
PROJET COLLECTIF SOLIDAIRE

FABRIQUE DE PROJETS COLLECTIFS :
LE ROLE CENTRAL DE L'INTERMEDIATION
- EXPERIMENTATION EN PACA -

Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager les directeurs de mémoire ou l'Université de la Méditerranée.

Remerciements :

Ce mémoire universitaire a été réalisé durant une année de formation au management et à la gestion de projets dans l'Economie Sociale et Solidaire. (ESS). Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui ont contribué à mes réflexions, questionnements, recherches et résultats durant les 12 derniers mois.

Je tiens d'abord à remercier les co-responsables de ce Master : Francesca Petrella et Nadine Richez-Battesti, qui est par ailleurs ma directrice de mémoire, pour leurs apports de connaissances et leur soutien, ainsi que pour les rencontres qu'elles nous ont permis de rencontrer tout au long de l'année scolaire. Parmi ces personnes, je tiens à remercier Philippe Oswald pour ses conseils et le temps qu'il m'a accordé.

Je souhaite remercier l'équipe d'Inter-Made, plus particulièrement mon responsable de stage Laurent Boy, ainsi que le directeur de la structure Cédric Hamon, avec qui j'ai pu avoir des échanges constructifs pour mes recherches.

Je suis aussi très reconnaissante envers les autres personnes qui ont accepté de m'offrir de leur temps, connaissances et conseils lors de nos entretiens. Merci donc aux membres rencontrés dans le cadre du projet étudié : Karen Bouvet, Laurence Diederichs-Diop, Andréa Roche, ainsi qu'aux personnes externes au projet : Tarik Ghezali et Anciïs Triolaire.

Enfin, je remercie chaleureusement mes proches et camarades universitaires pour nos échanges et leurs encouragements, et plus spécialement ma mère qui m'a apporté un soutien unique.

Sommaire

Remerciements :

INTRODUCTION

I. CONTEXTE SOCIÉTAL

1. EVOLUTION DU SYSTÈME SOCIAL
2. PROJETS COLLECTIFS SOLIDAIRES
3. ENJEUX SOCIÉTAUX

II. APPROCHE THÉORIQUE : Construire l'action collective

1. THEORIES DE L'ACTION COLLECTIVE
2. PROCESSUS DE FABRICATION COLLECTIVE
 - A. CINQ ETAPES DU PROCESSUS DE TRADUCTION
 - B. POINTS D'ATTENTION :

III. MÉTHODOLOGIE

1. PRATIQUE PROFESSIONNELLE ET OBSERVATION
2. RECHERCHE SCIENTIFIQUE
3. LE CAS DE L'EXPÉRIMENTATION

IV. ANALYSE DE L'EXPERIMENTATION

1. LE PROJET COLLECTIF SOLIDAIRE DU LAB'CDC : AGE&VIE
2. ROLE DE TRADUCTEUR AU LONG DU PROCESSUS
3. DISCUSSION DE L'ANALYSE DES RESULTATS

VI. CONCLUSION

Bibliographie

Liste des annexes

Annexes

INTRODUCTION

Quelle que soit l'échelle d'observation d'un territoire, on peut remarquer que l'ensemble des acteurs économiques, sociaux et politiques paraissent parfois cloisonnés dans leurs sphères respectives. Ce peut être dû aux différences entre leurs pratiques professionnelles, à des conflits d'intérêts ou encore ils peuvent se sentir mis à part dû à leur manque de notoriété. Face aux évolutions de l'intervention publique et donc des relations entre acteurs publics et privés, avec le *new public management* notamment, apparaissent de nouveaux moyens de les associer. De plus, les injustices visibles ne sont plus supportables pour certains acteurs qui désirent alors participer à la résolution de problématiques sociales et environnementales.

De nombreux projets incluant des acteurs nombreux et hétérogènes voient ainsi le jour, et avec eux de nouvelles manières de construire des projets collectifs, dans une dimension multipartite. Nous nous intéressons plus particulièrement aux projets collectifs dont le but poursuivi est solidaire, soit en réponse à un besoin social ou environnemental. L'impact visé par ces projets ne découle pas forcément directement des besoins du territoire ou des acteurs qui gravitent autour. Apparaît ainsi la nécessité de parvenir à associer l'ensemble des parties prenantes autour d'un sujet ou objet commun et de faire converger leurs intérêts et ainsi leurs actions. Bien que la coopération existe et soit souhaitable, les acteurs n'ont pas nécessairement l'habitude ou même des moyens et méthodes pour accorder leurs projets, qui gagneraient à être harmonisés ou mis en commun.

Sur un territoire délimité, des rencontres et des partages de savoirs et ressources, via des espaces de mutualisation et des personnes intermédiaires optimisent l'élaboration et la mise en œuvre de projets. Cette nécessité de coopération et d'intégration d'une variété d'informations rappelle la théorie

de la traduction de Callon et Latour, mais aussi celles autour de l'intelligence collective. Ces approches scientifiques permettent d'envisager un projet collectif solidaire comme une série de phase durant lesquelles les acteurs concernés doivent s'équilibrer sur différents plans.

Dans la pratique comme dans la théorie, on peut percevoir aujourd'hui que certaines personnes jouent des rôles de mise en lien et de facilitation de résolutions de conflits entre des acteurs hétérogènes. Ce rôle d'intermédiaire est pris en charge par des personnes ou des organisations. Il n'existe pas de profil-type, puisqu'on retrouve dans ce rôle des personnes publiques, privées, dont c'est le métier premier ou une mission annexe. Parmi les problématiques urgentes qui concernent le territoire de Marseille, nous avons choisi de centrer notre étude sur la réponse aux besoins sociaux de la ville, plus précisément ceux qui sont ceux autour du vieillissement de la population ainsi que du logement.

Dans ce cadre, nous allons illustrer notre recherche par l'étude du cas d'un projet collectif solidaire incubé par le Lab'CDC de la Caisse des Dépôts et Consignations, finalement intitulé Age&Vie, auquel l'association Inter-Made, via le dispositif Fabrique à Initiatives, a participé. Il s'agit d'un projet permettant le maintien à domicile de personnes âgées dans le cadre d'une opération de viager solidaire. La Fabrique à initiatives, de même que deux autres acteurs, a notamment joué le rôle d'intermédiaire entre ses participants.

En examinant les conditions nécessaires à la réussite d'un projet solidaire multi-partenarial, il nous est apparu d'un intermédiaire humain en était un élément crucial. Qu'un intermédiaire soit issu de la sphère publique ou privé, le métier qu'il fait est aujourd'hui nouveau. Cette position suscite de nombreuses questions, dont l'une a plus retenu notre attention :

Quelle place un traducteur peut-il prendre au long des différentes phases constituant un processus de fabrication de projet collectif solidaire ?

Dans un premier temps, nous décrivons le contexte sociétal dans lequel se situe notre étude, soit une société confrontée à des évolutions de son système social et des modes de travail collectifs. Nous décrivons plus précisément les enjeux de vieillissement et du logement qui concernent le projet étudié.

Dans une seconde partie, nous donnerons une lecture théorique que l'on peut poser sur un projet collectif solidaire, notamment par la théorie de la traduction de Callon et Latour qui permet d'identifier différentes phases dans un processus de traduction, c'est à dire de modification d'une situation donnée.

Nous avons regroupé dans une troisième partie les approches méthodologiques de ce mémoire. D'une part nous présenterons la méthodologie d'enquête employée, à travers une pratique professionnelle ainsi que recherches scientifiques. D'autre part, nous indiquerons les particularités méthodologiques de l'action collective et expérimentale étudiée.

Nous pourrons ainsi passer à l'analyse de l'expérimentation, au long des étapes du processus de fabrication collective. Pour chacune d'elle, nous observerons le rôle qu'ont pu avoir les traducteurs. Puis nous pourrons finalement discuter les résultats avant de conclure cette étude.

I. CONTEXTE SOCIÉTAL

Dans cette première partie, nous allons passer en revue les éléments du contexte qui ont retenu notre attention en amont et au cours de nos recherches. Nous présentons ici les évolutions et les enjeux de société.

1. EVOLUTION DU SYSTÈME SOCIAL

Depuis quelques décennies, le système d'organisation des pouvoirs publics est marqué par de nombreux changements dans la répartition des prises d'initiatives et des responsabilités. Plusieurs facteurs sont à l'origine de ce phénomène.

A. EVOLUTION DU RÔLE DE L'ETAT SUR LA RÉPONSE AUX BESOINS SOCIAUX

La nouvelle forme de gestion publique, le New Public Management, qui met notamment l'accent sur la culture du résultat et emprunte des pratiques et outils issus du privé, induit un changement dans la prise en charge des besoins sociaux et environnementaux. L'Etat ne se considère plus toujours capable de répondre aux besoins sociaux et préfère parfois **déléguer** ce rôle à ceux qui se revendiquent capables de le faire. Depuis les années 80 et plus récemment avec la loi Nouvelle Organisation Territoriale de la République (loi NOTRE) du 7 août 2015, l'Etat se recentre sur ses fonctions régaliennes et transfère certaines de ses compétences aux régions et aux départements. Parallèlement, les régions se désengagent des politiques sociales et on constate une baisse des aides financières sur l'action sociale, notamment avec une réduction des subventions aux associations et des contrats aidés.

Par voie de conséquence, d'autres acteurs, par exemple des associations, s'emparent des réponses aux besoins sociaux grâce à leur proximité avec le territoire et les personnes. Ceux-ci agissent historiquement à travers des activités dont ils sont à l'initiative. Depuis ce nouveau mode de gouvernance publique, ils répondent notamment à la politique sociale de l'Etat et des collectivités territoriales, de plus en plus constituée d'**appels à projets**. Ces derniers sont ouverts à de nombreux types d'acteurs -associations, mutuelles,

fondations, coopératives ou entreprises sociales- qui sont alors mis en concurrence. On note aussi une **professionnalisation** du secteur social. Cela peut être une des raisons pour lesquelles le gouvernement fait plus confiance et confie plus de missions aux acteurs privés non-lucratifs. Ce pilotage de la politique sociale amène à s'interroger sur l'adéquation entre les besoins sociaux et les réponses apportées par des acteurs/décideurs des pouvoirs publics. En effet, les agents publics ne sont pas toujours connectés avec la réalité du terrain et leur prise d'initiative peut être limitée sous l'effet des contraintes administratives et de la rigidité du cadre institutionnel.

En plus d'initier des partenariats par des appels à projet, la logique économique de **marchandisation** appliquée au secteur social est de plus en plus prégnante. En effet, l'Etat ne se contente plus de soutenir des associations, dans un contrat de confiance réciproque. Cette recherche d'efficacité est légitime, mais ses effets sont parfois délétères. En effet, la pression économique qui pèse sur les associations les amène à consacrer une part importante de leurs ressources à mener des projets parfois éloignés des besoins qu'elles ont identifiés. Il serait intéressant également d'observer si la capacité d'innovation des agents sociaux est mise à mal par cette nécessité de répondre aux appels à projets.

Ainsi, les réponses apportées sont parfois moins en adéquation avec les besoins, voire dévoyées par des considérations externes. Le *community-based development*, approche qui met les bénéficiaires au cœur de la construction du projet, de la même manière que le *design de service*, est alors mis sous pression (Richez-Battesti, Petrella et Enjolras, XXX, 2013). Cette tendance est une cause de la **fragilisation de la gouvernance partenariale** entre l'Etat et les organisations de l'économie sociale (Gallois, Lecat, Nieddu, 2016, pp. 359-385.)

Depuis les années 2000 se développe cependant un mode de **construction collective de projet**, aussi encouragé par l'Etat. Cette nouvelle forme d'action est une des conséquences positives de l'introduction dans le marché du travail en mode projet. C'est aussi une préoccupation publique qui se concrétise avec l'apparition d'initiatives locales financées par des fonds publics. Ainsi la Fabrique à Initiatives, créée en 2009, s'est donné pour mission de créer des entreprises sociales en partant des besoins des territoires. Ce processus inversé de création d'activité, ayant pour point de départ le repérage des besoins sociaux non satisfaits, permet la création d'emplois dans l'ESS grâce à une mobilisation de toutes les forces locales, alliant différents types d'acteurs. Dans

la région Paca, le Laboratoire d'innovation publique de la Région Sud-PACA propose de nouvelles méthodes de conception et de mise en œuvre des politiques publiques. Cette volonté d'innovation publique, de co-construction de réponses, se retrouve également au niveau européen et à l'étranger. Citons pour exemple le Mindlab (Danemark), le Silk (Royaume-Uni) et le Public Policy Lab (Etats-Unis).

B. L'ESS ET LA SOCIÉTÉ CIVILE AGISSENT EN COMPLÉMENTARITÉ DE L'ETAT

En moins de cinquante ans, la succession des révolutions numériques et des télécommunications a abouti à un **partage d'informations mondial par et pour tous**. Ce tournant dans le pouvoir de communication et d'expression permet aux utilisateurs de comparer leurs conditions de vie à celles d'autres personnes, prenant ainsi conscience des inégalités, avant d'entreprendre des actions pour satisfaire des besoins sociaux. Cette émulation générale, à petite et grande échelle, et les élans de solidarité mondiale, sont entraînés par un effet boule de neige : quand des groupes sociaux revendiquent leurs droits, tous les autres suivent tour à tour. Parallèlement, le sentiment grandissant que la parole individuelle, souvent relayée par les réseaux sociaux, a une importance renforce les confiances individuelles. Cette tendance est également encouragée par la société qui met de plus en plus l'accent sur le développement personnel et le bien-être social.

Ce nouveau climat social entraîne une forte **visibilité de la solidarité populaire** et des actions de la société civile qui cherchent à pallier les manques de l'Etat. Les innovations entrepreneuriales de ce secteur apparaissent comme les meilleures réponses aux besoins sociaux et environnementaux. La croissance du nombre d'associations montre le développement de l'altruisme. Ceci se concrétise par une croissance du temps consacré au bénévolat et la création de nombreux projets.

La force de la société civile repose également sur la **liberté d'action** qu'elle prend, et sa **proximité territoriale**. Elle jouit d'une certaine légitimité auprès du public notamment grâce à son statut non lucratif, puisqu'elle porte l'image d'une organisation qui ne profite pas financièrement de ses activités.

Cet **élan solidaire** collectif est cependant limité dans son opérationnalisation. Les très nombreux projets mis en place restent le plus souvent éparpillés, ce qui

impacte leur efficacité. Des solutions restent encore à trouver pour optimiser ces actions, par une nouvelle union ou organisation. De plus, les actions de la société civile souffrent parfois d'une image un peu négative, celle d'un acteur considéré comme naïf et utopique/ peu professionnel. Ce manque de légitimité apparent peut être un frein dans sa relation auprès des financeurs, ce qui accroît les difficultés financières auxquelles elle est déjà confrontée.

Les actions solidaires de la société civile, malgré ses freins et ses limites, jouent un rôle important dans le domaine social. Cela étant, avec l'évolution du modèle de gouvernance, on constate que les pouvoirs publics français souhaitent agir de manière conjointe avec les acteurs sociaux, en fournissant des outils et des aides financières. On peut comprendre cela comme une **volonté partagée d'associer** les savoirs, compétences, ressources et pouvoirs, dans un projet commun. Il s'agit de rendre l'ensemble des acteurs autonomes, mais toujours en conformité avec les politiques publiques sur lesquelles ils ne sont pas forcément concertés. Nous en étudierons ici une forme particulière de coopération publique-privé, les projets collectifs solidaires.

2. PROJETS COLLECTIFS SOLIDAIRES

A. NOTIONS CLES

Face à la volonté de renforcer les interactions productives entre acteurs publics et privés, on voit émerger un mode de travail où le pouvoir de décision est multilatéral, par la mobilisation autour d'une **action ou œuvre commune**. Depuis une dizaine d'années, de nombreux projets voient le jour grâce à la participation conjointe d'acteurs des différents secteurs : public, privé lucratif, privé non lucratif ou à lucrativité limitée. Par ailleurs, on observe des "actes manqués" ou au contraire des opérations réalisées en doublon sur une problématique commune, on peut alors imaginer qu'une coopération approfondie, un nouveau mode de *faire ensemble* permettrait de multiplier l'utilité sociale produite. Sans que ce soit une injonction à un projet, il est fréquent que le fruit d'un travail collectif s'apparente à un développement entrepreneurial ou tout au moins économique.

Dans un **projet collectif**, chaque participant trouve un intérêt personnel à prendre en main un rôle qui lui est propre. Nous choisissons ici le terme de collectif et non pas partenarial car le projet que nous étudierons mobilise des

acteurs dotés de pouvoirs de décision différents. Des auteurs comme Bréchet (2009) s'intéressent à cette idée en évoquant la **démarche d'action collective**, définie comme une « *construction conjointe des savoirs et des relations* ». Christophe Lafaye et Sandrine Berger-Douce (2014) parlent eux de stratégies collectives entrepreneuriales comme une manière d'**agir collectivement** entre organisations concurrentes ou non. Ils citent eux même Astley et Fombrun (1983) qui parlent eux de stratégies collectives comme « *la mobilisation commune de ressources et la formulation de l'action au sein de collectivités d'organisations* ».

Lorsque, au-delà de la satisfaction d'intérêts individuels, quand un projet apporte une réponse d'intérêt général, une utilité sociale ou environnemental, on peut alors parler de **projet collectif solidaire**. Il est intéressant d'intégrer la définition sociologique du terme "solidarité" donnée par le Centre National de Ressources Textuelles et Linguistiques à notre étude : « *Devoir moral, résultant de la prise de conscience de l'**interdépendance** sociale étroite existant entre les hommes ou dans des groupes humains, et qui incite les hommes à s'unir, à **se porter entraide** et assistance réciproque et à coopérer entre eux, en tant que membres d'un même corps social.* » (CNRTL).

B. DES TENSIONS POTENTIELLES

La multiplicité des facettes des acteurs d'un projet et des interactions entre eux peut être source de tension mais également d'harmonie dans certaines conditions. Nous l'avons vu, les acteurs gravitant autour d'un besoin sont hétérogènes et évoluent selon des **logiques différentes**. Ces approches se retrouvent par exemple dans les travaux de Mintzberg qui analyse l'organisation des ressources humaines à travers le mode de gouvernance et la répartition du pouvoir, les buts poursuivis et la répartition du travail.

A ces logiques organisationnelles diverses s'ajoutent des **conflits d'intérêts**, dans des dimensions économiques, de recherche d'intérêts personnels ou d'ambitions hétérogènes. En effet, une situation de collaboration étant potentiellement soumise à des comportements opportunistes ou concurrentiels, l'absence de vision partagée ou la présence de raisonnements en termes de positionnement individuel et non pas de projet collectif, peuvent être des freins importants. Comme nous pourrons le voir un peu plus loin, il faut analyser le contexte individuel des parties prenantes : de qui et pourquoi émerge le projet ? Pourquoi m'y engager ? etc... On peut ainsi faire converger

les objectifs disparates. Quand ceci est opéré, la coopération entre individualités reste encore un point sensible. Ainsi, les comportements individuels inappropriés de certains acteurs - attitude trop directive, opportunisme, manque d'échanges - peuvent entraîner des conflits interpersonnels, une perte de confiance dans le groupe, une chute de la motivation ou une remise en cause du leadership.

Cependant, ces logiques et ces intérêts divergents ont également un effet positif dans la mesure où les acteurs se compensent, se complètent et **s'enrichissent mutuellement**. Les moteurs, compétences, ainsi que les freins respectifs aux différents acteurs, notamment publics et non lucratifs, peuvent se compenser s'ils sont employés sur un même projet et selon une intention commune. Les ressources dont ils disposent, si elles sont composées conjointement, peuvent participer au développement d'innovations sociales. La coopération permet donc de réduire les lacunes et l'asymétrie d'information entre les acteurs.

Les projets associant les savoirs, ressources et besoins d'entreprises, de bénéficiaires et de chercheurs peuvent donner lieu à une **innovation sociale**, notamment dans le cadre d'incubation de projets. Ajoutons également que l'implication d'acteurs de terrain peut permettre une meilleure adaptation du projet au territoire. On peut envisager que les objectifs respectifs de chacun des acteurs aient un impact à un niveau supérieur dans lequel la convergence de leurs intérêts réponde à un besoin social. Mais ceci est loin d'être systématique et ne se vérifie que dans certaines situations particulières. Dans les cas ordinaires, une démarche volontariste est nécessaire.

Ce qui importe donc est **l'intention**. Dans un contexte fort de demande de justice sociale, ces acteurs souhaitent agir. Cette volonté entrepreneuriale partagée est un levier d'autant plus puissant que les acteurs perçoivent l'intérêt d'associer leurs compétences. Ils ont également des **moyens** et les outils (gratuits) pour le faire : ils peuvent ainsi confronter leurs représentations et faire émerger de nouvelles idées et connexions jusqu'alors inenvisagées. Le recours aux méthodes d'intelligence collective, à la coopération et à l'émulation, permet d'assimiler vertueusement des savoirs et des ressources au sein d'un groupe d'acteurs. Mais certaines contraintes pèsent sur ces coopérations. Les acteurs sont en effet souvent **éloignés géographiquement**. Les acteurs n'ont alors pas les moyens d'accorder et d'harmoniser leurs projets. Sur un territoire délimité, le partage de savoirs et ressources via des espaces de

mutualisation est facilitée. Le facteur **temps** est également à prendre en compte. Le manque de temps, la précipitation pénalisent la qualité de la réflexion. Il paraît important de prendre du recul et se livrer à une analyse approfondie et d'envisager différentes approches et points de vue avant de s'engager dans l'action.

3. ENJEUX SOCIÉTAUX

Dans le cadre du projet collectif solidaire que nous allons étudier, les deux salariés de la Fabrique à Initiatives engagés sur le projet en question, ont réalisé, parmi les autres missions de travail qui leur ont été commandées, un diagnostic territorial. Il a été axé sur les enjeux autour du vieillissement de la population et de leur situation d'hébergement, en lien avec leur maintien à domicile et son financement. Dans cette partie, nous souhaitons utiliser les résultats et les mettre à profit une nouvelle fois dans le cadre de cette étude. Les éléments et infographies qui vont suivre sont donc pour partie issus du diagnostic réalisé par la FAI.

A. VIEILLISSEMENT ET MAINTIEN A DOMICILE

1. Evolution du contexte législatif :

Face à l'évolution constante de la population, le contexte législatif se renouvelle. Depuis le début du siècle, on voit apparaître notamment deux lois :

Loi Adaptation de la Société au Vieillissement de la population (ASV) 2015	Loi Rénovation de l'action sociale et médicosociale 2002	Sources des données : Legifrance. gouv.fr
1. Mobiliser toute la société (mobilisation de tous les secteurs) 2. Accompagner le parcours des personnes âgées 3. Respecter les droits et libertés des personnes âgées	1. Renforcer le droit des usagers 2. L'élargissement des missions de l'action sociale 3. Mieux organiser et coordonner les différents acteurs du domaine médico-social et social 4. Améliorer la planification	

TABEAU 1 : EVOLUTION DU CONTEXTE LEGISLATIF

SOURCE : ETUDE REALISEE PAR INTER-MADE DANS LE CADRE DU PROJET AGE&VIE

Si nous les présentons dans les grandes lignes :

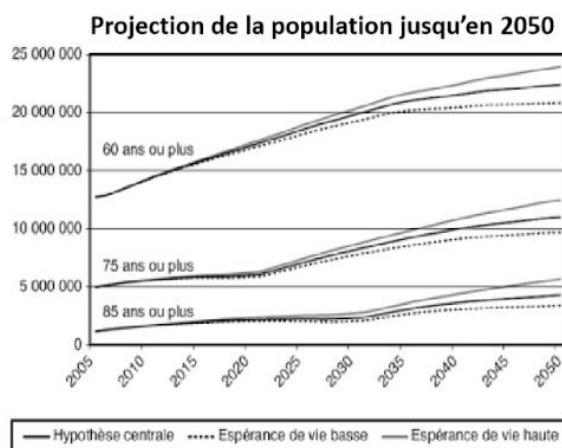
- la loi ASV de 2015, nous portons une attention particulière à l'axe "mobiliser de toute la société", qui traduit une volonté publique d'associer l'ensemble des acteurs d'un territoire, comme dans le cadre d'un projet collectif solidaire.
- la loi de 2002 sur la rénovation de l'action sociale et médicosociale, on relève la volonté de renforcer le droit des usagers ainsi que la volonté de mieux coordonner les acteurs, qui semble encourager une communication plus fluide et interactive entre les usagers et les différents acteurs autour.

2. Une population vieillissante :

Le graphique ci-dessous nous permet de mesurer la dimension exponentielle du vieillissement de la population. Cette projection proposée par l'INSEE prévoit ainsi qu'en 2050, le nombre de personnes de plus de 85 ans sera multiplié par quatre, soit 4,8 millions de personnes en plus. Cette augmentation du nombre de senior image un avenir où les personnes âgées représenteront une très grande proportion de la population mondiale, augmentant ainsi les conséquences liées.

1 français sur 3
sera âgé de plus
de 60 ans en 2050.

Emergence d'un
« **cinquième
risque** » celui de la
dépendance et
naturellement de
sa prise en charge.



Focus Marseille :

- En 2014, 205 521 marseillais avaient 60 ans ou plus, soit 1 sur 4.
- Dans le 4^e et 5^e arrondissements : une personne âgée sur 10, de 75 ans ou plus, est considérée comme pauvre.

Sources des
données :

INSEE –
projection de la
population en
France (2016)

Discours
Emmanuel
Macron du
15/04/2018

Note AGAM –
Viager social
4^{ème} et 5^{ème}
arrondissemen
ts de Marseille
– Contexte
(2017)

TABEAU 2 : VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

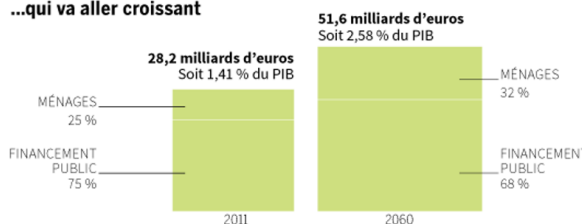
SOURCE : ETUDE REALISEE PAR INTER-MADE DANS LE CADRE DU PROJET AGE&VIE

3. Des impacts sur le financement de la dépendance :

On sait par ailleurs que 83% des français souhaitent vieillir à domicile¹ le plus longtemps possible. On peut donc mettre ce premier graphique sur le vieillissement de la population en perspective avec ses implications notamment sur le maintien à domicile des personnes âgées. On pense ici notamment au besoin de prise en charge du logement, mais aussi des soins et médicaux et des services d'aides à domicile.

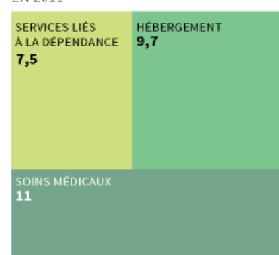
- Les **soins médicaux** sont presque entièrement pris en charge par la sécurité sociale.
- Les services liés à la **dépendance** sont encore financés majoritairement par les caisses publiques (APA, CNSA). NB : à l'avenir, les **ménages** devront augmenter leur participation.
- A l'inverse, la partie **hébergement** est principalement supportée par les ménages.

...qui va aller croissant



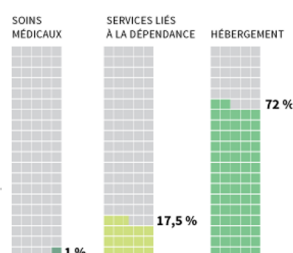
La perte d'autonomie : un coût de 28,2 milliards d'euros...

EN 2011



...supporté à 25 % par les familles...

