

Restitution d'une
expérimentation
d'accompagnement
à la pluriactivité
dans une
coopérative
d'activité et
d'emploi

MEMENTO À
L'USAGE DE
L'ACCOMPAGNATEUR
AUDACIEUX

De l'altérité à la pluriactivité ?

Chantal Tourneux
Hélène Tallon
Sandrine Percheval
Sylvain Maisonneuve
Virginie Grimm
Corine Blanchard
Camille Bissuel

Préfaces de
Joël Giraud
Jean-François Draperi

Avant-propos

À qui s'adresse ce mémento ?

Ce petit livre est à destination des personnes qui accompagnent des porteurs de projets et des entrepreneurs en situation de pluriactivité, et plus particulièrement en coopérative d'activité et d'emploi. Il pourra aussi être utile – nous l'espérons – à toute personne en situation d'accompagnement, ou qui s'intéresse à l'évolution du travail et des activités dans une société en transition.

Les problématiques

Comprenant que nombre de ses salariés menaient de front plusieurs activités, la coopérative d'activité et d'emploi des Hautes-Alpes Coodyssée a consacré une partie de son temps à la recherche sur la pluriactivité. Depuis octobre 2012, un premier projet a été porté sur l'accompagnement à la pluriactivité en coopérative d'activité (« Entreprendre avec les pluriactifs »), puis un second a consisté à mettre en évidence et à développer les liens de coopération existants sur le territoire (« Et vous, comment vous faites pour joindre les deux bouts tout en réalisant des activités qui font sens pour vous ? »). Cet ouvrage est en quelque sorte l'aboutissement de l'ensemble de nos recherches. Il se répartit en trois parties.

La première partie pose le contexte de l'accompagnement de la pluriactivité au sein d'une coopérative d'activité et d'emploi, telle que Coodyssée.

La seconde partie analyse les enjeux principaux auxquels les entrepreneurs-salariés pluriactifs de Coodyssée sont confrontés dans la mise en place et le développement de leurs activités, apportant aux accompagnateurs une feuille de route pour l'accompagnement.

La troisième partie, quant à elle, propose une méthode transversale, encore expérimentale, d'accompagnement des pluriactifs et des porteurs de projet en général : l'accompagnement par la représentation du Système d'activité.



Les auteurs

Cet ouvrage a été rédigé du 14 au 18 décembre 2015 par un groupe de 7 co-auteurs réunis à Romette (Hautes-Alpes), durant 5 jours consécutifs. Le collectif a utilisé une démarche d'écriture collaborative inspirée de la méthode du Booksprint (<http://www.booksprints.net/>) et de celle, très proche, du Libérathon (<http://liberathon.fr/>). Cette méthode dite « agile » (c'est-à-dire plus pragmatique que des méthodes traditionnelles) permet de rédiger en un temps très court des ouvrages aux contenus relativement riches.

Co-rédacteurs et facilitateur présents lors du booksprint :

- Chantal Tourneux, gérante de Coodyssée et membre actif des deux projets de recherche-action
- Hélène Tallon, consultante en développement territorial et accompagnement, chercheuse associée à l'UMR Innovation (Inra, Cirad, Supagro), entrepreneure-salariée de la Scop Ariac et membre actif des deux projets de recherche-action
- Sandrine Percheval, chargée de mission de l'association ADRETS (Association pour le Développement en Réseau des Territoires et des Services), structure associée extérieure de Coodyssée
- Sylvain Maisonneuve, entrepreneur-salarié pluriactif de Coodyssée travaillant sur le compostage et les toilettes sèches, et membre actif du projet « Et vous comment vous faites ? »
- Virginie Grimm, rédactrice et illustratrice, entrepreneure-salariée pluriactive de Coodyssée et membre actif du projet « Et vous comment vous faites ? »
- Corine Blanchard, accompagnatrice et membre de l'équipe d'appui de Coodyssée
- Camille Bissuel, facilitateur de ce booksprint, illustrateur, entrepreneur-salarié pluriactif de Coodyssée et membre actif du projet « Et vous comment vous faites ? ».

Les précautions de lecture

Les citations sans référence que l'on trouve dans le corps du texte sont issues de témoignages d'entrepreneurs-salariés de Coodyssée ayant participé aux deux projets de recherche-action relatés dans cet ouvrage.



Région
Provence
Alpes
Côte d'Azur



Remerciements

Nous remercions l'association Framasoft qui nous a hébergés sur sa plateforme d'écriture collaborative Etherpad et son extension MyPads.

Ce projet a été financé par Coodyssée, le département des Hautes-Alpes, le Pays du Grand Briançonnais, l'Europe en région Provence-Alpes-Côte d'Azur avec le FEADER, l'Europe avec le programme LEADER+, la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, le Pays Gapençais, le CGET (Commissariat général à l'égalité des territoires – ex Datar).

Sommaire

Préface de Joël Giraud p. 7

Préface de Jean-François Draperi p. 9

INTRODUCTION P. 13

I. UN BESOIN D'ACCOMPAGNER LA PLURIACTIVITÉ P. 17

1. Coodyssée et la pluriactivité p. 17

2. La contribution de Coodyssée p. 21

II. LES ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT DES PLURIACTIFS P. 27

LES SPÉCIFICITÉS DES PLURIACTIFS

1. S'inscrire sur un territoire p. 28

QUELLE(S) INTERACTION(S) ENTRE LE TERRITOIRE ET UN PROJET PLURIACTIF ?

2. Trouver un équilibre p. 31

COMMENT TROUVER / GARDER L'ÉQUILIBRE DANS LA PLURIACTIVITÉ ?

3. Développer des compétences p. 34

DE QUELLE MANIÈRE ET SUR QUELLES BASES PEUVENT SE RÉVÉLER LES COMPÉTENCES LIÉES À LA PLURIACTIVITÉ ?

4. Faire réseau p. 37

QUELLES SONT LES FORMES DE L'ÉCHANGE ET DU RÉSEAU DANS LA PLURIACTIVITÉ ?

5. Garder le cap d'un projet alternatif p. 41

COMMENT GARDER LE CAP D'UN PROJET PLURIACTIF ET ALTERNATIF ?

III. UNE RÉPONSE TRANSVERSALE : LE SYSTÈME D'ACTIVITÉ P. 47

1. Qu'est ce qu'un Système d'Activité ? p. 48

2. L'appropriation par Coodyssée : les phases de l'expérimentation p. 52

3. Le système d'activité comme démarche d'accompagnement p. 59

4. Une méthodologie de représentation du système d'activité p. 62

5. Les apports, les limites et les perspectives p. 66

CONCLUSION P. 73

ANNEXES P. 75

Glossaire p. 75

Bibliographie p. 77

PRÉFACE

DE JOËL GIRAUD

DÉPUTÉ DES HAUTES-ALPES

À diverses reprises, au cours de mon mandat parlementaire j'ai souligné et je souligne encore l'urgente nécessité de ne plus considérer le sujet des saisonniers et des pluriactifs comme une non-question au niveau national.

La pluriactivité, qui se pratique depuis longtemps dans les zones de montagne et dans les secteurs économiques saisonniers (tourisme, agriculture, bâtiment, etc.) est en passe de devenir une forme originale d'organisation du travail, en rupture avec le modèle traditionnel : « un même emploi, un même employeur, toute l'année, toute la vie » qui s'est imposé dans un contexte de croissance soutenue.

La pluriactivité est fortement liée à la saisonnalité et par conséquent au tourisme qui demeure, en France comme dans le monde, l'un des rares secteurs qui résistent à la crise. Mais il conserve une face cachée : il repose sur une précarité imposée par la saisonnalité des activités. Il est donc urgent, et je m'y emploie, de moraliser ce secteur en liant les aides aux systèmes vertueux qui autorisent aussi la sécurisation des parcours professionnels, comme la clause de reconduction automatique des contrats, ou la mise en place de contrats à durée indéterminée saisonniers.

La pluriactivité est également, pour nos agriculteurs, une solution pour leur permettre de vivre, encore davantage en zone de montagne où le métier d'agriculteur est plus difficile qu'ailleurs car il est soumis aux conditions géographiques, géologiques et climatiques.

Si l'on parle maintenant de « parcours atypiques » ou d'une « organisation du travail innovante », il n'en reste pas moins que le parcours des pluriactifs est semé d'embûches, la pluriactivité se résumant parfois à l'ensemble des cas particuliers qui n'ont pas été prévus par le législateur, ou seulement marginalement.

Si elle est une chance pour notre territoire, une opportunité pour notre développement, nous devons travailler tous ensemble à conforter la pluriactivité dans son rôle économique, en lui offrant un cadre juridique adapté et en soutenant sans faille les structures qui accompagnent ces travailleurs : lieu d'échange, de mutualisation et d'accompagnement afin de soutenir les pluriactifs qui constituent le socle de l'économie de notre département, Coodyssée a vu quasiment multiplié par 4 le nombre d'entrepreneurs rejoignant sa structure depuis sa création en 2009, ce qui démontre bien là qu'ils ont su répondre à un réel besoin, ce dont je tiens aujourd'hui à les féliciter.

PRÉFACE

DE JEAN-FRANÇOIS DRAPERI

DIRECTEUR DU CENTRE D'ÉCONOMIE SOCIALE
DU CNAM (CESTES / CNAM)

RÉDACTEUR EN CHEF DE LA REVUE INTERNATIONALE
DE L'ÉCONOMIE SOCIALE (RECMA)

Un coopérateur = une voix, une coopérative = une voie

Coodyssée jette un regard sur le chemin parcouru depuis sa fondation en 2009.

Ce livre présente les apports de l'accompagnement innovant que la coopérative a mené auprès des entrepreneurs salariés qui ont frappé à sa porte. Cet accompagnement est l'une des facettes du développement insoupçonné de Coodyssée, qui témoigne du bien-fondé de l'intuition qu'avaient eue Chantal Tourneux et ses collaborateurs en 2008 et de la pertinence de leur cheminement à la fois pragmatique et créatif.

Ce Memento est un guide à l'usage des accompagnateurs. Il leur sera précieux.

Henri Desroche aimait rappeler cette phrase du grand linguiste Georges Dumézil, « la méthode c'est le chemin après l'avoir parcouru ». C'est dire que cet ouvrage restitue ce que la coopérative et ses collaborateurs, Hélène Tallon en particulier, retiennent de l'expérimentation en termes de réussite. Il n'est pas inutile de souligner que ce chemin fut parfois, à l'image du chemin de montagne, incertain et escarpé ; de rappeler que la réalité n'a pas le poli de l'analyse théorique ni la fluidité de la méthode déduite, mais qu'elle est parsemée d'avancées et de doutes, animée de débats houleux et douloureux, ponctuée de nuits blanches, qui sont certes parfois lumineuses, mais qui peuvent aussi être profondément sombres. La recherche-action s'acquiert au prix d'inévitables essais et erreurs et l'acteur qui la pratique est contraint de reconnaître en ces erreurs autant de leçons. C'est pourquoi la recherche-action

coopérative demande, tout autant et peut-être plus encore que de la clairvoyance, du courage, du courage et encore du courage.

Comment décrire celui-ci ? Le courage consiste d'abord à faire que l'on dit et à dire ce que l'on fait. C'est sans doute l'un des premiers principes que respectent les animateurs de Coodyssée. La coopérative accompagne chaque entrepreneur-salarié dans la réalisation de son projet pluriactif et l'invite également à s'exprimer et à se cartographier. Et grâce à ce livre, la coopérative dit désormais ce qu'elle fait.

La démarche de Coodyssée prend sa place à côté des conduites que proposent d'autres coopératives d'activités et d'emploi, à l'exemple du LABOSCOP des coopératives bretonnes — accompagnement soutenu par l'entretien autobiographique et la recherche-action coopérative —, ou à celui de la Manufacture coopérative, le laboratoire de recherche-action initié par Coopaname (Paris). Si l'on se tourne vers d'autres coopératives que les CAE, on pense aux travaux du réseau REPAS (Réseau d'échange de pratiques alternatives et solidaire), à son « compagnonnage alternatif » et à sa collection d'ouvrages, « Pratiques utopiques », qui permet aux acteurs d'initiatives remarquables de relater leur expérience.

On pense également aux travaux d'Ardelaine (Ardèche), d'Ambiance Bois (Creuse), des Fermes de Figeac (Lot), d'Acte 1 (Acteurs chercheurs territoires d'économie sociale, Paris), réseau qui réunit acteurs et chercheurs autour des thématiques de la recherche-action coopérative et de l'ancrage territorial), etc. Avoir ce courage, c'est donc passer de la parole à l'action mais aussi, périodiquement, de l'action à la prise de parole... et à l'écriture.

Au lecteur qui s'interroge sur l'intérêt pour un praticien de prendre la plume, voici une double réponse : d'une part, toute personne qui écrit s'approprie ses propres pratiques : nommer les choses les fait exister et devenir. L'écriture de son propre parcours a un pouvoir émancipateur. D'autre part, le savoir d'un praticien est irréductible. Les connaissances d'un chercheur ne peuvent s'y substituer : de même que le mode d'emploi d'un outil ne remplace pas le geste répété de l'artisan, les connaissances et interprétations théoriques ne remplacent pas les connaissances issues de l'expérience. Les deux types de connaissances sont irréductibles et complémentaires. Le praticien a donc un « devoir social » de partager et transmettre ses connaissances.

Un second aspect du courage à l'œuvre dans l'expérience de Coodyssée est lié à la dimension coopérative, que réclame l'action collective. Si l'action collective permet d'aller plus loin que l'action individuelle, par les vertus de la mutualisation et de l'association des forces, elle rencontre des problèmes spécifiques et en premier lieu celui de la vie et de la décision démocratiques. Avec cette différence avec la démocratie politique que la démocratie dans l'entreprise ne supporte pas l'opposition d'une minorité, qui si elle s'exerçait, lui serait économiquement fatale. En poursuivant la métaphore haute-alpine, et plus précisément alpiniste, on n'a d'autre choix que d'être unis lorsqu'on est en course et encordé. Il faut donc s'entendre... ou quitter la cordée. Faire face à cette réalité est incontournable. C'est pourquoi la coopération consiste aussi à savoir faire face au conflit de façon non violente. Elle impose en cela un courage singulier : celui de débattre, d'accepter d'avoir tort, de changer d'avis, de

renoncer, d'être solidaire de la majorité.

Ici, l'éducation coopérative vient soutenir le courage : la capacité d'agir collectivement et de façon coopérative s'apprend.

La coopération ne se contente pas d'être un mouvement économique qu'on mesure par le chiffre d'affaires ou le nombre d'emplois ; elle est tout autant un mouvement d'éducation, et plus précisément d'éducation populaire et elle est également et nécessairement un mouvement d'innovation sociale et économique : l'expérimentation dont ce livre rend compte est une innovation nécessaire de Coodyssée.

Quel usage peut-on faire de ce Memento ? On peut sans aucun doute y trouver des façons d'agir, des clefs, voire des leçons, on peut y puiser une inspiration. Mais on ne peut sans doute pas l'appliquer. Les spécificités du territoire, la culture des personnes qui l'habitent, les identités des fondateurs, les caractères de la période pendant laquelle naît l'initiative, sont autant de déterminants qui modèlent le développement d'une coopérative et, concernant une CAE, l'accompagnement qu'elle met en œuvre. Il revient ainsi à chaque collectif de poursuivre sa propre expérimentation, de trouver sa voie innovante, et qui est à coup sûr singulière.

Les centaines de milliers de coopératives et les centaines de millions de coopérateurs qui composent le mouvement coopératif, premier mouvement social mondial, tentent chaque jour à travers essais et erreurs de trouver leur voie, pacifique et solidaire, pour rendre ce monde meilleur. Ce livre a l'immense mérite de faire entendre la voix des coopérateurs hauts-alpins qui, ensemble, tracent l'inédite voie coopérative de Coodyssée.

INTRODUCTION

La pluriactivité aujourd'hui, une « alter-activité »

Historiquement, on ne peut séparer société rurale et pluriactivité. La pluriactivité est une forme de travail structurelle des sociétés rurales, que l'on retrouve dans tous les pays du monde, quel que soit leur niveau de développement. Si le terme même de pluriactivité n'apparaît pas avant la phase de modernisation de l'agriculture des années 1960, c'est que la société paysanne n'est pas sectorialisée : « Penser une communauté rurale où prédomineraient des catégories sociales exclusivement agricoles remettrait en question la notion de société rurale » (Carneiro, 1996). De la fin du XIX^e siècle à la première guerre mondiale, le système de travail et le système économique se transforment radicalement : l'économie paysanne, dans son principe non monétaire (Mendras, 1976), a laissé la place à l'économie capitaliste, au sein de laquelle l'économie industrielle s'appuie sur une forte spécialisation du travail. Au XIX^e siècle autant qu'au XVIII^e siècle, l'exception n'est pas le pluriactif, mais le monoactif (Mayaud, 1999). La modernisation des campagnes européennes se traduit par le déclin de l'économie de subsistance et l'affirmation d'une agriculture plus productive et rentable dans un contexte d'insertion au marché, la modification de la structure de la population

active agricole et la diminution de la pluriactivité rurale, le bouleversement des lieux, modes de vie et composantes de la famille rurale et agricole, les mutations agraires, la modernisation culturelle et politique, le tout sur fond de vaste mouvement libéral (Pécout, 2005).

Si la pluriactivité est bien une forme d'activité structurelle des territoires ruraux, sa référence historique à l'activité paysanne fait parfois oublier qu'elle concerne tous les domaines d'activité, depuis tous temps.

Marginalisée par la société moderne, elle se maintient pourtant fermement dans le secteur agricole et progresse significativement dans d'autres secteurs d'activité, parallèlement au mouvement de revitalisation des zones rurales. La pluriactivité amène à considérer une première marge, celle des territoires de montagne, et par extension celle des territoires ruraux peu compétitifs, qui se traduit par les premières lois concernant la pluriactivité (Loi Montagne de 1985). Persiste encore aujourd'hui l'idée que la pluriactivité acte une fragilité socio-territoriale, une grande partie des politiques en sa faveur se justifiant sur cette base (Tallon, 2011; 2016). Parler de pluriactivité amène à interroger les marges du travail, ces zones floues où s'expérimentent des alternatives aux modèles et aux normes, lorsque ces derniers freinent certaines dynamiques spécifiques d'activité,

ou qu'ils sont en décalage marqué avec les aspirations sociales du moment. La pluriactivité dépasse le modèle de travail classique, c'est à dire le modèle fordiste, basé sur la norme d'un emploi unique exercé à plein temps tout au long de sa vie, et qui apporte au travailleur droits, reconnaissance professionnelle et protection sociale. Définie par le droit du travail comme

« l'exercice simultané ou successif par une même personne de plusieurs activités professionnelles différentes »,

la pluriactivité pose la question de la circonscription du champ de l'activité professionnelle, soit

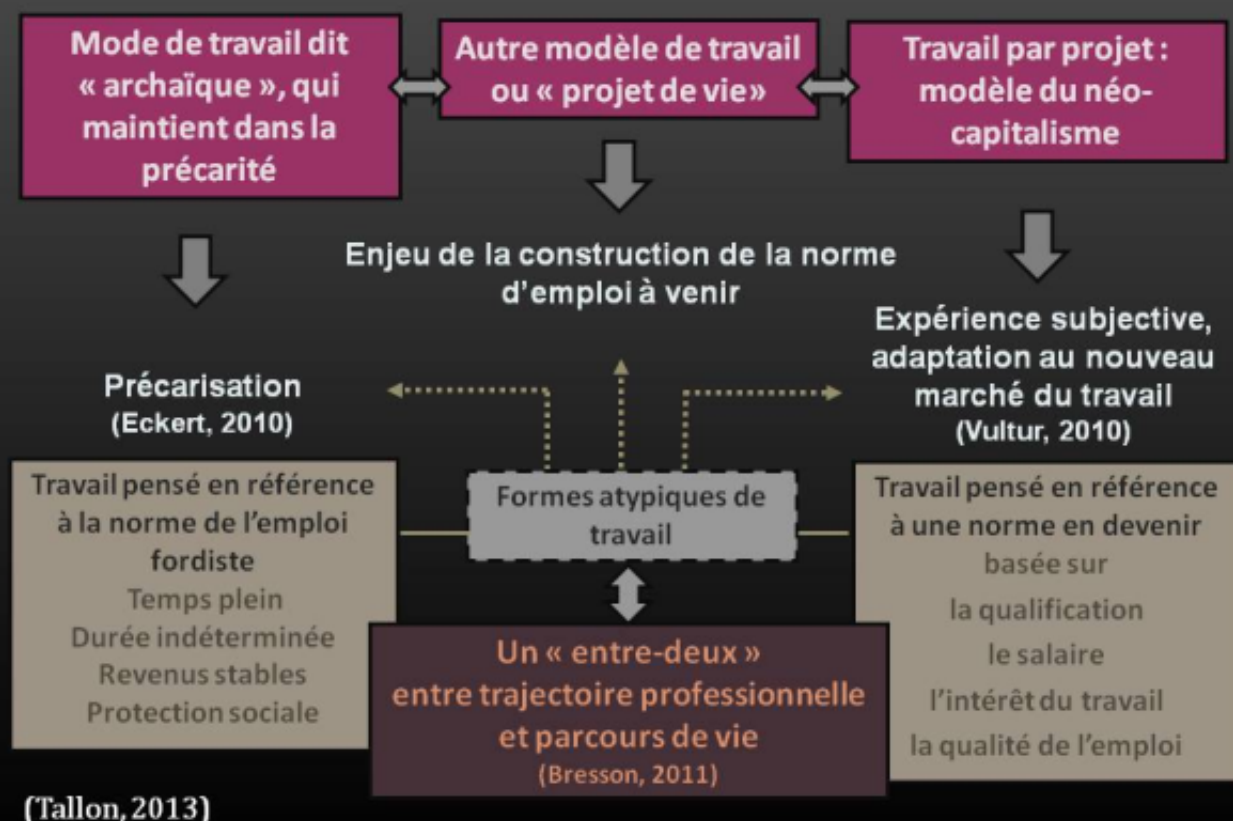
« une activité [qui] doit tendre à satisfaire aux besoins d'autrui ou de la société, la satisfaction de ces besoins donnant lieu à rémunération » (Casaux, 1993).

