

Axe 1 : L'organisation optimale d'une structure pour un accompagnement au montage et à la création d'activités ESS efficace

Essai d'analyse du cas de l'association Entreprendre Ensemble à Dunkerque (EEDK) (Nord, France)

Auteur : Meryem AKESBI

Doctorante en Economie - CLERSE – UMR 8019

Chargée de missions Recherche Innovation - Entreprendre Ensemble (EEDK)

meryem.akesbi@eedk.fr

Sommaire

Sommaire	1
Introduction.....	23
1. Etude de l'organisation d'Entreprendre Ensemble et de son histoire	45
1.1. EEDK, de l'union à la fusion.....	45
1.2. La fusion fait la force ? Des difficultés persistent jusqu'en 2014	56
1.3. Une expérimentation pour remédier à une partie de ces difficultés	78
2. L'organisation d'EEDK, le cas du dispositif d'accompagnement au montage et à la création d'activités ESS	10
2.1. Un brève aperçu sur l'accompagnement	11
2.2. Une organisation intégrée pour une cohérence entre les finalités et les objectifs des parties prenantes	11
2.3. Comment se traduit cette organisation en termes de résultats ?	13
Conclusion	15
Bibliographie.....	16

L'économie sociale et solidaire (ESS) est un terme de création récente. Pourtant, il s'agit d'un modèle organisationnel en développement permanent depuis la fin du 18^{ème} siècle¹ (Frémeaux, 2006, p.80) en réponse aux maux engendrés par l'industrialisation (Baverez, 1996 ; Becker, 2005). L'ESS correspond à toutes les actions mises en place par les coopératives, mutuelles, associations, ou fondations adoptant *un principe de solidarité, d'utilité sociale ... et des mode de gestion démocratiques et participatifs* (Loi de l'ESS, 2014). L'article 15 de cette loi, inscrit l'innovation sociale dans le champ de l'ESS. Celle-ci, consiste à apporter des solutions nouvelles aux difficultés économiques et sociales qui ne sont couvertes ni par le secteur public ni par les entreprises du secteur marchand. L'ESS participe ainsi à l'émergence d'innovations (Richez-Battesti, Petrella, 2012 ; Raedersdorf, 2015) dans une large variété de domaines : création et développement d'activités, insertion socio-professionnelle, etc. Ceci est affirmé dans le portail de l'économie et des finances (2015), dans lequel il est mentionné que « ... l'ESS représente 10 % du PIB et près de 12,7 % des emplois privés en France. Ce secteur compte environ 200 000 entreprises et structures et 2,38 millions de salariés. ». Aussi, selon l'étude « départs à la retraite et opportunités d'emplois dans l'ESS (CNCRESS, 2016, p.3) « ... entre 2008 et 2013, l'ESS est restée créatrice d'emplois contrairement au reste du secteur privé ». Parallèlement à cela, les statistiques montrent qu'*environ 65 000 nouvelles associations naissent chaque année en France, contre une trentaine de milliers dans les années 1970*². C'est ainsi que l'Etat a pris conscience du poids de l'ESS dans le développement économique des territoires. En France, l'accompagnement au montage de projets ESS (création d'associations à titre majoritaire) est la solution apportée par l'Etat à la demande des mouvements citoyens et collectifs en vue de leur permettre de structurer et formaliser leurs actions inscrites dans l'ESS. Pour accompagner la mise en œuvre et la réussite de cette approche économique, chacune des régions françaises a tracé sa voie de développement économique. En décembre 2009, dans la région Nord-Pas de Calais (actuellement, région Hauts-De-France), le conseil régional, l'Etat, les départements du Nord et du Pas-de-Calais et la Caisse des dépôts ont signé le Programme Régional de Développement de l'Economie Sociale et Solidaire (PRDESS). Les objectifs de ce programme étaient : la diffusion des valeurs et des pratiques de l'ESS, l'accompagnement à la structuration du secteur, l'appui à la création d'activité (appui technique et financier). En 2014, la loi de l'ESS a été promulguée. C'est ainsi que nous retrouvons des dispositifs d'accompagnement des porteurs de projets ESS à l'échelle des territoires, comme Entreprendre Ensemble (EEDK) à Dunkerque, Maillage à Lille, CODES au Cambrésis En 2014, *accompagner la création et la transmission d'activités dans l'Economie Sociale et Solidaire* représente un enjeu à part entière du Schéma Régional de Développement Economique (Conférence régionale pour le développement économique et l'emploi, 2015). Le 7 août 2015 correspond à la loi NOTRe, nouvelle organisation territoriale de la république, dans laquelle les compétences des différents échelons territoriaux³ sont redéfinies. Dans cette loi, les régions sont appelées à élaborer, en concertation avec les acteurs socio-économiques des territoires concernés, le Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII). Le SRDEII porte sur les orientations en matière de développements de l'ESS au même titre que l'appui aux entreprises, le soutien à l'internationalisation, l'aide à l'investissement immobilier et à l'innovation des entreprises et le soutien à l'attractivité du territoire régional. (Concertation Développement économique SRDEII, 2016). La co-construction entre la région Hauts de France et les accompagnateurs est en cours.

L'ESS permet en effet à de nombreux territoires de remédier, au moins partiellement, aux difficultés socio-économiques auxquelles ils sont confrontés. C'est le cas de la ville de Dunkerque située dans la région Hauts-de-France dans le département du Nord. Pôle industriel de croissance au lendemain de la seconde guerre mondiale, Dunkerque connaît coup sur coup pendant les années 1970-1980, la crise de la sidérurgie et

¹ 1ère apparition du terme « Economie Sociale » suite à la publication de Charles Dunoyer en 1830 du « Nouveau Traité d'Economie Sociale »

² Observation société, *les associations en France*, 2014. Dernière mise à jour : 20.02.2014, consultation : 17.03.2017

<http://www.observationsociete.fr/modes-de-vie/vie-politique-et-associative/les-associations-en-france.html>

³ Régions, Départements, Intercommunalités, Métropoles, Communes.

des chantiers navals et ensuite la crise de 2008 qui a eu pour conséquence d'accroître le taux de chômage qui s'élève à 12% au 4ème semestre de l'année 2015, contre 10% du taux de chômage national. Selon l'AGUR (2015), à la fin du mois de septembre 2015, 23 789 personnes sont à la recherche d'un emploi, soit 12% des actifs du territoire. Aussi, le niveau de qualification de la population dunkerquoise est relativement bas. et cela s'explique en partie par le déficit migratoire particulièrement fort chez les jeunes de 18-25 ans, une période qui correspond aux années d'études supérieures et à l'entrée dans la vie active (Agur, 2015, p.25).

