

Les associations d'accompagnement à la création d'activités
Coordination de réseaux et industrialisation du service
Nonprofit support to firm creation: network coordination and
industrialization of services

Nadine Richez-Battesti et Patrick Gianfaldoni

Numéro 293, juillet 2004

De l'association à l'entrepreneuriat social

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1022098ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1022098ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Institut de l'économie sociale (IES)

ISSN

1626-1682 (imprimé)

2261-2599 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Richez-Battesti, N. & Gianfaldoni, P. (2004). Les associations d'accompagnement à la création d'activités : coordination de réseaux et industrialisation du service. *Revue internationale de l'économie sociale*, (293), 51–67.
<https://doi.org/10.7202/1022098ar>

Résumé de l'article

Au sein des politiques publiques, les dispositifs d'appui à la création de très petites entreprises, notamment en direction de publics en difficulté, ont connu un essor sans précédent dans les quinze dernières années tant au niveau national qu'au niveau européen. Ils sont le plus souvent portés par des organismes associatifs. L'article distingue, d'une part, les associations de conseil et, d'autre part, les associations de financement. L'organisation de la production du service d'accompagnement conduit les unes et les autres à s'inscrire dans des organisations en réseaux contextualisés et dans un mouvement plus global d'industrialisation du service. Il existe pourtant des écarts dans le mode de production de l'industrialisation du service, qui s'expriment notamment dans les formes de coordination et les modes d'apprentissage collectif. Les auteurs analysent les raisons qui font que cette industrialisation s'inscrit dans un processus de coproduction d'une régulation conjointe pour les associations de financement alors qu'elle est imposée aux associations de conseil dans le cadre d'une régulation tutélaire portée par les pouvoirs publics.

LES ASSOCIATIONS D'ACCOMPAGNEMENT À LA CRÉATION D'ACTIVITÉS

Coordination de réseaux et industrialisation du service

par Nadine Richez-Battesti et Patrick Gianfaldoni ^(*)

Au sein des politiques publiques, les dispositifs d'appui à la création de très petites entreprises, notamment en direction de publics en difficulté, ont connu un essor sans précédent dans les quinze dernières années tant au niveau national qu'au niveau européen. Ils sont le plus souvent portés par des organismes associatifs. L'article distingue, d'une part, les associations de conseil et, d'autre part, les associations de financement. L'organisation de la production du service d'accompagnement conduit les unes et les autres à s'inscrire dans des organisations en réseaux contextualisés et dans un mouvement plus global d'industrialisation du service. Il existe pourtant des écarts dans le mode de production de l'industrialisation du service, qui s'expriment notamment dans les formes de coordination et les modes d'apprentissage collectif. Les auteurs analysent les raisons qui font que cette industrialisation s'inscrit dans un processus de coproduction d'une régulation conjointe pour les associations de financement alors qu'elle est imposée aux associations de conseil dans le cadre d'une régulation tutélaire portée par les pouvoirs publics.

(*) Les deux auteurs sont enseignants chercheurs au Centre d'économie et de finances internationales, UMR 6126, université de la Méditerranée : château Lafarge, route des Milles, 13290 Les Milles.

Au sein des politiques publiques, les dispositifs d'appui à la création de très petites entreprises, notamment en direction de publics en difficulté, ont connu un essor sans précédent dans les quinze dernières années tant au niveau national qu'au niveau européen. Présentés comme une voie possible de lutte contre le chômage et l'exclusion, ces dispositifs territorialisés sont considérés comme l'un des maillons d'une politique active de l'emploi et de l'insertion. Participant à l'émergence d'une offre potentielle d'activités et d'emplois, ils sont susceptibles de contribuer à l'apparition et au développement de certains secteurs et activités économiques. On constate donc la constitution d'un marché de la création de micro-entreprises plus largement ouvert à un nouveau type de public de créateurs, chômeurs et RMistes notamment, traditionnellement exclus de la création d'entreprise. Ces dispositifs sont le plus souvent portés par des acteurs associatifs qui combinent des ressources publiques et privées, pour offrir un service non marchand d'accompagnement à la création de micro-entreprises ⁽¹⁾.

(1) Ces dispositifs d'appui portés par les associations facilitent l'accès aux multiples dispositifs publics de financement et de cautionnement de la création d'entreprise à l'échelle nationale ou locale (Richez-Battesti, Gianfaldoni, 2003, p. 48). Mais ils développent surtout d'autres types de financement en réponse au creux bancaire et mettent en œuvre des modalités originales d'accompagnement et de tutorat pour compenser les « handicaps » susceptibles de limiter les capacités des chômeurs ou RMistes à concrétiser leur projet de création d'activités.

Par dispositif d'appui (ou d'accompagnement) à la création d'entreprise, nous entendons la production coordonnée de cinq types de service : l'accueil pour identifier les besoins des candidats et formaliser le projet ; le conseil pour l'opérationnaliser ; la prise de garantie ; le financement ; le suivi, une fois l'entreprise créée. Ces dispositifs confèrent au secteur associatif une fonction centrale d'interface entre les porteurs de projet et les acteurs susceptibles de les aider à concrétiser la création d'activités (collectivités territoriales et organismes publics et parapublics, organismes d'épargne et de crédit, cabinets juridiques, d'expertise comptable ou d'assurance). Par conséquent, le mode de production du service d'accompagnement suppose la construction de formes de coordination originale en termes de réseaux.

Notre analyse s'appuie sur une enquête menée en direction de ces opérateurs associatifs et de leurs partenaires, et notre champ d'investigation concerne la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (Paca). D'un point de vue théorique, nous nous inscrivons dans une perspective organisationnelle largement fondée sur l'analyse des formes de coordination dans le champ de la production de services non marchands et sur les apprentissages collectifs qui sont susceptibles d'en résulter.