Fonctionnant comme un outil d'adaptation et d'intégration au contexte économique du territoire sur lequel elle se développe, la pluriactivité participe à la création d'une

nouvelle norme d'emploi, participant parfois à l'affaiblissement de certains secteurs professionnels (c'est ce qu'on reproche par exemple à la pluriactivité agricole).

Selon les regards, le pluriactif pourra ainsi être perçu soit comme une figure du travailleur modèle du nouveau capitalisme (Boltanski, 1999; Menger, 2002), soit comme un précaire évoluant dans un mode de travail « archaïque » (Eckert, 2010), ou encore comme un précurseur des changements sociaux à venir. De fait la pluriactivité fait évoluer à petits pas le droit du travail, qui, malgré de nets progrès ces dernières années, ne favorise pas l'exercice de la pluriactivité. Pour permettre son exercice, les évolutions juridiques ont tendance à gommer la pluriactivité plus qu'à la reconnaître en tant que telle, en l'intégrant à des statuts qui permettent le cumul d'activités diverses (groupements d'employeurs ou coopératives d'activité et d'emploi par exemple), ou en redéfinissant le statut social de l'activité, comme c'est le cas dans le secteur agricole : aux activités de production classiques agricoles sont adjointes des activités dites « dans le prolongement », comme le tourisme,

3 logiques de pluriactivité



la transformation ou la production d'énergie par exemple.

Si la pluriactivité actuelle – ce « fossile du futur » (Boudy, 2009) – peut s'inspirer ou se revendiquer de formes passées, les formes contemporaines que l'on voit émerger sont originales et liées à un contexte qui n'a plus grand-chose à voir avec le passé.

Remettant en cause la notion de métier inscrit dans un secteur professionnel unique, revendiquant un choix et une philosophie de vie, mobilisant finement les ressources territoriales, interrogeant la question de la richesse et du revenu monétaire, expérimentant constamment pour s'adapter au contexte toujours en mouvement de leur vie personnelle et du contexte économique, de nombreux pluriactifs développent leurs compétences professionnelles en même temps qu'ils créent le cadre d'exercice de leur activité. Il se situent par leurs pratiques bien souvent à contre courant des représentations communes :

« Quand je suis arrivée il y a 5 ans dans le Queyras, les gens m'ont dit qu'il y avait peu de travail, uniquement dans le tourisme, que c'était difficile. Alors que j'ai eu l'expérience inverse, il y a ici des milliers de possibilités ».

Malgré tout, la question de la reconnaissance de leur champ professionnel reste entière :

« Quand on me demande ce que je fais comme métier je ne sais pas quoi répondre ».

La société salariale occidentale traverse aujourd'hui une crise profonde, et il est bien difficile de prévoir quelles seront les évolutions du travail. Considérer les espaces critiques que la pluriactivité ouvre aux formes classiques du travail permet de réintégrer la question dans le champ politique. De quelle manière participe-t-elle à ces débats ? Permet-elle de libérer des espaces du travail pour laisser la place à un autre projet de société (Méda, 2006) ? De privilégier l'« Œuvre » au Travail (Arendt, 1983 (1958)), ainsi que le travail autonome (Gorz, 1988) ? Est-elle le signe de l'émergence d'une nouvelle « condition paysanne » se déployant sur un nouveau modèle économique (Van Der Ploeg, 2014) ? Permet-elle la construction d'une nouvelle norme d'emploi, un « entre-deux » entre trajectoire professionnelle et parcours de vie (Bresson, 2011) qui contribuerait à la lecture d'une logique de la pluriactivité sous l'angle d'un autre modèle de travail proposé, d'un « projet de vie » ?

La réflexion conduite au sein de Coodyssée, alimentée de nombreux échanges et travaux émanant de pluriactifs, d'associations, de chercheurs, et d'autres professionnels montrent que c'est une vision alternative à un modèle de travail pesant et/ou discriminant que proposent ces pluriactifs. Et elle nous a menés tout doucement du terme « pluri-activité » vers le terme « alter-activité », néologisme qui est apparu au cours de notre semaine de travail consacrée à ce memento et qui semble refléter plus précisément la part de changement social portée par les pratiques des Coodysséens parties-prenantes de ce travail.

I. Un BESOIN D'ACCOMPAGNER LA PLURIACTIVITÉ

I. 1. Coodyssée et la pluriactivité

1.1. De la reconnaissance des CAE à la création de Coodyssée

1.1.1. Un peu d'histoire...

Reconnues par la loi du 31 juillet 2014, les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) représentent un modèle original et innovant d'activité, issu du champ de l'Economie Sociale et Solidaire. Dans une optique de développement économique local, elles promeuvent de nouvelles formes de travail. Depuis 2009, Coodyssée en tant que coopérative d'activité et d'emploi, accueille les entrepreneurs du département des Hautes-Alpes pour soutenir le développement de leur(s) activité(s) au sein d'une entreprise partagée.

« Les CAE ont pris la mesure de l'évolution profonde du travail en France, marquée par le recul du salariat et la montée du travail autonome, choisi ou contraint, faute d'emploi salarié disponible. Elles permettent à chacun de s'épanouir dans son travail, en développant ce qu'il aime et sait faire, à son propre rythme et sans renoncer, bien au contraire, aux sécurités collectives. »

Les CAE sont des entreprises sous statut de coopérative (Société coopérative et participative – SCOP), dirigées démocratiquement par des associés (une personne a une voix quel que soit le capital apporté) majoritairement salariés de la coopérative qui élisent un ou une gérante pour administrer la vie quotidienne de la coopérative. Chaque porteur de projet crée et développe son activité au sein de la coopérative, la richesse produite par cette activité est convertie en salaire pour l'entrepreneur, qui a alors le statut d'« entrepreneur salarié » en contrat à durée indéterminée. Ce statut donne au porteur de projet une relative sécurité qu'il ne trouve pas dans les statuts d'entrepreneur classiques. Dans le cas de Coodyssée, la coopérative incite également ses membres à mutualiser les moyens de travail et à développer leurs activités via la coopération entre entrepreneurs.

Une étude de faisabilité menée fin 2008 a validé la création de Coodyssée comme outil de développement et de pérennisation des activités professionnelles, pour un public rural et montagnard et pour des activités économiques souvent atypiques : activités contraintes par la **saisonnalité** de l'emploi et du marché, temps partiels et **pluriactivité** très répandus, précarité, auto emploi, etc.

1.1.2. Le statut d'entrepreneur-salarié

Être entrepreneur-salarié, c'est avoir une activité de travailleur indépendant au sein d'une coopérative où sont mutualisés les tâches administratives et comptables, ainsi que les moyens et les projets.

Les trois objectifs de la mission de Coodyssée :

- 1 . Accompagner toute personne souhaitant se mettre à son compte, en lui proposant un statut original : entrepreneur-salarié.
- 2 . Construire au quotidien une entreprise innovante en développant l'entrepreneuriat collectif et coopératif.
- 3 . Contribuer au développement socio-économique durable des Hautes-Alpes.

Leur déclinaison autour de quatre axes :

- la gestion, l'organisation pour rendre fluide et pérenne l'action de Coodyssée ;
- l'accompagnement, le cœur de métier de la CAE, proposé à tout habitant qui souhaite entreprendre autrement ;
- l'entrepreneuriat coopératif, la concrétisation de la raison d'être de Coodyssée, c'est-à-dire coopérer pour entreprendre ;
- le développement local, l'attachement de la coopérative au territoire pour contribuer au rayonnement des Hautes-Alpes.

« Plutôt que de créer son entreprise propre, il s'agit de créer son emploi salarié au sein d'une entreprise aux valeurs partagées ».

L'entrepreneur-salarié est **entrepreneur** :

- il développe une ou plusieurs activités professionnelles autour d'un ou plusieurs savoir-faire ;
- il est autonome, notamment dans sa gestion du temps ;
- il organise son travail selon ses objectifs et ses motivations.

Et également **salarié** :

- il bénéficie d'un accompagnement et des expériences et des compétences des autres entrepreneurs ;
- la communication et les moyens matériels ou humains sont mutualisés ;
- il bénéficie du statut juridique de salarié, en CDI, d'une couverture professionnelle, du droit à la formation, et il utilise le numéro de SIRET de la coopérative, en partage avec les autres entrepreneurs ;
- son salaire global est déterminé par son chiffre d'affaire et lissé sur l'année grâce une comptabilité prévisionnelle.

Comparé à d'autres statuts d'indépendants, le statut d'entrepreneur-salarié est socialement plus protecteur, la personne prenant à sa charge l'ensemble des cotisations qui incombent au salariat. Il permet également de rassembler plusieurs activités très différentes sous un même statut (par exemple hydrogéologue – cordiste – création de vélos en bambou), dans une même comptabilité et une même fiche de paye. En ce sens, il est administrativement simplificateur.

1.1.3. L'accompagnement au sein de Coodyssée

Dans Coodyssée, l'accompagnement se décline autour de deux points :

- apporter à tout entrepreneur qui le souhaite un accompagnement opérationnel, bienveillant, prudent et désintéressé sur son projet et sur les modalités de sa mise en œuvre ;
- mettre en place un suivi personnalisé de l'activité pour chaque entrepreneur-salarié.

Être pluriactif est historiquement emblématique du territoire. Coodyssée s'est interrogée sur la nécessité ou non de proposer un accompagnement spécifique aux

entrepreneurs pluriactifs. En 2012, la coopérative se dit que oui, dans la mesure où la pluriactivité est appréhendée par les Coodysséens et Coodyssée dans ses trois dimensions : à la fois projet de vie, projet économique et projet de territoire. La CAE se lance alors dans une recherche-action d'une année accompagnée par une chercheuse spécialiste du sujet, Hélène Tallon. **Une ambition à partager émerge** : contribuer à ce que le Pays du Grand Briançonnais, voire les Hautes-Alpes, deviennent des territoires où la pluriactivité soit reconnue comme vecteur assumé de développement local et devienne une de ses marques de fabrique, renforçant ainsi son attractivité.

1.1.4. Une zone rurale de montagne, les Hautes-Alpes

Le territoire d'action de Coodyssée est le département des Hautes-Alpes. En contribuant à la dynamique de développement territorial (Draperi, 2011) et à la mission générale d'aide à la création d'activités, la coopérative se positionne fortement comme un acteur économique et social du département. Territoire perçu, territoire vécu, territoire de vie teinté de représentations, de visions contradictoires, mais aussi de convergences, selon qu'on est haut-alpin ou que l'on vient de l'extérieur, voici comment, lors d'une réunion de travail, un groupe d'entrepreneurs dépeint ce territoire :

- un climat rude, un relief de montagne ;
- des déplacements difficiles, un trafic ferroviaire déficient et des voies rapides couvrant peu et mal le territoire ;
- une absence d'industrie et peu de travail (relativement concentré dans le secteur du tourisme, plus particulièrement sportif et de ce fait relativement « bon marché ») ;
- des micro-territoires d'activité et des polarités fonctionnelles (découpages historiques des vallées) ;
- une situation historique de travail dur ;
- des salaires très bas.

Mais aussi :

- une dynamique anticonformiste ;
- une mine de possibilités permettant de trouver sa place dans un territoire ouvert à l'expérimentation (limitée par le risque de rejet) ;
- la possibilité d'être innovant, créatif, de devenir inventeur de son travail.

Par conséquent, la mise en place d'activités est fortement déterminée par le territoire d'accueil, qui va influencer et justifier des manières de faire. Les spécificités de ce territoire, rural et de montagne, orientent les modalités de travail vers la pluriactivité. Cette perception d'une pluriactivité nécessaire, d'une pluriactivité "de fait", est confirmée par une enquête interne à Coodyssée : en 2012, **plus de 50% des entrepreneurs de la coopérative sont des pluriactifs, et 75% des coodysséens du Pays du Grand Briançonnais**, au nord du département, sont en situation de pluriactivité.

1.2. La pluriactivité et les pluriactifs de Coodyssée

1.2.1. Comment définir un pluriactif ?

Au sein de Coodyssée, est considéré comme pluriactif un entrepreneur-salarié qui exerce plusieurs activités distinctes (ou que lui-même distingue lorsque le secteur d'activité est le même), ou qui est à la fois entrepreneur-salarié à Coodyssée et possède un autre statut professionnel, à l'extérieur de la coopérative (y compris un autre salariat).



Par exemple, un Coodysséen, à la fois hydrogéologue, cordiste et créateur de vélos en bambou, est très clairement pluriactif si l'on considère ses activités. Pourtant, par la coopérative, il n'a qu'un seul statut professionnel, qu'une seule fiche de paye et n'apparaît pas pluriactif au vu du droit du travail. À l'inverse, un formateur entrepreneur-salarié qui cumule un travail salarié au sein d'un autre organisme est statutairement pluriactif mais n'a qu'une seule activité. Pour Coodyssée, l'ensemble de ces profils relève de la pluriactivité et ils seront accompagnés sur cette spécificité, c'est-à-dire sur la gestion des organisations complexes de leur temps, de leurs espaces et de leurs activités.

Cette approche de la pluriactivité permet à Coodyssée d'orienter son projet coopératif. Elle est pertinente avec l'identité de la structure fondée sur son appartenance à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), le développement de l'entrepreneuriat individuel dans un cadre collectif et celui de l'entrepreneuriat coopératif ainsi que les spécificités territoriales des Hautes Alpes.

D'autres noms

Dans d'autres milieux et contextes, la pluriactivité a été nommée via le terme de slasheur (qui vient du caractère barre oblique "/", en anglais *slash*). Il est mentionné dès 2011 dans un article de l'Express

(http://www.lexpress.fr/emploi/ces-trentenaires-qui-cumulent-des-jobs_975929.html) et viendrait d'un

livre d'une auteure américaine, Erin Albert, « *Plan C : The Full-Time Employee and Part-Time Entrepreneur* » de 2011. Il désigne des personnes exerçant plusieurs métiers ou plusieurs compétences simultanément ou alternativement, en particulier pour les plus jeunes générations dans les métiers numériques et artistiques (par exemple « journaliste / modérateur de communauté web / écrivain »). Ainsi, « *slasher* » permet de se réapproprier une précarité en partie subie et en faire une force en étant capable de mener des projets personnels en parallèle d'activités plus rémunératrices.

1.2.2. Pourquoi recourt-on à la pluriactivité ?

Une diversité de raisons et de motivations (parfois liées) poussent les entrepreneurs au choix de la pluriactivité. Il s'agit souvent de :

- s'adapter aux crises agricoles et à la crise du travail, une double crise sur les territoires ruraux ;
- rechercher un nouveau rapport au travail dans l'imbrication complexe de la petite entreprise, la sphère domestique et les démarches collectives ;
- concevoir un projet économique basé sur l'articulation d'un ensemble d'activités et permettant l'auto-emploi en zone rurale ;
- valoriser un potentiel et une qualification déjà acquis, dans un projet professionnel plus épanouissant.

La pluriactivité est souvent limitée, à tort, à un « portefeuille » d'activités productives, appréhendé sous l'angle des compétences. Le travail mené au sein de Coodyssée permet aujourd'hui d'envisager la pluriactivité comme **un système d'activité porteur de sens, évolutif et basé sur la synergie de compétences multiples, qui, dans une sphère économique élargie, contribue à l'épanouissement et à la protection de l'individu développant des liens forts à son territoire.**

I. 2. La contribution de Coodyssée

2.1. Au cœur de la démarche : recherche-action, accompagnement et Économie Sociale et Solidaire (ESS)

La réflexion présentée dans cet ouvrage a été élaborée dans le cadre d'une recherche-action, portant à la fois sur l'accompagnement et la pluriactivité, et intégrée aux cadres de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).

Dans le continuum historique que représente la pluriactivité dans les Hautes-Alpes, d'octobre 2012 à avril 2015 ont été menées au sein de Coodyssée deux démarches successives de recherche-action, appuyées par Hélène Tallon, consultante et chercheuse spécialisée dans le développement rural (auteure d'une thèse de doctorat sur l'accompagnement de la pluriactivité en milieu rural, elle-même pluriactive et entrepreneure-salariée dans une CAE), avec le renfort de Pierre Gasselin, chercheur à l'INRA de Montpellier, qui travaille entre autre sur le concept de « système d'activité » appliqué aux agricultures familiales et à la pluriactivité rurale.

Ces deux démarches ont porté :

- d'une part sur l'accompagnement à la pluriactivité, partant des grandes questions posées par la pluriactivité aux Coodysséens et à leurs activités, dans le contexte spécifique des Hautes-Alpes et du statut d'entrepreneur-salarié ;
- d'autre part sur l'analyse du potentiel de coopération et ses modalités dans le développement et le renforcement des activités mises en place par les Coodysséens. Ce deuxième volet a permis de vérifier l'intérêt d'une approche de la création d'activité basée sur « le Système d'Activité », largement appropriée par les Coodysséens et mise à l'épreuve de l'accompagnement.

Il s'agissait d'un travail sur le projet global de Coodyssée, intégré dans ses trois dimensions : dimension individuelle du projet de l'entrepreneur salarié, dimension collective du projet de la CAE, dimension sociale et politique des SCOP en tant qu'entreprises de l'ESS.

2.1.1. Les objectifs de la recherche-action

La recherche-action mêle deux objectifs différents : résoudre des problèmes et produire des connaissances. Elle permet de produire à la fois des connaissances scientifiques validées par l'action et des connaissances permettant d'agir sur la question considérée.

Toute recherche-action repose sur l'hypothèse que l'engagement dans l'action, en modifiant une situation, sera source de connaissance. De ce fait, la recherche-action participe de manière concrète à la résolution des problèmes sociaux. Le chercheur va solliciter les savoirs des individus sur lesquels porte sa recherche, et les acteurs vont s'investir dans les démarches de co-construction des hypothèses et des résultats qui en découlent. La pratique, l'observation et la théorisation s'imbriquent et s'alimentent en permanence.