PART À LA CHARGE DES MÉNAGES, EN 2011



Sources des données :

INSEE

DREES

(Direction de la Recherche, des Etudes, des Evaluations et des Statistiques)

Infographie Le Monde- La France à l'épreuve du grand âge (2016)

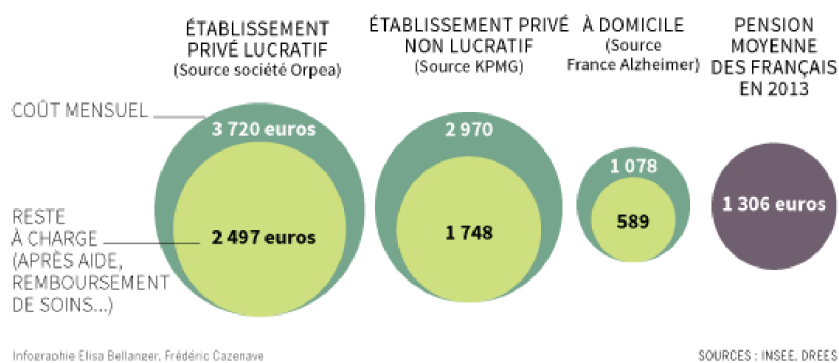
TABLEAU 3 : IMPACTS FINANCIERS DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION

SOURCE : ETUDE REALISEE PAR INTER-MADE DANS LE CADRE DU PROJET AGE&VIE

¹ Enquête « Domicile & citoyen », CSA/ Fepem 2016 *INSEE – Enquête Patrimoine 2007

En conséquent, on prévoit une nouvelle répartition des prises en charge financières, notamment à travers une plus grande participation des ménages. Malgré cette volonté d'autonomisation des ménages, les charges d'hébergement restent importantes :

Pour les familles, un reste à charge important



Sources des données :

INSEE

DREES
(Direction de la Recherche, des Etudes, des Evaluations et des Statistiques)

Infographie
Le Monde- La France à l'épreuve du grand âge (2016)

Cette dépense gagnerait à être réduite, au profit du financement des services liés à la dépendance

TABLEAU 4 : RESTE A CHARGE POUR LES MENAGES

SOURCE : ETUDE REALISEE PAR INTER-MADE DANS LE CADRE DU PROJET AGE&VIE

B. LE LOGEMENT

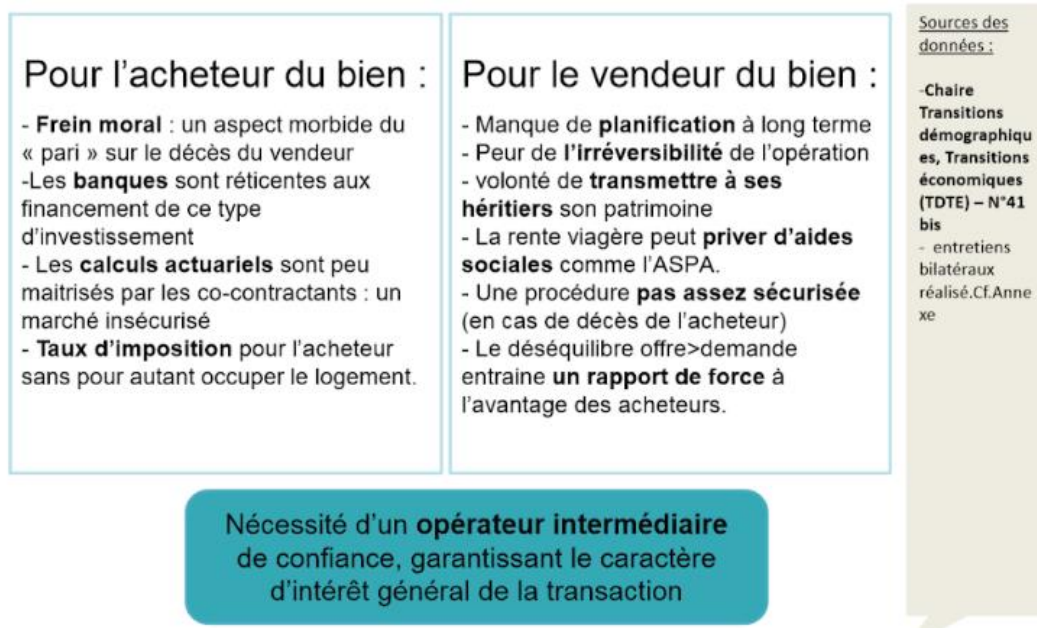
1. Un marché stagnant

En parallèle au besoin de financement du maintien à domicile, les acteurs publics ont en ligne de mire de résoudre les problématiques liées à l'accès à la propriété, aux logements diffus et vacants qui tendent la ville, notamment à Marseille. On observe un manque de dynamisme du marché du logement mais on sait que, à Marseille, 54% du patrimoine immobilier est détenu par les seniors, et qu'on compte 75% de propriétaires occupants parmi les seniors. Plus précisément, les 4^e et 5^e arrondissements de Marseille comptent 3 600 ménages dont le propriétaire occupant a plus de 80 ans². En parallèle, on note qu'un grand nombre de jeunes couples sont solvables mais non finançables.

² Sources Maison du logement Ville de Marseille – Agence d'urbanisme Agglomération marseillaise - CCAS – Analyse des besoins sociaux - 2017

2. Le viager classique

Le principe au cœur du viager apparaît comme étant une réponse possible à ces deux enjeux de vieillissement et de l'inertie insuffisante du marché du logement. Or, le dispositif de viager a été introduit en France au 9^{ème} siècle. Nous comprenons que, par son obsolescence, le marché est aujourd'hui très peu dynamique. La Fabrique à initiatives en a donc étudié les raisons :



TABEAU 5 : ECUEILS DU VIAGER CLASSIQUE

SOURCE : ETUDE REALISEE PAR INTER-MADE DANS LE CADRE DU PROJET AGE&VIE

3. Le viager social (ou solidaire, circulaire...)

Plus récemment, le nouveau dispositif de viager solidaire (ou social) est apparu en 2014 à Lyon. Le modèle développé par la SCIC Les 3 Colonnes permet à un senior de rester le plus longtemps possible à domicile, sans ressentir que son décès réjouira un acheteur de viager impatient. De plus, ici l'acheteur du viager est la SCIC, pour qui l'achat du logement est plus sécurisé que pour un acheteur particulier. Par son statut coopératif, la SCIC semble répondre en grande partie aux écueils connus présentés ci-dessus, notamment grâce à la présence d'une entité intermédiaire et d'un portage multipartite.

1. Développement d'une offre institutionnelle mutualisée :

Contrat avec personne morale qui n'a pas vocation à occuper le logement	La mutualisation du risque : par son poids financier capacité à honorer les paiements	Un marché organisé par une transaction encadrée
--	--	--

2. Envisager l'accompagnement des offres de service de maintien à domicile :

Prescrire des services de maintien à domicile labélisés	Coordonner et animer les différents intervenants autour de la personne âgée	Garantir une prise en charge même en cas de « coup dur »
--	--	---

3. La solidarité intergénérationnelle :

Encadrement de la vente : accès à la propriété de ménages solvables mais non finançables	Favoriser la mixité au sein du quartier et lutter contre la gentrification
---	---

Sources des données :

- SCIC Les 3 COLONNES
Viager solidaire mutualiste

- Entretien bilatéraux réalisé. Cf. Annexe

TABEAU 6 : PISTES DU VIAGER SOCIAL

SOURCE : ETUDE REALISEE PAR INTER-MADE DANS LE CADRE DU PROJET AGE&VIE

Dans ce contexte général et plus particulièrement les prévisions de partage du financement de la dépendance, Nous comprenons que la tendance est à la participation des ménages dans les prises de décisions de manière générale, et plus particulièrement dans le cas de projet collectif.

Ce nouveau mode de travail, collectif, permet l'intégration et l'implication d'usagers au cœur du projet, afin que les choix opérationnels correspondent à leurs attentes. Ce mode innovant de fabrication de solutions, associant les besoins des usagers et des différentes parties prenantes d'un projet, sera facilité par l'utilisation de méthodologies qui permettent une traduction des intérêts et des outils d'intelligence collectives.

Dans ce cadre, on choisira de lire une situation complexe en adopter une grille d'analyse suivant les théories autour de la traduction et de l'intelligence collective.

II. APPROCHE THÉORIQUE : Construire l'action collective

Face au besoin d'hybridation des savoirs et ressources, par de nouvelles pratiques collectives, nous avons cherché à mettre en lumière les différents nœuds que l'on peut rencontrer lors d'un montage de projet collectif, et les leviers possibles pour les appréhender, et les dépasser.

Par cette étude des conditions du *faire ensemble*, nous tentons de comprendre comment peut s'opérer une fabrique collective de solutions répondant à des besoins sociaux mal satisfaits. Pour cela, nous profitons de multiples lectures scientifiques mais nous nous référons ici plus particulièrement aux théories sur la traduction et l'intelligence collective. Nous avons cherché à

Au long des étapes d'un processus de fabrication collective, plusieurs éléments facilitent l'émulation et la résolution de discordes entre acteurs hétérogènes. Parmi les différents liens qui existent entre eux, on distingue des opérations de médiation, dont certaines sont assurées par une intermédiation humaine.

1. THEORIES DE L'ACTION COLLECTIVE

Sans renier le sens profond de l'affirmation selon laquelle la satisfaction des intérêts individuels peut être atteinte par un "laisser-faire", sous la mystérieuse main invisible d'A. Smith, on peut admettre qu'il existe d'autres **moyens de combiner les éléments** de manière que les bénéfices soient plus équitablement répartis et contribuent à augmenter la valeur sociale.

A. L'ACTEUR-RÉSEAU

L'approche sociologique de la théorie de l'**acteur-réseau** a été développée par des auteurs comme Michel Callon, Bruno Latour ou Madeleine Akrich, et propose une vision théorique originale pour appréhender la **complexité des éléments et de leurs interactions** dans l'espace et dans le temps, d'une manière qui englobe l'entièreté du réseau. Une des grandes particularités de cette conception est qu'elle permet d'étudier une situation

en accordant une importance égale aux humains, objets ou non-humains, liés les uns aux autres par de multiples discours et relations. Le réseau se forme par des relations et médiations qui font tenir les éléments ensemble, aussi différents soient-ils. Cadré par cette théorie, nous nous intéressons à un projet solidaire. Celui-ci constitue un fait social, construit par une **succession d'interactions entre actants hétérogènes** agissant les uns avec les autres.

La théorie de l'acteur réseau met donc en lumière l'interdépendance des agents d'un réseau, et donc de la satisfaction de leurs intérêts individuels. Nous comprenons ainsi que la **satisfaction des intérêts universels** (sociaux, environnementaux, sociétaux) est liée aux jouissances individuelles des individus et des éléments dans leur globalité.

Si on prend en compte tous les éléments environnants à un projet, on peut espérer tendre vers un résultat juste et équitable, légitime aux yeux des nombreux acteurs et en accord avec le respect de l'environnement. Pour les agents (humains ou non humains) qui ne sont pas en capacité de défendre seuls leurs propres intérêts, la société compte à la fois sur la responsabilité de l'Etat Providence et les actions des acteurs publics, ainsi que sur la générosité et l'altruisme des acteurs de l'ESS et de la société civile. Dans l'idéal, toutes les parties sont associées et œuvrent en complémentarité pour faire converger leurs projets.

Cette convergence peut être réalisée à condition qu'il existe des **espaces d'échanges et de confrontation des représentations**. Pour travailler ensemble, les différents acteurs ont intérêt à débattre pour à confronter leurs points de vue, comprendre ce qui les différencie afin de s'accorder intelligemment. Nous développerons ultérieurement cette idée à travers la notion de controverse.

B. LA TRADUCTION

Dans l'optique de faciliter un projet multipartite, il paraît intéressant de recourir à la théorie de la traduction de Callon et Latour. Cette approche indique que lorsque des éléments sont mis en relation, le réseau se transforme et une opération de traduction ou d'intermédiation opère. Cette fonction de traduction joue un rôle majeur dans le développement du réseau. Elle permet de rendre intelligible un réseau constitué d'éléments hétérogènes liés.

Le sens originel du mot **traduction** est défini comme une opération visant à **transposer des informations** d'une langue à une autre. Dans l'exemple d'un projet collectif solidaire, ce n'est pas tant la différence des langues utilisées qui sépare les acteurs, que leurs autres caractéristiques dont le mode de communication. Par ailleurs, la communication est d'autant plus difficile que le réseau est hétérogène. Cette hétérogénéité se situe à différents niveaux : les types d'organisations, leurs différents objets, et la priorisation des intérêts qu'elles poursuivent...

“En matière d'innovation sociale la dimension collective et le modèle d'association sont centraux, tant du point de vue du modèle d'organisation et du schéma de gouvernance que de la nature de l'accompagnement et qu'elle confère un rôle significatif à la fonction de traduction.” (Richez-Battesti, et Vallade, 2009). Dans notre cas, la traduction est aussi un moyen d'**appréhender au mieux les enjeux** autour des actants, pour ainsi trouver une réponse pertinente aux besoins repérés. Cette traduction (des intérêts) suppose de s'entendre sur le sens des mots. On devine qu'un traducteur facilitera grandement l'échange, on développera cette nouvelle idée à travers les notions d'intermédiaire et de traducteur.

Callon et Latour ont élaboré une méthode pour traduire un réseau et tenter de le modifier, dont Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frédéric Livian (2005) proposent une lecture en dix étapes dans Les Nouvelles Approches Sociologiques des Organisations (NASO). Nous allons ici proposer une nouvelle lecture des étapes de l'**élaboration d'un réseau** et de la conduite d'une **démarche de changement** que nous appliquerons ensuite à un projet collectif solidaire. De plus, nous intégrerons au long des étapes des éléments complémentaires issus d'autres recherches. Au-delà de ce que nous considérons être des étapes plus ou moins chronologiques, nous développerons une série de sept points clés déterminants dans la réussite de tels projets.

C. L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

La traduction comme elle est développée par Callon et Latour point l'incertitude du résultat. Cette idée de « faire en avançant », centrale dans les projets expérimentaux, se retrouve particulièrement dans les théories sur l'intelligence collective. L'association de parties hétérogènes peut ici être facilitée par des outils qui intègre ces différentes perceptions et réalités propres

à chacun des acteurs. Ainsi, des pratiques d'intelligences collectives contribuent grandement à réduire les dissonances, et nourrissent le processus de traduction.

Dans des espaces dédiés, on peut affronter les représentations des uns et des autres au gré des interactions, au moyen de discussions, débats, partages de connaissances et réflexions collectives. Cette dernière est optimisée dans certaines conditions, notamment par une relation réciproque de compréhension et de respect, dans une démarche collaborative et de confiance. O. Zaïbet-Gréselle (2008) établit une typologie des conditions d'existence de l'intelligence collective autour de 3 dimensions :

- Une première **dimension cognitive** concerne la réflexion et la compréhension collectives dans une vision commune, la résolution collective des problèmes par un processus de co-construction.
- La **dimension sociale et relationnelle** est essentielle à l'action collective, à travers des relations de confiance et des liens sociaux.
- La **dimension systémique** correspond au "couplage de l'efficacité et de l'efficience du projet par rapport à son environnement".

Dans le cas d'un projet collectif, ces pratiques d'intelligence collective peuvent être facilitées par un tiers qui joue un rôle de cadre et de soutien.

2. PROCESSUS DE FABRICATION COLLECTIVE

Afin de pouvoir poser une lecture théorique à un terrain pratique, nous proposons d'adopter une lecture originale pour la compréhension du projet collectif solidaire développé par le Lab'CDC et ses membres. Nous pourrions revenir sur ces aspects pratiques dans la partie III (Méthodologie). Nous envisageons ici le travail collaboratif porté par un collectif comme un ensemble de processus de traduction. Nous élaborons donc une nouvelle approche basée sur les recherches de Amblard et al. auxquelles nous associons les résultats fournis par d'autres études, notamment :

- Amblard et al. (1996, p.88), complément à la théorie des mondes communs
- Boltanski et Thévenot – théorie des 6 mondes communs

- Richez-Battesti, Nadine, et Delphine Vallade. « Économie sociale et solidaire et innovation sociale : Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon », (2009, pp. 41-69)

- Lafaye, Christophe, et Sandrine Berger-Douce, "Contribuer à l'émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale dans un projet collaboratif inter organisationnel"

A. CINQ ETAPES DU PROCESSUS DE TRADUCTION

Notre approche est constituée de 5 étapes délimitables dans le temps mais dont la chronologie ne comporte aucune règle fixe. Celle-ci est propre à chaque projet, certaines étapes pouvant apparaître simultanément, en continu ou intervenir plusieurs fois au long du projet. Pour chaque étape, nous chercherons à nommer le rôle que peut avoir un intermédiaire humain pour faciliter le processus de traductions ou l'intelligence collective.

Dans un souci de clarté, nous choisissons arbitrairement un ordre pour présenter ces étapes. Mais avant d'entrer dans le détail de la définition de chacune d'elles, présentons-en une version volontairement simplifiée :



TABEAU 7 : ETAPES DU PROCESSUS DE CONSTRUCTION D'UN PROJET

SOURCE : TABEAU REALISE DANS LE CADRE DE CE MEMOIRE

1. Analyse du contexte :

REPÉRAGE DU BESOIN

Dans le cadre d'un projet collectif solidaire, cette phase de contextualisation consiste à repérer un **besoin** social ou environnemental non ou mal satisfait. S'il apparaît que ce dernier est possiblement solvable par un acteur ou plus, on pourra alors s'en emparer.

Cette première étape nécessite également une mise à plat du **contexte** d'un réseau constitué, formellement ou non, autour d'un sujet ou objet commun. La particularité de l'analyse basée sur la théorie de la traduction est qu'elle intègre les éléments non-humains à la contextualisation. Nous prendrons donc en compte l'ensemble des éléments qui lient des acteurs comme les objets, les produits, les sommes d'argent... (Callon, *in* Latour 1992, p.59). Il s'agit ici de prendre le temps d'analyser le contexte économique, politique, social, culturel, juridique ou financier, ainsi que les initiatives déjà lancées, éventuellement sur un autre territoire, et les opportunités de réponse au besoin.

REPÉRAGE DU RÉSEAU

Un **réseau** d'acteurs hétérogènes se définit par des personnes que l'on peut notamment différencier selon leur position géographique, leurs compétences et expertises dans un domaine, ou encore par le statut social et professionnel, le secteur d'activités, les activités extra-professionnelles, de loisir, culture ou d'engagement associatif. Par son parcours, ses connaissances et expériences accumulées, chacun développe des savoirs et des représentations qui lui sont propres et parfois éloignés de celles des autres, donc difficilement conciliables. Il est donc essentiel de détecter au mieux les **comportements stratégiques** que peuvent avoir des acteurs comme ce que M. Callon appelle la *recherche délibérée de position favorable* (Callon, *in* Latour 1992, p.60). Selon lui, ce comportement peut être adopté par les acteurs qui structurent et mettent en dynamique les réseaux technico-économiques. On constate ainsi que des jeux d'acteurs ou des énergies contraires peuvent influencer sur l'élaboration ou la mise en œuvre d'un projet.

Un travail de **répértorisation** et de catégorisation des acteurs apparaît donc comme pertinent pour observer et détecter ces comportements stratégiques. Ainsi, les écarts d'opinion des différents types d'acteurs peuvent être expliqués

en catégorisant leurs comportements selon les idéaux types des six ou sept mondes communs de Boltanski et Thévenot. Cette approche permet de décrire de la façon la plus précise possible, le genre de ressources auxquelles les personnes pouvaient avoir à faire au cours de leurs disputes en considérant qu'une grande partie de la vie sociale consistait à critiquer et à se justifier (Boltanski, 2010, min.39:00).

CAPTEURS HÉTÉROGÈNES

Une idée développée dans le livre *Agir dans un monde incertain* (Barthe, Callon, Lascoumes, 2001), met en avant l'écart qui peut exister entre le **savoir** et le **pouvoir**, sans que rien ne permette légitimement d'affirmer qu'une idée a plus de valeur qu'une autre. En effet, une personne possédant un fort pouvoir de décision ne dispose pas nécessairement de tous les éléments nécessaires à une mise en application juste et pertinente. A l'inverse, des acteurs non associés à un projet peuvent posséder des savoirs qui gagneraient à être mobilisés. Plus l'association des savoirs et ressources de différents acteurs sera réussie, plus l'innovation sociale qui en sera le fruit sera satisfaisante. C'est cette idée que développent N. Richez-Battesti et D. Vallade sur les apports de la **triangulation des savoirs** entre les acteurs représentant les entreprises (publiques et privées, poursuivant tout type de buts), le territoire (soit les usagers ou les citoyens et leurs représentants) et la recherche (Richez-Battesti, Vallade, 2009, pp. 41-69.). Selon elles, cette **triangulation** participe au développement de l'innovation sociale.

L'analyse du contexte est réalisée par de nombreux acteurs, soit consciemment par des recherches théoriques ou empiriques, soit inconsciemment par des éléments relevés au long d'un parcours professionnel ou simplement citoyen.

On identifie donc continuellement tous les **actants** en présence et les enjeux qui sous-tendent les relations. L'appréhension de ces connexions et du degré de convergence possible entre les intérêts qu'ils poursuivent peut-être facilité par une intermédiation humaine, un traducteur, on reviendra ultérieurement sur le point de l'intermédiaire.

Pour une analyse la plus **neutre** possible du contexte global, et compte-tenu des éléments énoncés plus haut, il paraît intéressant qu'un intermédiaire n'ayant pas ou peu d'intérêt lucratif soit intégré au projet. Ce rôle peut être

pris en charge par une structure dédiée, éventuellement **non lucrative**, ou un **chercheur** qui apporte une caution scientifique.

2. Mobilisation du collectif :

INITIATION DU PROJET

Un projet collectif comporte nécessairement plusieurs acteurs, qui se mobilisent un à un autour d'un projet commun. Nous rappelons que l'ordre dans lequel les étapes sont présentées ici l'est à titre indicatif, chaque projet étant unique. La mobilisation d'acteurs dans un projet peut apparaître avant, après ou pendant les étapes de problématisation et ou la contextualisation, par exemple. Un projet collectif solidaire peut être **initié** par une seule personne, ou par un premier groupe déjà formé autour d'une activité ou d'une affinité. Exprimé par S. Berger Douce et Christophe Lafaye (2014), il s'agit de constituer une équipe issue d'un porteur de projet ou « d'une idée partagée, d'une amitié ou bien d'une expérience professionnelle ». La première intention des acteurs, quelles qu'en soient leurs motivations, égoïstes ou altruistes, sera déterminante pour la suite du projet. Elle servira de base fondatrice à l'orientation ou à la **vision** commune. Quoi qu'il en soit, un collectif se crée par la **mobilisation progressive et longitudinale** d'acteurs autour d'un élément commun.

MODE D'INTÉGRATION AU COLLECTIF

Le mode d'intégration des acteurs au collectif peut se faire par **cooptation**, si des relations de confiance sont déjà établies, ou bien par **invitation** directe ou **appel** à participation. De nombreux critères peuvent entrer en compte pour la sélection des membres du groupe projet, notamment les connaissances ou compétences, les domaines d'activité, la position géographique, ou les affinités. On pourra donc porter une attention particulière aux postures adoptées par les différentes entités, notamment sur les raisons de leur intégration, qui peut être une volonté personnelle ou une injonction.

PORTAGE DU PROJET

A priori indépendamment de l'ordre d'apparition dans le groupe, un projet se trouve toujours porté par une personne ou un petit groupe. Le choix du porteur du projet peut se faire tout au long d'un projet, et peut se faire en fonction de plusieurs critères, comme les compétences ou la position dans le réseau, ou encore par une forte volonté. Le portage du projet, qui permet de **personnifier** ou incarner l'idée, peut être pris en charge par un plusieurs porteurs qui constituent en quelque sorte l'ambassadeur, le leader charismatique du projet. *Fay Hanleybrown, John Kania et Mark Kramer (2012)* évoquent parmi les conditions préalables de l'impact collectif, le soutien d'une personne influente qu'ils nomment **ambassadeur**. Selon eux, celui-ci doit imposer le respect nécessaire pour fédérer les acteurs et garantir le maintien de l'implication. Ce **leadership** doit pour cela reposer sur une mobilisation et un engagement personnel très fort mais également sur une largeur d'esprit qui peut permettre aux autres de construire eux-mêmes les réponses sans favoriser ses propres idées, et d'être ainsi acceptée par le collectif. Pour ces raisons, nous emploierons le terme de leader pour évoquer le portage du projet.

Notons cependant que le leader du projet lors de son élaboration peut ne pas être en charge de sa mise en œuvre concrète ultérieure. Il passe alors le relais à un autre opérateur.

COMPOSITION DU PROJET

Christophe Lafaye et Sandrine Berger-Douce (2014), dévoilent également une série de "clés" pour "contribuer à l'émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale dans un projet collaboratif inter-organisationnel", dans un article du même nom. L'une d'elles consiste à "constituer une équipe entrepreneuriale appropriée au projet ciblé". Ainsi, la composition d'une **équipe hétérogène** assure la complémentarité des acteurs, l'intégration de parties prenantes très diverses-du commanditaire à l'utilisateur, en passant par les opérateurs ou les partenaires financiers- permettant de prendre en compte au mieux leurs besoins et de bénéficier de ressources complémentaires. Un collectif composé d'acteurs hétérogènes pourra par la suite permettre la mise en tensions d'une variété d'idées, de représentations ou de modes de fonctionnements. L'hétérogénéité des acteurs est également une ressource essentielle à la controverse.

FACTEURS DE MOBILISATION ET DE COHÉSION

Différents facteurs contribuent à mobiliser les acteurs de manière optimale.

- *Intention commune :*

D'après Boltanski et Thévenot (1991), on considère qu'un des éléments qui apparaît comme unifiant des personnes autour d'un monde commun est le **principe supérieur commun**. Ils développent cette notion dans les textes sur les mondes communs comme un principe de convention qui constitue "l'équivalent entre les êtres, qui généralise une forme de rapprochement" et unit par une **intention** commune, au cœur de la mobilisation.

C'est cette vision commune qui sert de fil rouge tout au long du processus, qui assemble les valeurs partagées, et vers laquelle les acteurs peuvent converger jusqu'à un consensus. On retrouvera dans une prochaine partie cet élément fondamental dans les espaces de controverse. Au sens donné par H. Amblard (2005, Les NASO) cette vision "peut être l'intention d'apporter une **réponse à une question d'ordre général** mais en englobant tout de même les intérêts de chacune des entités".

- *Culture commune :*

En développant les principes essentiels et intangibles de l'impact collectif, Fay Hanleybrown, John Kania et Mark Kramer mettent en avant le **partage d'une culture commune**. Pour cela, la création de relations de confiance entre les diverses parties, l'identification et la formation des équipes dirigeantes et la création d'une culture d'apprentissage sont des moyens de créer une cohésion entre les différents acteurs. Nous reviendrons sur ce point, tout aussi important dans la phase « 4. Espaces de controverse ».

- *Relations fortes :*

La nature des liens qui unissent les différents acteurs peut s'avérer importante. C. Lafaye et S. Berger-Douce (2014) distinguent les **liens forts**, définis par une approche relationnelle (amis, famille, etc.), en opposition aux liens faibles, correspondant à une approche utilitariste ou rationnelle (collègues, ressources, etc.). Les liens forts sont "*par essence plus propices à l'instauration de la confiance, élément critique des projets collectifs entrepreneuriaux*". Cette notion nous ramène à l'importance de la dimension sociale et relationnelle, présentée précédemment et développée par O. Zaïbet-Greselle (2008) Les relations de **confiance** sont notamment renforcées par la création de liens

personnels autour de **moments** conviviaux, de plaisirs gastronomiques ou **d'activité** ludique partagés. Comme le rappellent Fay Hanleybrown, John Kania et Mark Kramer (2012) : « *Lorsque vous essayez d'obtenir un impact collectif, ne sous-estimez jamais le pouvoir et le besoin de revenir à des activités essentielles qui peuvent vous aider à [...] établir des liens entre des personnes qui n'auraient jamais pensé pouvoir travailler ensemble* ». Ces espaces formels (réunion, journée porte ouverte) et informels constituent de puissants leviers à l'établissement de relations de confiance. Parmi eux, on retrouvera les espaces de controverses dans une prochaine sous partie.

- *Nombre de participants :*

Un **nombre restreint** de participants peut être un atout pour contrer la difficulté du travail en grand nombre, bien qu'il faille garder en tête l'enjeu et la nécessité d'une hétérogénéité des acteurs.

3. Problématisation :

FORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE

La lecture que nous donnons ici envisage la phase de problématisation de manière **longitudinale**. Elle débute lors de la détection d'une interrogation qui concerne un collectif d'acteurs ou un réseau et se prolonge jusqu'à la convergence vers une solution commune et effective par/à/pour ces derniers. Cette phase englobe aussi la construction du projet par l'élaboration de plan d'action stratégiques, de méthodes, et la proposition d'une réponse originale, en suivant la vision mobilisatrice du collectif.

Dans le cadre d'un projet collectif solidaire, **la première orientation stratégique** prise à travers la formulation d'une problématique permettra aux acteurs de déterminer s'ils souhaitent s'engager auprès d'un collectif. On peut utiliser la formulation élaborée dans Les NASO, « *chaque entité passe alors d'une position singulière et isolé, à une acceptation de coopération.* ». (H. Amblard et al, 2006)

La formulation de l'interrogation est en tension car elle doit d'une part viser à résoudre un problème suffisamment **précis** pour donner une première base commune et mobilisatrice aux acteurs d'un projet, en restant par ailleurs suffisamment **large** et souple pour permettre des ajustements. On retrouve cette idée dans Les Nouvelles Approches Sociologiques des Organisations, où l'Nous comprenons que les acteurs doivent se mobiliser « autour d'un projet

provisoire et minimum dont les contours ne se préciseront que chemin faisant à travers la constitution proprement dite du réseau." (Amblard et al., 2005). Notons que, cette phase de problématisation étant longitudinale et collective, elle est régulièrement enrichie par les résultats issus des espaces de controverses, que nous développerons très prochainement.