Pour faire face à ces difficultés économiques, les politiques publiques ont pour objectif de rassembler les outils territoriaux en faveur de l'emploi et la lutte contre l'exclusion au sein d'une seule et unique entité, d'où la création en 2004 de l'association EEDK (statuts de création, 2004). Depuis 2007, EEDK est le produit de la fusion (traités de fusion, 2007, 2011) des différents dispositifs d'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle : mission locale (ML), programme local pour l'insertion et l'emploi (PLIE), Ecole de la deuxième chance (E2C)... Parmi ces dispositifs, on trouve également un dispositif d'accompagnement à la création d'associations composé de trois principales phases : accueil, accompagnement (dont formation à l'ESS) et suivi post-crétion. Entreprendre Ensemble apporte un accompagnement de nature « technique », via ce dispositif, pour les porteurs de projets de l'ESS dans leur démarche de création. L'accompagnement se décline en trois principales phases : L'accueil et l'orientation, l'accompagnement et le suivi-post création.

EEDK est une structure qui tend vers une organisation intégrée dans laquelle les parties prenantes (les salariés de tout niveau hiérarchique) contribuent à des prises de décisions en termes de montage de projets. C'est à ce titre que, dans le cadre de ce projet de recherche axé sur le dispositif d'accompagnement au montage de projets ESS, nous nous interrogeons sur la façon dont Entreprendre Ensemble est organisée et si cette organisation est efficiente pour être en capacité de répondre à ses missions d'accompagnement au montage et la création d'activités ESS. Pour cela, deux hypothèses ont été formulées :

- Hypothèse 1 : Face à la baisse des sources de financement, EEDK est amenée à rechercher des moyens de financement en répondant à des appels d'offres d'organismes et institutions variés.
- Hypothèse 2 : Une organisation de type « intégrée » semblable à celle mise en œuvre dans le cadre d'EEnnov' sera optimale et permettra de développer une cohérence entre la finalité de la région et les orientations d'Entreprendre Ensemble dans le cadre de l'ESS.

Pour apporter une réponse à notre réflexion, nous avons procédé dans un premier temps à étudier l'organisation d'EEDK dans sa globalité et dans un deuxième temps son organisation dans le cadre du dispositif d'accompagnement au montage et à la création d'activités ESS.

1. Etude de l'organisation d'Entreprendre Ensemble et de son histoire

Entreprendre Ensemble (association de loi 1901), créée à la demande des responsables politiques, est le résultat d'une union d'associations (2004), puis d'une fusion de dispositifs (2007) qui représentent des outils territoriaux œuvrant pour l'insertion socioprofessionnelle des publics les plus éloignés du marché du travail. EEDK joue ainsi le rôle d'un coordinateur territorial en vue de satisfaire les besoins des publics accompagnés, des entreprises, des élus et des partenaires.

L'association intervient principalement sur le territoire de la Communauté Urbaine de Dunkerque. Elle porte tout nouveau dispositif en lien avec son projet associatif, comme la plateforme pour l'avenir et emploi des jeunes, la garantie jeunes, le club ESS, ... qui sont de nouveaux projets en cours d'expérimentation.

EEDK est aussi le reflet d'un arrangement institutionnel « hybride » qui se traduit par un ensemble de contrats de long ou de court terme renouvelables entre des partenaires qui maintiennent des droits de propriété, préservent leur autonomie de décision et qui créent des mécanisme de gouvernance conjoints (Ménard, 2012). Le but de cet arrangement institutionnel est de mettre en commun certaines ressources et certaines décisions en vue de réaliser des objectifs qui correspondent à un sous-ensemble de leurs domaines d'action. Pour EEDK, c'est le cas des conventions nouées avec l'Etat, la région, le département, la CUD et pôle emploi ; des acteurs qui font, entre autres, partie de son conseil d'administration.

1.1. EEDK, de l'union à la fusion

La particularité majeure d'EEDK est qu'elle est née de l'initiative des autorités politiques locales, non de l'initiative individuelle et/ou citoyenne. Les conditions qui ont été à l'origine de la création d'EEDK ont très certainement eu un impact sur son fonctionnement. Comme nous pourrions le montrer dans la suite de notre développement, L'organigramme d'EEDK a connu de nombreux changements. Ceci est en partie dû au passage d'une suite de dirigeants, chacun ayant souhaité l'actualiser en fonction des priorités qu'ils se fixaient. Actuellement, EEDK tend vers une organisation intégrée dans laquelle les décisions sont prises grâce à une collaboration entre les différents niveaux hiérarchiques.

L'union des acteurs du territoire œuvre à créer une cohérence entre les outils territoriaux travaillant pour l'insertion socio-professionnelle des demandeurs d'emploi en voie d'exclusion du marché de travail. Parallèlement à cela, la volonté d'unir ces acteurs a été manifestée lors d'un séminaire inter-associatif organisé en 2002 (PLIE, 2004, p.1) dans l'objectif d'optimiser les offres de services apportées au public accueilli et de développer une cohérence et une lisibilité des réponses en matière d'insertion socioprofessionnelle. Cela se traduit par :

- Le regroupement, la coordination, la gestion et l'animation des actions menées à l'initiative des membres de l'association et en lien avec son projet stratégique (l'insertion socioprofessionnelle),
- La mobilisation des moyens et des compétences nécessaires au développement actif et efficace des actions en lien avec l'insertion socioprofessionnelle,
- La mise en place d'actions pilotes et de projets innovants en matière d'insertion socioprofessionnelle.