C'est l'attention portée à la méthodologie qui assure la cohérence et la légitimité de cette démarche. Contrairement aux méthodologies de la recherche classique, il n'y a pas, dans la recherche-action, de séparation nette entre la production des connaissances et leur validation scientifique. L'évaluation n'est pas réalisée *a posteriori* mais est intégrée au pilotage de la recherche. C'est cette évaluation qui oriente en permanence l'action, grâce à une démarche réflexive continue qui permet à l'ensemble des personnes impliquées de questionner leurs choix et leurs résultantes, jusqu'à la résolution du problème identifié.

L'évaluation est un rapport aux valeurs, à ce qui importe. La preuve des valeurs est donnée par les pratiques.

« Parler d'accompagnement c'est admettre que l'évaluation est conçue comme volonté de rendre intelligible ce qu'on fait »

(Vial et Caparros-Mencacci, 2007).

2.1.2. L'ESS comme espace d'apprentissage et de réflexion

Coodyssée est une structure d'accompagnement et une structure de l'ESS. À ce double titre, elle est un espace d'apprentissage et de réflexivité, qui permet d'observer, d'analyser et de faire évoluer les pratiques des entrepreneurs-salariés de la CAE. Dans l'Economie Sociale, la preuve par l'action passe par la pratique expérimentale.

L'ESS possède une double dimension : politique, en tant qu'espace de débat, dispositif d'expression et de démocratie participative, et économique, s'appuyant sur le principe de réciprocité, l'économie non-monnaire (qui n'exclut pas les formes monétaires), l'hybridation et la cohérence entre les modèles économiques pour replacer l'homme et ses valeurs au cœur de l'économie. La finalité de la démarche est à la fois socio-économique et éducative (Draperi, 2007).

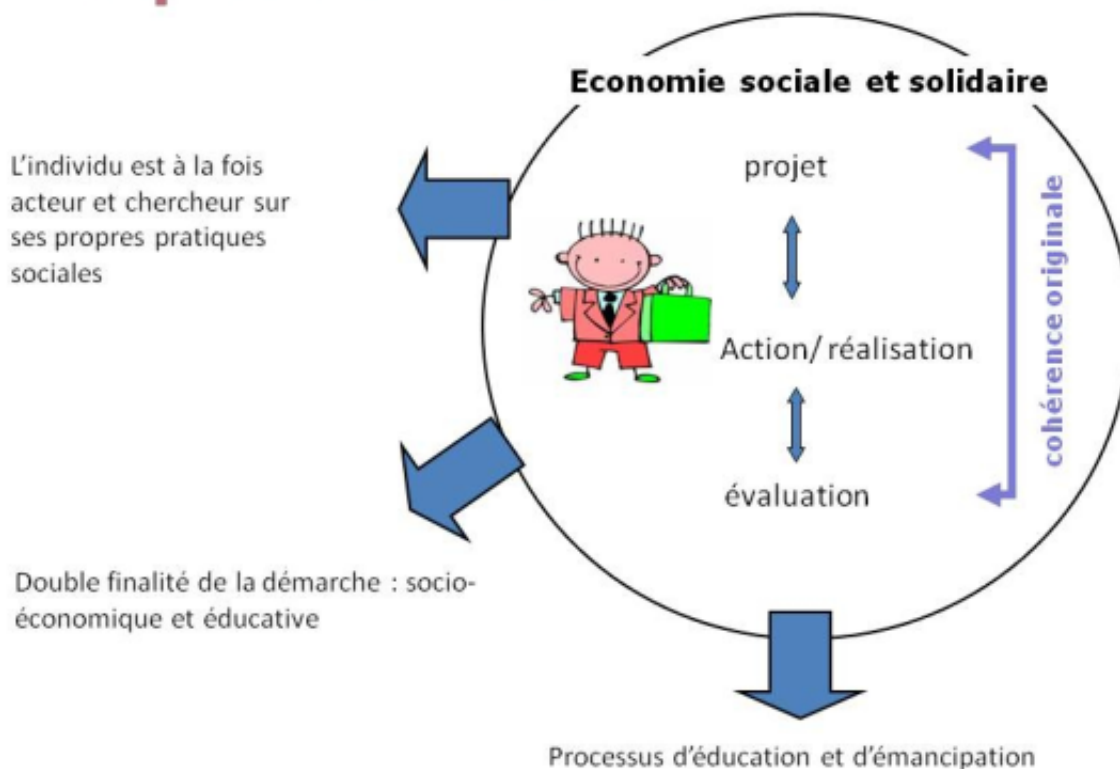
2.2. Le premier projet : « Entreprendre avec les pluriactifs »

2.2.1. Le périmètre d'intervention du projet

L'objectif de la recherche-action, qui s'est déroulée de juillet 2012 à avril 2014, était de permettre à Coodyssée de développer sa dimension coopérative pour entreprendre autrement avec les pluriactifs du Pays du Grand Briançonnais (PGB).

Saisonnalité et pluriactivité sont des enjeux forts du développement des Hautes-Alpes, et la pluriactivité est une réalité vécue au quotidien par les Coodysséens. Le projet, expérimenté à l'échelle du Pays du Grand Briançonnais, avait pour ambition de prendre à bras le corps cette problématique, pour structurer les actions de la coopérative, et en particulier acquérir des compétences

L'expérimentation, socle des pratiques de l'ESS



(Tallon, 2014, d'après Draperi, 2007)

spécifiques dans l'accompagnement de la pluriactivité en coopérative d'activité. Il s'agissait aussi d'inscrire la problématique dans la logique territoriale portée par le PGB, la pluriactivité étant un vecteur de développement territorial à considérer en tant que tel.

Un premier travail préalable d'ingénierie, soutenu par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, a permis de clarifier les enjeux de la coopérative liés à l'accompagnement, en mettant en lumière les tensions qui pouvaient exister dans les termes « projet de vie – projet économique – projet de territoire », et de déterminer le choix d'une démarche de travail appropriée : la recherche-action.

2.2.2. Les résultats du projet

Pour atteindre ces objectifs, six grandes étapes ont été suivies :

1. La réalisation d'une typologie de la pluriactivité chez les entrepreneurs-salariés de Coodyssée ;
2. Le recueil et l'analyse de leurs définitions et justifications de la pluriactivité ;
3. L'identification du dispositif d'accompagnement à la pluriactivité existant sur le Pays du Grand Briançonnais ;
4. Le travail sur les logiques d'accompagnement à la pluriactivité en référence aux spécificités de Coodyssée ;
5. La mise en place d'outils d'accompagnement spécifiques ;
6. Le suivi de l'accompagnement spécifique.

Les questions liées à la pluriactivité que se posent les Coodysséens, et les pistes de réponse qu'ils souhaitent travailler, identifiées par la démarche participative mise en place avec les entrepreneurs, vont constituer le fil conducteur de la démarche. Appuyée par les pratiques des Coodysséens, confortée par les échanges avec d'autres Coopératives d'Activités et d'Emploi, la démarche d'accompagnement s'affine et s'affirme chemin faisant.

Au cours d'une séance de travail, Hélène Tallon présente le concept de système d'activité sur lequel travaille Pierre Gasselin. La pertinence de ce support pour une approche de la pluriactivité est frappante. Elle devient évidente comme support d'accompagnement quand un entrepreneur se saisit de sa force pour comprendre l'organisation de ses activités et en offre une première représentation.

Le projet a porté ses fruits, Coodyssée, en tant que collectif, a pu prendre en compte cette spécificité de la pluriactivité. À travers la représentation d'un système d'activité naît l'intuition de disposer d'un support pertinent d'accompagnement et de pouvoir développer un savoir-faire adapté à notre territoire.

Pour notre accompagnement, comme pour notre projet coopératif, le système d'activité révèle également des potentialités de compréhension et d'analyse du territoire, et la coopération qu'il semble important, et exaltant de creuser. Le projet « Et vous comment vous faites ? » est en train de pointer son nez...

2.3. Le second projet : « Et vous comment vous faites ? »

C'est lors d'une séance de travail collectif du projet « Entreprendre avec les pluriactifs » que naît l'idée du second projet. Une entrepreneure-salariée de Coodyssée, après avoir livré son témoignage, interpelle le groupe :

« Et vous, comment vous faites pour joindre les deux bouts tout en réalisant les activités qui font sens pour vous ? ».

En guise de réponse, un Coodysséen visualise la manière dont il s'organise pour mener l'ensemble de ses activités. Elles forment un tout, un système : son système d'activité (SA). Il réfléchit à la manière dont il s'organise pour mener ses activités, celles qu'il développe au sein de Coodyssée mais aussi les autres, des activités réalisées en dehors de la coopérative, en dehors d'un cadre strictement marchand mais qui sont essentielles à son équilibre. Toutes ces activités s'entremêlent, elles forment un système : son système d'activité. Il illustre le concept étudié par les chercheurs, dont Pierre Gasselin, qui interviendra par la suite dans le projet.

« Mon activité principale est [artisanale]. Par rapport à cette activité je me suis fixé une règle avec des tarifs précis de journée et d'heure, ce qui ne reflète pas toujours la réalité car c'est parfois un travail très physique. Cet aspect n'est pas facile à prendre en compte. Cette activité, combinée aux autres, fait partie d'un tout et d'un système d'activité dans lequel rentre une part d'autoproduction et une part d'échange non marchand importantes, ce qui me permet d'équilibrer mon activité. Le fait d'avoir un système complexe me permet d'être moins exigeant en termes de salaire car j'ai ces autres pôles. Par exemple j'avais jusqu'à maintenant un potager de plus de 1000 m². Je n'achetais jamais un légume. Autre exemple je suis impliqué dans une association qui

me permet d'avoir un large réseau de personnes. Par ce réseau j'échange et j'ai du bois de chauffage en contrepartie. Donc je n'ai pas de budget chauffage. Autre exemple : on s'est réuni pour offrir une proposition de multiservice. On a réalisé une plaquette. C'est des copains graphistes qui nous ont fait le logo en échange de services. Si je n'avais pas ce système je ne pourrais pas pratiquer les mêmes tarifs. Mon activité artisanale, dans les Hautes-Alpes, ne permet pas de pratiquer les mêmes tarifs que dans les autres régions. Les tarifs sont plus bas. Quand j'interviens dans d'autres régions mes tarifs sont différents. Ça dépend du territoire. [...] Ce système global représente beaucoup de temps de travail, mais aussi beaucoup de temps de vie dans le travail. »

Le système d'activité et sa représentation graphique, vue comme une porte d'entrée dans l'analyse des interactions entre les activités d'un pluriactif, trouve un écho auprès d'autres Coodysséens et permet de mobiliser de nombreux partenaires : l'Union départementale de l'économie sociale et solidaire (Udess 05), l'association ADRETS (Association pour le Développement en Réseau des Territoires et des Services), l'association Alatras (Association des Lieux d'Accueil des TRAvailleurs Saisonniers), le Pays Gapençais, le Pays du Grand Briançonnais, le CGET (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires, ex DATAR), et l'Inra (Institut National de la Recherche Agronomique) à travers l'accompagnement de Pierre Gasselin. De ce fait, nous nous mettons collectivement en mouvement pour mener une action spécifique que nous avons appelée « Et vous, comment vous faites ? », travail de recherche-action d'un an et demi autour des systèmes d'activité, focalisé sur deux dimensions, le territoire et la coopération.

L'objectif initial était de demander à cinquante personnes et à cinq entreprises de représenter leur système d'activité, dans une démarche d'accompagnement. Les personnes étaient invitées à :

- déterminer les territoires de leurs activités ;
- évaluer les interactions entre activités ;
- déterminer les synergies existantes ;
- considérer leur système dans la pluralité des principes économiques mobilisés.

En pratique il a fallu un temps collectif assez long pour s'approprier le concept de système d'activité (voir section III). Le projet était complexe, et demandait aux membres de se former à de nouvelles méthodologies et de construire une solide organisation collective. Une quarantaine de personnes ont été accompagnées à la représentation de leurs systèmes d'activité, et à expérimenter l'apport de leurs représentations sur support papier au cours d'entretiens individuels d'accompagnement mais aussi lors de séances collectives, en les croisant les uns avec les autres pour repérer les relations entre SA. Le compte-rendu final a pris la forme d'un « résumé illustré » qui raconte l'expérience de façon chronologique et décrit les expérimentations communes (cf. <http://www.coodyssée.fr/et-vous/2015/06/le-resume-illustre-du-projet-et-vous-comment-vous-faites/>).

Les apports théoriques et méthodologiques de ce projet sont détaillés dans la troisième partie de cet ouvrage : « Une réponse transversale : le système d'activité ».

Les projets « Entreprendre avec les pluriactifs » et « Et vous comment vous faites ? » ont permis aux Coodysséens de se former, de s'interroger sur la notion de pluriactivité en pratique, de s'approprier progressivement le concept de système d'activité, et de réaliser à partir des nombreux témoignages relevés une « introspection collective » de l'activité de Coodyssée. Il était important pour tous après cette expérience riche, de mettre en forme les acquis et réflexions qui en résultent, pour les

transmettre à tous ceux que la démarche peut intéresser.

Ainsi, deux points forts ressortent de la démarche globale :

- ce que veut dire en pratique être pluriactif dans une coopérative d'activité rurale, et comment l'accompagnement peut répondre au mieux aux demandes qui lui sont adressées ;
- ce qu'apporte une approche de l'accompagnement à la création d'activité basée sur la représentation et l'analyse du système d'activité.

La seconde partie du mémento reprend ainsi les grands apports du projet « Entreprendre avec les pluriactifs », tandis que la troisième partie se focalise sur les enseignements du projet « Et vous comment vous faites ? ».

II. LES ENJEUX DE L'ACCOMPAGNEMENT DES PLURIACTIFS

Le premier séminaire du projet « Entreprendre avec les pluriactifs » a eu lieu en octobre 2012, à Chorges. Il réunit deux jours consécutifs des Coodysséens, qui ont pu au cours de ces journées, définir ensemble les grandes problématiques que soulevait chez eux la pluriactivité. Chaque participant a livré aux autres sa propre définition de la pluriactivité, sa manière de la vivre et la perception qu'il en avait, ses freins et ses apports dans sa vie professionnelle. L'organisation collective de ces témoignages a fait émerger cinq « grandes questions » qui se posent aux pluriactifs aux prises avec la spécificité de leur situation (choisie ou non). Ces questions correspondent à cinq enjeux posés lors de l'accompagnement :

Quelle(s) sont les interaction(s) entre le territoire (haut-alpin) et mon projet pluriactif ?

Comment trouver / garder l'équilibre dans ma pluriactivité ?

De quelle manière et sur quelles bases peuvent se révéler les compétences liées à la pluriactivité ?

Quelles sont les formes de l'échange et du réseau dans ma pluriactivité ?

Comment garder le cap d'un projet pluriactif alternatif, ou quel est le modèle de travail dans mon projet de vie relevant de la pluriactivité ?

Abordées une par une, à la façon d'une « grille de lecture », elles témoignent de la volonté de s'inscrire dans d'autres modalités de travail, dans lesquelles la motivation unique, voire principale, n'est pas la rentabilité économique mais le « bien vivre », et où le temps n'est pas

découpé de façon étanche entre travail, famille et loisir. Chez de nombreux Coodysséens, la logique de marché ne suffit pas à elle seule à déterminer et à expliquer les stratégies de production et de vente. Seul un regard porté sur l'économie domestique et de proximité (ou territoriale) peut éclairer et aider à comprendre les décisions et le sens donné aux choix des activités développées.

Construire des activités en dehors des modèles économiques dominants peut s'avérer un challenge. Les contraintes sont fortes, le positionnement des uns et des autres est souvent difficile et parfois contradictoire. Les pluriactifs sont donc poussés à être inventifs pour créer et maintenir leurs projets dans la direction souhaitée. Ainsi, la question transversale posée par les Coodysséens, qui englobe les cinq autres questions mentionnées, est celle de la créativité nécessaire au cheminement dans ce type de projet. Nous la formulons comme suit :

Quelles sont les innovations et la créativité nécessaires pour développer nos alter-activités ?

II. 1. S'inscrire sur un territoire

Quelle(s) interaction(s) entre le territoire et un projet pluriactif ?

1.1. La question de l'ancrage territorial

1.1.1 L'influence d'un territoire dans la mise en œuvre de projets de création d'activité

Chaque territoire a des caractéristiques qui lui sont propres et qui influencent les projets. Situation économique, densité de population, mobilité, découpage administratif, dynamiques micro-territoriales, présence de concurrents et/ou de réseaux, situation historique et culturelle sont autant de facteurs avec lesquels il faudra composer pour développer des activités en cohérence avec le contexte et les besoins locaux.

Le lien entre projet et territoire en zone rurale est fondamental : plus ce lien est puissant plus le projet pourra bénéficier d'appui locaux qui le conforteront. Lorsque la conscience du lien avec le territoire se développe chez un individu et qu'il possède les ressources lui permettant de s'investir, il devient acteur de son territoire et force de proposition.

La création d'une activité innovante présente cependant le risque de ne pas être acceptée, pour diverses raisons. Il devient alors nécessaire de faire adhérer un maximum de personnes à la démarche projetée pour faire valoir l'intérêt de l'activité.

1.1.2 Composer avec la faible densité de population

Les Hautes-Alpes, comme tout territoire de montagne, sont caractérisées par une faible densité de population. Celle-ci, contrairement à une idée reçue, favorise la communication dans le sens où elle permet à toute nouvelle activité d'être visible et à tout entrepreneur de

développer rapidement un réseau, à condition de comprendre les comportements attendus. L'interconnaissance et la relation sont la porte d'entrée aux ressources du territoire, d'où la nécessité d'ancrer chaque projet dans des dynamiques locales.

La proximité géographique et la faible densité de population, rendent en effet plus que probable le croisement des divers réseaux du pluriactifs (cf. « Faire réseau » – Partie 2 – chapitre 4). Le risque de mise en concurrence oblige à rester dynamique et à rechercher les complémentarités. Les Coodysséens pointent le besoin d'être intégrés au territoire et ouverts aux autres professionnels pour développer leur activité.

« Le fait d'être moins nombreux fait qu'on est plus dynamique et spontané »

« On croise toujours quelqu'un, on peut parler de son projet »

« Si on n'est pas intégré on ne fait rien »

« Défendre sa zone de travail mais savoir travailler en bonne intelligence avec les autres »

« Avoir une idée du temps long, ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier, ne jamais fermer le dialogue »

Un territoire perçu

- Des visions contradictoires selon qu'on est « Haut Alpin » ou que l'on vient de l'extérieur mais aussi des convergences



peu de travail

travail uniquement dans le tourisme

« des milliards de possibilités »

Idée que l'on peut trouver sa place dans la mesure où un territoire vierge permet de la construire « Ici tout est à faire et je pouvais trouver ma place »

situation « historique » de « travail dur » : « trouver des idées pour s'en sortir, ou bien partir »

salaires très bas

nécessité d'innovation : « on est « inventeurs » de travail »

l'innovation passe systématiquement par la pluriactivité (continuum historique)

1.1.3 Choisir son territoire

Les Hautes-Alpes sont caractérisées par leur vallées emblématiques et identitaires. Chaque micro-territoire a ses spécificités, ses centres d'intérêts et ses propres problématiques de développement. Cela rend nécessaire, pour une personne voulant s'installer dans les Hautes-Alpes, de bien comprendre ces dynamiques micro-territoriales pour faire le meilleur choix possible du lieu d'implantation ou de développement de l'activité.

« S'il n'y a pas au moins un café dans le village, ça ne donne pas envie à un urbain de vouloir s'installer »..

« Plein de petites choses peuvent être source de conflit. Il faut savoir comment les autres fonctionnent, pouvoir sentir la situation ».

