles cohérentes et pérennes. Ce qui à termes, fera des organismes de l'économie sociale et solidaire, des entités dotés d'instruments de lutte contre les pratiques entrepreneuriales en amateurs, contre la routines militantes défensives, parce que inféodées à une idéologie mal éclairée tant au niveau des individus que des groupes et des organisations. Le modèle du Triangle de l'Herméneutique est une recherche des conditions de réussite des facteurs (endogènes et exogènes) de changement de ces organismes dans leur rapport au monde marchand classique.

L'enjeu, en matière de management pour ces organismes, est de se donner des repères (phare et balise). D'où l'émergence d'une interrogation. Quel sera le profil des accompagnants dans l'entrepreneuriat social et solidaire ? Sortiront-ils des rangs des dirigeants associatifs ? Des anciens dirigeants d'ONG ou autres qui sont au point, sur la nécessité de défendre et promouvoir les intérêts jugés socialement utiles (ISU); que ces intérêts soient de proximité ou au niveau national ? Les travaux portant sur la refondation de la richesse, sur la place de l'économie sociale et solidaire dans l'émergence d'une nouvelle conception de la richesse, sur la construction des outils d'évaluation de l'utilité sociale, concourent à esquisser le profil type de l'accompagnant en situation entrepreneuriale dans les organismes de l'économie sociale et solidaire. C'est ***un disséminateur et utilisateur des connaissances***. Cela signifie que sur le plan fonctionnel, l'accompagnement est au confluent de la recherche et de la pratique.

Il se sert d'outils autant transversaux qu'interdisciplinaires (Triangle de l'Herméneutique), ce qui donne une apparente dichotomie "praticien"- "scientifique"<sup>(20)</sup>. L'accompagnant va au-delà de l'apaisement des différends.

Le succès de sa mission dépend de la bonne distinction que l'on fait en sciences humaine entre l'individu qui examine un cas particulier afin d'y intervenir et l'individu qui s'intéresse aux cas particuliers afin de confirmer ou d'infirmer les relations postulées entre ces cas. En simplifiant, l'un viserait le "comment", et l'autre le "pourquoi". L'un produirait des réponses appropriées à des situations concrètes, l'autre des principes généraux applicables à une variété de situations particulières. L'un essaierait de façonner l'univers social de façon à ce qu'il corresponde à ses intentions, l'autre essaierait de "modeler" ce même univers afin d'en prédire, son fonctionnement futur. La dissémination et l'utilisation des connaissances, consiste à mettre en évidence la relation entre la théorie et la pratique. La question qui est au coeur de la réflexion sur l'accompagnement en situation entrepreneuriale dans les organismes de l'économie sociale et solidaire est celle de la diffusion sociale des connaissances, selon laquelle la production scientifique s'achemine très progressivement à travers les institutions et les structures informelles, pour parvenir, sous une forme relativement diffuse, chez le praticien; l'accompagné(e).

Dans l'accompagnement en situation entrepreneuriale propre à ce champ, il s'agit de relever le défi de réussite de la jonction entre la recherche et la pratique. A l'heure du tout numérique, du système productif numérique, de l'entreprise et du travail flexible, des nouvelles formes d'organisations du travail, l'entrepreneuriat social et solidaire ne peut réussir la satisfaction des besoins de proximité, de construction des intérêts socialement utiles qu'à la condition de se donner des instruments démontrant l'intérêt qu'il y a, à multiplier les passerelles d'inclusion que de se contenter d'instrumentaliser les insuffisances des organisations marchandes classiques, avec le cortège des limites de leurs instruments de mesure de richesse. Ainsi, l'entrepreneuriat social et solidaire gagnera en maturité et ne sera plus réduit à un entrepreneuriat supplétif, un entrepreneuriat de réparation.

L'accompagnant doit être efficace (cf les deux modèles de coaching) tout en partageant la vision alternative du monde mondialisé et promouvoir des valeurs particulières, à savoir s'occuper des individus avec leur participation, au lieu de privilégier la restauration des lieux. L'accompagnant qui fait état des résultats de recherches dont il s'est appropriées, en les rendant accessibles aux utilisateurs et les approfondit avec eux, dépasse rapidement le cadre de cette recherche. Il transmet ainsi beaucoup plus que ce qu'il sait au sujet de l'entrepreneuriat social et solidaire, notamment par rapport au contexte d'utilisation des concepts et autres modes opératoires des instruments ; ce qui mène à des interactions plus denses et plus pertinentes. Il fait œuvre de médiation. L'idée de médiation qui est inhérente à l'accompagnement articule trois sens : interface, transition et coupure :

---

20) Huberman;M " De la recherche à la pratique: comment atteindre des retombées "fortes" Revue Française de Pédagogie n°98, janv-fév-mars 1992, p,69-82

- interface. L'idée d'accompagnement va de pair avec l'image d'un « passeur » d'une logique à une autre ;
- transition. Le lien entre le social et solidaire est le résultat d'une mutation. Le lien ne se donne pas mais se construit dans la durée et le détour, obligeant souvent à des formulations intermédiaires, s'accrochant à des points d'appui transitoires ;
- coupure aussi, puisque construire et reconstruire le lien social sur une base solidaire et éthique suppose des ruptures avec le sens commun.