Les modalités prévues en 2002 dans le cadre des statuts EEDK ont été accomplies en 2004, date à laquelle qu'a eu lieu l'union effective (Entreprendre Ensemble, 2004) des trois structures : Fonds Local Emploi Solidarité (FLES), la ML et le PLIE. Concrètement, cette union s'est traduite par la création de la structure support : Entreprendre Ensemble en Flandre et pour le Littoral Dunkerquois, une association de loi 1901.

Dans le cadre du projet associatif d'EEDK construit à partir d'un diagnostic, d'un plan d'action, d'une programmation et d'une évaluation partagés, *La fusion absorption des trois associations, devenus dispositifs, par EEDK* a eu lieu en 2007.

En 2010, la création de l'école de la seconde chance (E2C)⁴ s'inscrit dans le cadre de l'engagement de la CCICO (Chambre de Commerce et d'Industrie Côte d'Opale) et la CUD (Communauté Urbaine de Dunkerque). En effet, les deux structures se sont engagées à associer et fédérer les partenaires autour d'un projet territorial œuvrant pour l'insertion socioprofessionnelle des jeunes sans qualification. Suite à deux comités de pilotage organisés le 1^{er} février et le 5 juillet 2010 et présidés par le président de la CUD, Michel DELEBARRE, la décision qu'Entreprendre Ensemble porte le projet de création de l'E2C a été actée. C'est ainsi que l'E2C a été créée et portée par Entreprendre Ensemble afin de mettre en cohérence les outils territoriaux.

Un an après (en 2011), la Maison du Développement de la Région Dunkerquoise⁵ a été absorbée par Entreprendre Ensemble. La maison du développement de la région dunkerquoise jouait le rôle de syndicat pour les structures locataires du bâtiment. En 2005, la Maison du développement économique a obtenu le label de la Maison de l'emploi. Une partie des salariés affectés au projet étaient mis à disposition par EEDK. A cet effet, plusieurs variables⁶ communes entre les deux associations (maison du développement et EEDK) ont déclenché la nécessité de les fusionner, en 2011, en vue de :

- Simplifier et clarifier le modèle organisationnel auprès des partenaires externes,
- Mutualiser les fonctions de direction et les fonctions support pour faire face à la baisse des financements,
- Harmoniser les conditions de travail pour tous les salariés (d'EEDK et de la maison de développement),
- Simplifier les procédures administratives.

En novembre 2012, la Communauté d'Agglomération du Boulonnais (CAB) a souhaité ouvrir une E2C dans son territoire, mais l'Etat a refusé la création de plus de quatre E2C dans la région Nord Pas De Calais⁷ (NPDC). A cet effet, la CAB s'est rapprochée de la Communauté Urbaine de Dunkerque pour ouvrir un site de l'E2C sur son territoire.

1.2. La fusion fait la force ? Des difficultés persistent jusqu'en 2014

Il s'agit ici d'une nouvelle organisation des acteurs de l'ESS (Akesbi, 2016). EEDK est le résultat d'une réorganisation d'un ensemble d'associations devenues dispositifs suite à la fusion de la ML (Entreprendre Ensemble, 2007), le PLIE (Entreprendre Ensemble, 2007), la Maison du développement⁸ (Entreprendre Ensemble, 2011), et l'E2C.

En effet, progressivement, cette nouvelle organisation des acteurs de l'ESS a dévoilé ses avantages et ses inconvénients. Grâce à cette nouvelle organisation « *nous garantissons une cohérence entre des outils territoriaux qui pourraient être concurrents. Nous gagnons ainsi en efficacité au profit des publics accompagnés par notre structure et en notoriété auprès des partenaires institutionnels et des entreprises. Concrètement, ce modèle d'affaires nous a permis aussi de disposer de services généraux dont une structure ne pourrait bénéficier seule (en raison de leurs coûts). Nous pouvons aussi faire jouer la solidarité entre dispositifs en cas de désengagement financier sur l'un d'entre eux et de développer la mobilité interne des personnels au sein de la structure. Ce modèle permet également d'améliorer la solvabilité d'EEDK, d'accéder plus facilement aux financements, et enfin de mutualiser les compétences pour répondre*

⁴ L'E2C côte d'Opale accueille des jeunes de 18 à 25 ans sans qualification issus du territoire de la Chambre de Commerce et d'Industrie et principalement de la Communauté Urbaine de Dunkerque, la Communauté de communes des Hauts de Flandres et de la Communauté d'Agglomération du Boulonnais (depuis 2012).

⁵ Nommée « Maison du Développement économique, de l'emploi et de la formation, avant 2005.

⁶ Même président, même direction, salariés mis à disposition par EEDK à la maison de développement ou financés dans le cadre du dispositif PLIE porté par EEDK...

⁷ Le Nord pas de calais compte quatre E2C : E2C Grand Lille, E2C Grand Hainaut, E2C Côte d'Opale (un site à Dunkerque et 1 site à Boulogne), E2C Artois.

⁸ Labélisée maison de l'emploi en 2006 (Maison du développement de la région dunkerquoise, 2005)

efficacement à des appels à projets complexes » affirme Martial BLANCKAERT, Directeur Général d'EEDK au moment de l'interview (entretien individuel, 2016). A ces avantages s'ajoute un ensemble de difficultés mises en avant suite à un diagnostic réalisé par Aegist en 2014. En effet, suite au changement électoral de la Communauté Urbaine de Dunkerque (CUD), un diagnostic dynamique a été réalisé par le cabinet de conseil Aegist. Des difficultés sont remontées en surface et d'autres ont été révélées. Celles-ci touchent principalement les deux axes suivants : organisationnel et opérationnel.