Les dynamiques d'accueil peuvent être totalement différentes d'un territoire à l'autre : concurrence, polarité fonctionnelle (attractivité des villes intermédiaires et de leurs espaces de proximité), accès aux équipements, etc. La ressource financière n'est par ailleurs pas toujours locale et il est parfois nécessaire de la capter sur d'autres territoires, ce qui va créer pour le pluriactif des mobilités spécifiques.

1.2. Accompany the anchoring territorial

1.2.1 Penser à une échelle territoriale de proximité

On peut remarquer, en observant les systèmes d'activité des Coodysséens, que les ressources nécessaires au déroulement des projets (ressource financière, formation, recherche et développement, etc.) sont souvent extérieures au territoire. De plus, toutes les activités des pluriactifs de Coodyssée ne se déroulent pas sur le territoire des Hautes-Alpes, certaines étant très lointaines, même si leur base peut rester locale. L'ouverture sur l'extérieur est très importante, d'où l'attention portée aux liens inter-territoriaux dans les activités. Dans un certain nombre de projets, il semble que ce soit l'ancrage territorial local qui apporte une cohérence au système. Pour développer et

conforter cet ancrage local, Coodyssée initie et encourage les entrepreneurs-salariés à se réunir à une échelle de locale de proximité, bien que l'échelle de la CAE soit, elle, départementale. Des réunions d'entrepreneurs sont organisées sur chaque territoire des Hautes-Alpes, notamment à l'échelle des Pays et des Communautés de communes. Il s'agit de se trouver au plus près des entrepreneurs ainsi que des partenaires et de s'inscrire au mieux dans les logiques territoriales existantes, tout en travaillant sur la mobilité des entrepreneurs.

1.2.2. S'appuyer sur l'héritage et les nouvelles formes de pluriactivité

Du fait des contraintes environnementales et climatiques, le travail dans les Hautes-Alpes a toujours été fortement lié à la saisonnalité et à la pluriactivité : héritage de la société paysanne, puis tourisme de masse en hiver, ont imposé leur rythme aux habitants, qui peuvent ainsi avoir des activités différentes selon la saison. Une pluriactivité basée sur de nouvelles formes de travail néolibérales est petit à petit apparue. Les emplois saisonniers, ou les services ponctuels liés aux flux saisonniers (résidences secondaires en particulier), bien que précaires, apportent néanmoins une relative marge de manœuvre aux pluriactifs qui pourront répondre à des demandes spécifiques tout au long de l'année.

Le territoire haut-alpin est culturellement ouvert à un modèle pluriactif, notamment basé sur un « système été-hiver ». Les mentalités sont formées à la mobilité et à la flexibilité.

« Ce territoire a une capacité et un dynamisme anticonformiste possible qu'on ne trouve pas sur d'autres départements ».

Il y a donc de fortes possibilités de se réaliser professionnellement en dehors d'une activité rémunératrice classique. Le territoire est attractif par la représentation de confort de vie qu'il génère. Mais les contraintes imposées par la flexibilité et la pluriactivité diffèrent avec l'évolution de la vie personnelle. Par exemple, ce qui apparaît source de motivation et de dynamisme, pour une personne sans enfant et très mobile, peut éventuellement devenir un poids pour une personne ayant des

enfants jeunes, et souhaitant se recentrer sur son foyer. La pluriactivité, dans ce contexte, doit être accompagnée très finement, au plus près de ce que vit la personne au jour le jour.

1.2.3. Feuille de route pour l'accompagnateur

Grâce aux deux projets menés auprès des entrepreneurs salariés de Coodyssée autour de la pluriactivité et du système d'activité, des axes prioritaires d'accompagnement ont été définis :

- travailler sur l'ancrage territorial et la connaissance du territoire : repérer les ressources de son territoire, connaître ses codes, ses réseaux, etc. ;
- apporter un outil de représentation spatiale du projet et des mobilités : travailler sur la question de la mobilité/stabilité et leurs complémentarités.

À ces éléments s'ajoutent plusieurs points à garder en tête lors de l'accompagnement d'un pluriactif, qui renseignent sur le sens de l'installation et de l'activité sur le territoire :

- les raisons initiales du choix du lieu d'implantation ;
- les satisfactions ou insatisfactions liées au lieu de vie ;
- le degré d'isolement perçu sur son propre territoire, que l'on peut éventuellement repérer dans la participation ou non à des démarches collectives professionnelles et la relation avec les acteurs locaux ;
- le degré d'ouverture à l'extérieur du territoire ;

- la contribution à la préservation écologique, environnementale (dépendance énergétique, gestion des déchets, etc.) et patrimoniale (patrimoine matériel et immatériel) du territoire et le rapport à l'économie circulaire (pertes et gaspillage, etc.), éléments de coopération internes au système ;
- le rapport entre la capacité de création de richesse, d'emploi et le territoire d'accueil.

1.2.4. L'outil Cartapp

Il est utile de disposer d'un outil de représentation spatiale du projet et des mobilités. Nous avons utilisé l'outil Cartapp (CARTographie des Territoires d'Activités des Porteurs de Projets) pour représenter le projet sur son territoire. Cet outil a été réalisé par un collectif de chercheurs et d'accompagnateurs spécialisés dans la création d'activité en zone rurale. Nous le présentons dans le chapitre III. 2. (« L'appropriation par Coodyssée : les phases de l'expérimentation »). Il est téléchargeable gratuitement à l'adresse suivante :

www.intersama.fr



II. 2. Trouver un équilibre

Comment trouver / garder l'équilibre dans sa pluriactivité ?

2.1. La question de l'équilibre dans un projet pluriactif

2.1.1. Un jeu d'équilibre dynamique

La pluriactivité est un jeu d'équilibre dynamique. Il s'agit pour l'entrepreneur de trouver un équilibre et non de se mettre en danger.

« C'est une obligation pour fonctionner avec moi-même »

« L'équilibre c'est une manière de se mouvoir »

« Pour moi équilibre ne veut pas dire être plan-plan. Cela veut dire s'épanouir »

L'équilibre est en fait continuellement en mouvement : il peut s'agir pour l'entrepreneur de trouver un équilibre financier, physique, lié à ses compétences, une harmonie entre vie professionnelle et vie familiale, etc. La recherche d'équilibre se situe également au niveau du sens donné au travail et à l'éthique professionnelle.

Cet équilibre coûte-t-il à l'entrepreneur pluriactif ? La remise en question continue, l'incertitude et les frontières floues avec la précarité peuvent déstabiliser. Cependant l'idée de prise de risque, de liberté, d'aptitude à saisir ce qui passe à tout moment, l'anime tout autant.

2.1.2. Des tensions à l'œuvre

Vouloir joindre les deux bouts tout en réalisant des activités qui font sens (question reprise dans le projet « Et vous, comment vous faites ») est aussi une question d'équilibre. Les tensions entre le temps à consacrer à chaque activité et sa rémunération sont au cœur même des problématiques de pluriactivité. L'insécurité et l'instabilité restent encore trop souvent la toile de fond de certains choix

d'activité. La précarité, issue d'activités peu rémunératrices et chronophages, peut déséquilibrer, voire mettre en péril l'ensemble du système.

La mise en œuvre d'un projet professionnel constitué de plusieurs pôles ou activités questionne d'autant plus cette notion d'équilibre. Chacune des activités déployées a ses objectifs et son mouvement propres, à l'intérieur de la dynamique générale du système d'activité, ce qui peut créer des contradictions et des blocages.

« À l'idée de mouvement correspond l'idée de cercle et au piège du cercle vicieux. L'un mange l'autre, etc. ».

Dans les tensions à l'œuvre, l'affectation du juste temps à chaque activité a une place significative. Par exemple, dans le domaine artistique, le temps de la création est difficilement quantifiable. L'entrepreneur pluriactif est souvent confronté à un antagonisme entre le temps nécessaire à une activité créative et le temps global disponible.

2.2. L'accompagnement à « l'équilibre » dans un projet pluriactif

2.2.1. Sécuriser la pluriactivité en repérant le fil rouge entre les activités

La sécurisation d'un parcours passe évidemment par l'analyse de l'environnement financier de l'entrepreneur en travaillant sur les formes et modalités de la protection sociale et des revenus, mais aussi sur la satisfaction apportée par le travail réalisé, dans un équilibre entre rapport au travail et rapport à l'emploi (Paugam, 2000). Dans un projet pluriactif, la première étape est d'abord de repérer les éléments fondamentaux d'équilibre, c'est à dire ce qui fait sens pour le porteur de projet. Si les équilibres ne semblent pas justes, détecter le fil rouge qui relie les différentes activités, ou la cohérence du système, peut permettre de débloquer certaines situations et d'engager l'entrepreneur dans une prise de recul sur son projet. Une vision plus globale des équilibres en jeu entre la sphère personnelle et la sphère professionnelle, ou encore entre les

aspirations et l'action concrète permet d'identifier des repères structurants. Cette vision peut être développée via un accompagnement basé sur la prise en compte du système d'activité (cf. partie III).

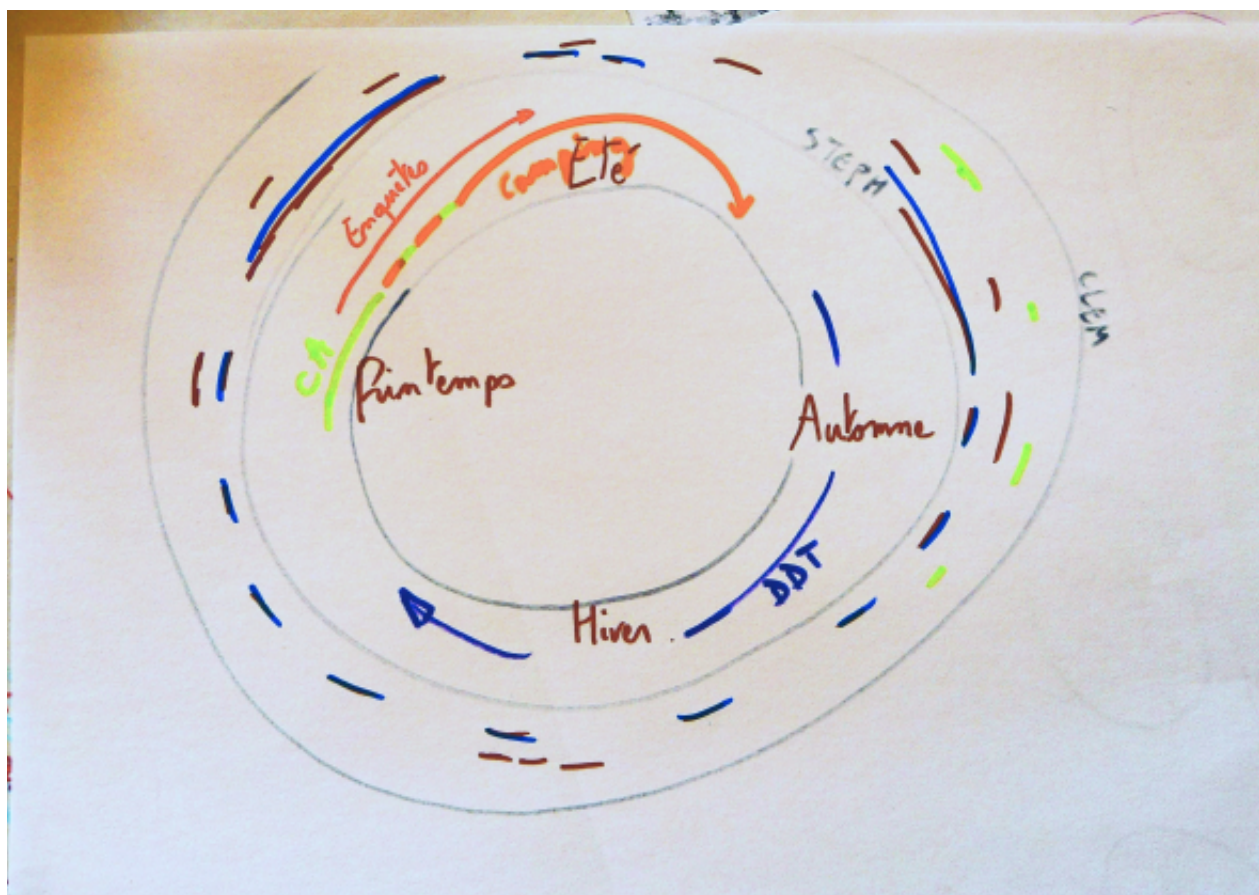
« Le lien entre mes différents métiers se fait dans le fait de mettre une démarche créatrice dans mon quotidien »

2.2.2. Introduire la notion de temps dans la stratégie globale

Comme on l'a vu plus haut, l'appréhension du rapport au temps est une problématique à part entière dans ce jeu d'équilibre. Organiser une stratégie de développement d'un projet passe par une mise en perspective du rythme nécessaire de développement de chaque phase, jusqu'à sa maturité. L'évaluation du temps passé et l'évaluation prévisionnelle des temps d'activité permettent de déterminer le temps nécessaire à chaque activité (le temps minimum et le temps maximum), la modulation de ces temps dans l'année, les cycles récurrents.

Pour les entrepreneurs de Coodyssée, la CAE, par son statut et l'accompagnement qu'elle propose, est une bonne option à la sécurisation de la pluriactivité. Outre l'équilibre statutaire qu'elle propose, le regard posé sur les activités individuelles de chaque entrepreneur et les perspectives que cela apporte sont autant de points positifs repérés. La pluriactivité est considérée à part entière comme une voie de sécurisation du système.

« J'ai cette sécurité du boulot de l'association [activité salariée hors Coodyssée] pour développer l'activité à mon rythme »



2.2.3. La feuille de route de l'accompagnateur

Grâce aux deux projets menés auprès des entrepreneurs-salariés de Coodyssée autour de la pluriactivité, des axes prioritaires d'accompagnement des pluriactifs ont été mis en place pour montrer l'importance de l'équilibre dans un projet :

- apporter des outils de pilotage et d'analyse des temps d'activités. Intégrer les cycles de création, de commercialisation, de saisonnalité, etc. ;
- travailler sur la notion de système d'activité et le repérage des motivations, afin mettre en lumière les points d'équilibre et hiérarchiser les éléments clefs de décision de répartition des temps consacrés à chaque activité (cf. système d'activité présenté dans la partie III) ;
- travailler sur les formes et modalités de la protection sociale et des revenus, le rapport au travail et le rapport à l'emploi ;
- intégrer le temps long à l'accompagnement : dès son entrée dans la structure, l'entrepreneur bénéficie d'un temps individuel d'accompagnement, que ce soit à sa demande ou à celle, au minimum une fois par trimestre, de la coopérative. Ce temps long est un repère stable.

« ... puisqu'il ne saurait y avoir construction de la relation qu'inscrite dans le temps c'est-à-dire co-vécue , l'accompagnement n'est donc pas seulement aller avec, mais aussi aller vers. Cette dimension temporelle désigne à la fois la condition de la relation et l'intentionnalité qui lui donne sens »
(Paul, 2007).

À ces éléments pratiques, plusieurs points d'attention ont été apportés dans le développement des activités, à garder en tête lors de l'analyse d'un projet pluriactif :

- les raisons et motivations initiales du choix des activités ;
- les satisfactions ou insatisfactions liées à son environnement de vie (familial, etc.) ;
- le degré de sécurisation financière des activités à l'instant T ;
- la satisfaction ou l'insatisfaction résultant de la diversité des activités (combinaison statutaire par exemple) ;
- la capacité à mettre en œuvre des qualités relationnelles.

II. 3. Développer des compétences

De quelle manière et sur quelles bases peuvent se révéler les compétences liées à la pluriactivité ?

3.1. La pluriactivité : entre compétence(s) et métier(s)

3.1.1. La différence entre compétence et métier

Selon Guy Le Boterf, définir les compétences comme une simple somme de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être, apparaît comme une notion trop faible pour faire face aux nouveaux défis de la compétitivité et des nouvelles organisations du travail. Les compétences sont les résultantes de trois facteurs :

- le savoir agir qui « suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources pertinentes » ;
- le vouloir agir qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif dans lequel il évolue ;
- le pouvoir agir qui « renvoie à l'existence d'un contexte, d'une organisation de travail, de choix de management, de conditions sociales qui rendent possibles et légitimes la prise de responsabilité et la prise de risque de l'individu ».

Les compétences sont ainsi définies comme « un savoir agir reconnu ». Nous les situons au carrefour du savoir-faire et de la reconnaissance.

Mais comment passe-t-on de la compétence au métier ? Doit-on se concentrer sur un seul métier même dans la pluriactivité ? Ou développe-t-on plusieurs métiers à partir d'une même compétence ? Si les compétences sont différentes, comment peut-on aboutir au même métier ?

Le **savoir-faire** s'acquiert par :

- les formations initiales et continues ;
- la pratique (« sur le tas ») ;
- les rencontres (la transmission) et les opportunités de travail ;
- l'autoévaluation.

La **reconnaissance** s'acquiert par :

- les diplômes et les qualifications (et leur mise à jour) ;
- les productions ;
- la validation par les pairs.

3.1.2. Les compétences « silencieuses » des pluriactifs

L'appartenance à un corps métier renvoie aussi à une forme de légitimité, et par là, à une reconnaissance en relation intrinsèque avec la construction d'une confiance en soi. La pluriactivité rend difficile l'énoncé d'un métier. Il est donc quasiment impossible de réduire la pluriactivité à la notion de métier, surtout quand les compétences mobilisées, parfois très diverses, interagissent et font évoluer les métiers, voire en créent de nouveaux. À cela s'ajoute, l'aspect « silencieux » des compétences parfois multiples, acquises au fil du parcours de vie, dans le temps long, qui découlent des expériences passées. Elles sont mobilisées à différents moments de la vie professionnelle et se nourrissent les unes des autres. Les rencontres et opportunités de travail permettent de développer de nouvelles compétences qui apportent une polyvalence réinvestie dans la pluriactivité.

Côté formation, les entrepreneurs font souvent état du décalage entre leur formation initiale et la/les professions qu'ils exercent. Globalement, on remarque chez les Coodysséens que les compétences s'acquièrent plutôt par la pratique et l'autoformation (via internet par exemple). La souplesse du statut de la CAE donne notamment un cadre pour exploiter et développer un maximum de compétences.

« Dans le BTS GPN spécialisation animation nature, l'animation se fait par une approche ludique de la nature, alors que dans l'accompagnement montagne l'approche est très différente. Au final on peut aboutir au même métier. »

3.2. Coodyssée et l'accompagnement au développement des compétences

3.2.1. La formation comme élément de légitimation

La formation peut participer au processus de légitimation, par les pairs mais aussi vis à vis de soi-même, et permettre de développer une confiance en soi suffisante pour proposer ses activités professionnellement. Appuyer ses connaissances et son expérience sur une validation d'acquis d'expérience ou se former pour élargir sa palette de compétences via un processus qualifiant sont autant de moyens qui permettent de dépasser les ruptures professionnelles. En cela, la formation continue, tout au long de la vie, reste une composante primordiale de la pluriactivité.

Il est difficile d'aborder la formation sans évaluer l'engagement financier possible par l'entrepreneur et étudier avec lui les voies de financement possibles : soutien familial, Compte Personnel de Formation (CPF, anciennement DIF, qui reprend les droits des anciens emplois), contrat d'apprentissage ou d'alternance, etc.

3.2.2. La reconnaissance par les pairs

Malgré tout, la qualification ne résout pas tout. Outre la question épineuse du financement de la formation, encore faut-il que celle-ci soit proposée. En effet, certaines activités ne sont pas intégrées dans le corpus de formations qualifiantes. Il y a donc tout un travail à faire sur la valorisation des activités développées par les pluriactifs pour les faire reconnaître par les organismes de formation et l'instance de validation des formations qualifiantes ou certifiantes du Compte Personnel de Formation.