Dans le cadre de cette contribution, nous distinguerons, d'une part, les associations de conseil et, d'autre part, les associations de financement. L'organisation de la production du service d'accompagnement conduit les unes et les autres à s'inscrire dans des organisations en réseaux contextualisés, et dans un mouvement plus global d'industrialisation du service. Pour autant, ces tendances générales se déclinent de façon différenciée pour chacun des deux types d'opérateurs. Nous cherchons donc ici à identifier les lignes de clivage susceptibles d'expliquer les écarts dans le mode de production de l'industrialisation du service, qui s'expriment notamment à travers les formes de coordination et les modes d'apprentissage collectif. En premier lieu, nous caractérisons cette organisation en réseaux contextualisés à partir d'une approche en termes de division du travail et de configuration d'acteurs. Puis dans un second temps, nous nous centrons sur le processus d'industrialisation en tentant de mettre en évidence les raisons qui font que cette industrialisation s'inscrit dans un processus de coproduction pour les associations de financement, tandis qu'elle est imposée aux associations de conseil dans le cadre d'une régulation tutélaire (Enjolras, 1995).

● Une organisation en réseaux contextualisés

Après avoir présenté les activités de service et les configurations d'acteurs en présence, nous distinguerons les réseaux portés par les associations de conseil et ceux mis en œuvre par les associations de financement, de façon à caractériser la division du travail fonctionnelle qui fonde ces réseaux et à mettre en évidence le rôle des interdépendances

stratégiques sur le pilotage de chacun de ces réseaux. Nous nous intéressons donc principalement aux mécanismes de coordination au sein des réseaux, à la fois en termes de division du travail, de degré d'intégration de l'activité productive et de niveaux de coordination (horizontale ou verticale).

Les réseaux en tant que mode d'organisation d'une division du travail fonctionnelle

Les activités de service auxquelles nous nous intéressons prennent place dans une conception large de l'accompagnement qui articule des phases plus centrées sur la personne au démarrage, et ensuite sur le projet, même si l'adéquation homme-projet reste essentielle tout au long du processus. Les compétences mobilisées par les accompagnateurs sont nombreuses et hétérogènes.

Dans un premier temps, l'activité d'accueil d'un candidat potentiel à la création recouvre une capacité d'écoute, d'aide dans l'énonciation de l'idée, d'information sur les démarches à effectuer. Il s'agit d'aider le candidat à formaliser l'idée du projet et de s'assurer de sa pertinence (étude d'opportunité). C'est une phase où l'accompagnement est plus centré sur la personne que sur le projet.

Dans un deuxième temps, si le projet apparaît pertinent, le créateur est encadré par un chargé de mission dans l'objectif de réaliser une étude de faisabilité. Ce dernier développe une activité de conseil en études comptables (et parfois en étude de marché), afin de réaliser un budget et un plan de financement. On voit donc que l'accompagnement financier démarre avant la création. Puis le dossier finalisé dans le cadre d'un « business plan » est présenté conjointement devant un comité de financement. La prise de garantie constitue une étape essentielle, qui comporte un aspect conventionnel (établir la confiance à travers une proximité relationnelle entre le créateur et le chargé de mission) et un aspect contractuel (cautionnement solidaire, mutualisation et fonds de garantie). Par la suite, l'activité de crédit assumée par des organismes de finance solidaire consiste à prêter des fonds pour le lancement de l'entreprise, directement sur fonds propres de ces organismes et indirectement en facilitant l'obtention d'un prêt bancaire.

Enfin, la dernière phase, centrée sur le suivi, est dévolue à un chargé de mission ou à un bénévole, qui s'assure de la bonne gestion de l'entreprise. Mais au-delà du suivi technique, c'est aussi un soutien moral qui est en jeu dans cette phase et qui permet de rompre l'isolement du créateur.

Le service d'accompagnement et de financement est donc produit le long d'une chaîne d'activités qui associe différents opérateurs, selon les phases de l'accompagnement, relativement à leur spécialisation. Il se caractérise donc par l'enchaînement d'opérations productives et d'échanges de services, en vue de la réalisation de projets micro-entrepreneux.



Tableau 1
Les étapes de l'accompagnement, les services et les acteurs

Etapes	Les services	Les acteurs
L'accueil	Ecoute du porteur de projet, aide dans l'énonciation des idées, information sur les démarches à effectuer	Acteurs publics et parapublics (ANPE, travailleurs sociaux, CCI), associations de conseil, associations de financement (ADIE, PFIL), chambres consulaires...
Le conseil	Apport de connaissances en comptabilité (formulation d'un budget et d'un plan de financement) et en études commerciales	Associations de conseil, chambres consulaires
La prise de garantie	Analyse du volet financier des dossiers, cautionnement solidaire, mutualisation et fonds de garantie	ADIE, PFIL, banques et organismes de cautionnement
Le crédit	Prêts de fonds propres ou facilitation dans l'obtention de prêts bancaires	
Le suivi	Tutorat technique du créateur d'entreprise (montage de dossiers administratifs, gestion, informatique...) effectué par un chargé de mission et/ou par un parrain bénévole	ADIE, PFIL, association de conseil

Source : Nadine Richez-Battesti et Patrick Gianfaldoni.

(2) La notion d'acteur possède plusieurs acceptions. La signification que nous lui donnons ici est à la fois distincte de l'interprétation réductrice de la théorie économique néoclassique (acteur individualiste et rationnel) et de la représentation partielle en sociologie des organisations (acteur traversé et centré sur des jeux de pouvoir). Dans notre conception, la notion d'acteur est censée représenter des individualités ou des groupes institués d'individus, qui accomplissent des activités de transformation (création de ressources à caractère tangible ou intangible) et/ou de transaction (échange ou partage de ressources).

Cinq catégories d'acteurs institutionnels⁽²⁾ interviennent : des structures publiques ou parapubliques, des organismes d'économie solidaire, des organismes d'épargne et de crédit appartenant au secteur de l'économie sociale, des entreprises et des services de support.

Les organismes de l'économie publique conditionnent la production du service. L'Union européenne, l'Etat central et les collectivités locales impulsent les dispositifs généraux de politique publique, qui fixent les règles de conduite aux associations notamment. Les obligations imposées par des cadres législatifs, des directives publiques ou des dispositifs administratifs exercent de fortes contraintes sur les contours des actions et sur leur contenu. En second lieu, les financements publics permettent de rendre solvable le service d'accompagnement, non seulement en subventionnant les organismes, mais aussi en apportant des aides ou en octroyant des facilités financières aux créateurs. Certains acteurs se positionnent enfin dans une logique fonctionnelle : les agences locales pour l'emploi (ALE) ou les missions locales interviennent en effet sur la fonction accueil et accompagnement des porteurs de projet. Les associations d'accompagnement se différencient par une spécialisation qui porte soit sur le conseil et de façon récente sur un suivi limité, soit sur

(3) Nos entretiens nous ont cependant permis de relativiser cette spécialisation. Si les associations de conseil n'interviennent pas sur le financement, les associations de financement se positionnent parfois aussi sur le conseil.