FABRICATION DE LA SOLUTION

La phase de problématisation est donc **longitudinale**, en accord avec la composition des acteurs. Comme le remarquent les auteurs de Les NASO, "la qualité n'est pas dans son contenu mais dans son processus d'énonciation ou de production". Selon C. Lafaye et S. Berger-Douce, c'est à travers un **alignement stratégique** entre des objectifs individuels et des objectifs collectifs que l'on peut parvenir à façonner des représentations et actions partagées. Ces auteurs mettent tout de même en garde sur la problématique que soulève la **mouvance perpétuelle** de cet alignement. La phase de problématisation d'une solution, les méthodologies employées et les orientations stratégiques doivent rester **souples**, au moins jusqu'à sa première mise en œuvre. Nous porterons donc une attention particulière au caractère **expérimental** du projet.

La problématisation ne peut s'opérer que sous l'effet d'un traducteur, d'un acteur qui dispose de la **légitimité** nécessaire pour être accepté dans ce rôle sa qualité est dans son processus d'énonciation, le traducteur est un maillon de ce processus, La force d'entraînement dépend aussi du **point de passage obligé**.

4. Espace de controverse :

De manière très théorique, un espace de controverse peut être compris au sens de lieu d'entrecroisement du maillage du réseau, où idéalement toutes les entités actives et passives du projet sont représentées. C'est le lieu de la mise en débat et de l'accueil de critiques constructives. On reviendra sur les enjeux de représentation par la notion de porte-parole.

En admettant que le grand ensemble acteur-réseau est en mouvance continue dans le temps, que le temps apparaît comme étant très précieux pour les acteurs occidentaux, il y a des sujets ou des questions qui méritent

qu'un **espace-temps** leur soit entièrement dédié. Pour des controverses dans la bienveillance et le respect du plus grand nombre, ces rencontres peuvent servir l'intelligence collective et être encadrées par un tiers. De la même manière que la triangulation des savoirs permet une analyse plus globale du contexte, l'intégration d'une grande diversité d'intelligence permet de réfléchir collectivement, au-delà des obstacles.

Les **désaccords** peuvent apparaître comme étant des freins à la collaboration, or s'ils sont habilement formulés, **encadrés** et mis en tension, les résultats qu'on peut en tirer peuvent être **constructifs** et on peut parvenir à des **compromis**. D'après H. Amblard et al., dans Les NASO, le point de passage obligé permet notamment une chose : "Sur une situation, on doit faire la part de **ce qui unit et ce qui sépare**". Nous basons ainsi la description de cette étape :

CE QUI UNIT

La coopération suppose que les agents aient déjà des **points communs** sur lesquels appuyer leur collaboration. Ce peut être autour d'un sujet qui les concerne dans leur vie personnelle ou professionnelle, une culture ou des valeurs. Cette **vision** commune permet de se recentrer lorsque les idées divergent trop, c'est un point d'ancrage fixe, autour duquel s'est formé le collectif. Si ce principe supérieur commun est aussi d'intérêt collectif, c'est-à-dire **solidaire**, l'altruisme constitue un moyen de s'accorder autour d'un bénéfice d'intérêt général en écartant la recherche d'avantages particuliers.

CE QUI SÉPARE

La convergence est synonyme de point de rencontre, mais l'étape qui la précède est celle de la **controverse**, soit la confrontation d'éléments contradictoires. Un point de convergence né d'une controverse assure une base de **légitimité** au projet, aux yeux de ceux qui ont participé au débat. Plus le débat comptera un grand nombre d'acteurs, plus le compromis, auto-arbitré ou non, paraîtra difficile à obtenir, mais plus le résultat qui en découle sera **satisfaisant pour les participants**.

En pratique, cela se traduit un **espace de négociations** et de confrontations des idées et représentations. C'est ce point de passage obligé xxx, nécessaire

à une création collective de solution. Les points de désaccord servent de cadre à la structuration de **compromis**.

DES RENCONTRES CONSTRUCTIVES

Les acteurs se rencontrent alors dans des **espaces physiques** où nous pouvons prendre la liberté d'arrêter les idées dans le temps dans l'espace.

C'est par les échanges et la confrontation de leurs représentations, grâce à un cadre sollicitant l'**intelligence collective** et la bienveillance, que sera facilitée une co-construction de solutions communes. Ces méthodes permettent d'envisager une situation en intégrant les différentes réalités des acteurs, dans un cadre sans jugement où une idée ne vaut pas plus qu'une autre. Ce lieu de choc des représentations, des "forums hybrides", ou comme on les appelle dans la théorie de la traduction, des "points de passage obligés", une expression qui rappelle le caractère inévitable de cette étape.

Les espaces de controverse jouent un rôle important lors de la phase de problématisation et d'orientation du projet. Cette dernière étant longitudinale, Nous comprenons que les désaccords peuvent être **récurrents voire continus**, et évoluent au long de l'élaboration du projet, le nombre d'espaces de controverse grandissant en parallèle. Après s'être accordé sur une problématique commune, les participants au projet vont affronter leurs réalités dans ces espaces de controverse organisés. Les **compromis** qui en sont issus vont ensuite permettre de **construire collectivement** une solution/réponse, à travers un plan d'action /stratégie à mettre en œuvre. Cette phase d'imagination de la solution doit prendre en compte au mieux les ressources, les avis et intérêts poursuivis par chacun des types d'acteurs concernés ou intéressés. Par les différentes connaissances acquises par les acteurs, ils peuvent faire profiter au collectif d'opportunités qu'ils ont repérées, à intégrer dans le plan d'action.

Dans le cas d'un projet collectif, ces pratiques d'intelligence collective peuvent être facilitées par un tiers, un intermédiaire sur lequel nous reviendrons plus loin. C'est à travers lui que peut être préparé un tel espace sur des sujets délimités en amont, tout en laissant place à l'intégration de remarques spontanées. De plus, l'unicité de chaque rencontre confère un caractère expérimental à ces temps.

5. Enrôlement et actions :

ENGAGEMENT

Selon la littérature scientifique, notamment les recherches de S. Berger-Douce et C. Lafaye, la **participation** des acteurs apparaît comme étant un facteur clé de la satisfaction de leurs intérêts. Collaborer effectivement à un projet permet aux acteurs de participer à son orientation mais également de légitimer son utilité à leurs yeux. De plus, il est souvent très apprécié des différentes parties prenantes de savoir que les avis sont entendus et pris en compte, ce qui contribue à la cohésion sociale du groupe.

“L'implication dans l'action découle de l'affectation de rôle précis, une tâche”. C'est de cette manière que Amblard et al. comprennent la notion de mobilisation dans la théorie de la traduction. Selon eux, c'est par le sentiment d'**être essentiel au collectif** que les acteurs trouvent un sens à leurs mission et engagements, qui construisent et soutiennent à leur tour le réseau.

RESPONSABILITÉ ET INITIATIVE

A partir du plan d'action, lui-même issu de la problématisation et des apports des participants mobilisés, chacun se voit attribuer un rôle à jouer, et apporte sa part de travail au projet collectif. Chaque acteur s'approprie alors sa mission, faisant sienne la tâche à accomplir et la **responsabilité** qui en découle. Ceci suppose donc une part de souplesse dans son exécution, chacun se sentant libre d'apporter une part d'innovation et d'initiative dans la réponse à la commande. Afin que ces initiatives s'inscrivent toujours dans la vision commune, les nouveaux apports gagnent à être confrontés aux réalités propres à chacun des acteurs dans le cadre des espaces de controverse. Les valeurs de **confiance** et donc de **transparence** sont à nouveau une pierre de touche dans l'élaboration du projet. D'après Fay Hanleybrown, John Kania et Mark Kramer, *“les groupes de travail développent en général leurs propres plans d'action structurés autour du principe de « progresser même à petits pas (réajustement infime, mais stratégique qui permet d'obtenir des résultats significatifs) par rapport aux critères de mesure communs spécifiques”*.

EVALUATION

Toute action entreprise mérite d'être jaugée selon des critères partagés pour en **évaluer** les premiers résultats, et éventuellement être adaptée au plus vite à l'environnement, lui aussi incertain. Lente et patiente construction d'alliance, "le réseau doit être **rendu maîtrisable** mais n'est jamais entièrement stabilisé ni **prévisible**. Ainsi toute chaîne de traduction est-elle soumise en permanence à des concurrences". La **vigilance**, ou surveillance dans le cas d'un projet où la gouvernance n'est pas partagée, consiste en une veille permanente et constitue une condition d'existence du réseau.

Les productions correspondant aux différents axes de travail doivent être validées via un **processus permanent** de « planification/action » basé sur les retombées des actions et sur ce qui s'est avéré efficace ou non. A partir de ces observations, un travail **d'adaptation** peut être mené. Ce principe d'évaluation continue, inhérent au caractère **expérimental** des projets collectifs solidaires, contribue à la pertinence des réponses apportées dans la durée dans un contexte mouvant. De plus, un système d'évaluation commun participe à la création d'un langage commun (Fay Hanleybrown, John Kania Et Mark Kramer).

RALLONGEMENT

Lorsque H. Amblard parle de **rallongement du réseau**, on peut comprendre que cette étape de mobilisation peut durer tout au long de la vie d'un projet, et que des acteurs peuvent intégrer le groupe très tardivement. C'est cette multiplication des entités qui assure la solidité du réseau et donne une consistance au projet plus grande que lui-même. De plus, le collectif qui se forme évolue et mûrit au long du processus du projet, adapte peu à peu les codes propres au groupe.

Cependant, la multiplication des entités peut avoir pour effet de rendre la coordination plus difficile et les contradictions plus nombreuses. Pour que ce nouvel agglomérat se solidifie, le réseau doit à nouveau adopter la même attitude : enrôlement, mobilisation, porte-parole.

Pour rappel, la théorie de l'acteur-réseau prend en compte les actants humains et non humain. Dans cette optique, le rallongement du réseau peut être vu non seulement comme une multiplication des personnes associées au

projet, mais également des connexions avec de nouveaux objets, idées ou ressources financières.

B. POINTS D'ATTENTION :

Outre les étapes décrites ci-dessus, les recherches mettent en avant des éléments clés de l'élaboration d'un projet collectif. Nous avons fait le choix de retenir ceux qui étaient en tension lors de notre pratique. Pour autant, nous focaliserons notre étude sur les éléments en lien avec la traduction.

1. La transparence et confiance :

La **transparence** doit être permanente, c'est le socle de la confiance. L'explication donnée qui en est donné par les NASO est : *« le fil rouge, l'invariance qui conditionne la confiance entre actants, repose sur la visibilisation et l'intelligibilité de ce qui est mis en œuvre dans, par et pour le réseau. »* (Les NASO). A l'inverse, la méfiance et la trahison engendrent la dislocation du réseau. Dans notre cas, il est intéressant de rapporter là l'observation de Bruno Latour qui montre la fine distinction en italien entre *Traduttore* (traducteur) et *Traditore* (traître).

Pour analyser la confiance, Ariel Mendez et Nadine Richez-Battesti reprennent la typologie de J.-M. Servet (1994). La construction du lien de confiance s'appuie sur trois éléments : la **foi**, des éléments de validation et de **preuve** de la parole donnée, et la **mémoire**. Selon elles, la confiance peut avoir des fondements multiples et s'appuie sur des « **constructions singulières** ». Il n'y aurait pas de confiance "spontanée", mais elle serait plutôt le résultat d'un ensemble d'**épreuves passées**, et n'ont pas nécessairement un caractère volontaire.

Les **liens sociaux** tissés et le climat social ambiant entre les membres d'un projet collaboratif favorisent la confiance. Dans une situation de collaboration inter-organisationnelle, comme elle est potentiellement soumise à des comportements opportunistes et concurrentiels, elle prend ainsi une valeur encore plus importante. Cette connaissance, compréhension et acceptation de l'autre nécessitent donc du **temps social**. Les acteurs partagent ainsi des moments conviviaux et échangent sur d'autres éléments que ceux directement liés aux désaccords. La confiance est renforcée par le degré d'empathie et d'affect que mobilisent les participants.

Elle peut être aussi facilitée par l'**intermédiation d'un tiers**, d'autant plus lorsque sa notoriété est forte. Enfin, la perception de **parité** semble importante même si elle n'interdit pas l'émergence d'un leader, d'un individu-entrepreneur

2. La gestion du temps :

S. Berger-Douce et C. Lafaye développent deux points importants concernant la gestion du temps. La première est de concilier les **temps sociaux et économique**. Pouvoir concilier le temps à la connaissance de l'autre avec celui parfois très rapide de l'environnement économique. De plus, selon le secteur économique, le rythme est variable. Une veille stratégique active est souvent nécessaire pour anticiper l'évolution.

Le second point mis en avant sur ce sujet consiste à « trouver le bon rythme ». On pense ici à des rythmes raisonnables de réunions, selon la nature du projet. Le temps "fait grandir" les idées dans un projet collaboratif. Il faut savoir trouver un **équilibre** entre : **prendre le temps** de la réflexion et de la décantation des idées, et **avoir une cadence** stimulante, sans laisser le projet trainer en longueur ni un excès de remise en cause des décisions. Selon eux, la meilleure solution est de multiplier les expériences, pour maîtriser au mieux le temps : facteur essentiel de l'émergence de l'IC entrepreneuriale.

3. Les porte-paroles :

Dans les NASO, on peut lire que "Les porte-parole sont des représentants qui permettent de diffuser et faire écho aux entités qui composent le réseau". Dans un modèle idéal de projet collectif toutes les entités-organisation ou groupe social- doivent être représentées et **légitimes**. Les porte-parole permettent le **dialogue** entre des entités fort différentes et sont essentiels à la défense et à la satisfaction d'intérêts multiples et de besoins hétérogènes. C'est à travers les porte-parole que le dialogue est possible et donc "la prise coordonnée de la parole et l'action concertée" (Les NASO).

M. Akrich, M. Callon et B. Latour mettent l'accent sur « l'art de choisir le bon porte-parole » (1988). Le choix du porte-parole est déterminant car sa personnalité et son éloquence jouent un rôle déterminant dans les négociations. De plus, la personne désignée sera engagée dans le projet et il sera difficile d'en changer. En fonction du porte-parole désigné par une

organisation ou un collectif, et des caractéristiques et compétences qui lui sont propres, cette personne se verra attribuer un **rôle** ou une mission.

4. Les intermédiaires :

Un projet collectif solidaire suppose une coopération du réseau. Cette mise en relation est rendue possible par l'existence d'intermédiaires qui peuvent être des biens matériels, des biens marchands ou des individus. Il s'agit de tout ce qui circule entre les différentes entités et cimente le réseau. Pour la suite de ces recherches, nous emploierons le terme **d'intermédiaire** pour parler de tout élément "placé entre deux termes, qui occupe une situation moyenne ; ce qui établit un lien, une jonction" (CNRTL), au sens large.

Si on reprend le sens donné par Henri Amblard et al dans Les NASO, on peut distinguer quatre **types d'intermédiaires** : les informations, les objets techniques, l'argent, les êtres humains et leurs compétences. Nous choisissons de concentrer notre étude sur les intermédiaires humains. Ceux-ci tentent de rendre les éléments et les connexions qui les unissent intelligibles par un processus de traduction. Ils seront donc désignés par le terme de "**traducteur**", qui ne se réfère à la personne transposant d'une langue à une autre.

Cette ambition de synergie, d'**harmonisation** des projets, de partage et transfert de savoirs et ressources doit être effectuée selon un cadre modélisé et adapté. Cet accompagnement doit également intervenir rapidement dans l'élaboration du projet. Doté d'une expérience dans les projets inter-organisationnels et d'une légitimité parmi l'équipe, l'intermédiaire a plusieurs fonctions dans le processus d'élaboration d'un projet collectif.

Pour mieux l'appréhender, on peut alors catégoriser les rôles du traducteur selon 3 métiers :

MEDIATEUR

Dans le corpus scientifique, le concept d'acteur tiers se retrouve sous différentes appellations, comme celles reprises par Julien Maisonnasse, Nadine Richez-Battesti et Francesca Petrella (2013) : « broker » (Galaskiewicz, Krohn, 1984), « brokerage » (Fernandez, Gould, 1989), « hub » (Jarillo, 1988). Le point commun de ces différents concepts est de positionner le « tiers » au centre des relations entre les membres du réseau. Il occupe une **position stratégique** car il est en contact avec l'ensemble des acteurs du réseau. Ainsi, il est un médiateur

permettant aux membres du réseau d'entrer en relation. Il favorise les **échanges d'informations** par des procédures souples et adaptées (notes de synthèse,).

Il joue également un rôle important dans la **médiation interpersonnelle**. Il peut ainsi désamorcer d'éventuels conflits ou dérapages des relations entre individus. Il contribue à ce que les acteurs s'affranchissent de leur égo, voire fait preuve d'autorité pour permettre une collaboration en bonne intelligence.

Il agit à la fois en tant qu'architecte du réseau, manager et **facilitateur des relations** (Snow et al., 1992). Le traducteur permet une intercompréhension entre des acteurs hétérogènes. Cette opération de traduction est prise en charge par des personnes ou organisations ad hoc ou intégrées au groupe projet. Le médiateur garantit ainsi la connivence autour d'un langage commun, propre à assurer une communication efficace au sein du réseau.

Lafaye, Christophe, et Sandrine Berger-Douce précisent que la médiation doit être opérée par un tiers « neutre ». Pour cela, on entend alors qu'il ne participe pas directement aux résultats opérationnels attendus.

ANIMATEUR

« Le processus de traduction est essentiel à la fois pour la **mobilisation** de ces acteurs issus de mondes sociaux divers, et pour l'émergence d'une norme commune de projets retenus » (Richez-Battesti, Vallade, 2016). L'intermédiaire est ici celui qui **anime** et mobilise le groupe. Il **réunit** les membres du collectif, rédige l'ordre du jour, **relance** les invitations. Il maintient le processus collaboratif malgré le poids du quotidien.

Il favorise les relations de confiance réciproque, **valorise** les actions et les initiatives et apporte une reconnaissance directe au nom du groupe à tous les acteurs. S. Berger-Douce, C. Lafaye évoquent eux l'appel à des « organismes de **soutien** » pour construire une confiance basée sur le sentiment d'appartenance à une communauté.

L'intermédiaire joue ainsi un rôle essentiel pour appréhender la dimension sociale du groupe. Cette dimension est fondamentale pour permettre aux acteurs de concilier leurs représentations du monde, d'apprendre à se connaître, tant du point de vue des modes de fonctionnement de chacun que de sa vie personnelle. Pour cela, le partage de moments conviviaux hors du cadre professionnel est bénéfique et permet de créer des liens sociaux et personnels.

ACCOMPAGNEMENT

Pour permettre l'émergence et la réussite des projets, un **cadre** est indispensable et sécurisant. L'intermédiaire porte un regard original sur le déroulement du projet, et peut recadrer légitimement. En cas de dispersion des objectifs, il peut notamment recentrer sur le principe supérieur commun. De plus, dans le cadre d'un projet collectif non solidaire, le traducteur peut proposer d'intégrer aux objectifs des valeurs d'intérêt général.

En outre, il permet d'apporter des **compétences techniques** importantes, au niveau de la méthodologie de construction collective du projet par exemple. Il peut fournir des orientations stratégiques globales, faciliter le dialogue entre les partenaires, recueillir, gérer et analyser les données, traiter les communications, coordonner la sensibilisation de la communauté et débloquent les financements nécessaires. Il peut assurer la maîtrise technique de la gestion de projet et favoriser l'apprentissage individuel et collectif. L'intermédiaire recourt et transmet une méthodologie innovante de gestion de projet adaptée aux projets collectifs.

Le traducteur apporte également des **outils** pour faire émerger une intelligence collective entrepreneuriale (Lafaye, Berger-Douce Gestion, vol., pp. 93-103). Il peut également jouer un rôle important dans la **gestion du temps**. Pour cela, il concilie les exigences liées aux échéances avec la patience nécessaire à une réflexion approfondie et aux remises en question continues. Il a le souci permanent de ne pas confondre vitesse et précipitation.

Pour permettre une analyse des pratiques du terrain à travers les théories scientifiques que nous avons choisies, nous employons des méthodologies particulières. Le projet que nous étudions et la manière dont nous l'analysons méritent que nous en présentions les différentes dimensions méthodologiques.

III. MÉTHODOLOGIE

Avant de passer à l'analyse des résultats obtenus, nous allons présenter la dimension méthodologique de ce travail de recherche, via trois sous-parties : observation par une pratique professionnelle, enquête par un travail de recherche, étude d'un cas d'expérimentation de projet collectif solidaire. La démarche méthodologique employée est une logique abductive, puisque à plusieurs reprises, nous avons réalisé des diagnostics, identifier les causes de certains faits, et affirmer ou non des hypothèses.

1. PRATIQUE PROFESSIONNELLE ET OBSERVATION

A partir de janvier 2018 et ce jusqu'à fin juin, j'ai effectué un **contrat de stage** à mi-temps jusqu'en avril, puis à plein temps sur la deuxième partie, auprès de l'association **Inter-Made**, incubateur d'innovation sociale en PACA. Inter-Made propose trois activités, dont la première est l'accompagnement de porteurs de projets d'économie sociale et solidaire ou socialement innovants, à travers des formations collectives, un accompagnement individuel et des outils de mutualisation entre porteurs de projet. L'association développe aussi l'activité de *Partage & Transfert* de l'ingénierie pédagogique acquise pendant 15 ans, ainsi qu'une troisième activité avec la *Fabrique à Initiatives (FAI)*, pour apporter des réponses entrepreneuriales en partant du besoin du territoire, plutôt que de l'idée. Nous retrouverons un document descriptif en annexe.

Originellement embauchée pour remplir une mission de communication auprès d'Inter-Made, une opportunité m'a été offerte de contribuer à un des projets dans lesquels la FAI est impliquée, en tant qu'**assistante du responsable de la Fabrique à Initiatives**. Le projet était initié par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) dans le cadre d'une incubation par le Lab'CDC, portant sur le développement d'un viager social à vocation intergénérationnelle. Nous choisissons ici de le mentionner sous le nom "Lab'CDC-Viager social", ou le projet « Age&Vie ».

A. PRATIQUE PROFESSIONNELLE

La FAI comptait parmi les différents acteurs de ce qu'on appellera ici « groupe-projet », soit l'ensemble des personnes invitées aux comités de pilotages du projet. La FAI a été commanditée par la CDC pour remplir une mission d'AMO (assistant maître d'ouvrage). Sur l'ensemble du projet, notre mission était centrée sur la phase de maintien à domicile des seniors. En tant qu'opérateurs de la Fabrique à Initiatives avec Laurent Boy, nous avons contribué au projet en réalisant notamment un **diagnostic territorial** axé sur les usagers.

De plus, nous avons préparé, animé et analysé les résultats de trois **ateliers de cocréations** organisés par la FAI en partenariat avec une autre opératrice, invitant tour à tour des usagers personnes âgées propriétaires occupantes (PAPO), des aidants professionnels et des directeurs de structure, notamment d'aide à domicile. Ces rassemblements peuvent être assimilés aux espaces de controverses présentés dans l'approche théorique.

Le rôle de la FAI a aussi été de réaliser un **benchmark** des solutions de maintien à domicile innovantes existantes, en plus de dresser un **annuaire** des personnes incontournables à consulter avant la mise en œuvre de ce projet. Tout au long des travaux, nous devons garder en tête la notion de répliquabilité du projet au niveau national.

B. OBSERVATIONS

Au-delà de tous les apports d'informations, de méthodes et de savoirs que l'on peut avoir, cette phase a été un riche terrain d'observations. Au long de cette immersion professionnelle et observation participante, j'ai d'une part été sensible à la **dimension sociale individuelle et collective**, mais aussi attentive aux positionnements physiques et mentaux des acteurs, leurs interactions et relations de confiance, de défiance ou de partage. D'autre part, une attention particulière a été portée sur la **dimension managériale**, sur l'organisation des individus, le repérage et la gestion des tensions et controverses. Au fur et à mesure de l'avancement des recherches, le rôle d'**intermédiaires** étant apparu comme déterminant dans un projet collectif, il a donc pris une place grandissante dans mes observations. Nous avons ainsi cherché à déterminer les rôles qu'ont eu les intermédiations entre les entités,

et l'influence qu'ont pu avoir certains acteurs tout au long d'un processus de fabrication collective.

Ces observations participantes ont eu lieu sur le lieu de travail, lors de réunions collectives ou en sous-groupes et lors d'échanges informels. En pratique, ces observations ont été capitalisées par des **prises de notes** sur différents carnets, selon que l'observation soit liée à de la théorie ou de la pratique.

Réflexions sur les modes d'organisations du travail collectif de manière générale, dans le cadre de projet associatifs notamment, ou sur le projet du Lab'CDC plus particulièrement.

Sur l'ensemble des éléments observés et relevés, nous retiendrons ici uniquement les informations permettant de lire l'environnement sous les angles théoriques cadrés ci-dessus.

2. RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Dans le cadre de cette recherche, nous avons employé une démarche de recherche abductive, puisque nous avons souhaité effectuer des « allers-retours » entre les observations faites sur le terrain et les lectures théoriques.

A. LECTURES SCIENTIFIQUES

La méthodologie de construction du projet de viager social incubé par le Lab'CDC, prend une forme assimilable à un **laboratoire d'étude**. Dans ce cadre, les théories de l'acteur réseau et de la traduction de M. Callon et B. Latour permettent d'adopter un regard original sur les relations entre les différentes entités, et les moyens de les mettre en coordination, pour ce projet collectif solidaire

Par ailleurs, grâce à la richesse et l'accessibilité des bibliothèques plateformes numériques, nous avons nourrit nos réflexions d'autres textes scientifiques autour des stratégies collectives, et de l'intelligence collective.

Il est intéressant de noter que les premières réponses à nos questionnements sur les freins et les leviers pour un projet collectif solidaire, et sur le rôle d'un

traducteur, ont influencé notre pratique professionnelle et nos manières d'appréhender nos missions.

B. ENTRETIENS

Lors des entretiens passés dans le cadre même du diagnostic réalisé par la FAI pour projet du Lab'CDC - Viager social, j'ai parfois eu la possibilité de recueillir des expériences et des avis sur les enjeux des projet collectifs solidaires, notamment sur les freins que les acteurs pouvaient rencontrer mais aussi sur les éléments qui ont pu les faciliter. A la suite de ces rencontres qui ont aussi parfois servi d'entretiens préliminaires, j'ai ensuite pu organiser et réaliser des entretiens bilatéraux. D'une part des membres du groupe-projet du Lab'CDC, mais aussi avec des acteurs externes au projet, simplement concernés et intéressés par ce nouveau mode de travail du *faire ensemble*.

Les **conditions d'entretiens** étaient variables. Les textes de Howard S. Becker (2001) ont servi de guide pour notre méthodologie de recherche ainsi que la conduite des entretiens. Sur les sept entretiens réalisés, deux ont eu lieu par téléphone pour des raisons pratiques, les cinq autres ont eu lieu dans des cafés à Marseille, ce qui nous a permis de se rencontrer hors du cadre professionnel. Ces rendez-vous ont duré entre 45 minutes et 3 heures, selon les disponibilités et la quantité d'informations que les personnes avaient à transmettre.

Les informations recherchées dans les différents entretiens variaient selon le profil et le rôle dans le groupe projet. En effet, nous avons cherché à rencontrer des acteurs dont les **profils étaient différents** les uns des autres, afin de pouvoir mettre en tension leurs réponses. Nous souhaitons vivement rencontrer ces acteurs emblématiques du territoire marseillais.

Chaque entretien a été préparé individuellement, en fonction des informations déjà disponibles, mais aussi des premières rencontres effectuées et des ébauches de résultats relevées en amont. Au fur et à mesure que les entretiens passaient, les pistes de réponses s'orientaient et les grilles d'entretiens se précisaient.

Avec les membres du groupe-projet collectif du Lab'CDC-Viager social :

Bien que chaque grille d'entretien fût adaptée à l'interlocuteur, les entretiens se sont tous déroulés dans des conditions semblables. Ils étaient tous semi-directifs, puisqu'ils ont été réalisés en suivant globalement une grille d'entretien construite sur trois parties :

- La première partie concernait précisément la personne interviewée, sur son parcours jusqu'à sa situation actuelle, ce qui nous a permis de cerner le type de profil et de donner le temps à l'enquêté dans se mettre dans une position confortable.
- La deuxième partie, plus large, concernait le projet collectif solidaire du Lab'CDC - Viager social, notamment sa composition, les freins et leviers rencontrés au long du processus, sur les relations entre les différents types d'acteurs, mais aussi sur le rôle qu'a pu avoir un intermédiaire au long du projet.
- Après que la personne ait pu cerner les éléments importants à cette étude, l'entretien se poursuivait par des échanges sur les projets collectifs de manière plus large, où nous avons pu mettre en comparaison le projet du Lab'CDC avec d'éventuels autres projets collectifs vécus.
- Nous clôturons les entretiens par des questions d'ordre général, notamment sur la définition qu'ils donnaient à des termes très larges comme l'intelligence collective, l'innovation sociale ou la confiance. Les temps qui restaient une fois que la fin de l'entretien était annoncée ont aussi permis de recueillir des informations plus libres, auxquels nous n'aurions pas pensé.