À noter aussi que la problématique de la légitimité se pose via le regard des autres et la nécessité de faire reconnaître son savoir-faire en action. Tant qu'il n'y a pas de reconnaissance par les pairs (ou par la société), la compétence n'est pas actée. Il y a ici un accompagnement spécifique à mettre en œuvre pour aider les entrepreneurs à visualiser l'ensemble de leurs compétences et à les valoriser, ou détecter celles qui manquent et les développer.

3.2.3. La feuille de route de l'accompagnateur

L'accompagnement de Coodyssée et le collectif aident l'entrepreneur à identifier ses compétences et à les faire évoluer.

Concrètement les axes de travail proposés seront d'accompagner le pluriactif à :

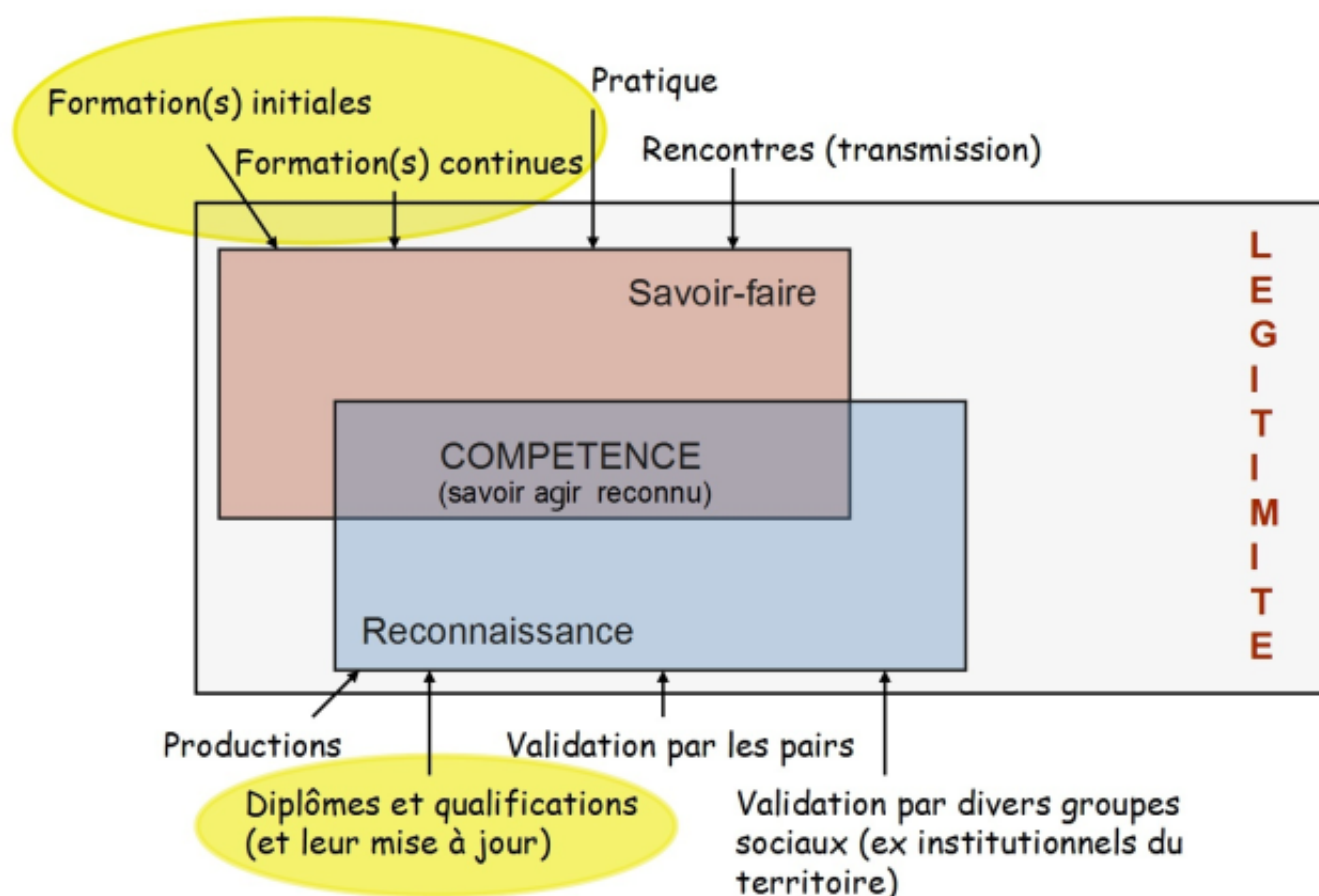
- identifier ses diplômes, qualifications, formations continues afin d'appréhender le poids et la mobilisation de la formation dans son parcours professionnel ;
- élaborer un plan de formation centré sur la personne et son projet ;
- enquêter sur l'accès aux formations ;
- et, pour une mise en œuvre du plan de formation, explorer ses pistes de financement.

Au delà de ces éléments pratiques, il est important d'observer :

- si le projet est issu ou non d'une reconversion professionnelle, avec formation qualifiante ou non ;
- si le projet est une adaptation des compétences à la structure de l'emploi et de l'activité du territoire d'installation ;
- si le projet permet l'apport de compétences spécifiques et non existantes sur le territoire ;
- le savoir-être spécifique développé (disponibilité, réactivité, adaptation au temps long du territoire rural, *etc.*) ;
- la capacité à se mettre en lien avec ses pairs ;
- la capacité à renforcer ses compétences et connaissances ;
- la capacité à se former en permanence.

Schéma du processus de légitimation de la pluriactivité chez les Coodysséens

Importance des formations et des qualifications



II. 4. Faire réseau

Quelles sont les formes de l'échange et du réseau dans la pluriactivité ?

4.1. Les formes de l'échange et du réseau dans la pluriactivité

Créer son activité demande de travailler sur son réseau. C'est encore plus vrai dans le fait de créer plusieurs activités, surtout quand elles diffèrent radicalement. Mais que veut dire créer un réseau ? Comment le développer ? L'entretenir ?

4.1.1. Qu'est-ce que « faire réseau » ?

L'origine étymologique du mot « réseau » vient du latin « *retis* », exprimant l'idée d'un filet. Il désigne un ensemble de personnes connectées (ou maintenues en liaison) et l'ensemble des liaisons établies. À noter que travailler en réseau n'est pas exactement la même chose que mettre en réseau des acteurs : dans le premier cas, le réseau n'est pas forcément formalisé et part de l'individu, dans le second cas, une tierce personne ou la communauté décide de formaliser un réseau et d'impulser une dynamique collective.

Au niveau individuel, chaque personne est amenée à développer son réseau, professionnel, social, familial, qu'il soit conscient ou inconscient. Faire réseau ne se limite pas à un aspect directement rémunérateur, c'est également être en lien, créer du lien avec son environnement, sans attente d'un « retour sur investissement » immédiat. Nous possédons tous notre réseau : familial, social (voisinage, loisirs, engagement associatifs,...), professionnel. Pour certains, chaque réseau sera parfaitement séparé des autres, pour d'autres, il existera une grande perméabilité. L'entrepreneur pluriactif est peut-être encore plus sensible aux interactions de son environnement, notamment dans un territoire rural, car « tout le monde se connaît ».

Pour autant, pour que l'investissement mis dans un réseau soit durable, il repose souvent sur ce qu'Alain Lipietz a appelé le principe de réciprocité qui apporte une plus-value sociale

et/ou professionnelle : dans la réciprocité, le « contrat » relève de l'idée générale que je fais quelque chose pour autrui parce que je pense que quelqu'un, la communauté, fera un jour pour moi ce dont j'aurai besoin.

4.1.2. Développer son réseau formel et informel : un autre regard sur l'économie

Cette idée de développer son activité via un développement informel de son réseau et une démarche non rémunératrice est reprise dans le concept d'économie plurielle.

Laville, en s'appuyant sur les travaux des économistes Granovetter et Polanyi, **appréhende le caractère pluriel de l'économie**, considéré dans sa globalité et non pas au seul prisme du marché, et ne s'inscrivant pas uniquement dans un marché autorégulé. Il développe ces grands principes :

- **La réciprocité** ou le don/contre-don (Mauss) : donner-recevoir-rendre. Toutes les sociétés humaines fonctionnent sur ce principe avec un développement d'échanges indissociables des relations interpersonnelles (et de façon très ancienne, par ex. le *Dot ut des* latin). La réciprocité permet notamment de construire des relations sociales plus solides. Il existe des dons/contre-dons dissymétriques, qui permettent de réguler les rapports sociaux. L'inverse de la réciprocité pure est l'économie de marché, qui affranchit des liens : on prend sans devoir, on peut refuser, on peut garder, on peut s'enrichir sans rien devoir à la société. Le principe de base du don/contre-don c'est de créer des relations.

« Je ne reçois pas des amis comme des clients. »

« Je suis impliqué dans une association qui me permet d'avoir un large réseau de personnes. Par ce réseau j'échange et j'ai du bois de chauffage en contre partie. Donc je n'ai pas de budget chauffage. »

- **L'inverse du don/contre don :**

prendre-refuser-garder, soit les principes de l'économie de marché. Tout un chacun peut prendre sans contrainte (des bénéfices, des parts de marché) – refuser (la dépendance vis-à-vis de l'autre, c'est-à-dire ne rien lui devoir) – garder (ce qu'on a gagné et qui n'est donc pas à rendre ou à redistribuer). Ce principe mène généralement à un affaiblissement des liens sociaux, ce qui permet aussi une plus grande liberté.

- **La redistribution :** une autorité centrale rassemble les richesses et les redistribue suivant ses principes. Pour cela, il faut une communauté avec une hiérarchie.

« Avant d'arriver à Coodyssée, je n'avais plus de chômage, j'étais au RSA... »

« Je me suis demandé si je n'allais pas faire ça au black alors que je crois vraiment à la redistribution et au système social français. »

- **Le marché :** les biens et les services sont échangés en s'affranchissant au maximum des relations humaines. Ce qui est important c'est le bien et non celui qui produit ou qui échange ce bien. La responsabilité est limitée et diluée.

- **L'administration domestique :** un peu à part, elle équivaut à produire pour son propre usage.

« J'avais jusqu'à présent un potager de 1000 m². Je n'achetais jamais un légume. »

Ce concept d'économie plurielle, incorporé au mouvement de l'Economie Sociale et Solidaire permet d'avoir un autre regard (et d'autres stratégies) pour appréhender le développement de l'économie réelle d'un entrepreneur, au niveau individuel et collectif (au sein d'une coopérative par exemple).

Pourquoi faire réseau?

- échanger, partager des informations ;
- obtenir des conseils ;
- accéder aux informations « cachées » ;
- se faire recommander ;
- rester motivé(e) ;
- rompre la solitude ;
- être visible ;
- développer de nouvelles idées.

4.2. Accompagner la mise en réseau

4.2.1 L'importance des réseaux et des échanges formels et informels pour des pluriactifs

L'entrepreneur a tendance à être isolé lorsqu'il démarre son ou ses activités. Il est parfois difficile de garder contact avec son entourage, voire même de développer de nouveaux réseaux. Pourtant, c'est ce même réseau qui peut aider la mise en place des activités, tant d'un point de vue informations, conseils, échanges professionnels, que d'un point de vue développement d'un réseau de « clients ».

Il n'est parfois pas nécessaire de « réinventer la poudre » : des réseaux (accompagnement, club d'entrepreneurs, etc.) existent déjà, qu'il faut savoir investir pour rendre ses activités visibles, ne serait-ce que par ses pairs. En effet, c'est aussi par la participation à des événements professionnels et publics (salons, rendez-vous de la création d'entreprise, etc.) que les entrepreneurs peuvent faire du lien.

L'investissement dans la constitution d'un réseau passe aussi par des échanges non nonétaires, comme, par exemple, passer du temps « bénévole » sur des événements

professionnels ou échanger des services avec d'autres professionnels. Mais, outre la question d'équivalence qui peut se poser dans ce type d'échange, certains mettent en avant le côté « luxueux » de ce genre d'échange : « ne pas vendre » n'est-il pas réservé à une frange pouvant se le permettre, par exemple grâce à des revenus parallèles ? Cette idée a été contrebalancée par ceux qui ont affirmé en faire un choix de vie : privilégier les échanges non numéraires rapporte moins d'argent, mais permet d'être moins consommateur.

4.2.2. Entretenir le collectif pour « profiter » d'une dynamique de groupe

Les entrepreneurs ont notamment cité la plus-value de se retrouver dans une coopérative, plutôt que d'être isolés chacun de leur côté. La dynamique instaurée par des rencontres régulières, un accompagnement, par la mise en place par exemple de séances de co-développement professionnel, permet de tenir le cap de son projet. Mais un collectif ne s'entretient que si chacun apporte sa part.

La force du collectif se remarque aussi dans les regroupements d'entrepreneurs, soit d'un même corps de métier, pour faire une « publicité » commune, soit de métiers différents, pour optimiser une réponse à un appel d'offre par exemple.

4.2.2. La feuille de route de l'accompagnateur

Des axes prioritaires d'accompagnement des pluriactifs ont été définis pour souligner l'importance du réseau :

- confronter le projet au réel : « se renseigner par les réseaux, repérer les personnes ressource » ;
- développer le travail en réseau des entrepreneurs-salariés par des « parrainages » mutuels pour l'accès aux réseaux et l'apprentissage des codes (exemple : journées interconnaissance) ;
- mettre en réseau les entrepreneurs au sein de la coopérative pour proposer un service global, par la mutualisation et la complémentarité des compétences ;

- mettre en réseau les entrepreneurs-salariés avec des réseaux du territoire (nécessité de bien connaître le territoire d'action) ;
- entretenir la dimension de réciprocité sous entendue dans l'ESS.

À ces éléments pratiques, plusieurs points d'attention ont été apportés dans le développement des activités, à garder en tête lors de l'analyse d'un projet pluriactif :

- la satisfaction liée au cadre de vie : l'intégration dans un milieu de vie qui permet la création de réseaux et de liens sociaux solides est un indicateur du développement serein des activités ;
- la participation à des démarches collectives qui concernent des catégories d'acteurs différentes, notamment par une forte implication associative (via un engagement actif) apporte également un éclairage quant à la dynamique de réseau développée par l'entrepreneur ;
- l'habitude de mise en commun de ressources via des réseaux locaux liés à des sphères issues des différentes activités pratiquées, y compris des pratiques "domestiques" (alimentation, loisir, culture) permet de révéler le niveau d'implication dans un collectif et le besoin d'accompagnement nécessaire au collectif ;
- le niveau d'ouverture vers l'extérieur (une ou des activités réalisées hors territoire, recherche de ressources externes importantes, concentration des ressources et des activités sur un même territoire, etc.), détermine aussi le niveau d'accompagnement nécessaire.



II. 5. Garder le cap d'un projet alternatif

Comment garder le cap d'un projet pluriactif et alternatif ?

5.1. Rendre durable un modèle économique alternatif

5.1.1. Qu'est-ce qu'un projet alternatif pour un pluriactif ?

« Alternatif est un adjectif qui renvoie au concept d'alternative, c'est-à-dire un choix entre deux possibilités.[...] Par ailleurs le préfixe « alter », qui évoque l'idée de solution alternative, est souvent accolé à des pratiques ou concepts divers pour marquer une opposition à ceux-ci. » (Wikipédia). La définition classique marque l'altérité d'un choix ou une mise en opposition. Mais si on regarde la pratique des projets dits alternatifs, il ressort globalement l'idée de « faire autrement », de changer de paradigme ou de perspective sur une problématique donnée. Les usages montrent la nécessité pour certains, qui ne se retrouvent dans aucun des modèles dominants (de vie, de travail, etc.), de trouver une autre voie.

Cette volonté s'accorde souvent avec un positionnement social, un rapport militant au quotidien, et un besoin de mettre en cohérence des idées et des actes tout en conservant une éthique forte jusque dans le monde du travail. L'Economie Sociale et Solidaire, mouvement de pensée et d'action, reprend ces principes dans l'économie plurielle, décrite dans le chapitre précédent « Faire réseau », qui conceptualise ce mouvement, assez jeune, d'entreprises (au sens large du terme : le fait d'entreprendre) qui choisissent une troisième voie entre le tout marchand (économie du marché, loi du marché) et le tout public (redistribution).

Malgré tout, il n'est pas toujours évident de situer son activité dans un environnement (un peu trop?) novateur et parfois porteur de revendications très (trop?) fortes. Il est

nécessaire de s'approprier les concepts pour mettre en mot sa propre démarche et la mettre en perspective avec les courants de pensée éconômistes.

« À un moment j'ai ressenti un décalage entre les discours, les grandes idées, et les actes. C'est important d'avoir une continuité. »

« J'en ai eu assez de me dire que je participais à un modèle que je ne reconnaissais pas. »

« Je pense que je n'irais plus retravailler avec des gens avec lesquels je ne suis pas d'accord. »

« À un moment donné de sa vie on ne prend plus des boulots qu'on n'a pas envie de faire. »

« Pour moi « alternatif » ça désigne plutôt « artisans du monde », etc. »

« Je n'avais jamais identifié mon activité comme ça. »

5.1.2. Comment « garder le cap » ?

Développer un projet de vie pluriactif pose de nombreuses questions :

- comment faire pour se projeter (ou se projeter de nouveau)?
- comment recréer des perspectives ?
- comment s'inscrire dans des pratiques sociales par une activité déclarée ?
- comment garder le cap ou en changer pour arriver là où l'on veut ?
- comment s'inscrire à plusieurs sur un chemin ?
- comment justifier ses prix ? Par quel calcul ? Quels sont les éléments à y intégrer ?

5.3. Accompagner un projet pluriactif alternatif

5.3.1. Travailler sur son projet de vie plutôt que sur son seul projet professionnel

Faire autrement demande de changer de posture, de remettre en question un certain nombre d'acquis et de représentations du monde. Pour un entrepreneur qui souhaite changer sa pratique, il s'agit d'abord de se (re)créer des perspectives. Cette phase n'est pas forcément la plus confortable et passe parfois par des périodes de "vache maigre" : une démission, une période de chômage, une formation requalifiante. Cette étape peut aussi fragiliser la cellule familiale et être source de stress. C'est une prise de risque qui est malgré tout porteuse de sens et permet de garder un rapport équilibré entre son emploi, son travail, sa vie personnelle et sa vie relationnelle. L'adéquation avec un projet de vie global, qui recoupe autant la dimension relationnelle (famille, amis, loisirs, engagements bénévoles) que professionnelle (emplois, activités rémunératrices), est un aspect primordial de ce changement de paradigme. Faire un choix de vie est différent de faire un choix professionnel.

« J'ai adapté ma « matérialité » à mes revenus pour garder mon cap. Je le prends bien car je pense que c'est une situation provisoire. Jusqu'où peut-on aller pour que le cap soit possible ? »

« Je savais que ce n'était pas tenable mais ça changeait les perspectives »

« Pour vivre il faut que je travaille plus mais je m'épuise »

« Demander le RSA alors que ça fait 10 ans que je travaille c'était dur »

« Si on choisit de rester petit, de prendre des vacances, c'est un choix de vie »

« Quand on me dit « oui mais...et ton plan de carrière... », je peux répondre que ma « carrière » n'a pas de limite car elle se construit au fil des rencontres, des échanges. Je ne sais même pas quel métier j'exerce exactement. Ma carrière est liée à « là où je veux bien vivre » car c'est surtout cela qui m'apporte de la joie chaque jour. »

Le revenu attendu de l'activité dépend lui aussi beaucoup de la structure familiale, d'autant plus dans le choix de la pluriactivité. Les activités combinées font partie d'un tout et d'un système (cf. « le système d'activité », chapitre III) dans lequel rentre une part d'autoproduction et une part d'échange non-marchand plus ou moins importantes. C'est ce système qui permet d'équilibrer les activités et de réduire la dépendance aux seuls revenus monétaires. Ce nouveau positionnement demande beaucoup d'investissement et fait tout autant appel aux « temps de travail » qu'aux « temps domestiques et de loisirs ».