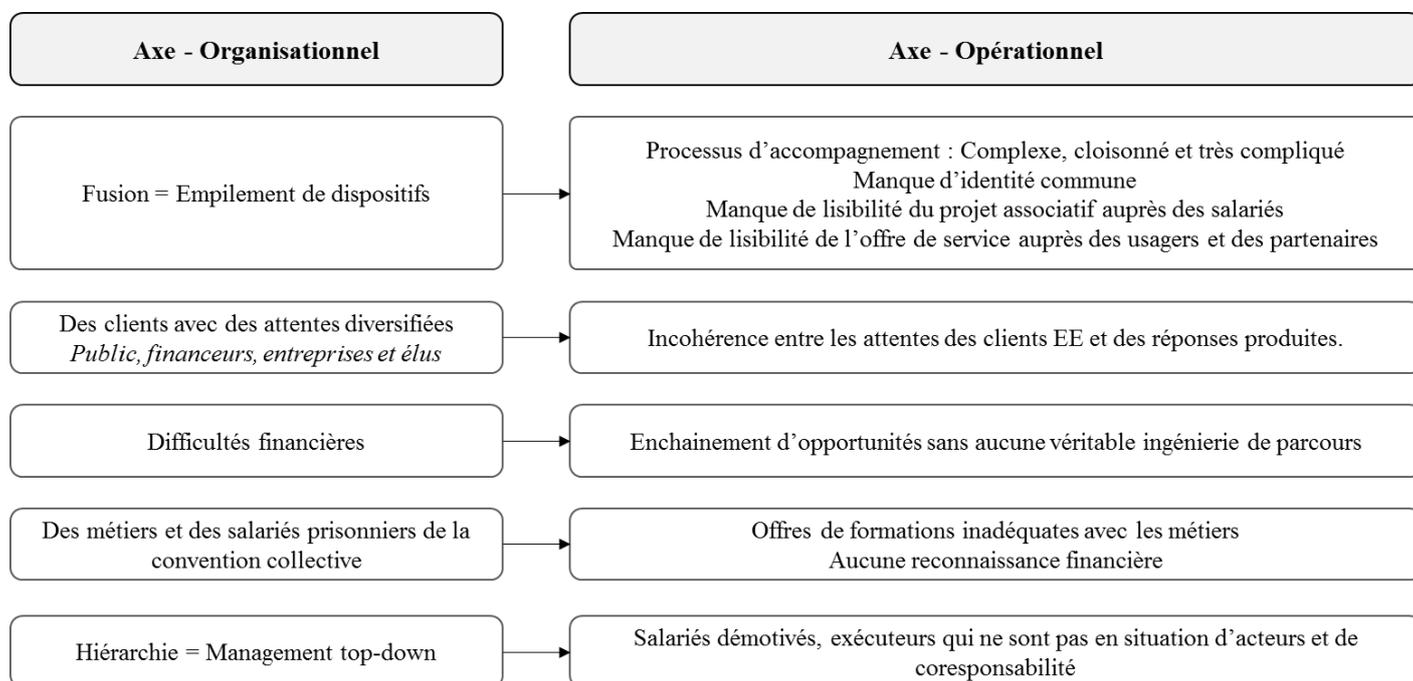


Tableau 1 : Les difficultés organisationnelles et opérationnelles relevées dans le cadre du diagnostic réalisé par Aegist 2014

Une relation de cause à effet existe entre l'axe organisationnel et l'axe opérationnel. Cela s'explique ainsi : comme précisé précédemment, EEDK est née d'une union d'associations (2004) puis d'une fusion de dispositifs (2007). Selon les salariés d'EEDK, *la fusion* s'est limitée à un « empilement » de dispositifs (Aegist, 2015, p.6), aucun encadrement n'a accompagné ce changement organisationnel pour le mener à bien. Cela a eu un impact sur :

- le manque d'identité commune,
- la lisibilité du projet associatif auprès des salariés,
- la lisibilité de l'offre de services auprès des publics et des partenaires : un processus d'accompagnement complexe, cloisonné et très compliqué.

Egalement, Entreprendre Ensemble est un acteur qui a pour mission d'assurer la coordination entre les différents outils territoriaux en faveur de l'emploi pour répondre aux commandes des élus, aux engagements auprès des financeurs, aux besoins socioéconomiques des publics accompagnés et aux attentes des entreprises.

La cohérence entre les attentes et les réponses produites reste jusqu'à présent un défi difficile à surmonter pour EEDK. Les salariés expliquent cette difficulté par le manque de communication en interne, par l'incompatibilité des dispositifs aux besoins des publics accompagnés et par l'insuffisance du temps dédié à la conception d'un parcours adapté aux besoins du public accompagné. En 2014 et suite au changement du président, EEDK s'est engagée à relever de nouveaux défis : « *rigueur budgétaire et pérennité, cohérence avec la demande publique évolutive, innovation sociale.* » (Aegist, 2015, p.3). En effet, la mesure financière n'échappe pas à cette analyse. L'association, dans un contexte économique difficile marqué par la baisse des

financements publics, doit développer de nouveaux moyens pour réunir les financements dont elle a besoin pour maintenir et développer son activité.

Cela peut également s'expliquer par le management adopté par les responsables : management « top-down ». Ce management a laissé se développer une forme de démotivation chez les salariés qui se sentent exécuteurs et non acteurs dans la structure.

1.3. Une expérimentation pour remédier à une partie de ces difficultés

Pour faire face aux défis précédemment mentionnés, EEDK tend vers *une organisation intégrée* (Ménard, 2012) dans laquelle les choix découlent d'une coopération entre les collaborateurs de tout niveau hiérarchique dans le but de coordonner leurs actions et d'atteindre des objectifs spécifiques.

La nécessité de tendre vers cette nouvelle organisation a été :

- Manifestée par Jean-Yves Frémont en mentionnant qu'il est impératif de « *développer l'innovation sociale pour faire naître de nouvelles pratiques en créant une cellule innovation* » (Entreprendre Ensemble ,2016),
- Approuvée par le cabinet de conseil Aegist ayant réalisé un diagnostic en septembre 2014 préconisant de revisiter le projet associatif de l'association pour l'amener à devenir « *une organisation dans laquelle les collaborateurs sont en situation d'acteurs et de coresponsabilité dans des collectifs au fait des tenants et des aboutissant des processus dans lesquels ils situent leur action.* » (Aegist, 2014, p.8).
- Mentionnée dans le 4^{ème} défi que s'est fixé EEDK dans le cadre de son nouveau projet associatif, ce dernier consiste à « *mettre en place et maintenir une organisation « agile », permettant l'innovation et la mobilisation des compétences au grès des projets et de l'évolution des financements.* » (Entreprendre Ensemble, 2015)