Nous avons ainsi rencontré quatre personnes du groupe-projet :

- **Laurent Boy**, **Responsable de la Fabrique à Initiatives** au sein de l'association Inter-Made. Il est salarié de la FAI depuis plus de 2 ans. Cette personne, qui a aussi été mon responsable durant six mois, a contribué à cette étude par ses connaissances sur la gestion de projet collectif solidaire, plus particulièrement sur les jeux d'acteurs qui peuvent exister et le rôle de traducteur qu'il joue entre les usagers, les acteurs publics, et les acteurs privés lucratifs, non lucratifs et à lucrativité limitée.
- **Andréa Roche** est auto-entrepreneur dans le **conseil** auprès de professionnels notamment dans l'accompagnement, plus particulièrement

des séances d'intelligence collective. Elle a aussi été responsable de la FAI pendant 4 ans à Inter-Made. Nous avons pu tirer de cet entretien ses observations sur son rôle de traducteur lors des ateliers de cocréation en intelligence collective, durant les espaces de controverse, ainsi que sur la traduction des résultats auprès du groupe-projet.

- **Karen Bouvet**, **Directrice du Développement Territorial** (DDT) à la direction régionale de la Caisse des Dépôts et Consignations, était une personne incontournable par son rôle central au long du projet. Elle a pu exposer son parcours très varié, qui lui confère une posture légitime aux yeux des acteurs qu'elle a rencontré. L'entretien a permis d'illustrer son rôle de traducteur entre les acteurs des différents secteurs, notamment public et privé.
- **Laurence Diederichs-diop**, est aujourd'hui **Directrice des études** au Centre Communal d'Action Sociale de Marseille, et a un profil varié par son ancienne implication au CEREQ. Elle a été interrogée sur son rôle dans le groupe-projet, ses perceptions du travail collectif entre des acteurs hétérogènes, ainsi que sur le rôle d'intermédiaire qu'elle joue entre le monde de la recherche scientifique et celui des professionnels et des usagers.

Avec les personnes externes au projet collectif du Lab'CDC-Viager social :

Au-delà de l'expérimentation du Lab'CDC-Viager social, d'autres organisations que la FAI participent au développement et à l'application de ce mode de travail collectif emblématique dans la région. À l'image du caractère associatif (au sens premier du terme) de tels projet, il paraît intéressant d'intégrer à notre études les discours d'acteurs non associés au projet, mais dont on suppose que le métier est proche de celui de la FAI. Leurs observations peuvent ainsi infirmer les nôtres, ou au contraire les renforcer, en mettant en comparaison les différentes logiques et perceptions sur les méthodes d'intervention, lesquelles sont encore expérimentales aujourd'hui. En puisant dans leurs discours, on peut trouver de nouveaux éléments de compréhension ou de mise à distance des enjeux.

Nous avons donc rencontré des acteurs externes au projet, desquels nous allons faire une présentation succincte.

Les grilles d'entretien utilisées étaient comparables aux premières, à la différence près que les questions posées sur les freins et leviers que l'on peut rencontrer sur de tels projets, ou les relations entre les acteurs, étaient posées de manière générale, applicables à leurs expériences personnelles et non pas appliquée au projet du Lab'CDC-Viager social. Les éléments qui sont ressortis ne permettent donc pas d'évaluer l'expérimentation marseillaise, mais ils permettent de mettre en parallèle les différentes expériences.

Je me suis quelques fois rendue compte que les termes employés étaient trop scientifiques et qu'il est nécessaire d'adapter son vocabulaire pour traduire des idées théoriques auprès d'acteurs de terrain.

Nous avons donc rencontré des acteurs externes au projet :

- **Cédric Hamon**, **Directeur d'Inter-Made**, a été au contact de l'équipe de la FAI et a aussi permis le lien avec la CDC. Nous avons pu échanger au sujet du rôle d'intermédiaire porté par Inter-Made et ses porte-paroles, ainsi que sur les enjeux qui tendent les projets collectifs solidaires.
- **Tarik Ghezali**, **Directeur de Marseille Solutions**, pratique un métier très similaire à celui de la FAI. Les échanges que nous avons pu avoir ont été très constructifs pour cette étude. Ils concernaient le rôle de traducteur de sa structure, les méthodes employées, les manières d'appréhender les enjeux. De ses apprentissages empiriques, il a pu nous partager sa perception des savoirs ou compétences d'un « bon » traducteur.
- **Anaïs Triolaire** est **Designer de service au Laboratoire d'innovation publique à la Région Sud-PACA**. Ce laboratoire existe depuis maintenant 4 années. Nous l'avons rencontrée lors d'un évènement interne à Inter-Made auquel elle était invitée. Son profil est d'autant plus intéressant pour nous qu'il est varié, puisqu'elle était auparavant designer industrielle. Elle a ainsi conservé l'aspect de « *Conception de produit ou service au regard des usages, acceptable dans le quotidien, économique au regard des moyens, désirable, en ajoutant la dimension de co-construction.* » Nous avons pu échanger sur les missions et méthodologies employées. Elle a relevé des points d'attention à avoir pour associer un grand nombre d'acteurs hétérogènes et créer une culture commune, ainsi que sur sa perception du rôle d'intermédiaire ou de traducteur.

C. CHOIX DU SUJET

Les enjeux autour des modes de coopérations entre des acteurs poursuivant un objectif commun ont toujours suscité une grande curiosité. Au long de cette expérience professionnelle et par les rencontres effectuées, mes questionnements se sont recentrés sur les **facteurs de réussite d'un projet collectif solidaire**. Ce nouveau mode de travail en collectif est naissant et le résultat produit n'est pas toujours un succès. Les nouvelles méthodes employées gagnent à être expérimentées et adaptées. C'est donc à partir de ce besoin que nous avons pu orienter nos lectures et observations, avant de tester la mise en pratique de méthodologies.

Par ailleurs, nous avons pu remarquer que ces questionnements sont d'actualité pour d'autres. Nous pouvons ici citer Léopold Carbonnel, responsable adjoint à la DRJSCS (Direction Régionale Jeunesse Sports et Cohésion Sociale) PACA : *"La dimension sociale de l'innovation [...] on voit bien que ce sont les interactions entre les hommes, les institutions, des usagers ou des entreprises ou des administrations qui crée l'innovation, mais on ne connaît pas bien les processus, on ne sait pas bien comment ça peut naître, se développer et comment ça peut se pérenniser."* (Extrait d'une présentation vidéo filmée d'une démarche d'action collective, par de Tabasco Vidéo.)

En recherchant les conditions de réussite d'un projet collectif solidaire, au cours des lectures théoriques et des expériences vécues et observées, **le rôle de l'intermédiaire** est apparu comme étant un levier majeur de ce type de projet, notamment contre le frein de la difficile coopération entre des entités très différentes. Ainsi, nous nous sommes concentrés sur le rôle que pouvait prendre une intermédiation, notamment humaine, au long d'un processus de construction d'un projet collectif solidaire.

3. LE CAS DE L'EXPÉRIMENTATION

Le projet que nous étudions ici est élaboré d'une manière originale, puisque nous sommes plus sûr de l'objectif à atteindre que des chemins à emprunter pour y parvenir. La construction est donc incertaine et expérimentale.

1. Incubateur Lab'CDC

Créé en avril 2013, le **Lab'CDC** est une initiative du groupe Caisse des Dépôts, pour accélérer le déploiement d'offres de services innovantes, transverses, répondant à des enjeux sociétaux. L'objectif d'une incubation dans le Lab'CDC est d'expérimenter concrètement l'idée lauréate sur un temps court (maximum 8 mois), avec une méthodologie spécifique. Si les résultats de l'incubation sont positifs, les entités porteuses et parties prenantes au projet s'engagent à rapidement mobiliser les moyens permettant le développement rapide du nouveau service au niveau national. Le projet collectif Viager social (AGE&VIE) a été **incubé** par la Caisse des Dépôts et Consignations de la Région SUD-PACA dans le cadre de la septième saison du dispositif du Lab'cdc.

Depuis le mois de juin 2017, l'équipe constituée autour du projet AGE&VIE a travaillé à sa construction, en parallèle de 4 équipes du groupe CDC travaillant sur d'autres projets. En septembre 2018, à l'issue des processus d'élaboration puis des sélections de ces projets par le groupe Caisse des Dépôts (d'une durée de 15 mois), le projet lauréat de l'appel à projet entrera dans un processus d'incubation (18 à 24 mois). Aujourd'hui, nous savons que le projet AGE&VIE est le seul à avoir été validé par le jury du Lab'CDC.

METHODOLOGIE LAB'CDC :

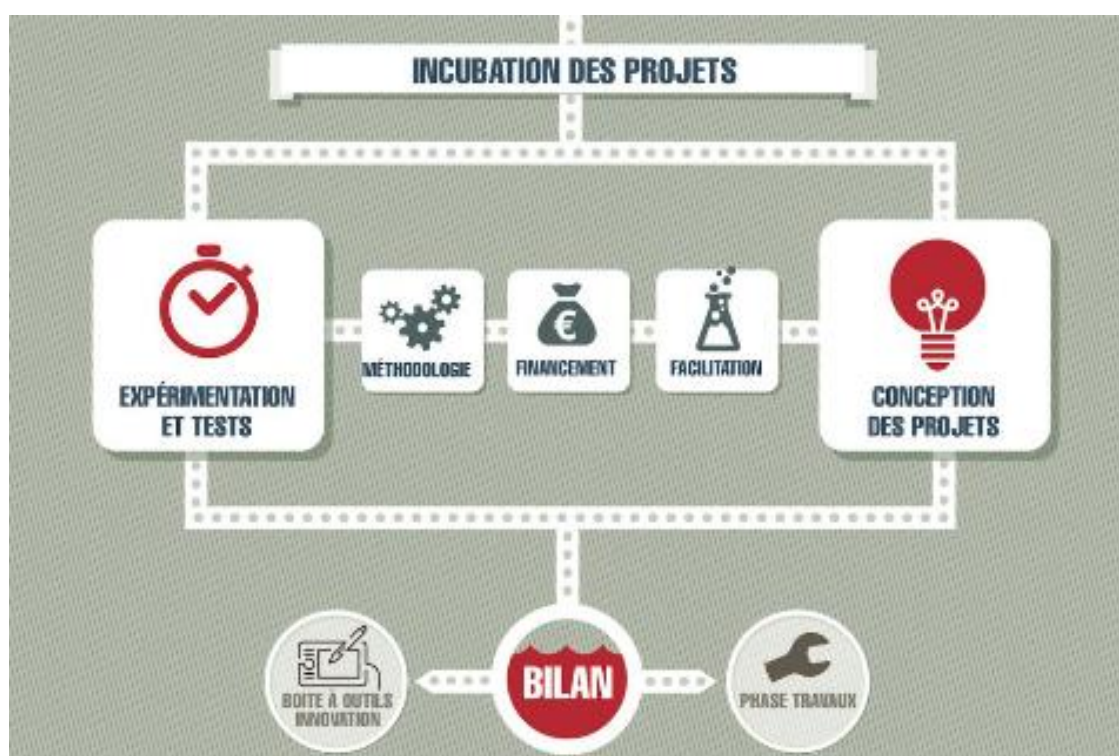


TABLEAU 8 : METHODOLOGIE LAB'CDC D'INCUBATION DE PROJET

SOURCE : LAB'CDC – VIAGER SOCIAL, VERSION JUIN 2018

2. Projet AGE&VIE :

Ce projet originellement intitulé “**Viager social à vocation intergénérationnelle**” repose sur la volonté de développer un cycle de logement, débutant par une acquisition en viager social mutualisé avec la volonté de maintenir la personne âgée à son domicile le plus longtemps possible, puis au moment de sa libération, en vendant le bien à des jeunes ménages à revenus modestes.

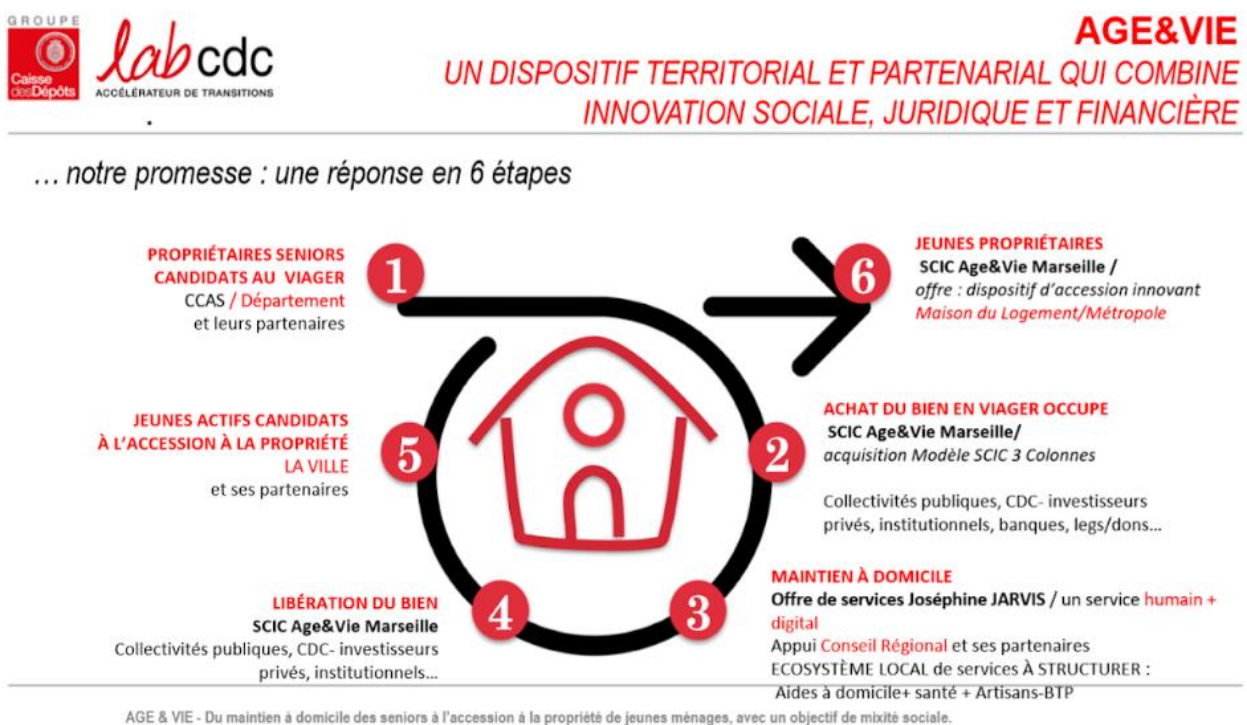


TABLEAU 9 : AGE&VIE, UN DISPOSITIF TERRITORIAL ET PARTENARIAL
QUI COMBINE INNOVATION SOCIALE, JURIDIQUE ET FINANCIÈRE
SOURCE : LAB'CDC – VIAGER SOCIAL, VERSION JUIN 2018

Le modèle en phase de développement tient un caractère expérimental par la **solution qui est envisagée**, soit par le futur modèle économique ainsi que le statut juridique, la SCIC, qui est encore peu utilisé. Bien qu'il soit fortement inspiré par un modèle lyonnais et que leurs utilités sociales soit semblables, ce projet de viager social est innovant sur le territoire marseillais.

3. Fabrication expérimentale

Par ailleurs, ce projet tient aussi son **caractère expérimental** par son mode de construction.

APPROCHE PAR PROCESSUS

Ce projet s'est construit de manière incertaine par une approche par **processus** plutôt que par résultat. *“On avance en marchant”*, cette phrase a servi de leitmotiv au long du projet. En effet, il a paru essentiel aux yeux de la cheffe de projet d'associer divers acteurs au projet, notamment les futurs bénéficiaires. Cette volonté a guidé le mode de fabrication du projet collectif solidaire. Dans ce projet, une place était laissée au **doute** et aux découvertes. *« Moi mon rêve sur cette fabrique ou sur les autres c'est de pouvoir se dire “ah ouais on tient un petit truc innovant” »* Laurent Boy.

FABRICATION COLLECTIVE

Cette **fabrique collective** de solution telle qu'elle est envisagée dans ce projet implique des mises en débat régulières et une co-construction des réponses. Cette méthodologie d'action fait partie intégrante du métier de la FAI, contrairement à la CDC dont le fonctionnement repose historiquement sur un modèle plus tutélaire. Un effort d'hybridation des “façons de faire” est fait par les acteurs, notamment les traducteurs.

A travers ce projet, les acteurs cherchent à satisfaire les intérêts de tous les agents concernés, impliqués ou intéressés par des éléments au cœur du projet. Un bon moyen d'assurer la satisfaction de toutes les personnes est de **les intégrer à la construction de la solution**. On tient à rappeler ici que le croisement des savoirs est un facteur déterminant d'innovation sociale.

Grâce à la porteuse originelle du projet, cette dimension a été défendue et exploitée. Comme nous l'a expliqué la cheffe du projet dans un entretien, la **dimension de travail collectif** n'était pas une injonction du jury. En revanche, elle-même était convaincue de la valeur du travail collectif. Réunir des partenaires hétérogènes, rendre opérationnel des engagements et créer un comité d'engagement régulier, une telle méthodologie de projet témoigne/apporte une garantie certainement de la qualité et de la légitimité du projet.

USAGER AU COEUR DU PROJET

Par l'implication de la FAI et la volonté de la CDC, ce projet a plus précisément eu pour ambition d'associer des usagers potentiels et leurs besoins au cœur du

projet. Le caractère collectif du projet se justifie par la nécessaire hybridation de ressources publiques et privées dans le financement de leur maintien à domicile, qui suppose un **partage des décisions** et une implication des différents acteurs concernés à la création de solution.

De plus, particulièrement concernant les services à la personne, et ici les services d'aides ou de soin à domicile des personnes âgées, on remarque des **écarts de perceptions** et de jugement. Par exemple, nous avons relevé que les aidants n'ont pas suffisamment conscience des besoins des PAPO en lien social, en mobilité ou en services de petits travaux.

Cela rappelle l'importance d'associer différents savoirs, notamment ceux des usagers au cœur d'un projet, et ce de la manière la plus **directe et représentative** possible. Dans le cas du Lab'CDC-Viager social, afin d'appréhender les besoins des 3600 PAPO du territoire d'expérimentation, les 4^e et 5^e arrondissements de Marseille, c'est une vingtaine de PAPO qui ont pu être interrogés et consultés durant la phase de problématisation et de création de la solution, ainsi qu'une vingtaine de professionnels aidants et de directeur de structures d'aide à domicile. On reconnaît ici les limites des *investissements de forme*, au sens où le temps et les techniques actuelles ne permettent pas de recueillir l'ensemble des besoins de manière transparente et complète.

PHASAGE :

Aujourd'hui, le projet s'apprête tout juste à passer à l'étape d'expérimentation. C'est pourquoi nous centrons notre étude sur toute les phases avant le début de l'expérimentation. Les étapes de réalisation, ou le phasage du projet, peut être présenté de différentes manières. En voici la lecture proposée par la CDC, en page suivante.

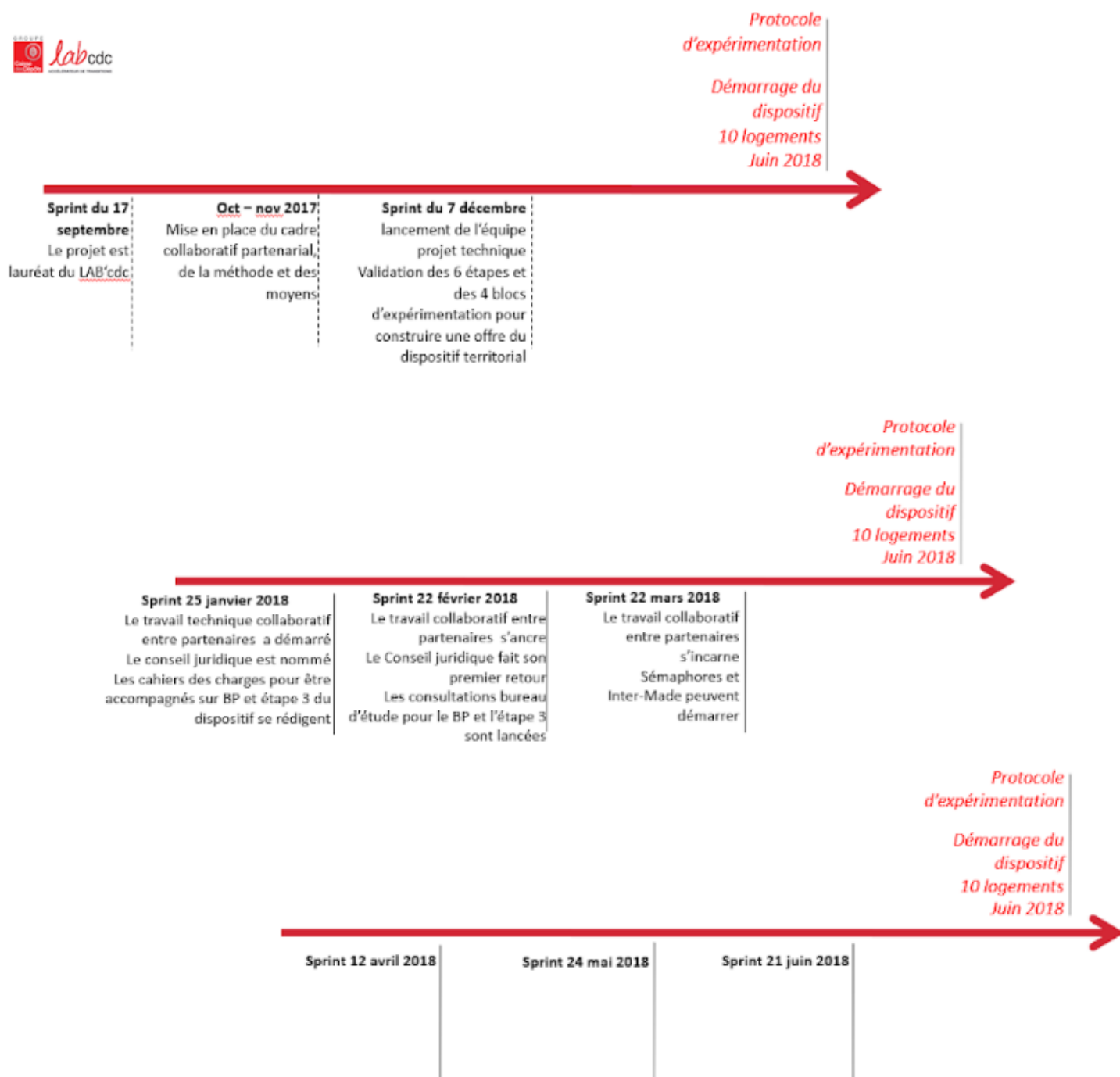


TABLEAU 10, 11, 12 : CALENDRIER DES ACTIONS DE SEPTEMBRE 2017 A JUIN 2018

SOURCE : LAB'CDC – VIAGER SOCIAL, VERSION JUIN 2018

Au regard de l'ensemble de ces éléments, nos questionnements sont les suivants :

Quelles sont les conditions nécessaires au succès d'un projet partenarial solidaire ? Quelle place donner à un traducteur tout au long du processus de fabrication d'un projet collectif ?

IV. ANALYSE DE L'EXPERIMENTATION

Après avoir d'abord présenté les enjeux autour des modes de coopération entre des acteurs hétérogènes, puis les grilles de lectures que nous pouvons poser sur les modes d'actions collectives, et enfin la dimension méthodologique de cette étude. Il s'agit maintenant de transposer ces éléments d'observation pour analyser le projet AGE&VIE.

Les théories de la traduction et de l'intelligence collective ayant plusieurs niveaux d'application possibles, nous allons concentrer notre étude sur le **processus d'élaboration** du projet AGE&VIE. Nous tenons à rappeler que, le projet étant en cours de construction à ce jour, nos remarques serviront à analyser uniquement la **phase amont** de l'amorçage du projet. On a pu remarquer que cette phase est parfois faite à la hâte ou se limite à une simple opportunité. La prise en compte de tous les enjeux, notamment vus par les usagers, manque aux travaux habituels. L'étude du rôle du traducteur au long de cette phase permet de rendre compte des impacts qu'il peut avoir.

Nous allons ainsi analyser le déroulement de chacune des étapes, en justifiant certaines observations par les discours relevés lors d'entretiens avec les acteurs internes et externes au projet. Puis, nous concentrerons nos observations sur les rôles qu'ont joués les différents traducteurs.

1. LE PROJET COLLECTIF SOLIDAIRE DU LAB'CDC : AGE&VIE

- **Titre** : AGE&VIE
- **Objet** : Viager social à vocation intergénérationnelle
- **Lieu d'expérimentation** : 4^e et 5^e arrondissements de Marseille
- **Dates** : début de l'élaboration : septembre 2017
début de l'expérimentation : septembre 2018
- **Utilités sociales** : cf. ci-dessous : document du projet AGE&VIE



- Financer la dépendance des seniors
- Rénover énergétiquement l'immobilier ancien diffus (économie circulaire)
- Développer la filière locale de services à la personne
- Renforcer la mixité sociale des zones urbaines
- Favoriser l'accession sociale à la propriété



- Une offre équilibrée (économie d'intérêt général) qui répond aux besoins des territoires et leurs enjeux sociétaux
- Un potentiel d'encours de 3,2 Md € en cas de déploiement aux 10 métropoles



- Maintenir nos anciens à domicile le plus longtemps possible et dans des bonnes conditions
- Solvabiliser la demande de services à domicile des seniors
- Dans un logement moins énergivore et adapté
- Un accompagnement de référence garanti par la collectivité



- Accéder à la propriété ou la location en zone urbaine à des conditions de revenus réduites
- Habiter un logement rénové notamment sur le plan thermique

TABLEAU 13 : AGE&VIE : UN OFFRE TERRITORIALE RENTABLE ET BENEFIQUE POUR TOUS LES ACTEURS

SOURCE : LAB'CDC – VIAGER SOCIAL, VERSION JUIN 2018

• Acteurs impliqués : cf. ci-dessous

Légende :

Les 16 acteurs réunis par un cadre noir correspondent aux personnes physiques ou morales membres de ce que nous avons appelé le « **groupe-projet** », soit les membres du comité exécutif, ou comité de pilotage.