« Le fait d'avoir un système complexe me permet d'être moins exigeant en termes de salaire car j'ai ces autres pôles »

5.3.2. Appréhender l'économie autrement

L'interaction de la sphère personnelle et professionnelle, l'intégration de valeurs dans une économie de marché provoque parfois un malaise chez les entrepreneurs dans leur relation à l'argent. La monétarisation d'activités pose des problématiques de « dissonances cognitives* » : lorsque les circonstances amènent une personne à agir en désaccord avec ses croyances, cette personne éprouve un état de tension inconfortable appelé dissonance, qui, par la suite, tendra à être réduit, par exemple par une modification de ses croyances allant dans le sens de l'acte réalisé.

En effet, il y a une « justice du salaire » qu'on ressent intérieurement, et qui génère de la souffrance lorsque qu'il n'y a pas de correspondance entre ce qu'on a l'impression de donner et ce qu'on reçoit. Pour autant, être clair sur la rémunération demandée est difficile du fait de la proximité du réseau que l'on s'est construit, notamment dans un territoire rural. Connaître les personnes qui deviennent des clients brouille les rapports économiques, et la demande de rémunération du travail effectué peut parfois paraître déplacée.

L'autre écueil est de ne pas savoir gérer la tension entre ce qui relève du marchand et du non-marchand. Dans son acception classique, l'alternative recherchée par les entrepreneurs pluriactifs serait en opposition avec l'économie marchande néoclassique. Or, les pratiques relèvent plutôt d'un aller-retour permanent entre le « marché » – le besoin de gagner de l'argent pour subvenir à ses besoins matériels – et la « réciprocité » – la nécessité de trouver d'autres formes d'échanges, de partage, etc.

« C'est un luxe de faire passer d'autres valeurs qu'on ne peut s'offrir que lorsque les besoins vitaux sont assurés »

« Quand on a de l'argent on peut travailler pour rien si on y trouve un intérêt. Je ne voyais pas que je n'en vivais pas car la question ne s'était jamais posée »

« À un moment c'est important de se projeter mais il faut aussi assurer son loyer, manger. »

Ce changement de perspective amène souvent les entrepreneurs pluriactifs à se reposer la question du statut afin de ne pas vivre son projet isolément et de l'intégrer à un projet coopératif plus collectif. En ce sens, la coopérative d'activité semble être un bon support, tant en terme de représentation politique que d'efficacité. Ainsi, être entrepreneur-salarié permet de ne pas être seul, de s'appuyer sur d'autres compétences que les siennes, et de stimuler sa créativité et sa capacité d'innovation.

« L'idée de la SCOP me plaît, c'est coopératif, être plusieurs »

« Dans la SCOP, ce n'est pas le fait qu'il y ait un appui comptable qui m'intéresse, ça je sais le faire. Mais c'est le partage. Dans mon boulot je suis seule, mon boulot est très perso. Ça me plaît d'échanger, de parler du travail des uns et des autres ».

« Il y a 36 ans j'étais en coopérative, c'était révolutionnaire, et aujourd'hui ça l'est toujours ! »

5.3.3. La question du prix « justifié »

Le prix pratiqué est un prix social. Il va refléter une attente du client, qui doit être cohérente avec ce qu'on veut offrir. D'un côté, il va crédibiliser ou non la pratique, de l'autre, il peut faire fuir des clients potentiels, aux revenus plus modestes mais demandeurs. Il est nécessaire d'être attentif à son public cible et à son territoire d'action. A cela viennent s'ajouter les contingences économiques auxquelles il faut constamment s'adapter et dont personne n'a vraiment le contrôle.

« Si j'élève mes prix, quelle exigence je vais me donner ? Qu'attendent les gens qui paient pour un service ? Avoir un larbin, être irréprochable ? »

« Le prix doit être élevé pour avoir une crédibilité auprès des clients »

« Dans les Hautes Alpes je ne peux pas pratiquer les mêmes tarifs que dans les autres régions. Les tarifs sont plus bas »

« On s'adapte pour avoir les chantiers, avec le risque de rentrer dans les stratégies des clients qui cherchent à dépenser le moins possible (alors que le budget est là) »

Des prix ajustés en permanence en fonction :

- du contexte économique, en particulier du territoire ;
- des coûts, des moyens de production ;
- de la concurrence ;
- du revenu des personnes ;
- des affinités ;
- de la difficulté ou pénibilité du travail ;
- de ce que les gens sont prêts à mettre (ce qui est rarement rationnel).

La problématique du prix s'épaissit quand on aborde la notion de valeur. Celle-ci s'exprime en grande partie en dehors du prix de vente : dans le plaisir, l'intimité, l'affect ressenti. La question de la correspondance du prix et de la valeur se pose d'ailleurs aussi dans le travail salarié traditionnel. Chercher à mettre en correspondance prix et valeur peut être contre-productif conduisant à une absence de vente ou à un resserrement de la clientèle. Des seuils bas permettent à l'activité d'exister tant que l'on reste juste par rapport au travail effectué.

« Pour l'hébergement les tarifs ne bougent pas. Je ne fais pas de ristourne car le prix permet au lieu d'exister »

« Par rapport à cette activité je me suis fixé une règle avec des tarifs précis de journée et d'heure, mais c'est parfois un travail très physique et cet aspect n'est pas facile à prendre en compte »

Les prix pratiqués renvoient au « taux de rémunération de dignité », c'est-à-dire à ce qui est nécessaire à l'individu pour vivre, pour être digne ou confortable : au lieu de parler de la valeur de l'objet vendu, il est préférable de prendre en compte la rémunération finale souhaitée, à la fois à son niveau plancher et à son niveau plafond.

5.3.4. Feuille de route de l'accompagnateur

Les deux projets ont permis de mettre en exergue les points importants dans l'accompagnement d'un pluriactif lui permettant de garder le cap de son projet alternatif :

- construire une stratégie autour du système d'activité (voir III.) ;
- articuler l'approche par le « système d'activité » et l'approche par la « pluralité des principes économiques » (voir chapitre précédent) ;
- apporter des éléments réflexifs d'évaluation de la valeur du ou des produits ;
- calculer le prix « justifié » ;
- développer les échanges, l'accès à l'information et la reconnaissance de pratiques pluriactives appuyées sur des projets de vie.

Plusieurs points sont à garder en tête pour analyser et accompagner un projet pluriactif :

- la sécurisation financière (activité installée, contrats pérennes, activité du conjoint) ;
- le degré de diversité des activités (complémentaires ou sans lien entre elles) ;
- le degré de contribution des réseaux à l'activité (relations interpersonnelles) ;
- le degré de dépendance économique par une pluriactivité plus ou moins poussée ;
- la part d'hybridation entre activités bénévoles et rémunératrices (non concurrentielles) ;
- l'application de démarches d'appui sur des coopérations (via la coopérative notamment) ;
- le lien avec les dynamiques territoriales institutionnelles.

III. UNE RÉPONSE TRANSVERSALE : LE SYSTÈME D'ACTIVITÉ

Un certain nombre d'enjeux liés à l'accompagnement d'un pluriactif a été présenté dans la seconde partie. La question transversale *de l'innovation et de la créativité dans l'alter-activité* implique d'envisager les activités des pluriactifs comme un ensemble, un tout faisant système. Garder son cap, par exemple, nécessite de trouver le bon équilibre personnel, professionnel, social, la cohérence de ses activités, de développer des compétences et de s'inscrire sur un territoire via des réseaux spécifiques... Tout est lié !

Pour apporter un accompagnement efficient, il est nécessaire de questionner ces liens, ces relations, d'observer comment l'environnement personnel et professionnel de l'entrepreneur pluriactif structure le développement de ses activités. La visualisation (dessin, schéma, graphique,...) est notamment un moyen de « mettre tout à plat ».

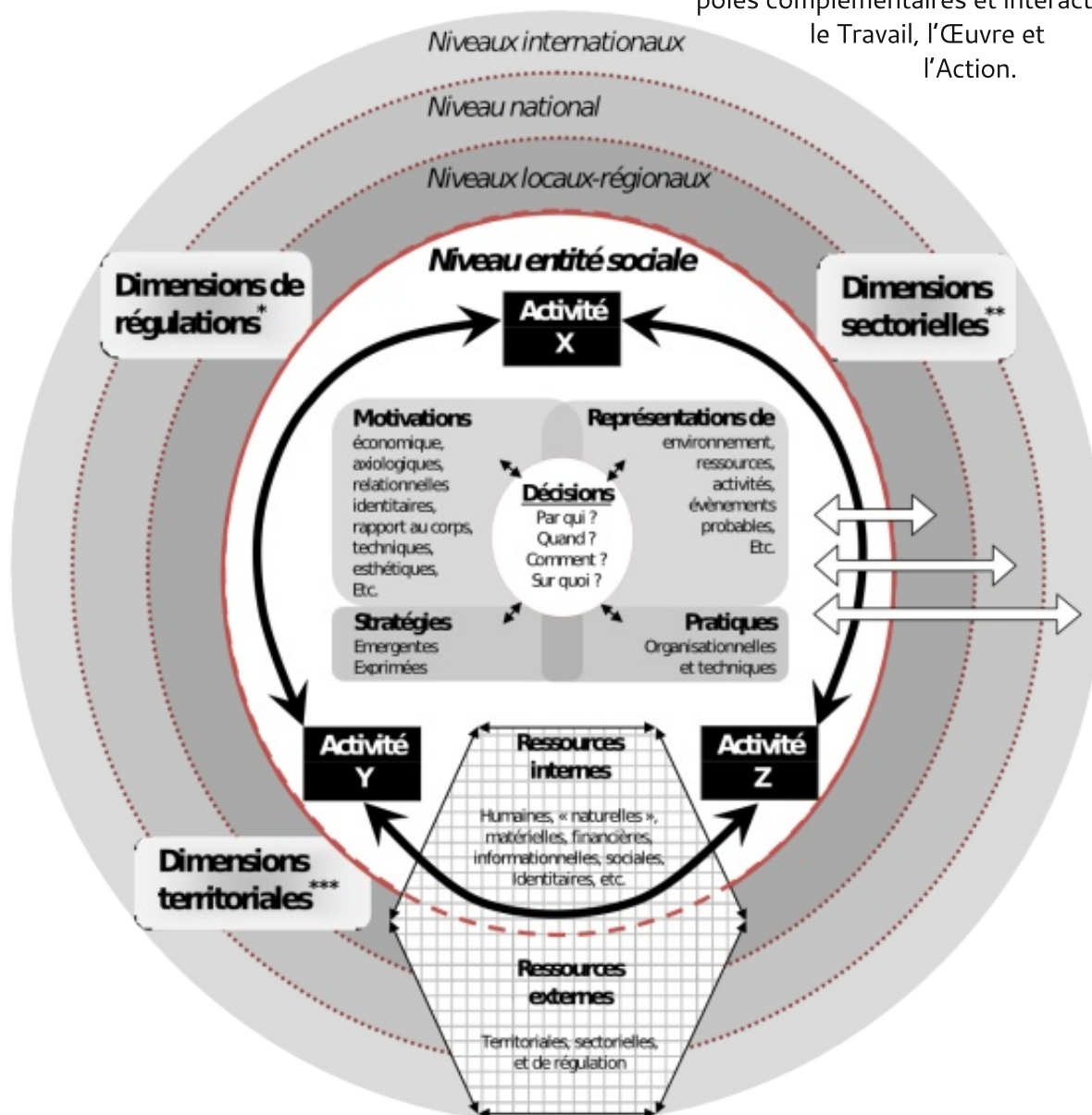
Dans le projet « Et vous comment vous faites...? », les Coodysséens se sont appuyés sur le concept de Système d'activité qui leur a été présenté lors d'un séminaire. La représentation des systèmes complexes a permis aux pluriactifs de nommer leurs activités, en les classant de manière spontanée et empirique en activités « professionnelles » ou non, ce qui a fait apparaître leur diversité et permis d'observer ce qu'elles apportent au système (rémunération, autre...). Par ce biais, il est possible de repérer les motivations, les ressources, la territorialité de la personne, ainsi que les équilibres et déséquilibres des combinaisons possibles.

C'est à l'intérieur de cette complexité qu'apparaît, entre les lignes, la créativité des pluriactifs, qui leur permet de donner vie à leurs « alter-activités » et de les maintenir.

III. 1. Qu'est ce qu'un Système d'Activité ?

1.1. Flu fondement du système d'activité, l'activité humaine

Le système d'activité est une représentation abstraite, schématique et simplifiée d'une combinaison d'activités (Gasselin *et al.*, 2014). Lorsqu'on s'intéresse à son analyse, se pose en préalable la question de la définition de l'activité humaine. Pour Hannah Arendt, sur laquelle nous nous appuyons pour comprendre le sens et la portée de l'activité humaine, la « *Vita Activa* » met en jeu trois pôles complémentaires et interactifs, le Travail, l'Œuvre et l'Action.



Dimensions de régulations* : Politiques, dispositifs de soutien et de normes publics et privés (règles, institutions, outils, etc.), gouvernance, rapports de force, etc.

Dimensions sectorielles** : Acteurs de la chaîne de valeur et des professions, marchés, régulations prix, acteurs et règles de la certification, etc.

Dimensions territoriales*** : Identité (histoire, culture, patrimoine, limites, nom, etc.), organisation sociale et politique (coopératives, syndicats, collectivités locales, etc.), dimensions matérielles (conditions bio-physiques et aménagement), organisation réticulaire (biens, personnes, services, argent, savoirs), projet d'une société sur son espace, etc.

Le système d'activité (Gasselin, Vaillant, Bathfield, 2014)

1.1.1. Le Travail et l'Œuvre

Le Travail est l'activité routinière, l'activité que l'homme doit exécuter pour assurer sa survie, pour se nourrir et se reproduire. Elle relève du domaine de la nécessité biologique et de la sphère domestique. Le produit du travail est directement consommable, et il ne dure pas.

L'Œuvre appartient quant à elle à la sphère de la création. Elle comprend les productions non nécessaires à la survie et résiste à l'érosion du temps. L'Œuvre témoigne de la construction de l'humanité dans le domaine privé (de l'« artificialité » de la vie humaine). Elle n'est pas consommée mais est déterminée par son usage. Les Œuvres sont faites pour être montrées et sont vendues pour cela sur des marchés où le processus de fabrication peut être visible.

1.1.2. L'Action

L'Action permet l'insertion dans le monde, la création d'un monde commun. Elle est liée à la sphère de la vie politique et associative, et de fait à l'espace public. En mettant en contact les hommes entre eux, l'Action leur confère leur pouvoir politique et partant leur dimension humaine.

Hannah Arendt n'oppose pas ces trois activités, mais elle met en garde contre leur confusion, qui revient à placer dans le monde moderne le Travail au sommet de la hiérarchie des valeurs, à la place de notre humanité (Œuvre) et de notre vie commune (Action). Elle invite à ne pas placer l'instrumental et le fonctionnel au dépens du durable, faisant triompher la valeur d'échange sur la valeur d'usage et conduisant à la dépréciation de toutes les valeurs. Le monde de la consommation n'est pas tenable car

« La réalité et la solidité du monde humain reposent avant tout sur le fait que nous sommes environnés de choses plus durables que l'activité qui les a produites, plus durables même, en puissance, que la vie de leurs auteurs. »

(Arendt, 1994).

1.2. Le système d'activité d'un pluriactif

1.2.1. Ce qui fait système

Toutes les activités réalisées par une personne, professionnelles ou non, sont en interaction, ne serait-ce que parce que l'individu (et d'autant plus le couple ou l'entité sociale considérée) évalue, trie, fait des compromis entre ses activités pour pouvoir prendre les décisions qui lui importent. Les activités forment ainsi entre elles un système, entendu comme une série d'éléments ou de composantes interdépendants et agissant les uns sur les autres, et dont « le tout est d'avantage que la simple somme des parties » (Morin, 1990).

Un système se définit notamment par l'interaction entre les composants qui le constituent. Chaque élément influence l'état des autres, et « le tout est supérieur à la somme des parties » (holisme), en ce sens que le système n'est pas le simple agrégat de chaque élément, mais fonctionne comme un ensemble. Autrement dit, l'ensemble n'est pas réductible à la somme des éléments, mais est lié aux interactions entre les éléments. Le système est forcément ouvert et échange avec l'extérieur. Il se reconfigure en permanence, passant par des phases d'équilibre et de déséquilibre, et sa nature est évolutive.

Appliquée aux comportements humains, la systémique montre ses limites car les actions, discours et décisions des acteurs ne relèvent pas d'une logique rationnelle stricte. Elle implique donc de rendre compte du sensible, des émotions, du sentiment esthétique, etc. De plus, il est difficile d'expliquer un système verbalement, du fait de la linéarité du discours qui rend mal compte de la simultanéité des niveaux et des interactions, d'où la nécessité de recourir à la schématisation.

1.2.2. Le système d'activité appliqué à la pluriactivité

Le système d'activité peut se définir comme un ensemble d'activités articulées au sein du ménage ou de l'entité sociale (dans le cas d'un collectif ou d'une famille). Ce système mobilise des ressources de diverses natures (financière, matérielle, cognitive, sociale, naturelle, informationnelle, etc.) qui peuvent dépendre principalement de la personne (ressources internes) ou former les conditions d'exercice des activités (ressources externes telles que la météo plus ou moins clémente, les routes de plus ou moins bonne qualité, l'identité territoriale, le patrimoine paysager, les subventions, les signes de qualité dans une filière, etc.). La conceptualisation du système d'activité permet d'approcher les stratégies globales des acteurs (Gaillard et Souriceau, 2009). Pour l'accompagnement, elle permet d'appréhender la façon dont les activités entrent en interaction, la manière dont elles font sens pour la personne (ou l'entité sociale) et les ressources dont celle-ci dispose.

En ce sens, on sort d'une analyse limitée de la pluriactivité, considérée comme un simple « portefeuille » d'activités productives, et uniquement appréhendé sous l'angle des compétences et des capacités. Porter attention aux activités non marchandes, sociales ou politiques d'un individu permet de comprendre la cohérence qu'il accorde à ses activités et à ses pratiques. En effet, les activités produisent, selon leur nature et leur degré d'imbrication, du numéraire (de l'argent), des biens et des services, du lien social ou encore de l'identité et du sens pour la personne. La rémunération n'est donc pas la seule motivation affectée à une activité, loin de là.

1.2.3. Une mise en cohérence interne

Concrètement, les décisions prises par l'individu ou l'entité sociale sont totalement dépendantes de ses motivations et des représentations qu'il se fait de son environnement, de ses activités et de ses ressources. Le concept de système d'activité permet d'éclairer les interactions entre les projets de vie, la dimension économique des projets et leur ancrage territorial. La personne ne décide qu'en fonction de ses

représentations et non en fonction d'une information « pure et objective », qu'elle pourrait avoir eue « de l'extérieur ». Elle est constamment traversée par des tensions ou des convergences entre ses motivations diverses lorsqu'elle s'engage dans une activité ou une pratique.

Pour être mises en œuvre, les activités utilisent des ressources, internes selon qu'elles sont du ressort de la personne (une compétence) ou externes s'il n'en a pas la maîtrise (une subvention). Elles sont variables dans le temps et sont elles-mêmes en interaction, inégalement mobilisées selon l'activité considérée et rarement substituables.

En mettant en exergue les relations entre les ressources (y compris en termes de concurrence), le système d'activités donne une grille de lecture des pratiques et des décisions de l'acteur. L'application du concept de système d'activité à une réalité et à une problématique données impose donc de préciser et justifier le contenu des éléments constitutifs du système : entité sociale et activité(s) considérée(s), registres de motivations de l'action et de la décision, types de représentations étudiées, ressources envisagées, composantes de l'environnement priorisées. Ces éléments doivent être définis en fonction de la question posée et d'un contexte (historique, culturel, social, économique, technique, politique, etc.) (Gasselin *et al.*, 2014).

Enfin, les activités interagissent dans des environnements multi scalaires* qui intègrent trois dimensions essentielles :

- les dimensions de régulation (normes, politiques publiques principalement) ;
- les dimensions sectorielles (liées au marchés et aux filières) ;
- les dimensions territoriales.