1.3.1. EEnnov', un nouveau processus pour de nouvelles idées

« EEnnov' » est un processus de maturation des idées nouvelles en phase d'expérimentation depuis le mois de mai 2016. Le choix de créer une telle démarche marquée par la réactivité et une gouvernance intermédiaire entre les membres du comité de direction et les salariés de tout niveau hiérarchique a été guidé par les résultats de l'étude⁹ menée auprès des salariés estimant que :

- EEDK n'est pas une structure innovante (**77,9%**) mais pourrait le devenir (**96,8%**),
- Leurs compétences pourraient être mieux utilisées (**89.5%**),
- Le manque de communication interservices est le principal frein à l'innovation, devant le manque d'écoute et le manque de reconnaissance financière et humaine (**87%**),
- Les deux principaux facteurs d'innovation sont : répondre aux besoins des usagers et satisfaire son épanouissement personnel,
- Tout salarié peut-être novateur,
- Il n'existe pas de processus de validation des idées nouvelles à Entreprendre Ensemble (**89.5%**),
- Ils ont un avis négatif sur la démarche actuelle de validation des idées nouvelles (**84%**).

Suite à ce constat, le Comité de direction a choisi, en septembre 2015, de lancer une expérimentation autour de la mise en œuvre d'un processus de validation des idées nouvelles au sein de l'association. EEnnov' s'adresse exclusivement aux salariés d'EEDK. Il se déploie autour de trois grandes phases essentielles :

- Récolte des idées – Les salariés peuvent déposer des idées individuellement ou en équipe,
- De l'idée au projet – Les salariés peuvent mobiliser des compétences en interne et/ou en externe pour mener à bien le montage de leurs projets,

⁹ **95/137** salariés ont pris le temps de répondre au questionnaire électronique, soit près de 70% des salariés.

En septembre 2015, le Comité de direction a choisi de lancer une expérimentation autour de la mise en œuvre d'un processus de validation des idées nouvelles au sein de l'association.

- Mise en œuvre du projet.

EEnnov' représente un outil, entre autres, permettant de créer un parcours de montage de projets partagé entre les différents métiers et niveaux hiérarchique de la structure. Ainsi, il permettra de rendre explicite les connaissances tacites des salariés (dont travailleurs de base et cadres supérieurs) pour incorporer dans de nouvelles idées et/ou projets (Nonaka et al. 1997).

1.3.2. Finalité et objectifs du processus

La finalité de ce projet est d'instaurer une culture d'innovation afin de devenir une organisation « intégrée », permettant aux salariés :

- D'être acteurs et coresponsables des actions menées
- De mobiliser leurs compétences au grès des projets et de l'évolution des financements

Objectifs	Résultats attendus
Implication, épanouissement du personnel (bénéficiaires intermédiaires)	<ul style="list-style-type: none"> - Dépôt d'idées - Montage et réalisation de projets - Investissement des salariés membre du CENI¹⁰ Investissement des salariés dans la formalisation des projets (<i>participation aux workshops</i>)
Communication interservices	<ul style="list-style-type: none"> - Hétérogénéité des membres du CENI et des équipes projets (<i>niveau hiérarchique / métiers</i>)
Dynamique partenariale	<ul style="list-style-type: none"> - Des partenaires financiers et opérationnels impliqués - Des financements collectés

Tableau 2 : Objectifs et résultats attendus d'EEnnov'

1.3.3. EEnnov', un système de management de la performance

Comme expliqué ci-dessus, EEnnov' permet la gestion de la connaissance des salariés de toute strate hiérarchique. Cela se perçoit à différents niveaux :

- EEnnov' rassemble chaque trimestre un ensemble de salariés pour évaluer les idées déposées par leurs collègues dans d'un CENI.
- Quand une idée est validée, les salariés porteurs d'idées peuvent organiser des workshops pour mobiliser les compétences dont ils ont besoin pour mener à bien le montage des projets.

Ici, l'accent est plutôt mis sur les compétences des salariés et leurs performances. C'est pour cela que nous nous sommes intéressés aux conditions de réussite d'un système de gestion de performance (Botton et al, 2012) et de l'intrapreneuriat (Bouchard, Fayolle ; 2011), deux concepts qui se rapproche sur le terrain. Les conditions de réussite sont les suivantes :

- l'implication de la direction (Botton et al, 2012 ; Bouchard, Fayolle, 2011),
- l'intégration des membres de l'organisation (Botton et al, 2012) à travers un système d'incitation, la formation et la sensibilisation des collaborateurs (Bouchard, Fayolle, 2011),
- l'appropriation des indicateurs adéquats et la mise en place d'un système d'information intégré permettant l'intensification des échanges entre collaborateurs (Botton et al, 2012 ; Bouchard, Fayolle, 2011)

¹⁰ Comité d'Emergence des Nouvelles Idées

Les moyens employés par EEDK pour la réussite d'Ennov' sont récapitulé dans le tableau ci-dessous et sur la base des conditions de réussite du management par la performance.