(4) Fondé en 1979, le Réseau des boutiques de gestion fédère sur l'ensemble du territoire français 118 antennes en 1999. Avec 400 professionnels du conseil, 22 000 experts associés et près de 5 000 entreprises créées, c'est le premier réseau en accompagnement à la création de très petites entreprises.

(5) L'association 3CI (Conseil à la création d'entreprises et coopérations internationales), implantée au cœur des sites économiquement faibles à Paris, à Lyon et majoritairement à Marseille depuis 1984, est un acteur historique de l'appui à la création d'activités en Paca.

(6) Sud conseil, association indépendante d'accompagnement à la création d'entreprise fondée en 1996, travaille essentiellement en direction des demandeurs d'emploi et des RMIstes. Elle intervient principalement sur Marseille et Arles, et plus marginalement sur Gardanne, Salon, Istres et Miramas. Elle a un conventionnement avec le conseil général pour les RMIstes, avec la direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) pour le Chèque-conseil et Eden (Encouragement au développement des entreprises nouvelles) et avec l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) pour les formations à la création d'entreprise.

(7) CACE 13 (Centre d'aide à la création d'entreprise) est une association créée dans les Bouches-du-Rhône à l'initiative de chefs d'entreprise bénévoles afin de remplir les missions de montage de dossiers administratifs et d'aides financières, de conseils techniques et de parrainage les deux premières années d'exercice.

(8) Née en 1998, elle fédère plusieurs fonds territoriaux qui garantissent des prêts bancaires à des TPE. Ses membres fondateurs sont la Fondation de France, la Caisse des dépôts et consignations, le Crédit mutuel, le Crédit coopératif et la Fondation Macif.

(9) Ces fonds s'adressent à des TPE et des PME et, pour la Sofaris, aux entreprises qui sont susceptibles de créer des emplois. En droit de gérer des dépôts des collectivités territoriales, ils ont pour objectif de partager les risques avec les organismes financiers, dans le cadre de prêts à la création d'entreprise notamment.

le financement et le suivi⁽³⁾. Les associations de conseil sont pour certaines affiliées au réseau national des boutiques de gestion⁽⁴⁾ (Accès conseil dans les Bouches-du-Rhône) ou des foyers des jeunes travailleurs (le Réseau d'initiatives locales pour l'emploi-RILE à Briançon ou à Marseille). D'autres sont présentes sur plusieurs régions (3CI⁽⁵⁾), certaines enfin n'existent que sur un département (Sud conseil⁽⁶⁾ ou CACE 13⁽⁷⁾ dans les Bouches-du-Rhône).

Les associations de financement interviennent sur le financement (prêts d'honneur ou prêts) en collaboration avec les organisations bancaires et développent un suivi post-crédation. C'est le cas des plates-formes d'initiatives locales (PFIL), fédérées au niveau national par France Initiative réseau, caractérisées par une forte implication des collectivités territoriales, et de l'ADIE, Association pour le droit à l'initiative économique, créée au niveau national en 1988. Elles bénéficient le plus souvent d'un fonds de garantie national (association France active⁽⁸⁾) ou régional (fonds de garantie régional initié par la région Paca, Sofaris région dans le cadre de la BDPME-Banque des petites et moyennes entreprises⁽⁹⁾).

Toutes ces associations peuvent s'adjoindre des services complémentaires en s'adressant à leurs partenaires techniques.

Dans la première phase de l'accueil, tous les intervenants de l'accompagnement peuvent être présents. Ce sont eux qui vont orienter les porteurs de projet vers l'un ou l'autre des organismes de conseil et contribuer à un éventuel premier écrémage.

Le conseil devrait n'être assuré que par une seule catégorie d'opérateurs, les associations de conseil. Ces associations ont intérêt à entretenir de bonnes relations avec leurs prescripteurs de façon à capter le public nécessaire pour garantir leur niveau d'activité. Lorsque plusieurs associations existent sur le même territoire, des situations concurrentielles sont susceptibles d'émerger. Une fois le dossier finalisé, elles orientent à leur tour les créateurs vers les organismes de prise de garantie et de financement.

Les associations à vocation financière travaillent en complémentarité, l'ADIE intervenant généralement sur les publics les plus défavorisés, la PFIL sur des publics moins précaires et les banques assez peu directement. Pourtant, sur certains territoires, des tensions existent entre l'ADIE et la PFIL, notamment lorsque l'ADIE s'implante après la PFIL, qui a alors l'impression d'être dépossédée d'une partie de son public. De la qualité du conseil en amont dépendent, d'une part, l'efficacité du service financier offert et, d'autre part, les possibilités d'obtenir un financement pour le porteur de projet. Étant présentes lors de la phase d'accueil, l'ADIE et la PFIL peuvent contribuer à l'orientation des créateurs vers les organismes d'accompagnement qu'elles jugent les plus fiables. Les banques peuvent aussi être conduites à renforcer leur contact avec les organismes de conseil pour qu'ils orientent des porteurs de projet ayant besoin d'un prêt bancaire (hors ADIE et PFIL) prioritairement vers elles, même s'il ne peut y avoir d'obligation de prescription.

Enfin, le suivi peut être assuré par l'ADIE, la PFIL et, pour les RMIstes ayant obtenu une subvention du conseil général, par les associations

d'accompagnement. Cet engagement des associations de conseil dans le suivi est récent. Il ne peut y avoir de concurrence à ce niveau, puisque l'accompagnement est de la responsabilité de l'organisme financeur. On constate cependant une forte hétérogénéité sur les durées de l'accompagnement, sur les procédures, les outils et sur les opérateurs (bénévoles ou chargés de mission).

On est donc en présence d'une spécialisation relative entre associations de conseil et associations de financement, tandis que des situations concurrentielles sont observables dans le champ du conseil.