Le système d'activité, partant des pratiques existantes à un instant T, révèle l'encastrement* de l'entreprise dans les pratiques sociales ainsi que son lien profond au territoire, et permet d'appréhender les activités de manière articulée et transversale. Jusqu'à présent, il a été utilisé principalement comme cadre d'analyse.

1.2.4. Du concept à l'accompagnement dans Coodyssée

Pour une personne donnée, visualiser ou se représenter son système d'activité permet de repérer la cohérence et la logique des ses activités, de son propre point de vue, et d'améliorer la manière dont elle prend ses décisions et organise ses activités. Cela lui permet également, en partageant la représentation de son système d'activité, de se présenter finement aux membres de son réseau ou de son territoire, et de construire des collaborations qui contribueront à équilibrer et à consolider son système d'activité. Cette vision globale de son mode d'insertion dans la vie active facilite ainsi une meilleure évaluation des incertitudes mais aussi des ressources mobilisables, tout en accordant aux enjeux du système global la dimension qu'ils ont effectivement : pour ne citer que quelques exemples, le système d'activité répond-il à un enjeu de niveau de revenu, de sens, de durabilité, de transition écologique, de technicité, de création de lien, d'innovation, de réduction de la précarité, d'ancrage territorial, etc. ?

Certains Coodysséens, partant de cette analyse, se sont emparés de cette notion et ont vu l'intérêt d'une utilisation élargie du système d'activité dans la mise en place et le développement de leurs activités : comme possible outil d'interconnaissance, outil de coopération, outil d'exploration du territoire ou encore outil d'accompagnement. Cela a été l'objet de l'expérimentation que nous vous invitons à découvrir au chapitre suivant.

III. 2.

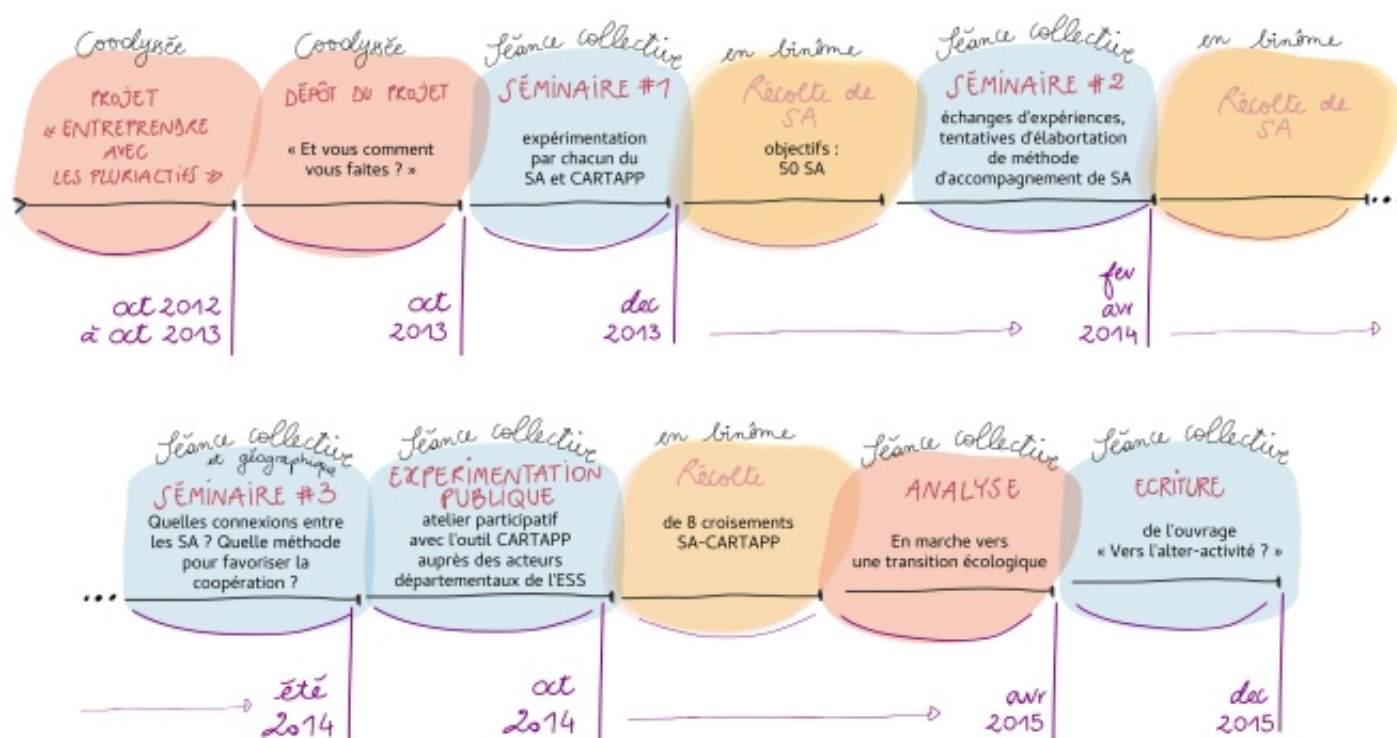
L'appropriation par Coodyssée : les phases de l'expérimentation

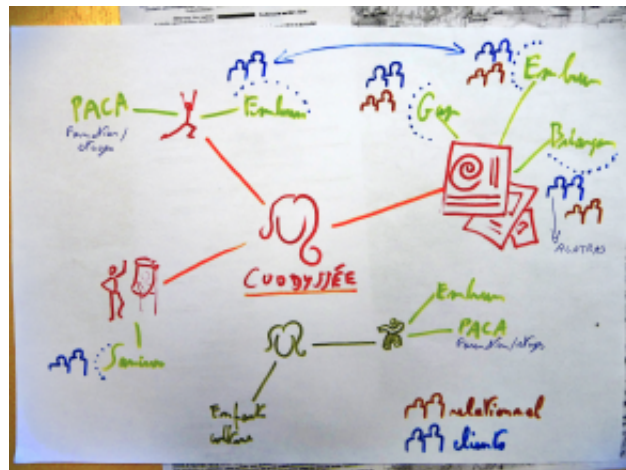
L'appropriation du concept de système d'activité par Coodyssée a été un processus long, toujours en cours d'expérimentation à l'heure où cet ouvrage est rédigé, qui a pris corps principalement lors du projet « Et vous comment vous faites », et dont nous avons rendu compte au travers d'un blog et d'un résumé illustré chronologique (Grimm & Bissuel, 2014).

2.1. Se former

Dans le cadre d'un premier séminaire réalisé en décembre 2013, un groupe composé d'entrepreneurs-salariés, de partenaires de Coodyssée et de financeurs a expérimenté l'outil Cartapp présenté par Hélène Tallon et découvert quelques systèmes d'activités, schématisés spontanément et de manière très créative par des entrepreneurs de la coopérative.

Chronologie du projet





2.1.1. La « CARtographie des Territoires d'Activités des Porteurs de Projets » (CARTAPP)

Cartapp est l'un des outils d'accompagnement à la création d'activité rurale conçu entre 2008 à 2011 en Languedoc-Roussillon dans le cadre du projet Intersama (INsertion TERritoriale des Systèmes d'Activité des Ménages Agricoles – www.intersama.fr). L'outil vise à faire émerger une démarche réflexive liée aux dimensions spatiales et territoriales du projet de la personne accompagnée. Il croise l'usage de cartes topographiques et la conception, plus libre, de cartes mentales. C'est l'utilisation croisée de ces deux types de cartes, dans le processus d'accompagnement, qui fait la spécificité de cette démarche. La carte géographique est ici un support de représentation du projet, par le « dessin » du projet dans son territoire.

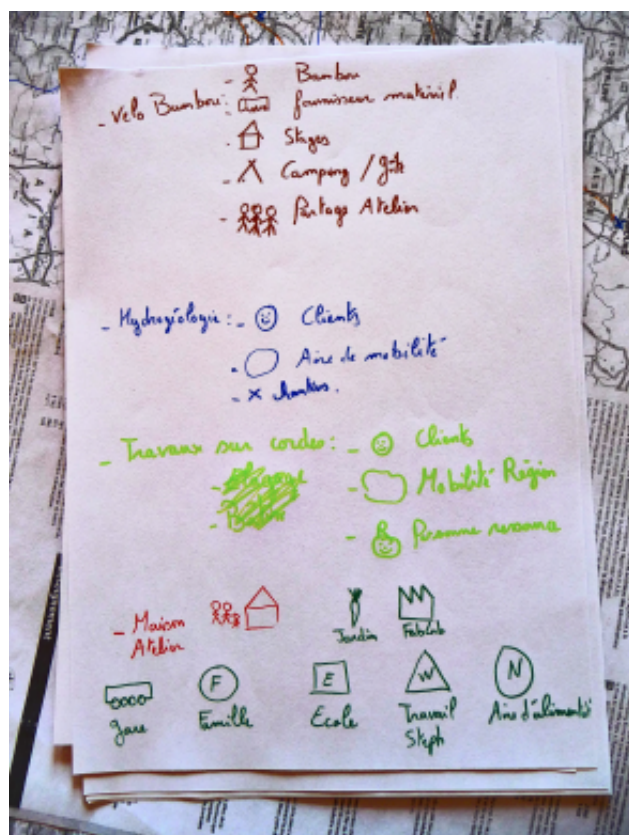
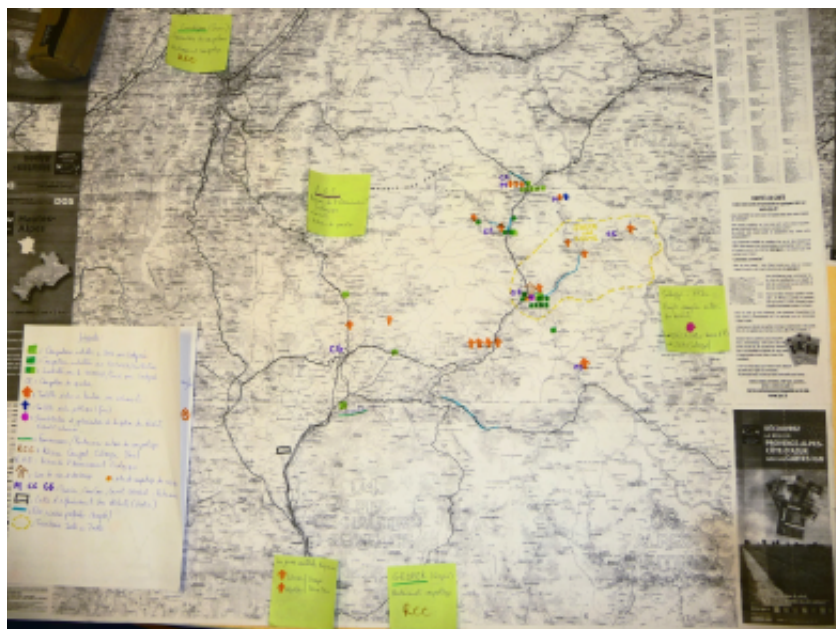
Ce support est à la fois un support de dialogue et un outil d'aide à la décision. La visualisation sur une carte d'un territoire d'activité et de l'espace du projet permet au porteur de projet, par l'intermédiaire du dialogue et de l'échange qui s'instaure entre lui et l'accompagnateur, d'« objectiver » son territoire, c'est-à-dire de confronter ses représentations et son espace vécu avec la réalité du territoire.



La « carte mentale » vise quant à elle à faire émerger les représentations libres et spontanées du territoire du projet par l'accompagné lui-même. Dans l'outil Cartapp, il s'agit d'un dessin réalisé sur papier blanc par le porteur de projet suite à la sollicitation de l'accompagnateur. Ce type de carte permet d'accéder à des représentations propres à chacun, et révèle des informations inaccessibles par la parole. La carte mentale informe notamment sur le rapport conscient ou inconscient que le porteur de projet entretient avec le territoire de son activité. La carte mentale laisse une très grande liberté à la personne qui la réalise, liberté qui peut être appréciable dans un parcours d'accompagnement à la création d'activité, en général assez formel et structuré (Tallon *et al.* 2013).

La deuxième carte réalisée, la « carte du projet » vise à localiser sur un fond de carte topographique les activités envisagées et les différents paramètres qui les conditionnent : lieux d'exercice, lieux d'approvisionnement, lieux de vente, lieux de vie, localisation des fournisseurs, clientèles, marchés, etc. Les éléments représentés peuvent être liés à des pratiques autres que professionnelles : activités personnelles, activités familiales, lieux de loisirs, lieux de mémoire, donnant ainsi accès à un deuxième niveau d'information sur les motivations du porteur de projet à être sur ce territoire en particulier.

La carte topographique et les informations géographiques qu'elle contient sont utiles pour situer la ou les activités, les appréhender à plusieurs échelles territoriales (locale, régionale, éventuellement nationale), et pour mesurer les proximités ou éloignements entre différents lieux d'activités. Une légende est réalisée afin de rendre les informations représentées compréhensibles par l'accompagnateur.

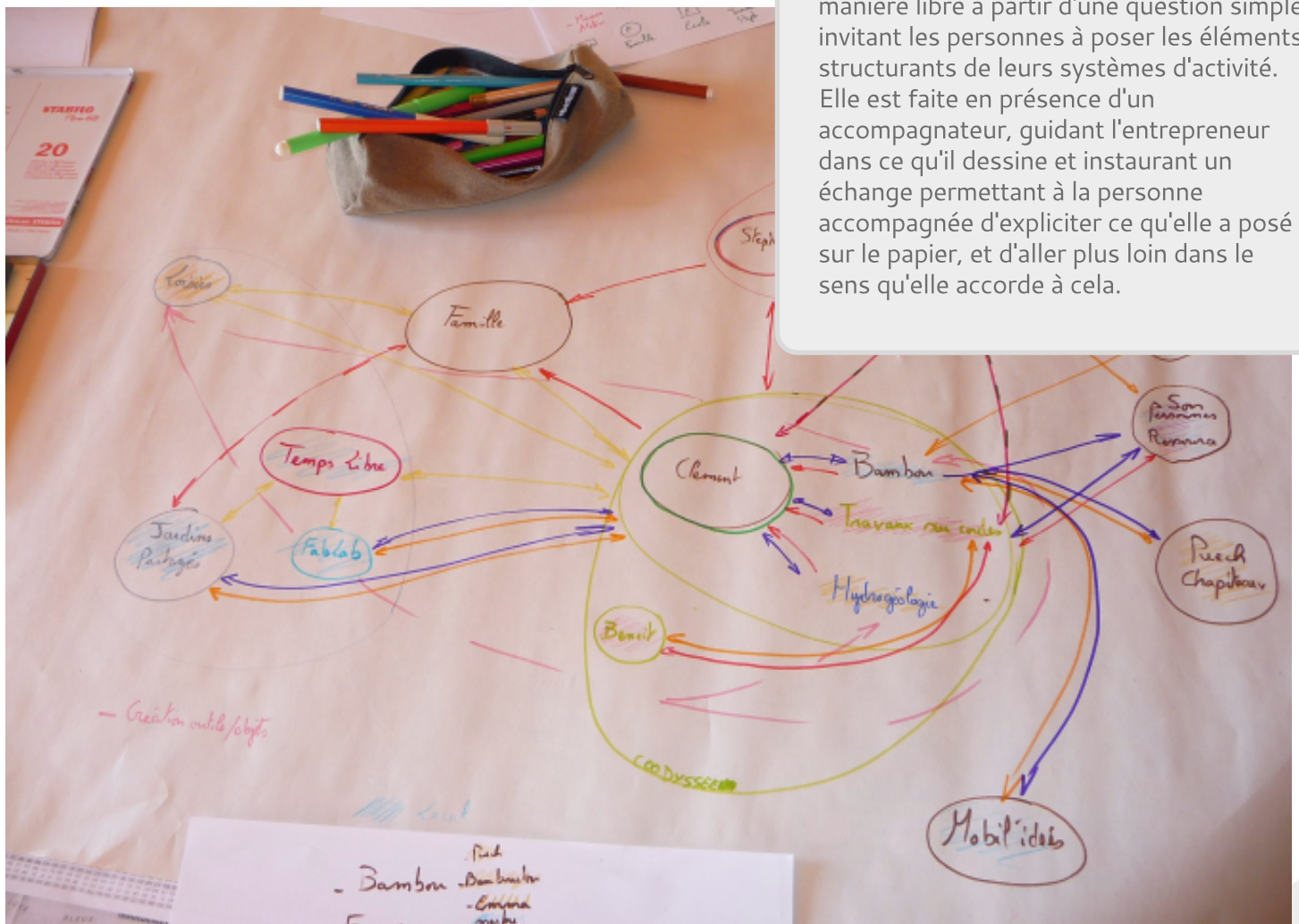


Un échange entre l'accompagnateur et le porteur de projet accompagne et suit la réalisation de cette carte. Il permet à la personne accompagnée d'explicitier ses choix et leur positionnement, et d'engager à travers le dialogue une démarche réflexive qui porte sur des éléments qui semblent pertinents à approfondir, pour l'accompagnateur et/ou l'accompagné : par exemple l'organisation temporelle du travail, les circuits d'approvisionnement ou de commercialisation, le choix du lieu d'implantation du projet. Cet entretien peut déboucher sur l'identification d'une série d'hypothèses concernant entre autres des alternatives à l'organisation spatiale et/ou temporelle des activités envisagées.

C'est lors de ce premier séminaire que les Coodysséens ont découvert le concept de Système d'activité. Deux entrepreneurs-salariés ont présenté de manière dynamique, à partir du support graphique qu'ils s'étaient approprié, deux représentations de systèmes d'activité. Les participants ont rapidement pu par ce biais visualiser et faire comprendre aux autres la dimension complexe de leurs activités, d'où l'intérêt ressenti de l'appropriation de ce concept dans l'accompagnement proposé aux Coodysséens. Pour mieux l'appréhender, vérifier sa pertinence dans l'accompagnement et concevoir une méthodologie d'accompagnement axée sur ce concept, le groupe s'est fixé comme objectif de « récolter » 50 représentations graphiques de SA auprès de pluriactifs (Coodysséens ou non), ainsi que 5 représentations de SA d'entreprises des Hautes-Alpes.

Le projet posait aussi la question de la construction d'un outil d'accompagnement formalisé, outil d'aide à la décision voire de pilotage du projet.

Ce que nous appelons « représentation » d'un système d'activité est une carte mentale réalisée sur papier blanc de manière libre à partir d'une question simple invitant les personnes à poser les éléments structurants de leurs systèmes d'activité. Elle est faite en présence d'un accompagnateur, guidant l'entrepreneur dans ce qu'il dessine et instaurant un échange permettant à la personne accompagnée d'expliciter ce qu'elle a posé sur le papier, et d'aller plus loin dans le sens qu'elle accorde à cela.



2.2. Expérimenter et rassembler

Une deuxième journée, en présence de Pierre Gassel (chercheur à l'Inra, travaillant sur le concept de système d'activité) a posé les bases d'une toute première « méthodologie » d'accompagnement à la réalisation d'un SA, qui a été petit à petit éprouvée (voir III. 4).