Conditions de réussite	Moyens employés par EEDK pour la réussite d'EEnnov'
L'implication de la direction	- A EEDK, la direction a accompagné le montage et la mise en place et le suivi de ce projet. Deux co-garantes sont à la tête de ce processus : la directrice des ressources humaines (membre du comité de direction) et la chargée de mission recherche et innovation.
L'intégration des membres de l'organisation	- En amont, à travers la participation en tant qu'acteur au montage du projet, que ce soit en répondant à un questionnaire électronique diffusé à tous les salariés EEDK et/ou en participant aux workshops pour le montage du projet. - En cours, à travers le dépôt des idées ou la participation au CENI pour évaluer les idées déposées sur la base d'un ensemble de critères. Le CENI rassemble chaque trimestre un nouveau groupe de salariés de différents métiers et niveaux hiérarchiques.
La création des indicateurs adéquats et leur appropriation	- La mise en place de ce projet a nécessité le recrutement d'une nouvelle salariée-doctorante, Meryem A., qui a fait l'objet de la CIFRE N°2015/1341. Après mon recrutement, j'ai procédé à la réalisation d'une boîte à outils comprenant : la fiche idée, critères et grille d'évaluation des idées, trame projet, indicateurs de performance, stratégie de communication, ... La boîte à outils a été soumise aux seize salariés mobilisés initialement pour réajustement.
Un système de sensibilisation, de formation et d'incitation des collaborateurs	- Pour diffuser cette nouvelle forme organisationnelle, une première intervention a été établie dans un Codir, suivie d'une intervention dans un codir élargie (directeurs et responsables de départements) et enfin une suite de présentations du processus dans les réunions d'équipes qui se tiennent en petits comités. En cas d'accueil d'un nouveau salarié, une réunion de présentation du processus s'organise. - Le système d'incitation mis en place est : - la mise en place de workshops de dépôt d'idées, - L'accompagnement proposé pour la structuration des idées et le montage des projets, - La possibilité de mobiliser des compétences, internes et/ou externe, autour d'un projet.
La mise en place d'un système d'information intégré permettant l'intensification des échanges entre collaborateurs	Une campagne de communication a été mise en place pour accompagner l'appropriation de ce nouveau dispositif par tous les salariés de tout niveau hiérarchique. Cela s'est traduit par : - Des interventions auprès de toute la ligne managériale, - Le développement d'une plateforme numérique : - incitative : accès facile et visible, - participative (possibilité de commenter), - transparente (possibilité de suivre l'état d'avancement des idées/projets), - démocratique (possibilité de voter) - fédératrice (possibilité de s'inscrire dans un workshop) »

Tableau 3 : Les conditions de réussite d'un système de gestion de la performance

Nous remarquons ici, qu'EEnnov' permet de développer des synergies entre les acteurs en interne et/ou en externe pour une co-construction des projets.

2. L'organisation d'EEDK, le cas du dispositif d'accompagnement au montage et à la création d'activités ESS

Dans cette deuxième partie, nous nous intéressons à l'organisation adoptée en amont par Entreprendre Ensemble et ses partenaires pour répondre aux besoins de son public en termes d'accompagnement au

montage de projets ESS. Pour y parvenir, un entretien semi-directif d'une heure a été réalisé avec Yassine Guerbas - salarié chargé du dispositif d'accompagnement porté par EEDK. Des recherches ont été menées sur internet et sites officiels pour interpréter correctement ses propos.

2.1. Un brève aperçu sur l'accompagnement

Selon Cuzin et Fayolle (2006, p.94), « *l'accompagnement se présente comme une pratique d'aide à la création d'entreprise fondée sur une relation qui s'établit dans la durée entre un entrepreneur et un tiers* ». A travers cette relation, l'entrepreneur va alimenter ses connaissances et ses compétences et accéder à des ressources (en connaissances, compétences et financières) utiles à la concrétisation de son projet. Aussi, pour Bakkali, Messeghem et Sammut (2010) ce métier d'accompagnateur a pour objectif de contribuer à la création d'un contexte favorable à l'entrepreneuriat en mettant à la disposition des entrepreneurs potentiels un certain nombre de compétences (locaux, conseils, formations ...), un réseau de partenaires exploitables et adaptés à leur activité potentielle.

Il paraît opportun de rappeler ce que couvre le verbe « accompagner ». En effet, selon Maela (2002) plusieurs mots dans ce métier appartiennent au champ sémantique du verbe « accompagner », à savoir : le « coaching », le « counselling », le « conseil », la « consultance », le « tutorat », le « mentoring », le « compagnonnage » et le « sponsoring ».

Comme développé précédemment, l'accompagnement des porteurs de projets dans la création ou la reprise d'entreprise (classique ou sociale et solidaire) leur permet de maîtriser leurs démarches de création ainsi que celle du développement et/ou d'expansion se déroule dans de bonnes conditions.

En ce qui concerne l'accompagnement à la création des structures de l'ESS, la Région Hauts de France accompagne depuis 2009 le développement de l'ESS. Elle soutient ainsi un réseau d'acteurs accompagnant les projets dans les différentes phases suivantes :

- Conception et montage d'une nouvelle activité,
- Démarrage de l'activité,
- Développement et pérennisation de l'activité,



Figure 1 : Les différentes phases de création et de développement d'activités

2.2. Une organisation intégrée pour une cohérence entre les finalités et les objectifs des parties prenantes

En France, l'accompagnement au montage de projets ESS (création d'associations à titre majoritaire) est la solution apportée par l'Etat à la demande des mouvements citoyens et collectifs en vue de leur permettre de structurer et formaliser leurs actions inscrites dans l'ESS.

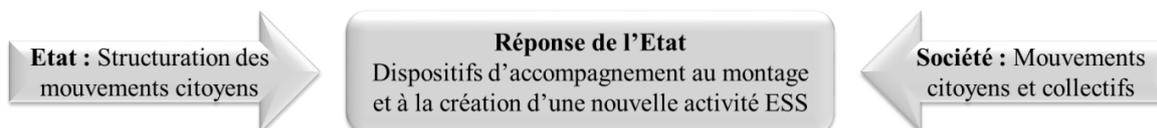


Figure 2 : Les dispositifs d'accompagnement comme réponse à la demande des mouvement citoyens et collectifs

En 2015, l'Etat, à travers la Loi NOTRe, renforce le rôle des régions pour appuyer le développement économique des territoires en ciblant les axes suivants : le développement de l'ESS, l'appui aux entreprises, le soutien à l'internationalisation, l'aide à l'investissement immobilier et à l'innovation des entreprises ... Pour co-construire l'axe de développement de l'ESS du SRDEII, la Région a fait appel à la Chambre

Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire (CRESS¹¹) qui joue le rôle du porte-parole des accompagnateurs auprès de la région. L'objectif est d'écrire avec les accompagnateurs (acteurs socioéconomiques des territoires) la feuille de route du développement de l'ESS de la région Hauts de France pour que les orientations du SRDEII, les objectifs ainsi que les résultats à réaliser s'inscrivent dans une seule ligne directrice.