Quant aux organismes d'épargne et de crédit de l'économie sociale instituée (Crédit mutuel et Caisse d'épargne, principalement), ils apportent des capacités de financement et les connaissances spécifiques du secteur bancaire. Ainsi, ces organismes abondent aux fonds de garantie et fournissent l'essentiel des sommes prêtées sans objectif de rentabilité et à risque réduit. En complément, leur participation à l'instruction des dossiers et aux comités de crédit leur attribue un rôle décisif, qu'ils tirent avant tout de leurs savoirs d'expérience dans le domaine. Si les banques coopératives étaient en situation de monopole jusqu'il y a peu, on constate l'entrée récente de banques commerciales notamment en direction des PFIL.

Enfin, les entreprises non seulement se comportent en donateurs, mais livrent aussi des connaissances opérationnelles aux créateurs. Les dons peuvent alimenter les fonds de garantie ou soutenir financièrement le fonctionnement des PFIL ou de l'ADIE. Les connaissances sont diffusées à travers l'activité de conseil aux porteurs de projet ou le parrainage de nouveaux créateurs dans le cadre d'activités bénévoles. Des entreprises sont aussi mobilisées pour apporter des conseils précis (services de support), selon un principe marchand. Des services d'expertise comptable, juridiques ou d'assurance complètent ainsi l'action des associations en matière de droit (social, fiscal, des affaires), de gestion (budgets prévisionnels et comptabilité adaptée) et de couverture de risques. L'aide publique à travers le Chéquier-conseil permet au créateur l'accès à des services spécialisés à des prix très faibles⁽¹⁰⁾.

(10) Chèque acheté 15 euros pour un pouvoir d'achat de 60 euros.

Réseaux contextualisés et degré d'intégration de l'activité productive

Ces acteurs institutionnels combinent donc leurs compétences tout au long de la chaîne d'activité pour produire les services d'appui à la création d'entreprise. Nous qualifions cette combinaison de compétences institutionnelles complémentaires d'« organisation en réseau ». Ces réseaux sont contextualisés, car la densité des interdépendances et des coopérations (Bellet, Kirat, 1998, p. 32) qui les spécifient est fortement dépendante, d'une part, de politiques publiques locales et, d'autre part, de l'importance du capital relationnel préexistant sur le territoire. En d'autres termes, les dynamiques locales des réseaux d'accompagnement restent hétérogènes. Nous tentons maintenant de caractériser les modes de coordination au sein des réseaux d'accompagnement.

A un premier niveau, nous identifions des articulations fonctionnelles entre les acteurs, selon une logique de l'expertise technique. Les associations

d'accompagnement et de financement y jouent un rôle central d'interface entre les porteurs de projets et les autres acteurs institutionnels en présence. Toutefois, ces articulations fonctionnelles sont relatives au degré d'intégration de l'activité productive, qui est différent selon que l'on s'intéresse aux associations de conseil ou aux associations de financement. Pour les premières, on est en présence d'un découpage fonctionnel strict dans lequel chacun des opérateurs fonctionne au sein de sa propre entité organisationnelle. Ainsi, l'association d'accompagnement « fait faire » à d'autres, dans une logique de *contracting out*, ce qui n'est pas de l'ordre de sa propre compétence. Pour les associations de financement, on assiste, en complément au principe du « faire faire », à des coordinations plus directes au sein même de l'association de financement. Dans le cadre d'espaces d'interaction directe, spécialement construits à cet effet dans les associations de financement (CA, comité du tutorat, comité d'agrément...), divers opérateurs (bénévoles adhérents de la PFIL et salariés) se rencontrent et statuent ensemble sur les différentes étapes auxquelles doit se conformer le porteur de projet, sur la viabilité et sur le financement du projet. Le principe du « faire faire » est donc complété pour les associations de financement par un principe de « faire ensemble », plus proche d'une logique de gestion par projets (Midler, 1991, 1993). On est alors en présence d'une intégration quasi totale des étapes dans l'objectif d'ajuster de manière continue les opérations à chacune des étapes (Garel, 1994), qui permet aux acteurs en présence d'opérer en dehors des frontières traditionnelles de leurs organisations d'appartenance (Larson, Gobeli, 1985, 1988; Clark, Wheelwright, 1992). Le chargé d'affaires de la PFIL ou le chargé de mission de l'ADIE assure le suivi du porteur de projet et la coordination des actions, le relais étant ensuite assumé par un tuteur bénévole. C'est aussi au sein du réseau des associations de financement que les interactions stratégiques apparaissent les plus significatives, notamment dans le cadre des différents espaces d'interaction directe au sein desquels se construisent au fil du temps, dans la répétition de l'activité en commun, les routines de l'action collective.

A un second niveau, nous distinguons des niveaux de coordination horizontaux et verticaux de façon à mieux appréhender les processus de décision dans les réseaux.

Le réseau mobilisé par les associations de conseil se caractérise par un processus de décision éclaté et un traitement décentralisé des problèmes. Les coordinations horizontales entre les associations de conseil sont faibles. Les coordinations verticales sont, quant à elles, majoritairement prescrites par les pouvoirs publics en contrepartie de financement. Ainsi, à chacune des phases de l'accompagnement, les décisions prises par une organisation ne sont pas forcément transmises aux partenaires et les différents opérateurs ne collaborent que très rarement entre eux pour tenter de trouver des solutions à un problème (sauf en matière de service de support). Quand des coopérations existent, elles sont le plus souvent informelles et portées par les chargés de mission... Les processus de décision au sein du réseau apparaissent donc largement contraints et orientés par les pouvoirs publics, à travers le vecteur des politiques et des financements publics.

Au sein du réseau des associations de financement, coordinations horizontale et verticale apparaissent plus structurées et plus abouties. Elles sont construites selon une logique de projets, et non selon les principes imposés par le financeur de coordination « administrative ». Si les organismes publics contribuent à orienter certaines décisions (à travers les financements accordés, les instruments et outils, les informations collectées et rendues accessibles ou encore les procédures imposées), ils y jouent un rôle plus marginal qu'au niveau des associations de conseil. En effet, le renforcement des interactions stratégiques dans les associations de financement débouche aussi, de fait, sur des processus décisionnels cohérents. Par conséquent, pour les associations de conseil, les organismes publics semblent jouer un rôle central en contraignant et en orientant les processus de décision, tandis que pour les associations de financement, les opérateurs publics interviennent en complémentarité des interactions stratégiques qui se déploient en leur sein.