Service public

Service privé lucratif

Service privé non lucratif ou à lucrativité limitée

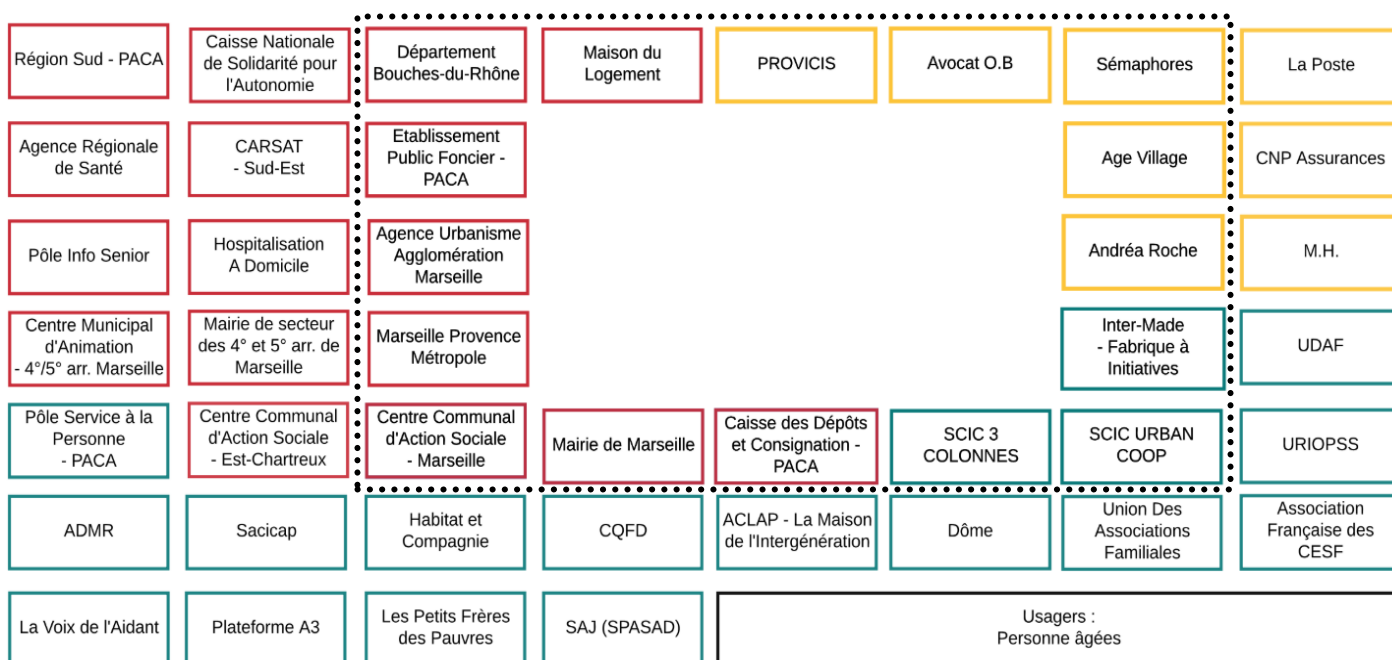


TABLEAU 14 : REPRESENTATION GRAPHIQUE, ECOSYSTEME D'ACTEURS AUTOUR DU PROJET AGE&VIE

SOURCE : TABLEAU REALISE DANS LE CADRE DE CE MEMOIRE

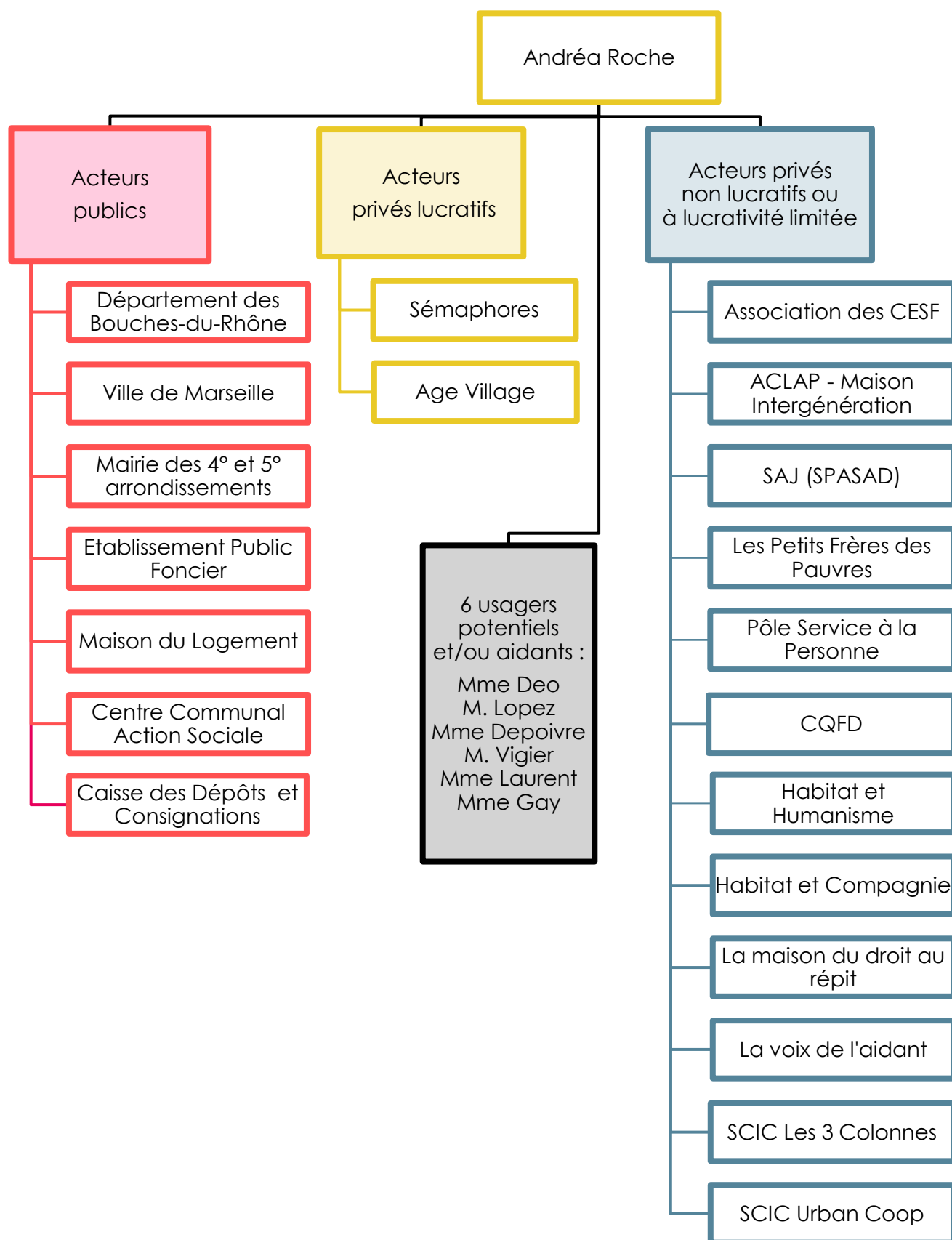
- **Les traducteurs impliqués :**

Parmi les différents rôles de traducteurs qui ont pu être portés à plus ou moins grande échelle, nous porterons notre attention sur trois d'entre eux :

- **Traducteur 1 : Andréa Roche**, chargée des ateliers de cocréation de solutions, rôle de traducteur entre les seniors eux-mêmes, et entre les professionnels.
- **Traducteur 2 : Laurent Boy**, chargé du diagnostic « usagers », rôle de traducteur entre usagers, aidants, professionnels aidants, directeurs de structures, et les membres du groupe-projet.
- **Traducteur 3 : Karen Bouvet**, cheffe du projet AGE&VIE, rôle de traducteur entre les prestataires et partenaires : publics, privés (lucratif, non lucratif, à lucrativité limitée)

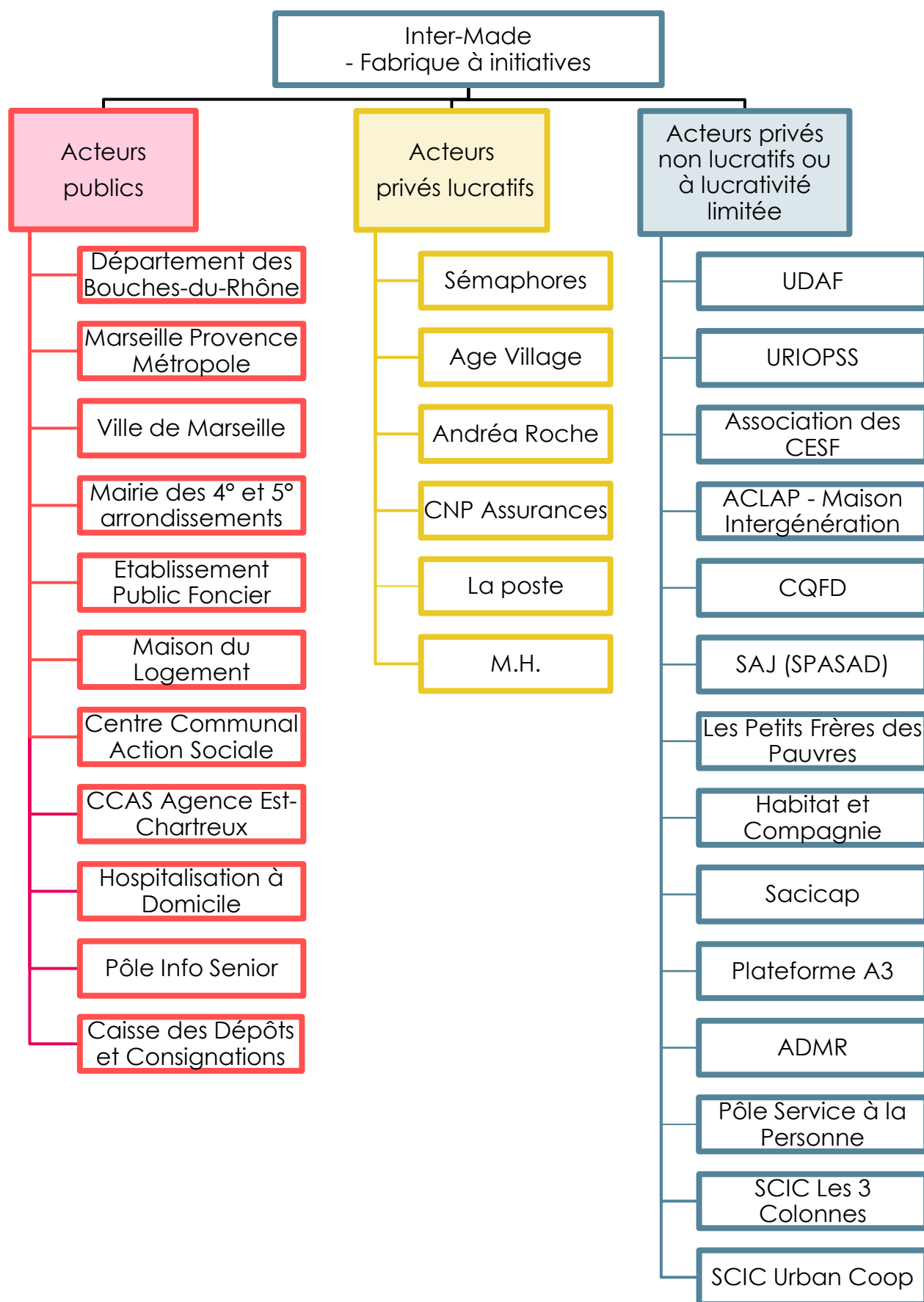
Ci-dessous sont présentés trois schémas correspondant, pour chaque traducteur.trice, à l'ensemble des personnes qu'il ou elle a rencontré durant l'élaboration du projet.

Grâce à ces représentations graphiques, on repère que selon le profil du traducteur, celui-ci n'a pas rencontré les mêmes personnes. Par exemple, la porte parole de la CDC, un acteur public, a rencontré une majorité d'acteurs publics. Le porte parole de la FAI, structure privée non lucrative, a quant à lui rencontré une majorité d'acteurs privés non lucratifs ou à lucrativité limitée, principalement des professionnels aidants et directeurs de structures. De plus, on remarque que les traducteurs ont parfois rencontré les même acteurs, notamment ceux appartenant au groupe-projet. Dans ce cas, la transmission d'informations a été d'autant plus complète.



TABEAU 15 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DU TRADUCTEUR 1 LES ACTEURS RENCONTRES

SOURCE : TABEAU REALISE DANS LE CADRE DE CE MEMOIRE



TABEAU 16 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DU TRADUCTEUR 2 LES ACTEURS RENCONTRES

SOURCE : TABEAU REALISE DANS LE CADRE DE CE MEMOIRE

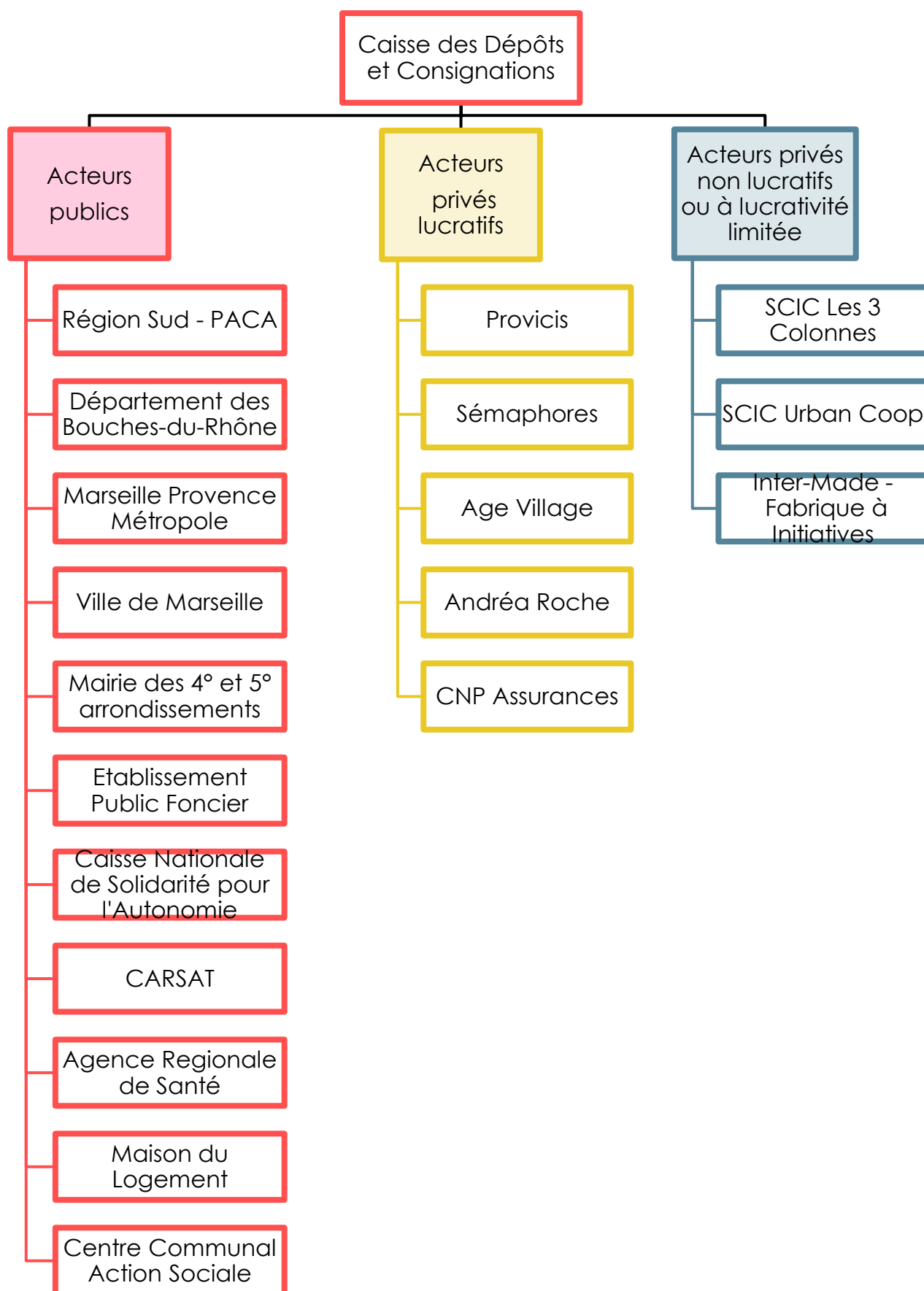


TABLEAU 17 : REPRESENTATION GRAPHIQUE DU TRADUCTEUR 3 LES ACTEURS RENCONTRES

SOURCE : TABLEAU REALISE DANS LE CADRE DE CE MEMOIRE

2. PROCESSUS DE FABRICATION ET RÔLE DU TRADUCTEUR

1. Analyse du contexte

REPÉRAGE DES ENJEUX

Le repérage de l'ensemble des enjeux d'un territoire s'est fait **de manière continue par de nombreux acteurs différents**. Bien que toutes soient liées, les perceptions diffèrent selon le statut des personnes, l'organisation à laquelle elles sont rattachées, le secteur et donc les intérêts défendus par cette dernière. De plus, les premiers repérages des besoins sociaux, environnementaux et sociétaux se font de manière très large et s'affinent au long de l'expérimentation. Le niveau d'observation a été réalisé à différentes échelles au niveau national d'une part, et à Marseille et plus précisément ses 4^e et 5^e arrondissements. Nous rappelons que si le projet est développé avec succès et qu'il porte ses fruits, il a vocation à être essaimé dans d'autres villes.

Ainsi, dans le cadre du projet collectif solidaire du Lab'CDC Viager-social et à l'échelle marseillaise, on peut noter par exemple qu'un employé de la direction de la Métropole Aix-Marseille Provence relève les enjeux concernant les problématiques autour de la perte et du coût que représentent les nombreux **logements vacants**, les **logements diffus** de la ville, en moindre mesure les limites du **financement public sur les services liés à la dépendance** des personnes âgées. Nous comprenons cela par le discours de la cheffe de projet qui explique la naissance du projet : « *Ça vient d'enjeux dont on parlait. De mon boss qui voit le patron de la métropole, j'ai des problèmes d'accès à la propriété. Il ne m'a d'abord pas parlé de vieillissement. Il parlait surtout sur "le centre-ville ça va pas : le diffus, le vacant, personne veut y aller."* »

Aux yeux des professionnels des services d'aide à la personne, ce sont davantage les problématiques liées au **bien-être des usagers** et à la **coordination des acteurs médico-sociaux** qui seront relevées. Du point de vue des usagers, ce sont les enjeux liés au **vieillissement de la population**, à l'augmentation du besoin de **prise en charge financière** des services d'aide à domicile, aux difficultés financières de certaines personnes âgées, et aux problèmes d'**accès à la propriété** des jeunes ménages qui ont été repérés.

Dans l'analyse du contexte, à la demande de la CDC, la Fabrique à Initiative a contribué à l'intégration de données scientifiques durant l'élaboration du

projet, en consultant de la littérature “grise” : rapports ministériels sur les nouveaux modes d’hébergement des seniors, mémoires universitaires sur le maintien à domicile des personnes âgées, études produites par l’AGAM ou le CCAS. La FAI a ensuite réalisé un travail de rassemblement de toutes les données du diagnostic, ainsi que des informations issues de professionnels et de citoyens, avant d’en faire une synthèse à partager auprès du groupe-projet. Cette **triangulation du savoir** -entreprises, chercheur et territoire- a généré une innovation, par l’effet positif de l’intégration d’une variété de réalités dans un contexte unique.

REPÉRAGE DU RÉSEAU

Le réseau d’acteurs en lien avec ces sujets se forme également en **continu**. On peut identifier de nombreux acteurs liés de près ou de loin aux enjeux présentés ci-dessus, qu’ils soient **professionnels** du logement ou des services à la personne, **usagers** ou aidants, ou **employés publics** dans les services liés. De plus, ce projet a bénéficié du travail de **chercheurs** impliqués dans des sujets liés. Dans notre cas, cette sous-étape de repérage des actants est continuellement réalisée par les personnes concernées ou impliquées, qui prennent connaissance les unes des autres grâce aux multiples médiations et réseaux.

Si le repérage des financeurs du projet a été uniquement réalisé par la cheffe de projet, celui concernant les acteurs opérationnels a été mené par différents acteurs. La FAI a enrichi le réseau d’une cinquantaines d’acteurs en assistant à des **événements** comme les Assises Nationales du Vieillessement à Marseille, qui réunissait plusieurs centaines d’acteurs. La Fabrique à Initiatives a eu accès à une base de données listant les personnes invitées à cet évènement. Nous avons aussi rencontré d’autres acteurs, nous en découvrirons plus durant une prochaine phase. Par ailleurs, nous avons régulièrement demandé aux personnes que nous rencontrions de nous donner des **recommandations** sur d’autres acteurs incontournables. Par la même occasion, un travail officieux de repérage des **tensions sociales** entre les acteurs eux-mêmes a été réalisé. Ce travail a mis à jour les divergences entre les intérêts poursuivis ainsi que les tensions relationnelles susceptibles de nuire au projet. Il a ainsi permis d’anticiper les futurs compromis possibles.

De plus, c’est durant cette phase de repérage des acteurs existants qu’est apparu un des éléments clé de ce projet : celui du modèle économique porté

par le “viager solidaire” de la SCIC Les 3 Colonnes, à Lyon. En effet, la cheffe du projet nous rapportait des éléments de sa discussion avec son directeur : *« Lui il a connu SCIC 3C à Lyon, la SCIC Urban Coop qui est son laboratoire d'idées depuis 20 ans, ».*

L'ancienne responsable de la FAI, Andréa Roche, expliquait que *« Si le commanditaire donne une liste de personnes à rencontrer et qu'on va pas plus loin, tu rates pleins de choses. ».*

🌀 RÔLE D'UN TRADUCTEUR

ANTICIPER : Selon l'ancienne responsable de la FAI, Andréa Roche, le rôle de l'intermédiaire est important et en tension durant cette première phase : *« Il faut avoir un double côté : porteur de la demande du commanditaire, avec des infos à récupérer et relayer en tant qu'intermédiaire, tout en restant objectif en faisant son propre diagnostic : analyse du contexte, où sont les manques... ».* Comme elle l'expliquait aussi : *« L'intermédiaire doit avoir une vision globale et prévoir ce qu'il va manquer comme info »*

TRANSMETTRE : Les deux intermédiaires, Karen B. de la CDC, et Laurent B. de la FAI, n'étaient pas nécessairement experts du sujet, mais ils se le sont cependant approprié. Comme l'expliquait aussi le directeur de Marseille Solutions, le rôle du traducteur est uniquement de transmettre les informations, *« on sait parler de beaucoup de sujets mais on cherche pas à être experts. Au contraire on cherche à parler avec des experts, mais l'expert ne sait pas forcément parler avec l'Entrepreneur, le financeur. C'est ça ce rôle de traducteur, parler différentes langues, être polyglotte. ».* De plus, un intermédiaire peut partager des contacts du réseau, comme l'a fait la FAI par sa connaissance du réseau ESS, notamment d'acteurs innovants sur le maintien à domicile.

SYNTHETISER : Au long de la phase d'analyse du contexte, l'intermédiaire a ici permis de faire une synthèse des analyses des différents acteurs, au-delà de la commande qui lui avait été faite. De cette manière, il a pu appréhender les tensions sociales, et anticiper les réactions.

2. Mobilisation du collectif

INITIATION DU PROJET

L'embryon du projet s'est développé après des premières discussions entre le Directeur Régional PACA de la CDC et un employé à la Direction de la Métropole Aix-Marseille Provence sur la nécessité de répondre à des enjeux, notamment concernant les logements diffus et vacants à Marseille, problématiques qui trouvent encore peu de réponses. Ces personnes avaient connaissance de l'innovation du dispositif lyonnais de viager social, développée par la SCIC Les 3 Colonnes en 2013, ainsi que de l'existence de la SCIC Urban Coop, un opérateur immobilier innovant.

La Directrice du Développement Territorial (DDT) de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) en Région PACA s'est vu confier la mission d'assurer le montage puis la présentation du projet, inspiré des demandes de sa hiérarchie auxquelles elle a intégré des nouvelles innovations, elles-mêmes inspirées d'éléments existants.

présenter un projet, inspiré donc des demandes faites par sa hiérarchie, auquel elle a pu agréger de nouvelles innovations, aussi inspirées d'éléments existants. C'est donc à partir de discussions professionnelles entre ces trois directeurs et de leur connaissance du territoire que le projet a été initié, en suivant un premier **sentiment d'opportunité entrepreneuriale** en réponse à des besoins autour du logement et du maintien à domicile des personnes âgées. En effet, la DDT de la CDC expliquait comment son supérieur lui a présenté le projet, en lui disant : *“Karen je suis sûr que y'a un truc là”*.

MODE D'INTÉGRATION AU COLLECTIF

Autour de la DDT de la CDC, soit Karen B., un **premier cœur d'équipe** s'est constitué en interne à la CDC, agglomérant quelques compétences indispensables à la première impulsion, soit un coach de projet mais aussi quelques professionnels économiques, juridiques et de partenariats. Au sujet de ce coach, Karen B. expliquait que c'était pour ses compétences, sa position et la confiance qu'elle a en lui qu'elle voulait travailler avec J. : *“La CDC dit qu'ils apportent de la méthodo, un coach. En l'occurrence, J, lui je l'ai choisi dans mon équipe parce que le projet on l'avait déjà monté un petit peu avant, et J. il est largement au-dessus de tout le monde”*.

Comme l'expliquait la DDT de la CDC, une grande partie des acteurs a intégré le projet par **cooptation**. C'est parfois par une opération de "chaînage", comme c'est le cas pour l'intégration de Laurence D.-D., la porte-parole du CCAS, qui a été introduite au groupe par la Directrice de l'aménagement et de l'habitat à la Ville de Marseille, grâce à leurs liens respectifs professionnels forts avec l'AGAM. Karen B. expliquait : *"Laurence Diederichs-Diop c'est N. A. qui me l'a présentée. Elle-même s'est rapprochée de l'AGAM avec qui elle bosse beaucoup, et l'AGAM bosse beaucoup avec le CCAS. Et puis tout le cheminement se fait comme ça. [...] Et on maille."*

Lorsqu'un lien est créé par cooptation ou par recommandation, il a l'avantage de naître sur une base de **confiance**, sentiment transmis par l'intermédiaire ou la personne en commun. On peut lire ici la confiance de la DDT de la CDC en l'équipe de la Maison du Logement, dont les compétences et les actions se complètent *"La maison du logement qui fait un boulot remarquable, N.A. qui est la patronne du logement depuis 15 ans, c'est pas son quotidien."*

Le choix de l'intégration d'organisations **publiques** comme (Mairie de Marseille, la Maison du Logement, la Région Sud-PACA, le Département des Bouches-du-Rhône, la Métropole Aix-Marseille Provence, l'Etablissement Public Foncier au niveau régional, ou encore le Centre Communal de l'Action Sociale) était guidé par une réelle **volonté partagée** de travailler ensemble. C'était également une **nécessité** d'avoir leur soutien pour ce projet de grande ampleur, d'autant plus que le projet entrepreneurial envisagé serait porté par une structure juridiquement hybride public-privé comme la SCIC.

Karen B. a convié les deux SCIC Les 3 Colonnes et Urban Coop à rejoindre le projet, qui ont surtout agi en tant qu'observateur ou parfois conseiller. D'autre part, la cheffe de projet ayant un fort pouvoir de décision sur le choix des **prestataires**, elle a choisi d'**inviter** 5 organismes chargés de réaliser des études territoriales, économiques, financières, juridiques, politiques, sociales. Par exemple, l'Agence d'Urbanisme de l'Agglomération Marseillaise (AGAM) ou Inter-Made pour la Fabrique à Initiatives. Pour l'invitation de la FAI au projet, c'est grâce à la connaissance commune d'une personne qu'une relation de confiance a pu se transmettre entre l'équipe d'Inter-Made et la cheffe de projet du Lab'CDC. Ces organismes ont pu profiter d'une visibilité aux yeux des autres acteurs autour de la table, et de contreparties financières à leurs apports.

Au-delà de l'équipe projet du Lab'CDC, d'autres acteurs ont été mobilisés, parfois de manière ponctuelle. Dans le cadre de la mission de la FAI de relever les besoins des usagers, nous avons sollicité des **seniors**, des **aidants**, ainsi que des professionnels autour des personnes âgées. Plusieurs fois, nous avons dû mentionner notre lien avec la CDC pour obtenir une crédibilité suffisante à leurs yeux, surtout pour les professionnels, et pour les acteurs publics. Quant aux usagers, ils semblaient avoir plus confiance en la Fabrique à Initiatives, probablement de par son caractère non lucratif.

Peu à peu, un réseau s'est formé, associant d'une part de nouveaux acteurs publics. Le réseau d'acteur du projet s'est ainsi formé par un maillage progressif grâce aux différents intermédiaires. Plusieurs personnes s'accordent à dire que ce type de projet permet et crée des synergies sur un territoire. Karen B. a pu l'imager par un exemple : *“Le CCAS et la ville de Marseille ils se sont jamais vraiment vus avant ça”*.

PORTAGE DU PROJET

Le projet du Lab'CDC-Viager social a d'abord été porté **individuellement** par Karen Bouvet, la DDT de la CDC, avec le soutien de son équipe en interne, avant de progressivement être porté **collectivement** par les membres du groupe. Dans les premiers temps de l'incubation, elle a fait émerger les premières problématiques et orientations stratégiques, tout en étant au cœur des relations partenariales. Elle a su porter le projet pour le présenter de la manière la plus **attractive** possible à l'ensemble des interlocuteurs, et de manière transparente : *“Le job de c'est l'amener à venir avec nous, de l'intéresser”*.

Le portage du projet s'est fait d'une part en interne à la CDC, que l'on peut qualifier de politique, en le défendant auprès du jury de l'incubateur Lab'CDC. Selon la DDT, ce **portage politique** est crucial pour la facilitation du projet. Notons à ce sujet que l'échec des projets concurrent dans le Lab'CDC sont dû à un manque de rigueur sur ce point, comme le démontrait Karen B. : *« Elles auraient dû se positionner sur la dynamique territoriale de la CDC, [...] elles étaient trop positionnées “produit”, pas suffisamment “politique”. »* Elle a pu nous faire remarquer l'importance de cette fonction. *« Il y avait 5 projets incubés dans le Lab, 3 présentés au comex [comité exécutif], que le mien qui est passé »*. Le responsable de la FAI expliquait aussi que le fait que le projet soit porté par la « CDC » peut être utile : *« quand on bloque pour mobiliser, on mentionne la CDC »*

La DDT de la CDC apparaît **légitime et acceptée** comme cheffe et porteuse de projet, notamment par ses compétences et le rôle qui lui a été donné, soit celui d'apporter une vision stratégique et de mobiliser une équipe appropriée. Elle est aussi reconnue pour sa personnalité, son ouverture d'esprit, et par ses relations préétablies avec le réseau qui l'entoure. De plus, au-delà de ces qualités individuelles, cette porte-parole de la CDC représente un service public français d'intérêt général, porteur d'une image de fiabilité aux yeux de la société. Sans pouvoir certifier qu'elle bénéficiait de l'adhésion de chacun des membres du groupe projet, aucune observation ne nous permet de dire que des acteurs la considéraient illégitime. A l'inverse, d'autres collaborateurs ont exprimé la confiance qu'ils ont pour Karen B. et la CDC. Elle **personnifie** ainsi le projet aux yeux des autres acteurs. Pour autant, comme ce projet est développé et entièrement financé par la CDC, il paraît difficilement envisageable aujourd'hui que le projet soit porté par une personne externe à la structure.

Par ailleurs, nous avons pu remarquer à plusieurs reprises, au long de l'élaboration du projet, qu'elle avait à l'esprit la nécessité de **transmettre progressivement ce rôle** de porteur du projet, puisque parmi ses objectifs figurait la nécessité de faire de ce projet collectif un projet porté par l'ensemble des participants. Nous observons donc une limite à l'incarnation du projet par une personne. Par exemple, nous avons assisté à une discussion entre un acteur et la cheffe de projet :

« - Karen tu ne vas pas aimer, mais au sujet de [...]