Parties prenantes	Etat	Région	CRESS	Acteurs socio-économiques des territoires : <i>Accompagnateurs</i>
Finalité / Objectifs	Redéfinition des compétences des Régions, véritables pilotes de la politique économique	Co-construction du SRDEII avec les acteurs socio-économiques du territoire ayant répondu à l'appel à contribution lancé par la région.	Co-écriture de la feuille de route du développement de l'ESS de la région Hauts de France.	Offre commune et formalisé de l'accompagnement ESS.
Méthodologie	Loi NOTRe (2015)	1/Appel à contributions des territoires et des acteurs socio-économiques des Hauts-de-France 2/Organisation de rencontres territoriales 3/ Organisation d'une Conférence Territoriale de l'Action Publique 4/Adoption du SRDEII par le Conseil régional Hauts-de-France.	Organisation des réunions avec les accompagnateurs ESS	Communication au CRESS, dans le cadre des réunions collectives : des méthodologies d'accompagnement, des territoires couverts, des statistiques, des financements demandés.

Tableau 4 : Parties prenantes dans la co-écriture de la feuille de route du développement de l'ESS de la région Hauts de France

EEDK tend vers une organisation intégrée comme nous avons pu le montrer dans le cadre de la première partie. Nous avons aussi analysé la démarche en mobilisant la théorie du management par le système de performance. A ce titre, nous procédons à l'analyse du dispositif d'accompagnement sous un autre angle de vision ; C'est-à-dire, en mobilisant la même théorie mais en adoptant un champ de vision différent : l'analyse ne portera pas sur le fonctionnement en interne entre les salariés mais en externe avec les parties prenantes. Pour cela, nous remplacerons direction par Région, membres de l'organisation et collaborateurs par parties prenantes

L'implication de la Région	Son implication se traduit par le financement des dispositifs d'accompagnement.
L'intégration des parties prenantes	Etat, Région, CRESS et acteurs socioéconomiques. Comme illustré dans le tableau 4, toutes les parties prenantes sont intégrées, chacune à son niveau, dans l'élaboration du SRDEII.
La création des indicateurs adéquats et leur appropriation	Les objectifs fixés dans les conventions sont négociés en amont avec les accompagnateurs.
Un système de sensibilisation, de formation et d'incitation des parties prenantes	Appel à contribution lancé par la région, Réunion collectives organisées par la région et la CRESS. La convention ne représente pas une contrainte mais le cadre dans lequel les accompagnateurs peuvent apporter une réponse adaptée aux

¹¹ Organisme qui se charge entre autre de la représentation auprès des pouvoirs publics des intérêts de l'ESS, une mission conférée par la loi ESS de 2014.

	besoins du public accompagné et faire ainsi évoluer le dispositif. Une marge de manœuvre (flexibilité/agilité) est accordée aux accompagnateurs pour : déterminer les contenus des RIC à proposer, les prestataires à faire intervenir ...
La mise en place d'un système d'information intégré permettant l'intensification des échanges les parties prenantes.	La région a mis en place depuis la création des dispositifs d'accompagnement une plateforme de saisie permettant de traduire l'accompagnement des porteurs de projets ESS à l'échelle régionale en chiffre.

Tableau 5 : Moyens mis œuvre par l'Etat et la Région pour construire l'axe développement ESS du SRDEII

2.3. Comment se traduit cette organisation en termes de résultats ?

A Dunkerque, EEDK avec l'appui financier de la région (principalement) et la CUD, représente l'acteur socioéconomique qui assure l'accompagnement au montage et au démarrage d'activités ESS. Les objectifs à atteindre ainsi que les résultats attendus se négocient chaque six an avec la région. La négociation est en cours pour l'année 2017. Le tableau ci-dessous retrace la finalité de la région, les objectifs convenus entre la région et EEDK et les résultats réalisés attendus.

	2009-2015	A partir de 2016
Finalité de la région	Développer l'Economie sociale et solidaire dans les territoires	
Objectif convenu	Accompagner au montage et au démarrage d'activités ESS.	
Résultats attendus	1/Couvrir le territoire de la CUD et de la CCHF, 2/Accueillir quarante porteurs de projets par an, 3/Accompagner dix porteurs de projets sur une année, 4/Organiser cinq réunions d'information collectives par an.	Les négociations sont en cours.

Tableau 6 : Finalité, objectifs convenus, résultats attendus 2009-2015 et à partir de 2016

C'est ainsi qu'EEDK apporte un accompagnement de nature « technique » pour les porteurs de projets de l'ESS. L'accompagnement se décline en trois principales phases :

Phases	Objectifs réalisés – 2009/2015
Accueil et orientation du public	Plus de 40 accueils par an
Accompagnement : 1/ Accompagnement individuel ¹² 2/ Réunions d'information collectives (RIC) ¹³ 3/ Formation à L'ESS ¹⁴	Plus de 10 accompagnements sur l'année 5 RIC par an 5 modules de formation pour 2014 et 2015
Suivi post création	-

Tableau 7 : Objectifs réalisés

Les objectifs ont depuis toujours étaient remplis, que ce soit en terme de nombre de porteurs de projets accueillis/accompagnés ou en terme de réunions d'information collectives organisées » confirme Yassine Guerbas chargé de projet.

Au cours de l'interview, nous avons pu soulever qu'une légère divergence d'intérêts existe entre les différents échelons territoriaux, à savoir la Région, *pilote de la politique économique* (Xavier Bertrand Président de la Région Hauts-de-France et Karine Charbonnier, 2016, p.2) et la Communauté Urbaine de Dunkerque. Cette divergence d'intérêts due à une asymétrie d'informations entre ces différentes instances

¹² Accompagnement au cours duquel les porteurs de projets bénéficient d'un appui à la rédaction de projet, à la collecte de financement, à la mise en contact avec des acteurs ...

¹³ Organisée avec des prestataires, dispositifs d'appui complémentaire à celui proposé par EEDK. Ex : Financeurs

¹⁴ Les formations ont été organisées exceptionnellement au cours de 2014 et 2015, suite à une réponse à un appel à projet lancé par la Région.

peut représenter un frein à la réalisation correcte des objectifs. Quand nous évoquons le mot « information » nous faisons référence à « la finalité et les objectifs escomptés par la région » concernant l'axe du développement de l'ESS dans les territoires de la région Hauts de France. C'est à ce titre que, pour faire face à cette situation dans laquelle les échelons territoriaux ne sont pas au même niveau d'information, qu'une réunion est organisée entre la CUD et EEDK dans laquelle est prévue l'intervention du chargé de projet pour l'explication des attentes de la région d'EEDK concernant l'accompagnement au montage et à la création d'activité ESS (dispositif porté par EEDK).