Tableau 2
Des modes de coordination hétérogènes

	Associations de conseil	Associations de financement
Degré d'intégration de l'activité productive	Division du travail fonctionnelle et principes du « faire faire »	« Faire ensemble » dominant et mode de gestion par projets
Nature des interactions	Indirectes, médiatisées par des supports papier et des dossiers	Directes et stratégiques, dans le cadre des comités d'engagement, de tutorat
Mode de coordination	Une coordination « administrative » verticale prescrite	Une coordination horizontale et verticale par l'activité
Processus de décision	Contraint par les pouvoirs publics	Coproduction entre les parties prenantes

Source : Nadine Richez-Battesti et Patrick Gianfaldoni.

Les associations de conseil et de financement s'inscrivent donc, les unes et les autres, dans des réseaux contextualisés, constitués de leurs prescripteurs et de leurs partenaires techniques (producteurs de services complémentaires). Ces réseaux sont fortement contraints par le territoire (à travers ses caractéristiques géographiques et comme construit social). Pour les associations de conseil, les réseaux résultent plus d'un principe de division du travail imposé, alors que pour les associations de financement, en complément des interdépendances fonctionnelles, on observe le développement d'interdépendances stratégiques, vecteurs d'effets d'interface et d'externalités.

Industrialisation du service : entre coproduction et imposition

Ces réseaux ont en commun de s'inscrire dans un mouvement d'industrialisation du service que l'on repère à partir de trois indicateurs (Gadrey, 1996, pp. 310-342). En premier lieu, la demande, largement induite par l'existence des dispositifs et de financements publics, s'est accentuée. Nombreux sont ceux qui, confrontés au chômage ou à la précarité du travail, souhaitent créer et s'adressent aux associations de conseil et de financement, imposant de fait à ces associations d'augmenter la quantité de services produits. En second lieu, le processus d'industrialisation s'exprime dans l'organisation du travail à travers des formes de normalisation et de standardisation de l'activité et/ou de rationalisation professionnelle de type cognitif (recours à un répertoire de routine) et de type institutionnel (concernant les méthodes et le processus de travail). Les associations de conseil sont plutôt confrontées à un processus d'industrialisation qui repose sur une rationalisation industrielle (recherche d'une standardisation des procédés, forte spécialisation et division des tâches), tandis que pour les associations de financement, cette rationalisation industrielle s'accompagne aussi d'une rationalisation professionnelle (construction de routines individuelles et collectives, apprentissages collectifs renforcés...). Enfin, se développent des critères industriels de jugement des performances, largement fondés sur des résultats de court terme. Pour les associations de financement, si le nombre d'entreprises créées reste déterminant, d'autres indicateurs sont pris en compte, tels que le taux de survie des entreprises, le nombre d'emplois créés ou encore l'effet de levier (rapport entre les prêts d'honneur et les prêts marchands complémentaires). On est donc plus ici dans une logique d'évaluation multicritères. Pour les associations de conseil, ce sont les résultats directs en termes de nombre d'entreprises créées qui tendent à devenir dominants.

De façon plus précise, nous cherchons à comprendre comment s'opère l'industrialisation du service et comment la morphologie du réseau est susceptible de l'affecter. Nous retenons trois indicateurs susceptibles d'expliquer ces différences : la structure du marché notamment du point de vue de l'offre, la nature des conventions de financement et les modalités de mobilisation du bénévolat.

Les associations de financement (crédit et prêts d'honneur) : coproduction de l'industrialisation du service dans le cadre d'une régulation conjointe

Du point de vue de la structure du marché, on est en présence d'un modèle oligopolistique caractérisé par un petit nombre d'offeurs (deux) et un grand nombre de demandeurs (les porteurs de projet). En matière d'offre, on identifie deux opérateurs principaux, les plates-formes d'initiatives locales (PFIL) et l'Association pour le droit à l'initiative économique (ADIE). Rappelons que les associations à vocation financière travaillent en

complémentarité, selon une logique de spécialisation. L'ADIE intervient généralement sur les publics les plus défavorisés, les PFIL sur des publics moins précaires.

En matière de financement, ces associations mobilisent les collectivités territoriales et les banques, notamment, dès l'origine, celles de l'économie sociale (le Crédit mutuel, la Caisse d'épargne et, plus marginalement, le Crédit coopératif). Cette diversification des sources de financement de l'activité a comme conséquence une moindre dépendance des associations vis-à-vis des financeurs publics. En complément, l'existence d'un partenariat bancaire renforce la légitimité et la crédibilité des associations de financement vis-à-vis des pouvoirs publics. Dans le même temps, le dispositif des PFIL constitue une opportunité de coopération entre les pouvoirs publics (notamment la région) et les banques de l'économie sociale, qui se concrétise par d'autres dispositifs régionaux (ESIA, par exemple⁽¹¹⁾). Les conventions avec les banques articulent du monétaire et du non-monétaire. Ainsi, avec les banques, sur le plan monétaire, ces conventions garantissent l'abondement au fonds de prêt d'honneur de l'association, et éventuellement une enveloppe de crédits de moyen terme destinés aux créateurs de TPE, renforçant ainsi l'accès au crédit des porteurs de projet. En complément, certaines banques sont susceptibles de contribuer au fonctionnement de l'association en soutenant un club de créateurs ou en abondant pour une bourse de matériel.

La dimension non monétaire des conventions est liée directement à l'activité économique et au pilotage des associations de financement. En effet, ces conventions stipulent la participation de salariés de la banque au comité d'agrément pour l'obtention de crédits (bénévolat productif) et aux instances décisionnelles des associations d'accompagnement (bénévolat gestionnaire), et plus largement la mobilisation du sociétariat bancaire dans les actions de parrainage ou de tutorat en direction des créateurs (bénévolat productif de réseau). Elles mettent ainsi à disposition des associations de financement un complément de ressources par les réseaux bancaires coopératifs qui, bien que non valorisé dans les comptes de résultats des associations, contribue à leur bon fonctionnement, à travers la mobilisation du bénévolat (Gianfaldoni, Richez-Battesti, Bovero, 2004). Des salariés des banques participent ainsi à la fois au pilotage de l'association, à travers leur présence dans le conseil d'administration, et à l'activité à travers les comités d'agrément, et le sociétariat bancaire est mobilisé dans le parrainage.