- Pourquoi je devrais pas aimer moi personnellement ? Je sais que c'est ma faute mais je veux pas que mes idées incarnent le projet [...]. C'est à nous tous de le créer. »

COMPOSITION DU PROJET :

Équipe hétérogène

L'hétérogénéité de l'équipe autour du projet collectif est un facteur essentiel au développement d'une innovation réussie. Sur cet élément, les personnes rencontrées étaient unanimes sur la **nécessité d'associer des acteurs variés**.

Karen B. : *“Moi j'ai monté les équipes, ça je sais faire : chercher les gens. Moi je crois qu'un projet intelligent, c'est une équipe pluridisciplinaire, avec des gens, je crois au privé/public. Je suis le seul projet [du Lab'CDC] qui a mélangé autant de gens.*

Andréa Roche : *“Il ne faut pas rester entre convaincus”*

Andiïs Triolaire : *“Chacun détient une partie du savoir et de la solution”*

Laurent Boy : *“Le multi partenariat, pour moi c'est la garantie qu'un projet fonctionne. [...] Par la garantie de décroïsonner pour trouver des solutions nouvelles, donc solidaires, à impact positif social ou environnemental. Le multi partenariat permet de conduire ces projets, de sortir des silos. Pour ce dernier, cette dimension partenariale a plus de raison d'être et est plus courante dans l'ESS : “Je pense qu'on est plus proche dans l'ESS, enfin c'est une impérieuse nécessité dans le champ de l'ESS. Pour autant, comme il le disait, tous doivent se décroïsonner : “Il faut que des militants se frottent à des groupes privés, il faut que tout se mixe, public, privé, privé non lucratif, et société civile, tout ça il faut que ça dialogue pour sortir des projets à impact.”*

Cette diversité retient particulièrement notre attention puisque les acteurs du groupe-projet couvrent l'ensemble des secteurs. Le projet Lab'CDC-Viager social comptait parmi ses acteurs des organisations qui se différenciaient par leur secteur, leurs logiques d'action, leurs méthodologies et leurs compétences. Afin d'illustrer l'hétérogénéité des participants au projet, nous présentons ici, au-delà des usagers (seniors propriétaires occupants), un acteur par secteur, appartenant respectivement aux secteurs publics, privés non lucratifs, privés à lucrativité limitée et privés lucratifs :

LA CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS

*« La Caisse des dépôts et consignations et ses filiales constituent un groupe **public** au service de l'intérêt général et du développement économique du pays [...] en appui des politiques publiques conduites par l'Etat et les collectivités locales et peut exercer des activités concurrentielles. [...] »*

ARTICLE L. 518-2 CODE MONETAIRE ET FINANCIER (MODIFIÉ PAR LA LOI DE MODERNISATION DE L'ECONOMIE, 2008)

Les premières observations sur la répartition du pouvoir de décision et de l'organisation des ressources humaines de la CDC, permettent de qualifier leur fonctionnement de “top-down”, puisque les opérateurs de la CDC agissent en réponse à des demandes de leur hiérarchie.

INTER-MADE ET LA FABRIQUE À INITIATIVES

Inter-Made est un incubateur d'innovation sociale dont la vocation est de former et d'accélérer le développement de l'entrepreneuriat social. Dans cette **association** de loi 1901, les entreprises en développement cherchent à

concilier solution innovante, performance économique et finalité sociale, notamment par la gouvernance participative et la répartition de la valeur ajoutée. En quinze ans, plus de 800 projets ont été accompagnés par Inter-Made et constituent aujourd'hui une communauté. Notamment grâce aux différents niveaux d'informations auxquelles elle a accès, l'association joue un rôle d'intermédiaire au sein de cette communauté ou réseau, entre des acteurs de différents secteurs et champs d'activités. En complémentarité de l'incubateur, Inter-Made héberge le dispositif Fabrique à initiative (FAI) de la Région Sud-PACA.

Le réseau de FAI est animé nationalement par l'Avise avec le soutien de la Caisse des Dépôts et Consignations. La FAI est un processus inversé de création d'entreprise qui s'adresse non pas aux porteurs de projet mais aux acteurs économiques ou aux institutions qui identifient sur les territoires des problématiques sociales ou environnementales auxquelles une entreprise sociale est susceptible de répondre. Aussi, le travail de la Fabrique à Initiatives est de modéliser et coconstruire une réponse entrepreneuriale et de transmettre le modèle à un porteur de projet.

Sur son territoire d'implantation, la Fabrique anime un réseau d'acteurs du territoire (collectivités locales, centres sociaux, associations, entreprises de l'économie sociale et solidaire ou entreprises classiques, etc.), afin de les faire travailler ensemble et permettre ainsi l'émergence de nouvelles idées en identifiant les besoins sociaux non satisfaits. Autrement dit, elles sont des creusets de coopération entre les acteurs du territoire et permettent ainsi la construction de projets collectifs. Nous comprenons ainsi que le modèle de fonctionnement de cette entité s'apparente plus à une approche *Bottom-up*, où nous essayons de partir du besoin avant de lui donner une réponse.

Dans le projet, la FAI constitue en quelque sorte l'avocat ou le représentant des usagers, chargé de défendre leurs intérêts et bien-être, de porter leur voix en leur absence.

SCIC LES 3 COLONNES :

« La SCIC Les 3 COLONNES, maintien à domicile des seniors est une coopérative dont l'objet est de fournir des solutions de logement aux personnes âgées en perte d'autonomie, financière ou sociale. La coopérative se porte acquéreur des logements occupés par les personnes âgées dans le

but de maintenir leur cadre de vie, de conserver leurs liens sociaux et de les soutenir dans leurs démarches de vie quotidienne. » (EXTRAIT DU SITE INTERNET DE LA SCIC LES 3 COLONNES)

Nous notons que le mode organisationnel d'une **SCIC**, société coopérative d'intérêt collectif, est encore tout autre que ceux des deux premières entités présentées. Par définition, ce modèle juridique confère en interne une juste répartition du pouvoir et des décisions entre les personnes, dont une part représente des services publics. Ce modèle d'entreprise peut être un exemple de coopération entre acteurs de secteurs publics et privé.

Le rôle de la SCIC Les 3 Colonnes a principalement été consultatif, il intervenait lors des réunions notamment comme conseiller pour la mise en place du projet.

AGEVILLAGE :

Ce site internet d'information des seniors et des aidants informe sur les nouveaux services et autres actualités pour le bien vieillir. Par ailleurs, cette **société anonyme** (SA) développe un service d'annuaire de services à domicile, potentiellement utile à la future entité du projet AGE&VIE.

Cette organisation a été conviée au projet par la CDC après avoir été présentée par la FAI. Elle a aussi joué un rôle intermédiaire en fournissant le contact d'un professionnel pour recueillir les besoins et avis de potentiels usagers.

FACTEURS DE MOBILISATION ET DE COHÉSION

- *Principe supérieur commun*

Pour ce projet, la vision partagée qui a permis la mobilisation du collectif n'a pas été énoncée clairement au début du projet puisqu'elle s'est forgée au long de la construction. Ainsi, le fil rouge du projet vu par les acteurs de la CDC, en l'occurrence Karen B., est de permettre le maintien à domicile des personnes âgées. Pour le responsable de la FAI : *"Le sens profond du projet c'est que les personnes âgées font partie de la société, et qu'on ne peut pas les mettre dans un placard ou dans un mouvoir. C'est faire en sorte qu'ils soient citoyens jusqu'au bout de la vie, dans la cité, de pas être en institution mais en ville et d'avoir une maison de retraite à domicile."*

Dans ce Lab, le principe supérieur commun du collectif n'a pas entièrement été coconstruit de manière "ad hoc" par l'ensemble des membres. Cet élément central du projet s'est plutôt développé à partir d'une première vision, nécessaire à une première mobilisation, avant de se préciser. Une phrase de Karen B. rappelle l'importance et l'incertitude autour de cette première orientation : *"En fait il faut une vision, ça part de ça, la vision. Après, tu sais pas comment ça va se passer."*

Dans le cadre d'autre projets de ce type, le directeur de Marseille Solutions évoque la même idée : *« Il faut une étoile, on lève la tête "ah elle brille elle est jolie", c'est ça qui nous guide. Il faut un rêve clair et mobilisateur pour tous »*. Il est intéressant de noter que certains acteurs comme le CCAS se sont engagés et ont contribué au projet de manière uniquement altruiste, même s'ils n'étaient pas tout à fait concernés, Laurence D.-D. le disaient ainsi : *« puisque nos personnes âgées sont trop précaires pour s'inscrire dans ce projet. »*.

- Cultures communes

Quel que soit leur secteur professionnel, public ou privé, les personnes rencontrées étaient toutes convaincues de l'importance d'une culture partagée. Elle permet notamment une entente suffisamment bienveillante et mobilisatrice pour partager une vision commune. Comme l'expliquait Karen B. : *"Tu racontes une histoire, tu la racontes avec les gens ; On la raconte tous ensemble. Là le dernier comex [comité exécutif] a été la preuve que c'était le projet de tout le monde."*. En effet ce jour-là, tous les présents ont eu l'occasion d'intervenir avec bienveillance au sujet des travaux de chacun.

Culture de **l'humour** : Le directeur de Marseille Solution commentait les valeurs à porter dans de tels projets : *« L'humour, l'empathie et la créativité. L'humour ça désamorce la peur. »*. Dans ce projet, la cheffe s'est permis quelques plaisanteries, qui ont contribué à relâcher les tensions.

Culture de la **rapidité** : le projet est rythmé par des phases de "sprints", comme nommées dans la méthodologie du Lab'CDC. Cette idée s'est ressentie d'une part lors des temps ou réunions collectives, où le temps était compté comme une valeur très précieuse. La cheffe de projet nous avait un jour confié que les démarches collectives avaient été limitées par le temps disponible : *« Si on avait eu plus de temps j'aurais aimé qu'on fasse des think tanks »*.

Culture du **faire** : en effet, la rapidité incite à faire le maximum en un minimum de temps, de limiter les palabres et d'inciter à produire des éléments "concrets". C'est l'avis de Karen B. : *« Il faut une vision de base, après tu*

incrémentes. Moi j'ai un souci permanent, c'est "du concret". On parle, on s'explique et faut envoyer ».

Culture du **faire ensemble** : au-delà du caractère solidaire au niveau sociétal, on recherchait une solidarité entre les membres internes au projet. La cheffe de projet l'expliquait ainsi : *"Faut que ce soit le projet de tout le monde, embarquer tout le monde »*. Laurent Boy en donnait une autre vision : *« Il y a toujours des jeux d'acteurs. Il s'agit alors de cultiver cette logique de gagnant-gagnant ou coopération, qui permet d'avoir une relation partenariale vertueuse »*. Le directeur de la structure au métier similaire à la FAI, Tarik Ghezali, expliquait à quel point cette notion de faire est importante dans les projets collectifs. *"Rien ne vaut le faire, ça crée de la confiance. On a réussi à faire ça, on pourrait le faire encore plus. C'est décisif. Si y'a pas de résultat au bout de quelques semaines ou quelques mois, tu pourrais baratiner les gens en faisant la danse du paon, ça prendra pas."* Pour les employés de la CDC, structure publique ayant pour objet le développement de l'intérêt général, le caractère solidaire d'un projet incubé paraît être une évidence. Cependant, la culture du collectif du montage et portage du projet est moins courant. C'est ce qu'expliquait le responsable de la FAI, Laurent Boy : *"Karen B. elle nous a dit "vous vous rendez pas compte de ce qu'on est en train de faire. C'est pas la culture de la CDC d'imaginer ce type de chose, de réfléchir de la sorte. C'est très nouveau le fait de décroisonner, eux en interne, en invitant justement un incubateur d'innovation sociale [Inter-Made], le CCAS..."*. Et comme le disait Karen B. directement : *« Ce type de projet permet de former les collaborateurs de la Caisse à l'innovation. »*

Culture de l'approche par **processus** : des expressions significatives ont régulièrement été employées par plusieurs acteurs du projet, comme les porte-paroles de la CDC, de la FAI ou du CCAS : *"trouver les trous dans la raquette", "on cherche les dents creuses", "on avance en marchant", « on fait du bricolage »*.

- Liens forts, confiance

Nous avons observé la nécessité d'établir des relations de confiance et de transparence entre les partenaires, à travers les épreuves et la **transparence**, comme l'expliquait Karen B. : *« Moi je mens jamais hein. Je viens chercher tes fonds, qu'on soit bien clairs. Je suis transparente, je te dis tout, mais je vais pas te lâcher. »*. Tarik Ghezali (directeur de Marseille Solutions) confiait que cette notion était cruciale pour tout projet collectif : *« la confiance c'est le moteur de tout, il faut dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit, ça c'est fondamental. »*

Nous avons pu relever que des relations de confiance étaient au cœur des relations établies, notamment envers la CDC, au cœur des relations. Par

exemple, la porte-parole du CCAS expliquait qu'elle avait « *Confiance aux autres acteurs autour de la table. On est dans une approche sociale de la chose. Il n'y a pas de requins, pas de spéculation.* ». En analysant la suite de son discours, Nous comprenons que le rôle intermédiaire de Karen B. a permis de transmettre ces relations de confiance et d'en établir des collectives : « *Karen s'est entourée des bonnes personnes* ».

- *Espaces et occasions d'échanges*

Au long du projet, il y a eu différents espaces d'échanges. De type formel d'une part, comme lors des réunions en grand groupe projet, notamment la dernière réunion avant le passage devant le jury du Lab'CDC où la CDC a organisé un **cocktail** de fin, une occasion de partager un moment convivial. Cet épisode a permis aux membres de relâcher les tensions et d'humaniser les relations. Les membres ont pu partager leurs expériences personnelles notamment autour des seniors de leur entourage et des difficultés rencontrées. Nous avons aussi participé à d'autres temps d'échanges, plus informels et individuels, qui ont permis de faire évoluer les liens. C'est ce qu'expliquait le Responsable de la FAI : « *Avec Karen on est partenaires dans le sens où on va boire un verre après le boulot pour discuter sans filtre* ».

- *Nombre restreint*

Bien que le nombre de participant au projet se compte différemment selon le niveau d'observation, nous comptabilisons *in fine* 16 personnes invitées lors des comités de pilotage.

RÔLE D'UN TRADUCTEUR

INITIER : Dans d'autres projets, le traducteur peut être à l'initiative de projet collectif solidaire, ou être partenaire et accompagnateur d'un acteur volontaire à initier un projet collectif solidaire.

INTEGRER : Karen B. a suivi l'intégration de chaque membre du groupe-projet, et s'est assuré qu'il se sente à sa place, pendant que Laurent Boy œuvrait dans le même sens lors des espaces réunissant des seniors.

REUNIR : les traducteurs ont contribué à développer une culture partagée, un langage commun, facilitant ainsi les démarches collectives, comme l'exprimait Laurent Boy : « *C'est lié à Karen d'arriver à établir une culture d'entreprise qui généralement n'est pas celle-là [pour ces acteurs].* » Comme l'expliquait Karen B. : « *L'intermédiaire, c'est faire du*

crochet. ». Dans son rôle de traducteur, la FAI a permis la mobilisation d'un plus grand nombre d'acteurs grâce à sa connaissance d'un écosystème d'acteurs entrepreneuriaux innovants.

LIER : Chacun dans les espaces d'échanges dont ils étaient responsables, les traducteurs ont établi des climats de confiance. Laurent B. a facilité la formulation d'idées partagées entre seniors. Karen B. a assuré la complémentarité des acteurs et des compétences nécessaires.

3. Problématisation

FORMULATION DE LA PROBLÉMATIQUE

Si on considère que la phase de problématisation débute après la détection d'une interrogation, on considère que cela a été initié et pensé principalement par l'équipe interne à la CDC, notamment Karen B. et son coach. La solution envisagée, celle de s'inspirer fortement du modèle de la SCIC Les 3 Colonnes, constitue presque le socle sur lequel est né le projet. Karen B. nous l'a rappelé à plusieurs reprises : *"Tu sais que l'idée elle vient pas de moi hein !"*

En effet, dans le cas de l'essaimage ou de la reproduction d'un modèle, la solution est rapidement avancée. Pour autant, le projet n'imité pas complètement celui de Lyon, puisqu'il ajoute des éléments notamment sur le maintien à domicile des personnes âgées bénéficiaires. La cheffe de projet nous a détaillé les premières ébauches de l'élaboration du projet *« En fait le projet on l'avait déjà monté un petit peu avant avec Joël ». "Depuis le début, je sais qu'on va y aller en prêt, y'a pas assez de fonds propres. Pour le modèle juridique et économique j'avais un fil rouge. La partie la plus difficile c'est celle que je vous ai donné, l'angle social et maintien à domicile. ».*

Si certains membres du projet n'ont pas été convaincus par la première orientation, comme la porte-parole du CCAS, elle a ensuite confié que : *"Au départ je m'interrogeais : ça va donner quoi ce grand projet ? J'avais quelques réticences mais Karen a bien donné les éléments pour surmonter les choses. »*

Le plan stratégique s'est affiné au cours des travaux de chacun des partenaires. La phase de problématisation et de création des solutions est donc longitudinale, et continuera idéalement de l'être jusqu'à la fin de

l'expérimentation. Certains éléments sont restés incertains durant la période d'élaboration, comme le nom du projet. Ces noms provisoires et minimums ont permis aux acteurs de se reconnaître sous le terme qui leur convenait le mieux : *"viager solidaire"*, *"viager circulaire"* ou encore *"maison de retraite à domicile 2.0"*. Bien qu'il ne soit pas nécessairement définitif, on l'appelle aujourd'hui AGE&VIE, nom qui a été proposé par la CDC.

Par la suite, le projet s'est fabriqué autour de différentes prises d'initiatives et décisions des opérateurs. Durant cette phase, la confiance ambiante entre les acteurs s'est fait ressentir. Chacun remplit un rôle selon ses compétences, et prend parfois même des initiatives. Dans le cas de la FAI, la préparation du maintien à domicile des personnes âgées s'est faite grâce à son ingénierie, en intégrant les avis de la cheffe de projet.

Les régulations se sont principalement opérées à travers les espaces de controverses, ainsi que par la cheffe de projet, qui par ses liens étroits avec les acteurs avait en permanence en tête les avancées de chacun des blocs opérationnels, et pouvait en faire la synthèse et la coordination.

INTEGRATION DE SERVICES INNOVANTS DE L'ESS

La designer de service de la Région PACA ainsi que les porte-paroles du CCAS et de la FAI, ont exprimé la nécessité d'intégrer des approches ESS dans les méthodologies de travail, car elles permettent de *"faire évoluer un dispositif ancien avec plein d'inconvénients vers quelque chose de plus innovant"* (LDD). La partenaire de la FAI chargée de coorganiser les ateliers de cocréation le formulait ainsi *"il faut injecter du solidaire dans le classique, au niveau national"*.

Cette ambition est partagée par d'autres, comme le responsable de la FAI. Il expliquait : *"Notre job c'est d'arriver à faire bouger les lignes. Partir de ce qu'ils ont, vous avez un projet de viager et c'est intéressant, c'est une avancée sociale, c'est sûr. Mais on peut être plus attentif au fait que y'ait une personne âgée au cœur du dispositif, dans son logement. On veut faire en sorte que [...] il ait une plus-value sociale, pas juste de l'achat-revente. On essaye d'infuser, d'introduire plus de complexité". "Ce qui serait génial c'est que le modèle éco [...] permette de payer l'humanité de ce projet »*

∞ RÔLE D'UN TRADUCTEUR

TRANSMETTRE : les acteurs n'étant pas tous présents en même temps, les traducteurs permettent une médiation globale, par synthèse et partage d'informations. La porte-parole du CCAS nous donnait sa vision sur ce point : *« Karen c'est la courroie de transmission d'information entre parties prenantes d'univers très divers »*. En effet, Karen B. a permis aux membres du groupe-projet de partager leurs productions, même des versions inachevées. De plus, par des adaptations du discours et des reformulations, elle a ainsi permis une meilleure lisibilité du projet. Laurent B. a aussi joué ce rôle de rapporteur respectivement auprès des usagers et du groupe-projet.

CONCILIER : quand les acteurs se sont accordés sur des problématiques et intentions communes, le traducteur permet de faire converger les acteurs vers une même solution. Par exemple, Karen B. a ici permis de concilier les politiques de collectivités territoriales (Métropole) sur le logement diffus, et les intérêts des acteurs CCAS satisfaire les besoins de leurs usagers.

ENRICHIR : un acteur sans intérêt économique peut se charger d'intégrer de nouveaux éléments au projet.

La FAI a proposé d'intégrer des services socialement innovants ou solidaires, par exemple en donnant une visibilité et en valorisant des structures de l'ESS. Elle a également incité à ce que des résultats scientifiques soient pris en compte. De plus, ces pratiques permettent une évolution des pratiques collectives en interne, comme le disait Laurent B. : *« Là Karen s'est immiscée dans la porte du Lab, et elle a vu l'opportunité de faire bouger les lignes »*. *« On a envie de faire bouger les lignes et on est convaincus qu'on peut concilier performance éco et utilité sociale. »*

SECURISER : dans cette construction expérimentale du projet, Karen B. et son équipe portent une majeure partie de la responsabilité. Dans cette approche par processus, les directions sont incertaines et les résultats indéterminés. On laisse une grande place aux doutes, entièrement assumés par les trois traducteurs. Pour assurer une adéquation du projet avec les besoins de chacun, ils ont facilité les régulations.

4. Espaces de controverse

Au long de l'observation, plusieurs espaces de controverse ont permis la confrontation directe des idées, afin de compléter le plan d'action stratégique produit sur la phase de problématisation par une logique rapide de débats-décisions. Ces "forum hybrides" ont pu prendre différentes formes, comme des **réunions** des membres exécutifs du groupe-projet, mais aussi des **ateliers de cocréation** de solutions organisées à destination de professionnels et d'usagers, ou encore des épisodes de **rencontres** en nombre plus restreint, en présence ou à distance, éventuellement informels.

CE QUI UNIT ET CE QUI SEPARÉ

Quel que soit le format de ces espaces et les mondes qui s'y affrontaient, les discussions étaient dirigées vers cette **vision commune** à laquelle les membres d'un collectif peuvent se référer en cas de désaccord. Dans le cadre de ce projet, il n'y a pas eu d'espace dédié à la formulation de cette vision commune celle-ci a plutôt été pensée par la première petite équipe interne à la CDC. En revanche, les acteurs qui ont décidé de s'engager, l'ont été car ils se sont reconnus dans le projet préétabli.

On a aussi noté que **l'hétérogénéité** des acteurs est une caractéristique emblématique du projet Lab'CDC - Viager Social. Les divergences d'intérêts et d'idées sont apparues dans les discours et les décisions, et ont servi de cadre aux discussions et ajustements.

DIMENSION COLLECTIVE

Durant cette étape, les tensions entre les types de management opposés se sont parfois fait ressentir. Quels que soient les rassemblements, le cadre ambiant et les relations entraînent dans les habitudes du modèle tutélaire de la CDC, à la fois empreint d'un grand respect et de courtoisie mais où la force hiérarchique pouvait se faire sentir. Pour autant, il est arrivé que dans des temps de réflexion, le cadre soit plus participatif et les relations moins réservées. Il rappelait alors le modèle moins classique du "**Bottom up**", méthodologies maîtrisées par la FAI. Une traduction était donc nécessaire, et ce c'est rôle qu'ont rempli les intermédiaires humains.

INTELLIGENCE COLLECTIVE

Par la dimension collective du projet et la volonté de prendre en compte des éléments du contexte de manière globale, on entend que les divergences d'opinions doivent être articulées pour faire fructifier des solutions. Par définition, les outils d'intelligence collective apparaissent comme étant le meilleur moyen de trouver une réponse commune, dans ces espaces dédiés à la **confrontation d'idées**. Comme l'indiquait la designeuse de service, Anaïs Triolaire : *“Chacun détient une partie du savoir et de la solution. [...] Nous, on doit aider à reformuler, à faire voir sous un autre angle.”*

DES RENCONTRES CONSTRUCTIVES - DE CONTROVERSE A COMPROMIS

Par son caractère collectif, le projet a permis de nombreux échanges dans des espace-temps, dédiés ou non. Analysons à présent trois types d'espaces :

- **Quatre grandes réunions du comité de pilotage** durant lesquelles étaient prises des décisions collectives.

Ces réunions ont toujours eu lieu dans une salle de réunion de la CDC, et ont été réparties au long de la phase de préparation du projet. Les différents **membres du groupe-projet** étaient invités. Leur nombre a évolué au cours du temps, jusqu'à atteindre 16 personnes.

Généralement, ces temps étaient organisés de la même manière : la réunion était préparée, animée et le temps mesuré par Karen B., le contenu était capitalisé par sa collaboratrice. Le premier temps consistait en une **introduction** faite par Karen B. ainsi qu'un ou deux partenaires publics comme parfois la porte-parole de la mairie ou encore de la maison du logement. Puis, les prestataires faisaient à tour de rôle les **présentations de leurs avancées**, dans un temps délimité en amont par l'animatrice. Ici, chacun des acteurs **défendaient** la partie dont il était responsable. Ainsi, la FAI a proposé une solution pour le maintien à domicile des personnes âgées : que la structure prenne financièrement en charge une personne, la “Gouvernante” chargée de jouer un rôle d'intermédiaire entre la personne âgée et le complexe écosystème d'acteurs autour de lui. D'après l'étude que nous avons produite, cette solution est apparue comme étant une valeur ajoutée pour le bien-être des seniors. Ainsi, Laurent B. m'indiquait la position à adopter lors des réunions : *“y'a des choses ou faudra pas qu'on lâche l'affaire, genre la Gouvernante.”*

A l'issue de chacune des présentations, chacun était libre d'intervenir pour **poser des questions ou confronter ses idées**, ces dernières relevant généralement des domaines de compétences de chacun. Lorsque nécessaire, un débat avait lieu, dans un format classique de prise de parole autoorganisée, facilitée par la cheffe de projet quand c'était nécessaire. Elle rétablissait ainsi un équilibre et évitait les frustrations et les conflits stériles. Pour le responsable de la FAI, ces occasions permettent de *"Nommer les intérêts de chacun, les faire converger sur un projet commun et déterminer les enjeux de partenariats au regard des enjeux respectifs de chacun."*

Comme Karen l'indiquait lors de notre entretien, son rôle d'intermédiaire *"c'est protéger, animer, relancer, structurer [...] et avoir une vigilance sur tout."* A plusieurs reprises, elle a en effet aidé le groupe à poser des mots sur leurs idées, mais aussi à les **reformuler** de manière à ce que le désaccord soit identifiable par tous et qu'ainsi sa résolution soit constructive. De plus, elle a contribué à établir des compromis grâce à des débats où chacun pouvait participer. Un exemple serait celui de la discussion entre le porte-parole de Sémaphores, la structure chargée de réaliser le modèle économique de la future SCIC, et la porte-parole de la Ville de Marseille. Le fond du débat était de savoir si le service public compétent pouvait adapter la législation quant à l'attribution de certaines aides sociales aux personnes âgées propriétaires occupantes. Lorsque le débat tournait au verbiage, Karen B. essayait ainsi d'accélérer la discussion en intervenant de la manière la plus neutre possible : *"Donc sa question, reprenez-moi si je me trompe, c'est est-ce que vous, vous pouvez [...] ?"*. On reconnaît bien ici la fonction de traduction de ces interventions qui ont généralement eu des répercussions immédiates et positives, notamment parce que les acteurs avaient confiance en la neutralité et la bienveillance de Karen.

Le format aurait permis l'utilisation de plus d'outils d'intelligence collective plus techniques, mais ils n'ont pas réellement été mis à profit. En effet, ces pratiques ne sont pas encore beaucoup utilisées par les organisations, surtout de grande taille et/ou du secteur public. Dans ces réunions, chacun restait dans sa zone de confort, les relations entre les acteurs étaient cordiales, pas nécessairement différentes ou plus chaleureuses qu'en dehors de ce lieu. Pour autant, la cheffe de projet avait conscience de l'utilité des outils d'intelligence collective *« tu peux te tromper, l'IC peut t'amener à moduler des choses, moi ça a énormément agit »*.

- **Trois ateliers de cocréations de solutions** à destination de différents professionnels et d'usagers

Coorganisés par la FAI et Andréa Roche Conseils, les ateliers ont été pensés dans les locaux de la CDC pour les **aidants professionnels** (infirmières, travailleurs sociaux, membres d'associations d'aide à la personne) et pour les **directeurs de structures d'aides à la personne**. Pour des raisons d'accessibilité, l'atelier à destination des **personnes âgées** a eu lieu à la Maison de l'Intergénération.

Dans ces espaces, l'objectif était de **tester** les premières pistes envisagées par la FAI sur trois problématiques qu'elle avait repérées. A Inter-Made ou encore dans le Laboratoire d'Innovation publique, on connaît l'importance d'impliquer les usagers en amont de la mise en œuvre d'un projet.