Il y a autant à lier qu'à délier et à relier. La médiation démultiplie ainsi les postures pour favoriser l'émergence de la valeur ajoutée sociale. Elle est une sorte de pontage « sur une rupture maintenue » ou inversement un catapultage « une séparation préservée tout en maintenant le lien ».

Le champ des pratiques de l'accompagnement en situation entrepreneuriale particulièrement en matière d'entrepreneuriat social et solidaire, engendre des questions de finalités de l'activité économique, donc de valeurs d'ancrage de la société. Les dimensions politiques et éthiques de l'action d'accompagner sont intriquées aussi bien dans les questions de droit que de financement. Par exemple prenons deux cas: le commerce équitable et/ou commerce solidaire et le multisociétariat en tant qu'instruments du développement local durable et de lutte pour la réduction de la pauvreté. Si la loi du marché, du libre échange, de l'offre et de la demande sont perçues, non comme des mécanismes résultant des choix humains mais comme des phénomènes contre lesquels on ne peut rien, cela signifie qu'on ne peut contrôler le marché et que la vie, les échanges ne sont possibles que pour ceux qui en ont les moyens.

Accompagner en situation entrepreneuriale pour les organisations de l'économie sociale et solidaire, c'est se poser des questions à soi-même et questionner les autres; les accompagnés et peut-être aussi, essayer de répondre avec eux, aux questions qu'ils se posent au sujet des compétences, des habiletés et attitudes, des savoir-faire et des savoir être. Nous rappelons à toutes fins utiles, que la compétence est définie comme étant un savoir agir adapté qui mobilise à la fois des capacités, des processus de pensée, des éléments affectifs, des connaissances, des savoir être, mis au service d'une logique. Ici, il s'agit d'investir le champ de l'économie de marché et d'en faire une lecture alternative de la finalité de la démarche entrepreneuriale.

Nous sommes amenés à penser qu'il n'y a pas d'accompagnant, qui ne veuille transmettre des valeurs qui permettent de satisfaire les besoins de proximité de l'acteur. Et c'est ce travail de l'accompagnant sur lui-même, travail de déconstruction des représentations séculaires par la modélisation (Triangle de l'Herméneutique), qui va lui permettre d'atteindre et de dépasser cet horizon à savoir être, inciter les fondateurs charismatiques, à servir au lieu de sévir au nom des valeurs d'éthique, d'équité et de solidarité.

## **Autres notes de lecture et bibliographies complémentaires.**

- 
- i) Delas JP "Economie contemporaine; faits, concepts et théories" Ellipses Paris 2001"
  - ii) Bloch Lainé (F) "Faire société ou les spécificités méritoires de la vie associative."
  - D'Amécourt (TH) "L'ambition associative; guide pour interroger nos pratiques" Actes du 27<sup>e</sup> Congrès de l'Uniops Tours (Le Vinci) 26 et 27 Mars 2002. p:144 et suivants.
  - iii ) Bancel (J-L)"L'économie sociale et gouvernance d'entreprise/ Paris le 14 novembre 2002; Club de l'économie sociale"
  - iv ) Boncler(J)"L'économie solidaire:une nouvelle forme d'entrepreneuriat?"
  - v ) Carrier (Mario) et Côté(Serge) " Gouvernance et territoires ruraux" Presse Univ du Québec Québec 2000 p.(56-57)
  - vi) Hammond Ketilson" importance économique du secteur coopératif" 1998 citant Flora et Flora (1993) Ces deux auteurs, en basant leurs travaux sur les communautés rurales aux Etats-Unis, soulignent trois principaux aspects de ce qu'ils appellent la formation"of an entrepreneurial social infrastructure or positive capital development".
  - vii ) Maccio (Ch) « Exercer une responsabilité » Editions Chroniques sociales Lyon août 2001.
- Dubet (François) « Le déclin de l'institution » Editions du seuil Paris Oct 2002.
- Lenhardt (Vincent) « Les responsables porteurs de sens ; culture et pratique du coaching et du team-bulding » Insep éditions Paris 1992.( Conférence de Isabelle Danet IDC Rouen 1999)
- viii) Ramantsoa ( M-M) et ( Bernard) "A quoi servent les consultants" Article publié par ANVIE 1997
- O. Henry " Un savoir en pratique, les professionnels de l'expertise et du conseil" Thèse Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales 1993.