Ces conventions, en tant que dispositifs de coordination entre banques et associations de financement, reposent sur une vision commune des objectifs et donc sur un univers commun de jugement (selon les termes des conventions : « accès à l'initiative économique et création d'emplois », « promouvoir et participer au développement économique local »). Cette vision commune n'évacue pas les écarts dans l'analyse et l'appréciation des dossiers des porteurs de projet, mais elle en limite la portée et contribue progressivement à en réduire l'ampleur. En effet, dans leur mise œuvre concrète,

(11) ESIA, Economie solidaire et insertion active, est une association d'intérêt régional créée avec l'appui de la région, le Sgar, la DDTEP, la Caisse des dépôts et consignations, France active, la Fondation Macif, la Caisse d'épargne et le Crédit coopératif. Elle s'adresse aux structures d'insertion par l'économie, aux associations dans le champ des nouveaux services et aux entreprises qui favorisent l'insertion des personnes ; elle vise à accompagner les projets vers l'autonomie financière et à faciliter l'accès aux crédits de moyen terme.

ces conventions permettent un apprentissage organisationnel défini au sens de Koenig comme « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations de travail elles-mêmes* » (1994). Cet apprentissage se réalise au sein de l'association au cours de coopérations qui se déclinent à la fois dans l'activité économique (participation de salariés de la banque au comité d'engagement) et dans le pilotage de l'association (participation de salariés de la banque dans le cadre des conseils d'administration). Ces espaces de coopération peuvent être considérés comme des intermédiaires au sens de Callon (Latour, 1992) et permettent, en complément de la vision commune des objectifs, l'émergence d'un *common knowledge*. Nos entretiens ont permis de relever les ajustements mutuels réalisés dans l'activité avec d'un côté, pour les banques, une meilleure connaissance des publics et de la TPE et de l'autre, pour les chargés de mission des associations, le renforcement des compétences techniques et donc de leur professionnalisation dans l'élaboration et la gestion des dossiers. A ces deux occasions, les organisations partenaires construisent ou renforcent des compétences individuelles et collectives, susceptibles de pérenniser et de renforcer l'efficacité de l'activité menée. Elles permettent en effet « *l'émergence de codes communs de communication et des procédures coordonnées de recherche de solutions* » (Dosi, Teece, Winter, 1990, p. 243) et contribuent à la coconstruction de routines organisationnelles (en termes de règles de gestion et d'organisation élaborées dans l'activité) définies « *comme des modèles d'interaction qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers* ».

Il est bien évident qu'un niveau de confiance *ex ante* (Mangematin, 1996), lié à la vision commune des objectifs et à l'appartenance de ces deux types d'organisations au secteur de l'économie sociale, a facilité leur coopération. Les personnes engagées dans la relation partagent la même échelle de valeurs et leur coopération ne se réduit pas à l'univers du calcul commun qui permet à Williamson (1993) d'écarter la confiance dans les relations économiques. Parfois, elles avaient engagé au préalable des collaborations sur d'autres projets et la plupart d'entre elles se caractérisent par un engagement militant dans l'économie sociale ou dans le développement local. Ayant déjà travaillé ensemble, connectées dans des réseaux où la proximité joue un rôle essentiel, mues par les mêmes valeurs, ces personnes « *sont en confiance* ». Cela facilite le mode d'évaluation des acteurs entre eux, et donc l'activité commune, et renforce l'efficacité dans l'évaluation des dossiers. Enfin, ce ne sont pas les banques en tant que telles qui sont présentes, mais toujours les mêmes salariés, ce qui favorise les relations interpersonnelles. Les relations conventionnelles et de confiance initient, à travers les coopérations effectives, des apprentissages croisés qui prennent la forme de compétences individuelles ou organisationnelles. Ces apprentissages renforcent eux-mêmes la confiance et contribuent à la pérennisation du partenariat.

Quant aux conventions qui relient les pouvoirs publics et les associations de financement, elles sont de deux natures. Les premières, à contenu

monétaire, concernent des subventions de fonctionnement et la participation au fonds de prêts d'honneur (en collaboration avec les banques de l'économie sociale). Les secondes, plus immatérielles, s'inscrivent dans une logique de production d'intermédiaires au sens de Callon (Latour, 1992), particulièrement significative pour les PFIL (outils d'appui à la mise en réseau et incitation au développement sur l'ensemble du territoire). Ces conventions ne débouchent pas systématiquement sur des apprentissages collectifs croisés ni sur des relations de confiance. Elles s'inscrivent plus dans le registre de l'intérêt général pour les collectivités locales à favoriser un développement local.

La mobilisation du bénévolat ne se limite pas au secteur bancaire, que nous avons déjà abordé. Au sein des associations de financement, le bénévolat gestionnaire et productif occupe une place significative et associe largement les différents acteurs sur un territoire. Ainsi au niveau des PFIL, le conseil d'administration est formellement composé de cinq collègues : collectivités publiques, organisations professionnelles et consulaires, entreprises, organismes financiers et membres qualifiés. En dépit parfois de résistances stratégiques liées le plus souvent à la personnalité du ou des fondateurs, les conseils d'administration des PFIL assument de véritables fonctions gestionnaires. Et les interactions au sein du CA débouchent sur trois situations de partenariats stratégiques.

- Les participations croisées : les alliances et les ententes entre bénévoles gestionnaires appartenant à des structures distinctes sont d'autant plus faciles à nouer ou à établir que certaines individualités se retrouvent dans différents lieux d'administration.
- Les réseaux d'anciens créateurs : les réseaux de veille stratégique et de capitalisation des savoirs réunissant d'anciens créateurs de TPE permettent de consolider les dispositifs d'accompagnement et de créer des communautés micro-entrepreneuriales basées sur le partage d'informations et de savoirs ayant trait aux différentes fonctions directionnelles que doit assumer l'entrepreneur.
- Les structures territoriales de coordination : les comités de bassin d'emploi et leur fédération, les réseaux locaux d'accueil et les fédérations départementales ou régionales de PFIL constituent des structures de coordination stratégique.