Il faut rester attentif à trouver un juste **équilibre sur la date** à laquelle nous convions d'autres personnes à la création de la solution : suffisamment tôt pour ne pas les concerter pour une question futile, mais aussi assez tard dans l'élaboration du projet pour que les discussions rentrent dans le cadre posé par le reste des partenaires exécutifs. Nous avons déjà des "idées pressenties". Cette recherche d'équilibre est la mission de Laurent Boy dans son rôle de traducteur, que j'ai eu la chance d'accompagner.

Ayant eu connaissance des contraintes exprimées par les partenaires du projet, la FAI a pu cerner les problématiques à un premier niveau, et ainsi **préparer les sujets** autour desquels allaient se centrer les participants à l'atelier. Elle a ainsi joué un rôle de traduction dans deux sens. D'une part en apportant aux participants aux ateliers les éléments du contexte et en présentant l'ébauche du plan d'action stratégique réalisé par l'équipe projet, et réciproquement en rapportant à l'équipe projet les souhaits des participants aux ateliers. Laurent Boy l'exprimait ainsi : « *Avec ces ateliers on ramène du chaud, de la "vraie vie", en ayant conscience des enjeux juridiques, économiques.* ».

Pour ces fabriques de solutions, des outils **d'intelligence collective** ont été utilisés en fonction de chaque question relevée. Les confrontations ont été facilitées par les traducteurs et le cadre qui était mis en place.

Le tableau ci-dessous présente pour chaque **atelier de cocréation de solutions** : la problématique posée, le type de participants et l'outil d'intelligence collective utilisé. Bien qu'ils n'apparaissent pas sur ce document,

des pistes de réponses étaient pressenties par les traducteurs. En effet, nous avons en interne plusieurs scénarios de solutions, qui ont permis de cadrer les réflexions et les propositions qui étaient faites, afin qu'elles respectent le cadre posé par le groupe-projet et qu'elles puissent être intégrées au plan d'action.

?	?	?
Comment prescrire des services de maintien à domicile labélisés	Comment coordonner et animer les différents intervenants autour de la personne âgée	Comment Garantir une prise en charge même en cas de « coup dur »
Atelier direction : SSIAD ; SAD ; lutte contre l'isolement	Atelier Aidant professionnel : infirmier ; auxiliaire de vie	Atelier Senior : Personnes âgées, aidants, bénévoles
Méthode : Design de service	Méthode : Story-board usagers	Méthode : Récit aidant/aidés

TABEAU 15 : PLAN DES ATELIERS DE COCREATION DE SOLUTIONS

SOURCE : DIAGNOSTIC DE LA FAI, VERSION MAI 2018

- **Dizaine d'espaces de controverses entre traducteurs**

A plusieurs reprises, des rencontres ont eu lieu entre les 3 traducteurs relevés ci-dessus : Laurent Boy, Responsable FAI, et Andréa Roche, spécialiste de l'intelligence collective, et Karen B., cheffe du projet Lab'CDC. J'ai moi-même été conviée à ces échanges, où la relation de **confiance** et de **franchise** était présente entre ces acteurs, bien que les modes de fonctionnement de leur secteur professionnel respectifs soient parfois discordants. Leur relation a été initiée par le biais d'une personne en laquelle chacun avait déjà confiance, ce qui a permis une relation transparente et positive.

Pour des rapports transparents et constructifs, cela supposait que les désaccords soient exprimés **librement** et de manière **bienveillante**, et que les parties opposées s'autorisent à réfléchir ensemble à des compromis

bénéfiques à l'intérêt général. C'est ce que nous avons pu observer, comme l'exprimait Laurent Boy : *“C'est l'objet d'un dialogue. Karen peut être très directe, cassante ou directive, mais ce qu'elle attend, et c'est plus une question de posture ou personnalité, c'est qu'elle est venue me chercher pour que je m'affronte avec elle, et qu'on trouve des solutions bonnes pour tous”*.

De ces différentes manières, les espaces de controverses ont permis d'intégrer une variété de savoirs et ressources durant la phase de problématisation.

RÔLE D'UN TRADUCTEUR

REUNIR : Dans les deux premiers types d'espaces de controverse, les traducteurs ont permis de réunir physiquement et ponctuellement les acteurs du réseau, qui ont peu d'**occasions de se rencontrer**. Une fois qu'ils sont présents, les traducteurs tentent d'impliquer l'ensemble des présents, en les invitant, mais aussi en sollicitant leur **participation active**. De plus, nous avons repéré la difficulté de la gestion du temps : ces espaces dédiés apportent un « méta-temps » de réflexions collectives et permettent une synchronisation des informations. Ce sont aussi les traducteurs qui s'occupaient de la partie logistique de ces rencontres. Dans le premier type d'espace de controverse, ces moments servaient aussi à la **synchronisation** des acteurs sur les éléments à connaître.

MEDIER (agir en médiateur) : Dans le premier type d'espace, la traductrice a permis la résolution de controverses vers des **compromis**, en facilitant l'**articulation d'intérêts hétérogènes** d'acteurs différents par leur poste. Ainsi, au-delà son rôle de garant de la confiance, Karen B. portait une mission de garde-fou ou de régulateur des intérêts de pouvoirs entre les antagonistes. Lors des réunions du comité de pilotage, Karen B. étant un élément essentiel dans la gestion humaine des conflits et désaccords. Laurent l'expliquait aussi : *« je comprends les enjeux de la CDC, ceux des petits opérateurs » et nous c'est faire cette interconnexion. C'est là l'intérêt de la FAI. »*. Anaïs Triolaire, du Laboratoire d'innovation public de la Région nous présentait aussi sa vision *« les partenaires [consultés] sont plus à même de confier les choses puisqu'on est pas directement impliqués. Et aussi, nous on accepte la critique et on la mesure. On désamorce et on fait remonter aux services concernés. [...] On peut pas laisser l'agacement se cristalliser, avoir une attitude plus constructive c'est obligé. »*

CLARIFIER : D'une manière comparable dans le deuxième cas, le traducteur facilitait l'intercompréhension des acteurs, à la différence près que les participants pratiquaient des métiers similaires et aient officiellement **les mêmes intérêts** : ceux des usagers. Laurent Boy, Andréa Roche et moi-même avons donc apporté un **cadre sécurisant** et des outils d'expressions collectives pour la création de solutions adaptées au contexte et satisfaisantes pour tous, et avant tout pour les usagers. Cet **apport méthodologique** a permis de *designer* (angl.) les services à intégrer au projet de viager social, notamment en incitant à s'accorder sur le choix des mots pour la formulation de phrases.

FACILITER : dans le deuxième type d'espaces de controverse, les traducteurs ont apporté un cadre et des règles facilitant l'association des savoirs et ressources : bienveillance, écoute, respect de la parole, non jugement. Le statut juridique des organisations qu'ils représentent (public pour la CDC et privé non lucratif pour la FAI et A. Roche) leur octroie une certaine neutralité. Ils ont facilité les constructions de solutions et permis de dépasser certains blocages en apportant divers outils stimulant l'intelligence collective, préparés en amont des ateliers. Le traducteur est aussi celui qui peut se permettre de prendre le risque de paraître naïf, brisant ainsi la glace en apportant un ton naïf aux discussions.

5. Enrôlement et actions / Passage à l'action

RESPONSABILITE

Ce projet st né dans des conditions d'incubation par la CDC, en vue d'une expérimentation, le tout dirigé par une cheffe de projet et son équipe. Aussi collectif que soit ce projet solidaire, le modèle de gouvernance est marqué par la **dimension tutélaire** de la CDC. En effet, bien qu'on puisse compter plusieurs strates des participants, la **responsabilité** du projet est portée par le cœur d'équipe de la CDC. Grâce aux diverses expériences, on peut relever un point de vigilance : celui de l'effet de déresponsabilisation des acteurs lorsque les **rôles** de chacun ne sont pas clairement délimités.

La répartition du **pouvoir de décision** illustre ce mode organisationnel, ce qui explique qu'une validation de la part de l'équipe de la CDC est nécessaire pour l'intégration d'un partenaire ou la mise en œuvre d'un service. Laurence D.-D. nous exprimait sa perception du pouvoir dont elle disposait sur ce projet : *« J'ai pas eu de pouvoir de décision réellement, mais je me voyais pas en avoir. J'ai eu de l'influence oui, comme le CCAS a l'expertise de ses travailleurs sociaux... On porte la parole des personnes âgées. [...] La CDC ? Oui j'ai tout à fait confiance. »* Cette répartition du pouvoir vaut pour cette première étape d'incubation, mais il en sera probablement autrement lors de l'expérimentation.

Comme on a déjà pu le voir, l'attribution de tâches précises facilite la participation, et donc la réussite du projet. Karen B. défendait cette idée : *« Faut que ce soit le projet de tout le monde. Comment on fait ? En donnant un rôle à tout le monde. »*. Dans ce projet, chacun a bien eu un rôle propre, c'est d'ailleurs souvent pour leurs compétences que les personnes ont intégré le groupe. On peut ici observer la répartition du travail.

RÉPARTITION DU TRAVAIL :

Si on reprend un texte issu d'une présentation du projet AGE&VIE par la CDC, nous pouvons lire que l'organisation de l'équipe projet repose sur plusieurs blocs projets d'expérimentation. En se basant sur ce dernier, on peut présenter le partage des tâches qui a eu lieu entre les membres du groupe-projet :

- Le schéma du cycle du logement, descriptif détaillé et modélisation du cycle logement/ rôles de chaque partenaires et opérateurs. **Acteurs : Caisse des Dépôts et Consignations, SCIC Les 3 Colonnes.**

- Un diagnostic territorial, pour identifier les ménages usagers et apprécier la volumétrie et le niveau d'acceptabilité des usagers. Identifier le parc de logements éligibles, les "partenaires" locaux et nationaux, privés et publics qui doivent ou peuvent être mobilisés dans les écosystèmes locaux pour mettre en place le dispositif. **Acteurs : FAI, Andréa Roche, CCAS, AGAM, Maison du Logement.**

- Une structuration juridique, pour analyser les points fondamentaux pour la mise en place du projet (i.e. choix de la structure ad hoc de portage), valider le schéma contractuel, étant précisé que le schéma juridique dépendra des choix opérationnels. **Acteur : Avocat Maître O. B., Notaire.**

- Le Budget Prévisionnel théorique pour 100 logements (sources, volume et équilibre financiers), critères de viabilité, développement et conditions d'un déploiement à grande échelle du projet. **Acteur : Sémaphores**

Les autres membres du groupe-projet sont des partenaires **financiers** ou **d'influence**, dont l'implication va jouer un rôle essentiel à la reconnaissance du projet, comme la CDC et les autres partenaires publics. Pour Laurent Boy de la FAI, ces acteurs sont la « *puissance invitante* » qui permet la mobilisation d'acteurs autour du projet.

D'autres acteurs ont été impliqués plus indirectement en prenant un rôle **consultatif**. On pense ici notamment à la cinquantaine de personnes rencontrées par la Fabrique à Initiatives : usagers, aidants, aidants professionnels et directeurs de structures.

Parmi eux, plusieurs ont travaillé en **binôme** ou plus. Ainsi, les interlocuteurs peuvent controverser plus directement pour des effets plus rapides. Par exemple, les opérateurs responsables des parties juridiques et budgétaires ont régulièrement collaboré afin d'harmoniser leurs propositions. De même que la FAI avait besoin de synchroniser ses travaux avec les avancées de ces derniers, pour pouvoir imaginer des solutions respectant les autres choix opérationnels.

ROLE	ACTEUR
Bénéficiaires	- 6 Personnes âgées propriétaires occupants des 4^e et 5^e arrondissements de Marseille souhaitant vieillir à domicile - Jeunes adultes solvables non finançables
Financeurs ou influenceurs	- Caisse des Dépôts et Consignations - Agence d'urbanisme de l'Agglomération Marseillaise - Centre Communal de l'Action Sociale - Maison du Logement - Etablissement Public Foncier - Ville de Marseille - Métropole Aix-Marseille-Provence - Département des Bouches-du-Rhône - Région Sud-Provence Alpes Côtes d'Azur

Partenaires économiques potentiels	- SCIC 3 Colonnes - Urban coop - AgeVillage - La Poste - ADMR - CNP Assurances - Dôme
Opérateurs du projet	- Fabrique à initiatives - Sémaphores - Avocat - Notaire - Andréa Roche - Michel Hansen
Consultés par la FAI à titre gracieux	ACLAP - La Maison de l'intergénération ADMR AG2R La Mondiale Association Française des CESF Caisse de retraite CARSAT sud Est CCAS agence Est-Chartreux CCAS Marseille CMA Centre municipal d'animation Hopkins CNSA Conseil départemental 13 CQFD CQFD ESF services Habitat et compagnie Habitat et Humanisme Hospitalisation à domicile (HAD) Infirmières La Maison du Droit au Répit

	Mairie 4 et 5 Petits frères des pauvres Plateforme A3 Pôle Service à la Personne PACA Personnes âgées anonymes (4 femmes et 2 hommes) SAJ (SPASAD) SCIC 3 Colonnes, UDAF Union Départementale des Asso Familiales URIOPSS URIOPSS,
--	---

TABEAU 16 : RÔLE ET MISSIONS DES ACTEURS DU PROJET AGE&VIE

SOURCE : TABEAU RÉALISÉ DANS LE CADRE DE CE MÉMOIRE

FOCUS : RÔLE DE LA FAI :

Nous souhaitons faire un court développement des missions de la Fabrique à Initiatives, d'une part par l'intérêt que suscite ce dispositif mais aussi par le rôle d'intermédiaire qu'elle a pris et qui nous intéresse plus particulièrement dans ce mémoire.

Comme nous avons pu le voir dans la partie méthodologique sur ma pratique professionnelle, la FAI a rempli la mission **d'assistant maître d'ouvrage** (AMO) de l'équipe de la CDC chargée du projet AGE&VIE. En raison du caractère expérimental du projet dans sa mise en œuvre mais aussi de son élaboration. La Fabrique à Initiatives et ses acteurs n'ont pas été assignés à un rôle bien déterminé dès le départ, la proposition commerciale a été en constante adaptation aux besoins, tout au long du processus de travail. Nous avons donc réalisé un **diagnostic territorial** consistant à identifier les bénéficiaires potentiels du viager social, ainsi que les besoins des personnes âgées, plus particulièrement les propriétaires occupants.

Ce travail a été produit à partir de rencontres, de conférences, d'événements comme les Assises du Vieillissement à Marseille, d'entretiens bilatéraux avec une cinquantaine de personnes, d'échanges d'informations avec des membres internes et externes au groupe projet du Lab'CDC-Viager social, et d'études scientifiques, par exemple issues du travail de recherche du CCAS de Marseille. Au-delà de ces productions isolées, nous avons aussi

contribué à des actions collectives. Nous avons ainsi participé aux grandes réunions avec les membres du groupe-projet, ou bien en sous-groupes formés pour l'occasion.

De plus, ce diagnostic a permis de capter d'une part les enjeux existants sur le territoire d'expérimentation, au niveau des besoins de bénéficiaires, des réponses déjà apportées ou en cours de développement par les pouvoirs publics ou les acteurs de l'ESS, et d'autre part les compromis potentiels souhaitables pour le bien des usagers.

La FAI a donc joué un rôle d'intermédiaire entre deux groupes : Le premier groupe englobe les personnes âgées propriétaires occupants (PAPO), des représentants auto-désignés comme les personnels médicaux (infirmiers), des travailleurs sociaux, des directeurs de structures associatives pour l'aide à domicile, le développement du lien social ou le transport des seniors. La FAI a aussi rencontré d'autres acteurs concernés par le vieillissement à domicile, le logement ou les besoins sociaux des personnes âgées ou le vieillissement de la population. Le deuxième groupe de personnes auprès duquel la FAI était chargée de faire le lien, c'est-à-dire de jouer le rôle de traducteur, était constitué des membres du projet du Lab'cdc-Viager.

Bien que l'ensemble des acteurs étaient liés de près ou de loin avec les *thématiques*, sujets et objets au cœur du réseau, chacun des porte-paroles avait pour mission de garantir une satisfaction minimum des intérêts de l'entité qu'il représente : la FAI cherchant uniquement à défendre ceux des PAPO.

EVALUATION

La période d'observation étant restreinte à la phase amont du projet, nous pouvons difficilement analyser la phase d'**évaluation** et d'adaptation de l'expérimentation.

RALLONGEMENT DU RESEAU

Comme on considère que le **rallongement du réseau** est longitudinal, il peut quant à lui être en partie observé. Cette notion comme elle est entendue par Callon et Latour est particulièrement adaptée à ce projet, étant donné que le mode de construction est collectif, et que le statut juridique qui sera créé est une SCIC. Nous avons effectivement pu observer l'addition de plusieurs

personnes au groupe projet tout au long de la phase amont. De plus, nous devinons déjà que de nouveaux acteurs s'impliqueront dans le projet ou du moins entreront en interaction avec ses membres. Dans les deux cas, on parle de personnes physiques ou morales, privées ou publiques, dans un rôle exécutif, partenaire ou bénéficiaire. Ces nouvelles connexions permettront à des idées nouvelles de naître et au projet de mûrir.

RÔLE D'UN TRADUCTEUR

VALORISER : L'intermédiaire apporte la reconnaissance. Lors des réunions des membres du groupe-projet, c'est Karen B. qui initiait les remerciements de l'ensemble des participants.

EVALUER : un traducteur pourra jouer un rôle important dans la mesure d'impact et l'évaluation de projet, notamment en participant à l'établissement collectif d'indicateurs de réussite.

CAPITALISER : il permet aussi le recueil de données historique, pour réutilisation postérieure. Par exemple, c'est l'équipe de la CDC qui récoltait les résultats entre chaque « sprints », ou qui rédigeait les comptes rendus de chaque réunion. Ce principe participe à la prolongation du réseau (humain et non humain), par la capitalisation d'informations, essentiel pour les transmettre aux autres dans le temps.

ASSURER LA COMPLEMENTARITE : la cheffe de projet possède des compétences variées, mais il n'est pas nécessaire qu'elle soit experte dans chacun des domaines. En effet, elle a recruté des acteurs opérationnels pour les missions qui le méritaient. Cette vision est partagée par le responsable de la FAI : *« On a un méta projet qui nous rassemble. Chacun à sa place, quelle brique on va apporter, elles doivent être complémentaires et qu'il y ait une logique de gagnant-gagnant. »*.

ANTICIPER : Un intermédiaire comme la FAI, habitué à participer à des projets collectifs, dispose d'une expérience qui le dote d'une capacité d'anticipations de risques dans l'élaboration de tels projets. De la même manière, il est capable d'apporter des leviers à la résolution de problèmes.

3. Discussion de l'analyse des résultats

A ce stade de l'analyse, il paraît important de mettre à jour les éléments qui entreraient en contradiction avec les résultats déroulés précédemment. En effet, notre étude concerne un projet collectif solidaire construit dans des conditions particulières.

PHASE AMONT

Tout d'abord, ces recherches permettent d'analyser le rôle d'un intermédiaire uniquement sur la phase amont au lancement du projet, soit avant la création de la structure juridique. Il aurait été intéressant de poursuivre l'observation sur une année, mais le temps dont nous disposions ne nous l'a pas permis.

NEUTRALITE DE L'OBSERVATION

De plus, j'ai moi-même été partie prenante du projet puisque j'étais en stage professionnel à la FAI et que j'ai donc participé à ce projet AGE&VIE. Malgré les efforts faits pour mettre de la distance entre mon expérience personnelle et mes analyses scientifiques, ma position n'a pu être entièrement neutre.

ECHANTILLON UNIQUE

Par ailleurs, nous tenons à mettre en avant que nous ne disposions que d'un échantillon unique pour notre recherche. Pour une étude approfondie des freins aux projets collectifs solidaires et des leviers que peut apporter un traducteur, nous pourrions mettre en comparaison différents projets. Cependant, chaque projet de ce type est expérimental et incertain et possède des caractères uniques et certainement difficilement comparables.

Dans le cas étudié, les résultats que nous avons pu mettre à jour ici sont valables pour les conditions dans lesquelles ce projet a vu le jour et s'est développé, soit en réponse à un besoin et sur un territoire précis. En effet, le projet a son propre territoire d'expérimentation, celui du centre-ville de Marseille, où le système de partenariat lui est particulier. De plus, ce projet collectif solidaire apparaît en réponse à des besoins sociétaux concernant le vieillissement de la population et les problématiques du logement en centre-ville.

LECTURE THEORIQUE

Enfin, nous aurions pu proposer une autre lecture théorique que celle de la traduction de Callon et Latour. On pense par exemple à une approche

scientifique proche de celle que nous avons employée ici, celle de la théorie sur les conventions.

RÔLE EXCEPTIONNEL DE LA FAI

Enfin, nous tenons à préciser que le rôle qui a été donné à la FAI dans ce projet ne correspond pas au concept d'origine du dispositif tel qu'il a été créé. Bien que nous n'ayons pas pu nous attarder sur les détails du dispositif, nous avons pu exposer que la FAI a pour rôle de partir d'un besoin repéré sur un territoire. Dans le cas présent, nous sommes partis des observations faites par la structure financière, ou la « *première locomotive économique essentielle à un projet collectif* » comme appelée par Laurent Boy. Ce projet entre donc dans la continuité d'observations faites par des acteurs publics, ce qui ne garantit pas le caractère prioritaire du besoin repéré. Cependant, cela a été un atout pour le projet d'être porté par la structure financière elle-même, il y avait ainsi peu de risque que les financeurs se retirent du projet.

VI. CONCLUSION

Ce mémoire avait pour ambition d'appréhender les conditions favorisant la réussite d'un projet collectif solidaire et notamment de questionner le rôle et l'impact de l'intermédiaire dans son élaboration. Il a fallu dans un premier temps définir ce qu'est un projet collectif solidaire, examiner ses composantes et le contexte dans lequel il se situe.

La multiplicité et l'hétérogénéité des acteurs intervenant dans ce type de projet, et dans un contexte mouvant ont nécessité d'adopter une grille de lecture théorique.

Afin de mieux appréhender nos premiers questionnements, nous avons choisi de poser un regard théorique sur le projet à travers les théories de la traduction de Callon et Latour et les outils de l'intelligence collective. Nous avons ainsi pu proposer une lecture du processus de fabrication d'un projet collectif solidaire à travers 5 étapes non chronologiques :

1. Analyse du contexte
2. Mobilisation du collectif
3. Problématisation
4. Espaces de controverse
5. Enrôlement et passage à l'action

Nous avons relevé au long des phases du processus qu'une intermédiation, notamment humaine jouée par un traducteur, permet l'articulation des intérêts. En effet, les valeurs ajoutées des acteurs d'un projet sont d'autant plus complémentaires que leurs profils sont divers, et un projet est d'autant plus innovant et pertinent dans un contexte donné que les intérêts des participants sont articulés.

Dans le projet Age&Vie, les intermédiaires au sens d'éléments situés entre deux entités étaient nombreux. Nous avons relevé que parmi eux, trois personnes ont joué un rôle de traducteur et ont été complémentaires. Cela a été bénéfique au projet, et cette plus-value s'est manifestée à toutes les étapes du projet. Les résultats démontrent ainsi que la présence d'intermédiaires dans l'élaboration d'un projet est un facteur de succès.

Ainsi, **un traducteur** apporte un soutien méthodologique aux porteurs du projet sur les différentes phases à suivre ainsi que sur les points de vigilance à noter pour chacune d'elles. Il permet ainsi d'anticiper les risques potentiels et de mettre en garde les personnes concernées, sécurisant ainsi le processus.

L'intermédiaire accompagne les **échanges** d'opinion entre partenaires, de manière à construire une réponse collective et permet également les échanges de données scientifiques ou de contacts. Il joue en cela un rôle fondamental de **médiateur** et de **transmetteur**.

Lorsque des personnes associées appartiennent à des sphères professionnelles différentes, un traducteur peut faciliter l'hybridation de leurs logiques d'action, bien que cela représente un effort de la part des différentes parties. Cette mission de **conciliateur** et de **facilitateur** est d'autant plus importante que les intérêts sont divergents.

L'intermédiaire joue également un rôle essentiel en favorisant la **cohésion du groupe**, notamment par ses interventions visant à valoriser les actions et les initiatives, à impulser une dynamique et à **créer du lien** entre les acteurs.

Enfin, lors des phases d'évaluation, l'intermédiaire peut être un atout de premier choix dans la mesure où sa neutralité lui confère une légitimité.

Nos observations ont montré que certaines qualités étaient indispensables, comme l'ouverture d'esprit, l'écoute et la curiosité, mais aussi un esprit critique ainsi qu'une appétence et une capacité à prendre une posture adéquate pour comprendre les modes de fonctionnement et les jeux d'acteurs de chacun.

La méthodologie de recherche employée ici peut évoquer le mode de travail de la recherche-action puisque nous avons effectué des études scientifiques durant nos missions auprès de la FAI. Nous avons eu le sentiment de jouer un rôle intermédiaire entre les pratiques de terrain et les recherches scientifiques, par ce travail de mémoire d'une part, ainsi que par l'intégration de données scientifiques au diagnostic réalisé par la FAI d'autre part.

Ce type de projet nous a particulièrement intéressé pour les impacts multiples qu'il peut avoir : sur la réponse au besoin repéré d'une part, mais aussi de manière plus implicite sur le progrès que représentent de telles pratiques de collaboration entre acteurs hétérogènes. Ces projets impactent positivement

la société car ils participent à l'évolution des mentalités et au développement des pratiques collaboratives. Aussi modeste que soit un tel projet, il permet à son échelle une prise de conscience des acteurs, indépendamment de leur secteur. On observe également que ce type de projets permet un maillage des acteurs d'un territoire et crée des liens sans doute plus durables. La plus-value apportée par ce mode de construction collective prouve aux participants que « faire ensemble » est bénéfique, si tant est que sa mise en œuvre est habilement menée ou accompagnée par un traducteur.

Cette étude nous a permis d'appréhender un projet qui s'est développé sur un territoire restreint à la ville de Marseille. Un nouveau travail de recherche permettrait de s'interroger sur le mode de gestion et l'intervention d'un traducteur au long d'un projet collectif solidaire à l'échelle nationale.

Bibliographie :

Akrich Madeleine, Callon Michel, Latour Bruno, 1988, 'L'art de choisir le bon porte-parole" (1988)

Amblard Henri, Bernoux Philippe, Herreros Gilles et Livian Yves-Frédéric, 2005, Les Nouvelles Approches Sociologiques des Organisations.

Barthe Yannick, Callon Michel, Lascoumes Pierre, 2001, Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique

Becker Howard S., 2000, L'enquête de terrain : quelques ficelles du métier [article], Sociétés Contemporaines, pp. 151-164.

Boltanski, Luc et Laurent Thévenot (1991). De la justification. Les économies de la grandeur, Éditions Gallimard, 483 p.

Bréchet, Jean-Pierre, Nathalie Schieb-Bienfait, et Alain Desreumaux, 2009, « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. vol. 8, no. 1, pp. 37-53.

Gallois, Florence, Christopher Lecat, et Martino Nieddu, 2016, « Mobilisation territoriale et mise en réseau des acteurs dédiés à la production d'innovation sociale : Une étude de cas », *Géographie, économie, société*, vol. vol. 18, no. 3, 2016, pp. 359-385.

Hanleybrown Fay, Kania John et Kramer Mark, 2012, Canaliser le changement : Comment réussir l'impact collectif, *Stanford Social Innovation Review*

Lafaye, Christophe, et Sandrine Berger-Douce, 2014, « Contribuer à l'émergence d'une intelligence collective entrepreneuriale dans un projet collaboratif interorganisationnel », (*Gestion*, vol. vol. 39, no. 1, 2014, pp. 93-103.)

Maisonnasse Julien, Richez-Battesti Nadine et Petrella Francesca, 2013, La petite fabrique de la médiation territorialisée : vers un modèle multi partie prenante ?

Mammar El Hadj Sihem et Chédotel Frédérique, 2014, Construire un projet inter-organisationnel dans l'économie sociale et solidaire : l'impact de l'identification sur l'émergence d'une compétence collective territoriale (XIVe Rencontres du Réseau interuniversitaire de l'économie sociale et solidaire « L'économie sociale et solidaire en coopérations », Lille du 21 au 23 mai 2014, CREM, UMR CNRS 6211, l'Université Rennes 1,

Mendez Ariel, Richez-Battesti Nadine, 1999, Confiance ou intérêt dans les métiers de l'argent : réflexions à partir d'une banque mutualiste. Colloque "Confiance et rationalité", INRA-ENESAD, Dijon, 5-6 mai 1999, pp.16.

Richez-Battesti, Nadine, et Delphine Vallade, 2009, « Économie sociale et solidaire et innovation sociale : Premières observations sur un incubateur dédié en Languedoc Roussillon », *Innovations*, vol. 30, no. 2, pp. 41-69.

Piquet Alexandre, 2009, Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration, Ville de Brest et Telecom Bretagne, Brest, août 2009, p.8,

Zaïbet-Gréselle Olfa (2008), « Le management de l'intelligence collective chez TEMEX : quatre études de cas », *Actes de la XVII^e Conférence de l'Association internationale de management stratégique (AIMS)*, Nice – Sophia Antipolis, France.