EEDK n'échappe pas aux difficultés auxquelles les associations sont confrontées de manière générale. La structure est, dans sa globalité, dans un contexte économique difficile marqué par la baisse des financements publics et doit développer de nouveaux moyens pour réunir les financements dont elle a besoin pour maintenir et développer son activité.

Le dispositif d'accompagnement au montage et à la création d'activités ESS n'est pas touché par la baisse des financements. En effet, l'Etat s'est fixée comme finalité de développer l'ESS dans les territoires et se donne les moyens de le faire : les acteurs socioéconomiques (dont EEDK) sont accompagnés par la région pour définir collectivement leur feuille de route et communiquer ainsi leurs demandes de financement pour mener à bien leurs missions.

Une de nos hypothèses était portée sur l'impact de la manière dont s'organise EEDK pour collecter ses financements sur le développement de la cohérence entre les finalités, les orientations et les objectifs attendus auprès d'Entreprendre Ensemble dans le cadre de l'ESS (acteur socioéconomique du territoire de Dunkerque). Cette hypothèse est confirmée, en effet, grâce à l'élaboration participative de la feuille de route de l'axe du développement de l'ESS entre la région et les acteurs socioéconomiques avec l'intermédiaire de la CRESS les finalités, les orientations et les objectifs attendus s'inscrivent dans la même ligne directrice. Ainsi, les accompagnateurs maîtrisent leurs objectifs et les modalités de leurs réalisations.

Cette organisation se confronte à des limites quand l'acteur socioéconomique chargé de l'accompagnement au montage et à la création des activités ESS n'est pas un échelon territorial local ou encore quand l'échelon territorial local (CUD) n'inscrit pas ses orientations au même niveau que celles de la région qui représente le *pilote de la politique économique* (Xavier Bertrand Président de la Région Hauts-de-France et Karine Charbonnier, 2016, p.2). Dans cette situation, l'acteur socioéconomique en charge de l'accompagnement se retrouve ainsi entre deux politiques, l'une à l'échelle locale (CUD, l'un des principaux financeurs d'EEDK dans sa globalité) et l'autre à l'échelle régionale (le principal financeur du dispositif d'accompagnement ESS), qui ne poursuivent pas forcément les mêmes finalités, chose qui peut mettre en difficulté la réalisation des objectifs convenus.

Bibliographie

- Aegist, *Accompagnement d'un projet stratégique pour améliorer l'offre aux enjeux et spécificités du territoire, Diagnostic dynamique*, Entreprendre Ensemble, 2014.
- AGUR, *Éconographe Flandre-Dunkerque 2016 – 2017*, Coudekerque-Branche, Pacaud, 2015.
- AGUR, *Repères stratégiques pour les états généraux de l'emploi local*, Coudekerque-Branche, Pacaud, 2015, p.22.
- Akesbi M., *Les formes plurielles de l'innovation sociale : Essai d'analyse du cas de l'association Entreprendre Ensemble de Dunkerque*, Cahiers du Lab.RII – Documents de travail, n°301, 2016.
- Frémeaux P., *l'économie sociale de A à Z*, hors-série pratique, *Alternatives économiques*, Paris, n°22, 2006, p.80.
- Baverez N., *La spécificité française du chômage structurel de masse, des années 1930 aux années 1990* », *Histoire*, vol. 52, n°1, 1996, p. 41-65
- Becker J. J., *La France en crise*, in *La France de 1914 à 1940*, Coll. Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, 2005.
- Ménard C., *L'économie des organisations*, La Découverte, 2012.
- Cour des comptes, *Les dispositifs de soutien à la création d'entreprises, Communication au président de l'Assemblée nationale pour le comité d'évaluation et de contrôle des politiques publiques- Rapport d'évaluation*, article L. 132-5 du code des juridictions financières, Tome3, 2012, p. 230.
- CREDOC et E2I, *Evaluation du projet 3XL, Maison de l'Emploi de Dunkerque, Entreprendre Ensemble, dunkerque*, 2012.
- Cuzin R., Fayolle A., *Quel appui à la création d'entreprise ?* , *L'Expansion Management Review*, 1/2006 (N° 120), p. 92-97.
- DUCLOS F., *Départs à la retraite et opportunités d'emplois dans l'économie sociale et solidaire*, CNCRESS, 2016, p.3.
- Entreprendre Ensemble, *Statuts Entreprendre Ensemble en Flandre et pour le Littoral Dunkerquois*, Dunkerque, 2004.
- Entreprendre Ensemble, *Présentation d'EEinnov'*, Dunkerque, 2016.
- Entreprendre Ensemble, *Projet stratégique 2015-2018*, Dunkerque, 2016.
- Entreprendre Ensemble, *Traités de fusions*, Dunkerque, 2007, 2011.
- Entreprendre Ensemble, *Rapport d'activité*, Dunkerque, 2012, 2013, 2014, 2015.
- Région, *Conférence régionale pour le développement économique et l'emploi*, 2015.
- Région Hauts de France, *Concertation Développement économique (SRDEII)*, Nord Pas de Calais – Picardie, 2016.
- Le portail de l'économie et des finances, [[en ligne](#)], dernière mise à jour 24.12.2015, consulté le 02.03.2017.
- Paul M., *L'accompagnement : une nébuleuse*, éducation permanente n° 153/2002-4, 2002.
- Merrien F-X, *La nouvelle gouvernance de l'État social en France dans une perspective internationale*, *Informations sociales*, 5/2011, n° 167, p. 11-22.
- Nonaka I. et al. *La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, De Boeck université, 1997.
- Raedersdorf S., « *Entreprendre dans l'économie sociale et solidaire : entre contrôle et créativité ?* », *Innovations*, 3/2015, n° 48, p. 69-85.
- Richez-Battesti N., Petrella F-D., *L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ?*, *Innovations*, 2/2012, n°38, p. 15-36.