Quant au bénévolat productif, il se matérialise par de l'engagement volontaire à certaines étapes de la production du service de financement. Dans les PFIL, on l'identifie à la fois à travers des lieux et des procédures de production du service. D'une part, au sein des comités techniques et des comités d'agrément, des membres adhérents de la PFIL (à titre individuel ou représentants d'organismes) participent bénévolement à l'étude des dossiers techniques et évaluent, sélectionnent, classent les candidatures (acceptation ou refus du projet, montant du prêt, garantie...). D'autre part, une fois le créateur labellisé et financé, un parrainage lui est proposé. Le parrainage peut être « référent », suivi individuel (appui et conseil) par des bénévoles, ou « collégial », suivi

collectif (échanges sur les difficultés rencontrées et les projets de développement) en commission sectorielle (commerce, artisanat, services) constituée de plusieurs parrains. Les bénévoles sont recrutés parmi des chefs d'établissement ou d'entreprise, des cadres retraités, d'anciens créateurs soutenus par la PFIL, par l'intermédiaire de différents canaux de communication (mobilisation dans les clubs-services ; diffusion de plaquettes par les CCI ; manifestations événementielles : salons, journées d'information ; diffusion médiatique : presse écrite ou radio). Leurs connaissances techniques étant spécialisées par fonction (juridique, commerciale, productive, ressources humaines, financière...) ou par secteur d'activité, le choix des parrains « référents » est primordial pour la qualité de la relation de service. Et cela d'autant plus que le degré d'implication du bénévole productif a une influence sur la première phase de pérennisation de l'entreprise : s'il intervient pleinement, le parrain sera dit « volontaire et actif » ; sinon il sera considéré de « circonstance » (Richez-Battesti, Gianfaldoni, 2003, p. 129 et suiv.).

Au-delà de ses effets sur la production du service, le bénévolat, qu'il soit gestionnaire ou productif, contribue à élargir la sphère d'influence des associations de financement et leur pouvoir de négociation tant sur le plan local que sur le plan régional, et rétroagit de ce fait sur les relations avec les pouvoirs publics. En complément, la mutualisation d'expériences sur le plan régional semble jouer significativement dans les apprentissages organisationnels et professionnels, tant pour l'ADIE que pour les PFIL.

Ainsi, pour les associations de financement, les externalités latentes de réseau, résultant à la fois de l'instauration de rapports entre acteurs sociaux fondés sur la confiance réciproque (limitation de l'opportunisme et de l'intérêt individuel) et de la fertilisation croisée des savoirs (effets d'apprentissage), semblent maximisées. Les réseaux dont elles assurent la structuration se caractérisent par une forte interdépendance fonctionnelle et stratégique entre les opérateurs qui s'exprime à la fois dans le pilotage de l'association (le CA) et dans le travail réalisé en commun. La normalisation et la standardisation de l'activité ne sont pas seulement le résultat de normes prescrites par les pouvoirs publics, mais le produit de l'action menée en commun. On est bien ici en présence d'une régulation conjointe de l'industrialisation du service – entre pouvoirs publics et acteurs du financement (banques et associations) – au sein de laquelle l'association de financement assume le rôle central de coordinateur.

Les associations de conseil : une industrialisation du service imposée dans le cadre d'une régulation tutélaire

C'est une tout autre dynamique que nous observons au niveau des associations de conseil. Ces associations, en fort développement, se distinguent selon la nature de leur accompagnement (individuel, collectif ou coopératif) et selon leur positionnement sur la chaîne d'activités qui va de l'amorçage du projet à sa pérennisation. Toutes n'effectuent donc pas exactement

la même activité, ou ne la réalisent pas selon les mêmes modalités. Elles ont cependant en commun un financement public dans le cadre de conventions d'activités passées avec les différents opérateurs publics ou parapublics présents sur le territoire (ANPE, DDTE, conseil général...). On est donc en présence d'un marché quasi concurrentiel caractérisé par une multiplicité d'offres, produisant les mêmes catégories de services, intervenant sur les mêmes prestations et sur un territoire d'intervention le plus souvent contraint par le financeur.

Ce marché est régulé par les fonds publics à travers des conventions monétaires qui solvabilisent les services, mais aussi encadrent et normalisent l'activité tant du point de vue des procédures (organisation du travail) que des résultats. Ainsi, le conseil général des Bouches-du-Rhône définit explicitement par convention contractuelle le nombre de RMistes qui doivent être accueillis et les résultats en termes de création d'entreprise. Il formalise aussi le parcours du créateur et les étapes de la création, imposant de fait des procédures générales aux organismes d'accompagnement. De ce fait, une grande partie des interdépendances fonctionnelles sur la chaîne d'activités, et donc avec les prescripteurs et les partenaires techniques, sont contraintes selon un principe strict de division du travail, très éloigné d'une logique projet, et les opportunités d'apprentissages collectifs sont limitées, voire inexistantes sur le plan local. On est alors dans une logique de « réseau imposé » par la division du travail, sans que soient véritablement construits des espaces d'interface. Ces conventions imposent enfin un mode de jugement des performances centré sur le nombre d'entreprises créées, c'est-à-dire sur des résultats immédiats.

La plupart des associations de conseil mobilisent faiblement le bénévolat gestionnaire dans le cadre de leurs conseils d'administration (CA). Soit le CA entérine les décisions prises au niveau managérial, soit seul le président intervient, sans que le CA dans son ensemble participe effectivement à la vie de l'association. Le bénévolat productif sur les services d'accompagnement est, quant à lui, quasiment inexistant. Plus précisément, seules les couveuses, dispositif récent et novateur, font appel à des bénévoles dans l'accompagnement. Étant donné cette faible mobilisation du bénévolat gestionnaire et productif, les opportunités d'apprentissage collectif dans le cadre d'actions menées en commun sont faibles. Mais c'est aussi la sphère d'influence des associations de conseil qui se trouve réduite. Enfin, les associations de conseil entre elles ne mutualisent ni leurs ressources ni leurs expériences sur le territoire local.