Vidéo en ligne :

Préfet Région PACA, Vers un laboratoire territorial d'innovation pour l'inclusion sociale en Provence-Alpes-Côte d'Azur : http://p3ris.com/wp-content/uploads/2014/04/note_labo_inclusion-PACA_v31032014.pdf

Liste des annexes :

1. Grille d'entretien de Laurent Boy, Responsable Fabrique à Initiatives chez Inter-Made. (Grille complétée avec les réponses de l'enquêté, elle mêmes traitées par des jeux de couleurs pour les intégrer à l'analyse)
2. Présentation du dispositif Fabrique à Initiatives

Annexes :

Annexe 1 : Grille d'entretien complétée : Laurent Boy

Pour chaque étape d'un processus de fabrication collective, nous relevons des éléments du discours. Nous avons choisi le code couleur suivant :

- **Analyse contexte**
- **Mobilisation du collectif**
- **Problématisation**
- **Espaces de Controverse**
- **Enrôlement et passage à l'action**
- + **Les intermédiaires traducteurs**

Grille d'entretien Laurent Boy [1h30]	
Présentation personne	5'
<i>Ton cursus jusqu'ici ?</i>	Scolaire : Travail social : Animateur Socio Cult Formation Institut Supérieur Travailleur Social → chef de projet dans des quartiers (urba éco culture) Militant et concert.
<i>Pourquoi tu travailles sur la FAI ?</i>	Gérant de SCIC Akwaba (6 ans) Projet culturel + social (jardin partagé) Accompagnement projet culturel et ESS (comme consultant) Développeur de projet. La Fabrique
Représentation d'un projet multi partenarial solidaire	15'

Quel(s) est l'objectif(s) d'un projet multi partenarial solidaire ? Qu'est-ce qu'un tel projet réussi ? Et ça c'est nouveau ?	Objectif : Le Mut partenarial = la garantie qu'un projet fonctionne. Par la garantie de décroisonner pour trouver des solutions nouvelles = donc solidaires : à impact social ou environnemental, et le multi partenariat permet de conduire ces projets, de sortir des silos. Solidaire entre les partenaires, faire du "gagnant-gagnant". Cette doctrine est cool mais il y a toujours des jeux d'acteurs. Il s'agit alors de cultiver cette logique de gagnant-gagnant ou coopération, qui permet d'avoir une relation vertueuse dans les relations partenariales. C'est toujours bien que ce soit individuellement, avec l'altérité donc la rencontre de l'autre., mais aussi entre les personnes morales, entre structure, parce que ça nourrit, ça enrichit, et pareil c'est nécessaire de se frotter à des milieux qui sont pas les nôtres, parce que ça enrichit. Si on parle de personnes morales et de projet ESS, il faut que des militants se frottent à des groupes privés, il faut que tout se mixe, public, privé, privé non lucratif, et société civile, tout ça il faut que ça dialogue pour sortir des projets à impact. Je pense qu'on est plus proche dans l'ESS, enfin c'est une impérieuse nécessité dans le champ de l'ESS. Je sais pas si c'est nouveau ou pas. Si y'a deux lectures : historiques : on se regroupe pour se tenir chaud parce que personne ne prend soin de nous, c'est les prémices de l'ESS. Moyen Age, village, c'était la figure tutélaire. Puis la nécessité de se regrouper avec les syndicats les mutuelles les coop, après l'état est venu là-dessus donc on a perdu le sens du regroupement, je pense. Et là l'état est en train de se rebarrer, donc on revient aux préceptes fondamentaux qui sont la mutualisation et la coopération pour pouvoir sécuriser des parcours discontinus en matière d'emploi, soit la santé, ou pleins d'autres champs où il est nécessaire de remettre du collectif là où l'état le faisait seul au début. C'est clair que l'état cherche aussi des partenaires privés. Mais ils se bornent à un pouvoir régaliens de mettre des normes et des lois, et y'a peu de soutien ou d'impulsions, moins qu'à un certain temps. [EXEMPLE DE LA CDC QUI SE FINANCE PAR LE LIVRET A.] La société civile épargne sur le livret A créé par l'état. L'argent qui est généré est mobilisé par la CDC pour conduire des projets d'IG, qu'ils conduisent avec une logique privée, de rentabilité forte, de bonne gestion. Mais ils font de l'ESS depuis longtemps, ils utilisent des leviers réglementaires de l'état pour conduire des politiques publiques, comme le logement social. Quand ils font des opérations immobilières dans le logement social, ils sont attentifs à ce que ce soit équilibré voire même voir de gagner de l'argent sur l'ensemble des filiales.
--	---

<i>C'est difficile de tirer le public ?</i>	Là c'était une initiative de CDC. Ce n'est pas l'état, mais Karen Bouvet elle dit "vous vous rendez pas compte de ce qu'on est en train de faire. C'est pas la culture de la CDC d'imaginer ce type de chose, de réfléchir de la sorte, dans le cadre d'un lab. Le fait de décroisonner eux en interne, en invitant justement un incubateur d'innovation sociale, le CCAS...
<i>C'est elle qui l'a faite venir ?</i>	Bien sûr ! C'est lié à Karen d'arriver à établir une culture d'entreprise qui généralement n'est pas celle-là. Ils font de la presta intellectuelle, des cabinets, pour des études et des rapports. C'est un fonctionnement qui est lourd et pas hyper agile, qui est en silo et pas forcément dans le décroisonnement Karen s'est immiscée dans la porte du Lab, et elle a vu l'opportunité de faire bouger les lignes. Quand ils ont invité le Lab, c'est aussi pour faire en sorte que les différents services de la CDC travaillent de concert sur des projets. Y'avait cette idée de projet <i>corporate</i>. Comment placer nos produits. Y'a une logique de rentabilité claire. A la faveur de cette ligne, autour, nous on arrive à se greffer et à essayer de faire pivoter une adresse "faisons en sorte que certivia fonctionne". <i>Notre job c'est d'arriver à faire bouger les lignes. Partir de ce qu'ils ont, vous avez un projet de viager et c'est intéressant, c'est une avancée sociale, c'est sûr ; Mais on peut être plus attentif au fait que y'ait une personne âgée au cœur du dispositif, dans son logement, c'était une dent creuse ou un trou dans la raquette et c'est à nous de creuser chercher et faire remonter ça et faire en sorte que le viager mutualisé et la revente à des ménages, qu'il y ait une plus-value que juste "achat-revente". C'est un beau projet, déjà, mais on pousse la logique plus loin.</i>
<i>Et comment intégrer les publics dans des projets qui ne sont pas à leurs initiatives ?</i>	Il faut que je te fasse lire la formation « coopérer et mutualiser », hop je te l'envoie. Globalement ça parle de proximité et confiance : comment on crée la confiance : se connaître et se reconnaître, et d'abord de coopérer ; Faire des petits partenariats, ponctuels. Exemple de commerçants Rue St Fe. On pose les bases de la coopération, par des petites actions ensemble. (coopération : relation de confiance ponctuelle) Ensuite on peut passer à la mutualisation, de personnes, de matériels. Ici on abandonne une partie de soi, une partie de qqchose dont on avait l'entière maîtrise. La matrice c'est : mon intérêt / celui du partenaire auquel je veux m'adresser / contenu de la coopération, où ça se croise. En partenariat c'est pas donnant donnant c'est gagnant. IL faut que la réunion permette d'aller plus loin qu'individuellement. Dans l'ESS On a des finalité/objectifs d'impacts, qui peuvent être partageables, typiquement tt le monde va être d'accord.

<i>Tu penses que les acteurs publics sont prêts à ça ?</i>	Une fois qu'on a dit ça, il faut rentrer dans les arcanes et capter les intérêts. Sur un méta projet : mon intérêt, son intérêt, l'objet de la coop. Arriver à circonscrire ces dimensions-là. Et après en termes de hiérarchie, d'abord on coopère ensuite on mutualise. Oui. Ils peuvent aussi être à l'initiative de ça. Ils ont conscience mais ils ont aussi des inerties, internes. C'est structurel. Les choses mettent du temps à changer. Preuve : pôle emploi ils ont un lab. La y'a un service innovation publique à la région Ah c'est super de décloisonner en interne les différents services que ça se parle. Regarde à l'échelle d'Inter-Made ou même de AMU, on a pleins de service. Pour autant si on a pas les réunions, ou les pauses clopes, on sait pas ce que font les copains quoi. Imagine à la région PACA, pyramidale, en silo, chacun a ses jeux d'acteurs, il faut que je défende mon budget. Pareil moi AMU. DRH, ah mais y'a Kedge... IRTS... Même en interne c'est difficile de décloisonner ; Les privés Sont réputés plus agiles parce qu'il y a moins de d'inertie. moi je chargerai pas la barque des publics pur, ils ont conscience mais tu peux pas faire un créneau avec un paquebot. tu le fais avec une barque.
Le projet viager solidaire	40'
Quel est le sens de ce projet (<i>principe supérieur commun</i>) ? Quelles sont tes motivations, personnelles ?	PROJET VIAGER : Sens profond : que les personnes âgées sont parties de la société il faut pas les oublier. pour ça il ne faut pas les mettre dans un placard ou dans un mouiroir, c'est faire en sorte qu'ils soient citoyens jusqu'au bout de la vie dans la cité, de pas être en institution mais en ville et d'avoir une maison de retraite à domicile. ils vont représenter un Français sur 5, ça va bientôt augmenter et puis on va tous être vieux il faut anticiper notre propre vieillesse. faire en sorte qu'un tiers de la population en 2050 fasse partie de la société Motivation : C'est hyper naïf mais c'est d'inventer des solutions nouvelles alors rien ne se perd rien ne se crée comme dirait Lavoisier tout se transforme. on va pas révolutionner le monde mais c'est d'apporter ma pierre avec tout un tas d'autres acteurs en se disant on a fait œuvre utile ! Moi mon rêve sur cette fabrique ou sur les autres c'est de pouvoir se dire "ah ouais on tient un petit truc innovant" En pratico-pratique à court terme : il y a une lecture par notre objet social, l'article 2 de nos statuts, portés par tous, CA bureau salarié toi, ma

<i>Et professionnelles, les intérêts pour la FAI ou Inter-Made ?</i>	motivation : on a envie de faire bouger les lignes et on est convaincus qu'on peut concilier performance éco et utilité sociale. Je trouve que c'est plus efficient que de militer du moins c'est une nouvelle façon de s'engager. Moi je suis un ancien militant, on peut défendre des engagements, faisons-en sorte d'être autonomes, pour défendre nos engagements. La la FAI c'est une façon d'y répondre en accompagnant des projets ou une réponse au besoin. En terme stratégique, c'est pour faire tourner la boutique d'Inter-Made, financer l'ingénierie d'IM. C'est aussi dire à la CDC, petite TPA, la plus-value qu'on peut apporter, et l'écosystème de ces jeunes pousses qui bruissent, elles peuvent venir vous impacter vous grosse institution, regardez ce qu'ils font. Je suis très content de pouvoir parler des petits frères des pauvres. Qui aurait pu porter cette parole si on avait pas fait cette intermédiation entre l'écosystème de l'E social, ou logique asso ou militant. Porter la parole de porteurs de projet qui n'auraient pas l'occasion de dialoguer avec la CDC. Nous c'est aussi, avec une lecture de "je comprends les enjeux de la CDC, ceux des petits opérateurs" et nous 'est faire cette interconnexion. C'est là l'intérêt de la FAI. - Article 2 - opérateur comme nous on peut apporter a des institutions comme vous - en travaillant avec eux, on montre qu'on sait bosser, et c'est aussi de permettre l'accès au porteur p traditionnels à une institution comme la Caisse
<i>La FAI a eu un rôle d'intermédiaire entre les acteurs du projet ?</i>	Oui la FAI peut être aussi ça. Il faut une puissance invitante : ils viennent plus sur le logo CDC que de la FAI. On peut pas être légitime sur tout. l'ESS c'est des filières très différentes, il faut avoir la locomotive légitime à inviter au regard des acteurs pro.
<i>Comment et pourquoi la FAI a intégré le projet ?</i>	C'est un Jeux de relations. La friche → Karen Bouvet est une des porteuses de la Friche 2.0. → Vous êtes résident ? Vous faites ça ? J'ai un projet. Complètement fortuit. Par Claire B.P.
<i>Tu as déjà travaillé avec certains des acteurs ?</i>	Non. Du coup hyper enrichissant. Chaque FAI tu te renouvelles.
<i>Quelle position as-tu adoptée pour ce projet ?</i> <i>De quoi t'es-tu senti responsable dans ce projet ?</i>	Le copil est très techno, bureaucratique, avec direction de l'EPF, cabinet d'expertise, ratios, élément juridique ; On ramène du chaud, de la "vraie vie", en ayant conscience des enjeux juridiques, économiques. Comme la dernière fois j'interpellais "Ah, excusez-moi mais le modèle éco qui tourne ok c'est bien, mais nous on a lu ça sur le terrain", c'est faire la transmission. Comprendre les enjeux méta, les enjeux du territoire, et faire matcher ces deux logiques.

Avec qui échanges-tu le plus souvent à ce sujet ? Quelle est votre pouvoir de décisions, marge de manœuvre, quel type de décisions, quelle importance ? par rapport aux autres membres du groupe ?	Toi Léa, et Karen, et Laurence du CCAS. Avec Karen on est partenaires, elle est le commanditaire. Karen nous voulait comme partenaire ou prestataire. Dans sa logique : partenaire (on l'est en informel) on fait plus que cde qu'on ait payé. Venir la challenger, chuis pas d'accord, et c'est aussi une façon de nous faire bosser plus. Prestataire (officiel) commande claire et précise tu fais et c'est tout. TON POUVOIR DE DECISIONS : Je prends pas de décisions, au-delà des préconisations. On essaye d'infuser. Est-ce que y'a de l'autocensure. On va rendre un diag, notre job c'est une infusion lancinante et dire les choses, introduire plus de complexité, mais y'a des choses ou faudra qu'on lâche pas l'affaire, genre la Gouvernante. Est-ce qu'on s'est auto censurée ? On glisse ce qu'on peut. C'est l'objet d'un dialogue. Après si y'a des trucs trop importants que je trouve dégueulasse, je peux pas y aller quoi, je peux pas y aller. C'est l'objet d'un dialogue. Karen peut être très directe cassante ou directive, mais ce qu'elle attend, et c'est plus une question de posture ou personnalité, c'est qu'elle est venue me chercher pour que je m'affronte avec elle. Et quelquefois j'avais pas une connaissance du sujet suffisamment poussé. Notamment quand elle partait au EU. Elle cherche la confrontation, et c'est là qu'il faut être bon "non ça c'est incessible et on peut pas déroger à ça". Partenaire parce que on va boire une bière après le boulot pour discuter sans filtre. Et je lui ai demandé un retour. Je veux que tu rencontres Share Wood. Elle a joué le jeu du partenariat. Elle a challengé le projet de SW. Encore une fois : Intermédiation, connexion, facilitation.
Tu peux faire un croquis de la hiérarchie, des relations entre les acteurs ? Et dessiner sur mon schéma : - Ordre d'intégration des acteurs ? - Tracez en couleur et épaisseur les relations de : [confiance] [partage informations] [synchronisation] [conflit d'intérêt]	Confiance Défiance "jeux d'acteurs est extrêmement important" Information C'est bcp plus complexe... Intéressant : CDC crée l'espace de dialogue. C'est la légitimité de Karen et sa façon de faire qui a permis qu'ici ce soit un espace de confiance. Elle décide de qui fait partie du projet. Y'avait que les prestataires et le juriste payé par la CDC. Ils y gagnent après, l'EPF c'est leur métier, CCAS aussi. La SCIC 3 Colonnes Lui il

Qui paye quoi ? Quel est le meilleur titre selon toi ? Quelle est ta représentation de la réussite de ce projet : ce serait quoi ? Comment on fait un bon compromis ? Comment gérer les intérêts de pouvoir ? Freins rencontrés et freins pressentis, risques ? Leviers utilisés et solutions envisageables ? p	ramène plus de logement et développer des services plus intéressants Gagne de l'argent à terme, ou ça répond à son objet social, répond aux enjeux de leurs administrés. Circulaire : recyclage des morts. Ça oublie les vieux Social : doit avec des services plus élevés. Ce serait un service public Solidaire : avec les PA et avec les générations. Ça se vend pas et c'est pas marketing. Ce qui serait génial c'est que le modèle éco intègre des services associés utiles au PA, que ça tourne et que les services soient rendus dans la proximité la confiance et qui intègre le lien, pour la question de l'isolement. Que le modèle éco permette de payer l'humanité de ce projet Toujours dans la matrice de coopérer et mutualiser. On a un méta projet qui nous rassemble "Lutter contre la pauvreté : tt le monde est d'accord ?" ok, super, maintenant qu'est-ce qui se passe ? Chacun à sa place, quelle brique on va apporter, elles doivent être complémentaires et qu'il y ait une logique de gagnant gagnant. CCAS : « gagner », pour eux, c'est répondre à ses usagers SCIC : muscler son modèle et son offre de service EPF ; rôle d'achat de bien par apport à une politique publique Nommer les intérêts de chacun, les faire converger sur un projet commun et déterminer les enjeux de partenariats au regard des enjeux respectifs de chacun. La compréhension et l'anticipation de la tête du commanditaire Il y avait des enjeux d'adaptabilité aux intrants, sortants Mentionner la CDC quand on bloque pour mobiliser Dépasser la difficulté à trouver notre place dans le copil, convoquer notre savoir-faire, l'écosystème, notre légitimité à dire c'est eux qu'il faut aller voir Intégrer les usagers au cœur du dispositif qui jusqu'alors était très juridique et financier. Ok, les jeunes. Mais attendez stop, les vieux ils sont ou ? Reconvoquer les usagers au centre.
Et aussi...	10'
Votre définition/représentation de : • intelligence • intelligence collective :	Être curieux Être curieux ensemble, accueillir des points de vue différents qui peuvent enrichir le nôtre. Accepter de se faire dérouter par un univers qui n'est pas le nôtre. Altérité de la personne morale vis à vis d'une autre.

Annexe 2 : Présentation de la FAI

	Fabrique à Initiatives
Sous-thématique principale	Développement économique
Sous-thématiques connexes	Emploi, Cohésion sociale
Description de l'action	Les Fabriques à Initiatives visent à favoriser l'émergence d'entreprises sociales sur un territoire. fabriqueainitiatives.org
Présentation du dispositif	▪ Développé par l'AVISE, le projet de Fabriques à Initiatives a pour objectif de favoriser la création d'entreprises sociales à partir de l'identification de besoins sociaux non satisfaits ▪ Le dispositif de Fabriques à initiatives est porté par des structures locales et implanté sur huit territoires (Seine-et-Marne, Aquitaine, Haute-Normandie, Provence-Alpes-Côte d'Azur, Picardie, Rhône-Alpes, Corse et Toulouse-Métropole) qui comprennent des quartiers prioritaires. Des collectivités de différentes natures soutiennent l'activité des Fabriques (partenariats financiers et/ou techniques) : les services déconcentrés de l'Etat (par exemple, le SGAR Picardie ou la DIRECCTE Midi- Pyrénées), les conseils régionaux (à l'instar du Conseil régional de Haute-Normandie), les Conseils départementaux (comme le Conseil départemental de Seine-et-Marne), des communautés d'agglomération, des agglomérations et des villes (par exemple : Toulouse-Métropole, Communauté du Pays d'Aix, ville de Pessac).
Points remarquables	▪ Une démarche originale qui inverse la logique entrepreneuriale en identifiant les porteurs de projets après l'identification du besoin social. ▪ Des projets multi-partenariaux à fort impact social. ▪ Les Fabriques sont des creusets de coopération entre les acteurs du territoire (collectivités locales, centres sociaux, associations du territoire, entreprises sociales, etc.). ▪ L'existence d'un réseau national avec un portage local, permettant des échanges entre les Fabriques tant au niveau des bonnes pratiques que des formations à mettre en place.
Historique et modalités de mise en œuvre	▪ Genèse du projet des Fabriques à Initiatives En 2009, l'AVISE a initié les Fabriques à Initiatives dans le cadre d'une expérimentation avec l'appui de la Direction Générale de la Cohésion Sociale, de la Fondation MACIF et de la Caisse des Dépôts. Cinq Fabriques ont été initialement mises en place et huit Fabriques existent aujourd'hui. ▪ Fonctionnement d'une Fabrique Les Fabriques à initiatives développent une méthodologie en quatre étapes : 1. la détection d'un besoin social ou d'une opportunité de création d'entreprises sociales auprès d'un ou plusieurs acteurs locaux (collectivités territoriales, acteurs économiques, acteurs de l'économie sociale et solidaire, etc.) ;

	2. la réalisation d'une étude d'opportunité par la Fabrique visant à déterminer les besoins sociaux, le marché et les implications des partenaires ; étude d'opportunité qui permet de valider la forme d'entreprise sociale comme solution la plus adaptée aux besoins ; 3. si l'opportunité de création d'une entreprise sociale est confirmée par l'étude, l'identification par la Fabrique d'un porteur de projet potentiel (soit une structure déjà présente sur le territoire, soit un porteur individuel qui créera une structure ad hoc avec les acteurs locaux) ; 4. une fois le porteur identifié et le projet validé, l'accompagnement par la Fabrique du porteur dans la concrétisation du projet et un soutien d'ordre logistique et humain. ▪ <u>Evaluation du dispositif</u> L'AVISE a mené en 2012 une première évaluation du dispositif, sur les trois premières années de mise en œuvre, afin d'identifier les bonnes pratiques et de disposer de premiers chiffres sur l'impact des Fabriques à initiatives. En 2014, 53 entreprises et 130 emplois avaient été créés depuis le démarrage du dispositif ; 48 études d'opportunité et 7 études de faisabilité étaient par ailleurs en cours). ▪ <u>Animation du territoire et animation du réseau des Fabriques</u> Sur son territoire d'implantation, la Fabrique anime un réseau d'acteurs du territoire (collectivités locales, centres sociaux, associations, entreprises de l'économie sociale et solidaire ou entreprises classiques, etc.), afin de les faire travailler ensemble et permettre ainsi l'émergence de nouvelles idées en identifiant les besoins sociaux non satisfaits. Au niveau des Fabriques, l'AVISE dispose d'un rôle d'animateur du réseau en proposant des espaces pour échanger sur les pratiques ou des formations aux équipes de chaque fabrique.
Actions phares	Parmi l'ensemble des projets qui ont émergé grâce aux Fabriques à Initiatives, les trois projets suivants concernent plus spécifiquement des quartiers prioritaires de la politique de la ville : ▪ <u>La conciergerie solidaire de la Fabrique à Initiatives d'Aquitaine</u> Le projet de conciergerie solidaire est né face au constat de la ville de Mérignac de besoins en termes d'insertion et d'emploi sur son territoire. La Fabrique a mené une étude d'opportunité pour repérer quelles activités d'insertion seraient les plus appropriées. Une fois retenue une double offre de restauration et de conciergerie, la Fabrique a identifié un acteur pouvant porter la structure et a organisé un rapprochement avec les acteurs locaux susceptibles d'apporter leurs connaissances et expertises. Le but de cette conciergerie est d'offrir, sur une zone d'activité, des services de proximité (blanchisserie, garde d'enfants, lavage de voitures, etc.) ; la conciergerie emploie des personnes en insertion et fait appel à des prestataires de l'économie sociale et solidaire. L'intérêt de cette démarche est donc de répondre à des besoins non-couverts pour créer une nouvelle activité économique participant à l'insertion professionnelle. Ce projet a permis de créer 10 emplois à la fin de l'année 2014. ▪ <u>L'Auto-école à vocation sociale « Le bon créneau » de la Fabrique à initiatives de Haute-Normandie</u> A la suite du constat de l'ASPIC, association locale de prévention spécialisée, de l'existence sur le territoire de personnes ne pouvant accéder à la pédagogie classique

	des auto-écoles et dès lors au permis de conduire, la Fabrique a mené une étude d'opportunité validant que l'absence de permis constituait pour les publics cibles un frein dans leur insertion sociale et professionnelle. La structure a travaillé sur la définition d'un modèle économique et a identifié une personne porteuse de ce projet d'auto-école sociale permettant un accès à tous au permis de conduire, grâce à une pédagogie adaptée, à un pré-apprentissage pour les personnes en difficultés et des aides financières. Ce projet a permis de créer 3 emplois à la fin de l'année 2014. ▪ <u>Le projet de restaurant inter-entreprises de Sénart de la Fabrique Sud Seine-et-Marne</u> Suite à une sollicitation des services économiques du Syndicat d'agglomération nouvelle de Sénart, la Fabrique Sud Seine-et-Marne a mené une étude de faisabilité afin de créer un restaurant inter-entreprises sur une zone d'activité (PAE du Carré de Sénart). A la suite de l'étude, la Fabrique est en cours de recherche d'un porteur de projet et des besoins d'investissement pour faire aboutir le projet. 5 emplois sont prévus pour ce projet, à la fin de l'année 2014.
Moyens mobilisés	▪ Les Fabriques disposent d'effectifs compris entre 1 et 2,5 ETP, ainsi qu'un appui de la structure porteuse ; celle-ci pouvant être une chambre régionale de l'économie sociale et solidaire, un incubateur, une agence régionale de l'ESS, etc. ▪ Dotées d'un budget annuel moyen d'environ 160 000 €, les Fabriques connaissent des modes de financement variés et spécifiques à chacune (Conseils départementaux, Conseils régionaux, communautés urbaines, métropoles, fonds social européen, etc.) Les financements mobilisés varient dans chaque Fabrique. Dans le cadre de financements de collectivités, il peut s'agir de financements dans le cadre de plans (notamment les PACTES en Seine-et-Marne), de conventions pluriannuelles ou de programme particulier des collectivités. ▪ Plus largement, la question du modèle économique de l'émergence d'entreprises sociales se joue à deux niveaux : ○ Le soutien des dispositifs accompagnant l'émergence, comme les Fabriques. Les moyens sont essentiellement mobilisés au niveau local ou territorial. ○ L'amorçage des projets eux-mêmes. Aujourd'hui peu d'outils existent pour sécuriser le lancement des projets en amont de leur création effective.
Facteurs de succès	▪ Une implication des collectivités locales pour initier la démarche ▪ Le besoin d'un dispositif d'émergence d'entreprises sociales est partagé par un collectif d'acteurs reconnus dans la création d'entreprises sociales et dans le domaine de l'économie sociale et solidaires ▪ Le choix du bon dispositif pour un territoire donné : l'Avisé répond aux sollicitations des territoires qui souhaitent mettre en place un dispositif d'appui à l'émergence d'entreprises sociales. Elle fournit au territoire les informations nécessaires sur les Fabriques à Initiatives afin que le territoire puisse choisir le dispositif répondant le mieux à ses besoins (Fabrique, incubateur, couveuse ...). Si le besoin d'un dispositif d'émergence à partir des besoins sociaux du territoire est confirmé, l'Avisé pourra partager des outils du réseau et appuyer le territoire dans la mise en œuvre de la démarche, jusqu'à la participation à un comité d'attribution de l'appellation Fabrique qui validera ou non l'entrée dans le réseau des Fabriques.

Perspectives de développement	▪ La mise en place de partenariats privés avec les Fabriques pour du mécénat (financier et de compétences) ▪ Des travaux de recherche et développement pour identifier ou construire des solutions de financement pour la phase d'amorçage de projets ▪ Le développement de l'expérimentation sur d'autres territoires ▪ La poursuite de la montée en compétences du réseau pour favoriser l'émergence d'un plus grand nombre d'entreprises sociales.
Contraintes et risques	▪ Les difficultés de la mise en place d'une Fabrique à initiatives reposent sur l'aspect innovant de la Fabrique qui n'est pas seulement un accompagnateur de projet mais a pour objet l'émergence d'un environnement favorable à la création de projets à travers notamment un rôle de coordination des acteurs ▪ Il s'agit d'un processus de long terme nécessitant une réelle volonté de coopération entre acteurs.
Prise en compte des thématiques transversales	▪ Le dispositif de Fabrique garde une attention particulière au respect de l'égalité femmes-hommes tout au long du processus (dans la détection du projet, dans la détermination du porteur de projet ou encore dans le recrutement). Par ailleurs, l'AVISE a mis en place des groupes de travail sur ce sujet pour s'assurer des bonnes pratiques des Fabriques sur l'égalité femmes-hommes.

RESUME

Un projet collectif solidaire unit un réseau d'acteurs autour d'un sujet ou objet commun qui répond à un besoin social ou environnemental. Ces personnes physiques ou morales hétérogènes, appartenant à des sphères publiques ou privées, contribuent chacun à leur manière à l'élaboration d'un projet en apportant des éléments complémentaires. Nous nous intéressons ici au rôle que peut jouer un acteur intermédiaire durant les différentes phases qui composent une action collective. Dans cette étude, nous étudions la période de l'élaboration collective du projet Age&Vie, porté par un acteur public.