Aussi, isolées, elles subissent plus fortement que les associations de financement la double injonction d'aboutir à la création, celle des pouvoirs publics, d'une part, et celle des porteurs de projets, d'autre part, selon des temporalités (temps des institutions, des porteurs de projet et temps économiques) qui ne sont pas forcément compatibles. Dans ce contexte, leur action est tendue entre plusieurs registres qui peuvent entrer en conflit : le registre de l'expertise technique (conseil), le registre

commercial (gagner des parts de marché par rapport aux autres associations), le registre cognitif (construire des partenariats avec des prescripteurs et des organisations produisant des services complémentaires). Les associations d'accompagnement, inscrites dans des logiques concurrentielles (recherche de parts de marché pour pérenniser leur propre activité) partiellement induites par les financeurs publics, ne disposent pas sur le plan local d'un pouvoir de négociation et ne sont pas en mesure de s'inscrire dans une logique de compromis négociés avec les pouvoirs publics tant en matière de normalisation de l'activité qu'en matière d'évaluation des résultats. Elles subissent de ce fait une industrialisation du service imposée dans le cadre d'une régulation tutélaire par les pouvoirs publics « *qui agit comme tutrice du consommateur et du producteur* » (Enjolras, Laville, 2001, p. 44) : tutrice du consommateur en définissant les conditions d'accès aux prestations et tutrice du producteur en contribuant à normaliser la production du service à travers le conventionnement ou l'agrément.

Tableau 3
Deux modalités d'industrialisation du service

	Association de conseil	Association de financement
Structure du marché	De type quasi concurrentiel	De type oligopolistique
Nature des conventions de financement	Ressources financières publiques Un financement public avec des contreparties en termes de prescription et de normalisation de l'activité => Un réseau imposé	Ressources financières diversifiées (publiques et privées) Conventions de partenariat qui combinent financement et contribution à la production de services => Des apprentissages collectifs, émergence de savoirs communs, des relations de confiance
Mobilisation du bénévolat	Faible bénévolat gestionnaire, absence de bénévolat productif => Une sphère d'influence et un pouvoir de négociation faibles	Forte mobilisation d'un bénévolat gestionnaire et productif => Elargissement de la sphère d'influence du réseau et augmentation du pouvoir de négociation
Effets sur le mode de production de l'industrialisation	Une industrialisation du service imposée par les pouvoirs publics	Une coproduction de l'industrialisation du service

Source : Nadine Richez-Battesti et Patrick Gianfaldoni.

● Conclusion

Il n'existe pas un réseau cohérent et piloté d'appui à la création d'entreprise. Les dispositifs et les financements qui leur sont associés se sont multipliés, donnant lieu à de multiples réseaux parfois complémentaires, le plus souvent concurrents dans le cadre d'un processus d'industrialisation du service d'accompagnement. Ce processus d'industrialisation du service est subi par les associations de conseil, alors qu'il est coproduit pour les associations de financement. De tels écarts laissent supposer des difficultés à construire au niveau régional une architecture cohérente des réseaux renforçant leur cohérence, leur lisibilité et leur efficacité. Mais ils mettent aussi en évidence la relative fragilité des réseaux des associations de conseil et permettent à la fois de diagnostiquer les raisons de leurs faiblesses et de préconiser des solutions, en termes de construction d'opportunités d'apprentissages collectifs et de mobilisation du bénévolat. Plus globalement, la capacité des associations à rechercher et à tirer profit de la diversification de leurs ressources, d'une part, à combiner financement et bénévolat gestionnaire et productif, d'autre part, conditionne largement leur développement et contribue à limiter leur instrumentalisation par les pouvoirs publics. ●

Bibliographie

- Bellet M., Kirat T.**, 1998, « La proximité entre espace et coordination », in Bellet M., Kirat T., LARGERON C., *Approches multiformes de la proximité*, Hermes, Paris.
- Clark K. B., Wheelwright S. C.**, 1992, « Organizing and leading heavyweight development teams », *California Management Review*, vol. 34, n° 3, pp. 9-28.
- Dosi G., Teece D., Winter S.**, 1990, « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *Revue d'économie industrielle*, n° 51, pp. 238-254, 1^{er} trimestre.
- Enjolras B.**, 1995, *Le marché providence*, Desclée de Brouwer.
- Enjolras B., Laville J.-L.**, 2001, « France : des services locaux, associatifs et publics confrontés à des règles nationales changeantes », in **Laville J.-L., Nyssens M. (dir.)**, 2001, *Les services sociaux entre associations, Etat et marché : l'aide aux personnes âgées*, « Recherche », La Découverte, Mauss, Crida.
- Gadrey J.**, 1996, *Services : la productivité en question*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Garel G.**, 1994, « Réduction du temps de conception, concourance et savoirs professionnels : le cas de l'emboutissage dans les projets industriels », thèse de doctorat de l'Ecole polytechnique, déc.
- Gianfaldoni P., Richez-Battesti N., Bovero S.**, 2004, « Socialisation non monétaire de la valeur et utilité sociale », *IV^e Rencontres inter-universitaires d'économie sociale et solidaire*, Cnam-Crida, Paris 14-15 avril.
- Koenig C.**, 1994, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, pp. 76-83, janvier-février.
- Larson E. W., Gobeli D. H.**, 1988, « Organizing for product development projects », *Journal of product innovation management*, vol. 5, n° 3, pp. 180-190.
- Larson E. W., Gobeli D. H.**, 1985, « Project management structures : is there a common language? », *Project Management Journal*, June, pp. 40-44.
- Latour B.**, 1992, *Ces réseaux que la raison ignore*, L'Harmattan.
- Mangematin V.**, 1996, « The simultaneous shaping of organization and technology within cooperative agreements », in Combes R. et alii (ed.), *Networks and technology collaboration*, Edward Elgar, Londres et New York.
- Midler C.**, 1993, *L'auto qui n'existait pas, management par projets et transformation de l'entreprise*, Interéditions, Paris.
- Midler C.**, 1991, « L'apprentissage de la gestion par projets dans l'industrie automobile », *Annales des Mines*, série « Réalités industrielles », oct.
- Richez-Battesti N., Gianfaldoni P. (dir.)**, 2003, *Réseaux économiques et utilité sociale : évaluation de l'accompagnement et du financement de la création de très petites entreprises en région Paca*, rapport pour la Mire-DIES, 240 p., mars.
- Richez-Battesti N., Gianfaldoni P.**, 2001, « Création de très petites entreprises à faible valeur ajoutée et valorisation de compétences », in Donzel A. (dir.), *Métropolisation, gouvernance et citoyenneté dans la région urbaine marseillaise*, Maisonneuve et Larose éditeurs, pp. 61-82.
- Williamson O. E.**, 1993, « Calculativeness, trust and economic organization », *Journal of law and economics*, vol. XXXVI, pp. 453-487, avril.