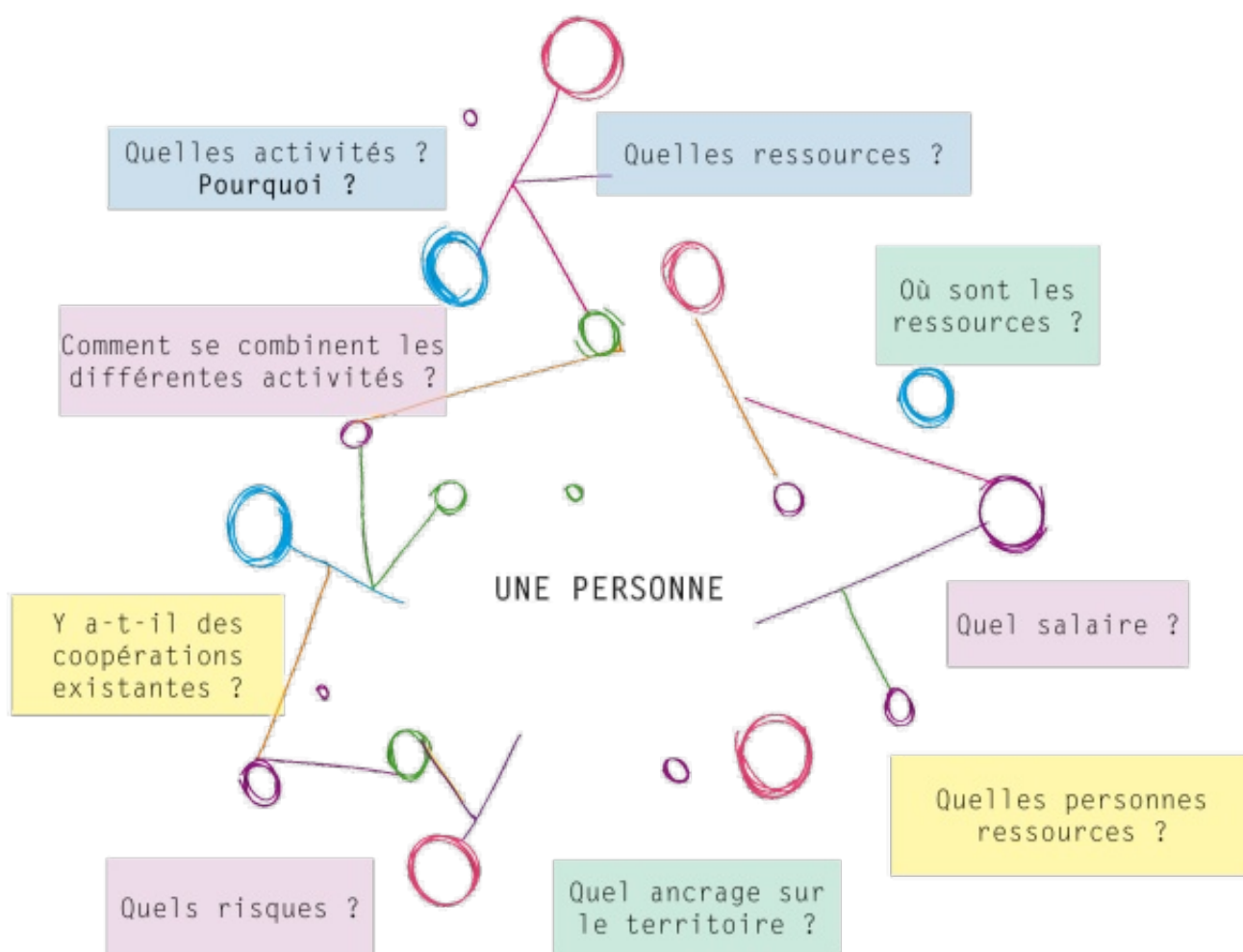
Pour guider l'entrepreneur à poser sur le papier son système d'activité, dans un objectif d'accompagnement, puis à analyser chemin faisant les éléments posés, une première grille d'analyse, répertoriant les nombreuses interactions entre les activités et leurs tensions possibles, a été proposée par les chercheurs au groupe. Les interactions peuvent être patrimoniales, spatiales, temporelles, écologiques, statutaires, financières, ou liées au risque par exemple. Dans toute activité, les motivations sont d'ordre variable : économique, relationnel, axiologique, esthétique, identitaire, techniques, en relation avec le corps, etc.

Repérer leurs liens, complémentarités, dissonances, etc. permet de mieux identifier le socle sur lequel est bâti le système d'activité.

Le système d'activité appliqué à l'accompagnement repose sur le postulat qu'une personne dont les motivations sont cohérentes et équilibrées aura une plus grande capacité d'adaptation qu'une personne dont les tensions entre les motivations sont multiples.

Le système d'activité met en mouvement quatre points, qui aident à définir les éléments opérationnels du projet :

- les différentes activités, ou sphères ;
- les priorités, c'est-à-dire les valeurs et motivations ;
- les objectifs ;
- les projections, les directions envisagées.



Des « fiches-récolte » renseignées au terme de chaque SA représenté ont apporté les données quantitatives et qualitatives nécessaires à l'évaluation de notre méthodologie. Le temps nécessaire à la réalisation de ces représentations s'est révélé particulièrement conséquent (plusieurs heures voire même plusieurs entretiens, cf. III.4.1). Les « récoltes » à proprement parler se sont déroulées de février 2014 à avril 2015 et une vingtaine de systèmes d'activité complets a été réalisé.

2.3. Croiser Cartapp et les SA représentés

Huit entrepreneurs-salariés de Coodyssée accompagnés dans la représentation graphique de leur système d'activité ont été invités à approfondir cette démarche d'accompagnement en participant à une nouvelle séance, basée cette fois-ci sur l'outil Cartapp. Afin de mettre en évidence les interactions fonctionnelles repérables dans un système d'activité, et l'ancrage territorial du système, deux grilles d'analyse ont été élaborées par les deux chercheurs (Hélène Tallon et Pierre Gasselin). Cette phase a été réalisée d'octobre à décembre 2014.

Ce croisement a abouti à la production de trois séries d'analyses, réalisées par les chercheurs :

- une analyse transversale des interactions fonctionnelles des SA et leur ancrage territorial (analyse cas par cas) ;
- une analyse des formes et régimes de coopération internes et externes au SA, de l'insertion territoriale et de la contribution des SA à la dynamique territoriale (analyse cas par cas) ;
- une analyse du rapport à l'autonomie des systèmes d'activité des entrepreneurs-salariés de Coodyssée (analyse de l'ensemble des cas).

Leur synthèse explicite les éléments de cohésion coopérative repérés, dont les éléments « identitaires ». Elle interroge les appariements, les collaborations et les mutualisations possibles entre entrepreneurs-salariés, et apporte un éclairage sur les logiques d'insertion dans le territoire des entrepreneurs-salariés et de

leurs activités, ainsi que sur les modalités de construction de liens, à l'intérieur comme à l'extérieur de la coopérative.

Cette synthèse a ensuite été retravaillée collectivement lors d'un séminaire de deux jours (mars 2015) animé par Hélène Tallon, réunissant les huit participants, les accompagnateurs de la CAE et un entrepreneur-salarié chargé de noter l'ensemble des réflexions.

Le séminaire a fait ressortir certains points fondamentaux transversaux des projets pluriactifs des entrepreneurs salariés de Coodyssée, et la volonté de mener des actions collaboratives à dimension territoriale. Le thème de la transition écologique (et plus largement des préoccupations autour de l'environnement, de la préservation des ressources, du développement durable et de l'économie circulaire, en acceptant le flou de ces notions), est apparu être un point commun important des activités de Coodyssée et des Coodysséens, structurant, consciemment ou non, le rapport au territoire des Hautes-Alpes des Coodysséens et leur vision de l'avenir.

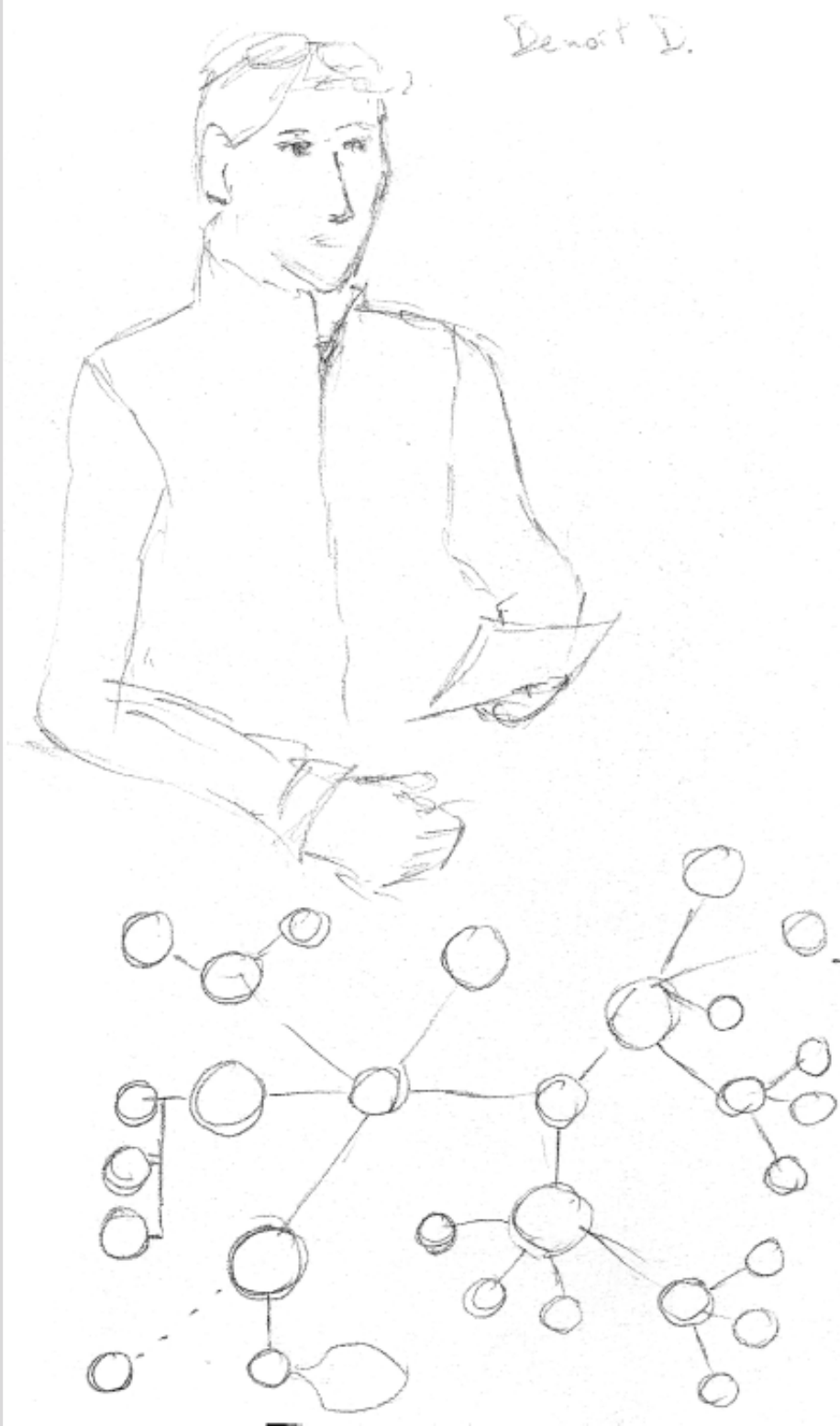
Portrait des huit Coodysséens accompagnés ayant expérimenté le croisement de Cartapp et de la représentation du système d'activité

Globalement, il s'agit de jeunes actifs (entre 25 et 40 ans pour la plus grande majorité), n'étant pas originaires de la région et ayant fait le choix de s'installer sur ce territoire, plus ou moins récemment. Tous sont dans les Hautes-Alpes pour rechercher une qualité de vie qui apparaît comme le négatif de la ville : accès à la nature, aux grands espaces mais aussi à la relation aux autres et à l'inscription dans un territoire. Pouvoir se faire une place et se faire reconnaître est pour eux un enjeu important de la création d'activité.

Les systèmes d'activité (SA) de ces personnes sont très complexes et combinent jusqu'à quatre activités professionnelles (activité "professionnelle" étant entendue pour l'analyse comme activité "rémunératrice", quel que soit son niveau de rémunération, le statut sous lequel elle est exercée et le temps qui lui est consacré). Pour autant, ils ont pour point commun de s'appuyer sur des réseaux bénévoles structurants, dans des domaines qui ne sont pas forcément ceux de l'activité (voire même à l'opposé). Beaucoup d'entre eux sont notamment activement engagés dans la vie associative, dans des fonctions dirigeantes, ou en tant qu'administrateur.

Les SA sont sécurisés en partie en recourant à des combinaisons statutaires variées (entrepreneur-salarié et salarié, entrepreneur-salarié et auto-entrepreneur, entrepreneur-salarié et associé, etc.), le statut d'entrepreneur-salarié de Coodyssée assurant la base du système ou étant considéré comme une porte d'entrée dans l'activité.

Enfin, d'un point de vue de la spatialité du système, même lorsque celui-ci est très éclaté et multi territorial, l'échelle locale et la proximité lui servent de base et de recentrage.



III. 3. Le système d'activité comme démarche d'accompagnement

Comme nous l'avons déjà indiqué, et bien qu'utilisé jusqu'à présent comme cadre d'analyse, le système d'activité nous a semblé ouvrir de réelles perspectives à l'accompagnement, en tant qu'outil d'accompagnement, outil de coopération, outil d'exploration des territoires, etc. Cependant la réalisation de systèmes d'activité a nécessité de poser des préalables, notamment autour de la notion d'accompagnement.

3.1. Le public accompagné

Les entrepreneurs-salariés de Coodyssée se sont pleinement investis dans cette expérimentation de recherche-action, devenant à la fois sujets de la recherche-action et vecteurs de celle-ci. Au final, une vingtaine de Coodysséens ont représenté leur système d'activité, guidés par un ou deux autres Coodysséens.

3.2. L'approche compréhensive dans l'entretien d'accompagnement

Comment, lorsqu'on conduit un entretien, être le plus objectif possible tout en allant chercher le vécu et la subjectivité des personnes interrogées ? Comment aiguiller sans imposer ses propres représentations ?

L'approche compréhensive (Kaufmann, 1996) est une approche sociologique qui permet de ne pas opposer l'implication subjective du chercheur et son intention d'objectivité (Fugier, 2010). Comme dans l'entretien semi-directif, le guide d'entretien (les questions et leur hiérarchie) se fait à partir de la parole de la personne enquêtée. La différence porte sur la personnalisation des entretiens, réalisés sur le mode d'une discussion prenant « la forme

d'un ensemble de pistes de recherche et non pas d'une liste de questions formatées » (Fugier, 2010). À travers cette parole et le savoir co-construit qui en émerge, la personne réalise un travail réflexif sur elle-même

« en direct, face à l'enquêteur, à un niveau de difficulté et de précision qui dépasse de loin ce qu'il fait ordinairement. L'entretien compréhensif constitue une sorte de situation expérimentale » (Kaufmann, 2006).

Lors de l'entretien, pour dépasser le premier niveau de discours qui peut être retenu ou formel, l'accompagnateur crée les conditions d'une parole spontanée, par une conduite active et une relance à partir de reformulations et de questions simples et ouvertes. De fait,

« la meilleure question n'est pas donnée par la grille : elle est à trouver à partir de ce qui vient d'être dit par l'informateur. » (Kaufmann, 2006)

Avec cette méthode, l'enquêteur doit s'engager activement durant la conduite de l'entretien, pour provoquer l'engagement de l'enquêté. Il l'encourage à aller plus loin, en prenant son parti ou en apportant au contraire un autre point de vue, en suggérant des analyses en écho à ce qui a été dit, etc. Ces engagements réciproques résonnent au plan émotionnel, ce qui peut se traduire par des phases de rire mais aussi de tristesse. Dans un entretien compréhensif, l'accompagnateur réalise des allers et retours permanents

« entre compréhension, écoute attentive, et prise de distance, analyse critique ».

L'échange construit un espace de compréhension, permettant de co-produire un savoir inédit, d'autant plus important lorsqu'il s'appuie, en plus de la parole, sur des supports réflexifs d'autres natures (exemple le dessin, la carte, etc.).

3.3. La posture d'accompagnement en « co-construction »

L'accompagnement n'est pas une méthode mais une démarche sous-tendue par une visée d'autonomie et de construction du sens, une éthique de l'altérité qui cadre l'action et la résolution des problèmes. Elle s'appuie sur une posture spécifique, dans laquelle s'imbriquent trois dimensions : le lien, le mouvement et la synchronicité.

Les définitions de l'accompagnement mettent en effet l'accent sur le « cheminer ensemble », le partage, le transitoire, le parcours, le mouvement. La démarche de l'accompagnement se crée dans la situation et n'est pas déterminée par avance. Le temps lui-même n'est pas donné : il est construit comme parcours, cheminement, passage, traversée et allure. L'accompagnateur s'adapte au rythme de l'accompagné.

L'accompagnateur accueille et écoute la personne accompagnée, il participe avec elle au dévoilement du sens de ce qu'elle vit, enfin, il chemine à ses côtés pour la confirmer dans le « nouveau sens où il s'engage ».

L'accompagnement est donc une posture de modestie, voire de renoncement (Paul, 2004; Beauvais, 2004; Boutinet, 2007).

D'un point de vue pratique, cette posture permet de co-construire les problématiques avec les acteurs, et permet de prendre en compte des situations et des projets complexes.

Quatre grands principes fondamentaux caractérisent la démarche d'accompagnement (Tallon, 2012) :

1. accompagnés et accompagnateurs sont indépendants et autonomes. L'implication dans le processus d'accompagnement ne peut exister que s'il existe un accord et un engagement des deux partenaires;
2. le cadre d'intervention est souple et unique. Les principes et les limites de ce cadre ne sont valables que dans le contexte où ils ont été définis : l'interaction entre l'accompagnant et l'accompagné reste unique;
3. la relation est interactive et bienveillante. Elle se préoccupe de ce qui préoccupe l'autre. Les principes éthiques et la philosophie de la relation sont basés sur la réciprocité entre partenaires et le respect de l'altérité;
4. la relation est personnelle et confidentielle.

Accompagner est une relation éducative. La posture d'accompagnement se caractérise ainsi par une écoute active et empathique, un questionnement compréhensif, une analyse nourrie par la formalisation du travail d'élaboration du projet, une évaluation chemin faisant par l'accompagné qui interroge les cohérences et l'adéquation de son projet dans son milieu environnant avec ses valeurs et ses attentes, une pédagogie active s'appuyant sur les apprentissages nécessaires à l'accompagné (Paul, 2004).

L'accompagnateur veille au maintien des équilibres entre le sens du projet et les choix techniques effectués par l'accompagné, de manière à ce que le projet ne soit pas techniquement irréalisable, ou, à l'inverse, qu'il ne réponde plus aux attentes profondes du porteur de projet. Il est attentif à maintenir un équilibre entre action et réflexion, en alternant les temps où l'accompagné agit concrètement et ceux durant lesquels il prend du recul sur son projet.

3.4. Quelle utilité du système d'activité pour un accompagnateur ?

L'accompagnement à la création d'activité repose sur le constat que les gages de survie d'une activité indépendante sont proportionnels à l'accompagnement dont elle a pu bénéficier dans les premiers temps de sa mise en place.

À visée opérationnelle (la survie de l'entreprise), cet accompagnement cherche à s'adapter au contexte spécifique de la création de cette nouvelle activité. Dans le large champ de la création d'activité, les situations sont très diverses, et dépendent de multiples critères, tels que le domaine d'activité ou le contexte socio-économique de l'activité, mais aussi le stade du projet, les compétences des personnes, les motivations, les ressources, *etc.*

La finalité d'un accompagnement centré autour du concept de système d'activité permet d'appréhender la globalité d'un projet professionnel appuyé sur de nouveaux modèles de travail et d'activité, centré sur les personnes et leur « projet de vie » et inscrit dans une économie sociale et solidaire ancrée dans les territoires. Il permet d'axer la réflexion sur les liens, les coopérations, les innovations sociales et territoriales et, ce faisant, il apporte à la personne accompagnée une capacité d'ancrage et d'action supplémentaire par une meilleure vision de ses activités, de ses liens (y compris potentiels) et des ressources territoriales mobilisables.



III. 4. Une méthodologie de représentation du système d'activité

Quelle méthode pour guider un entretien qui mène la personne accompagnée à représenter son système d'activité (SA) ? Malgré le nombre assez conséquent de représentations de systèmes d'activités réalisés (une quarantaine par une petite dizaine d'accompagnateurs débutants) nos expérimentations n'ont pas permis d'établir une méthode assez fine pour être reproductible en l'état. La méthodologie donnée ci-dessous reste expérimentale et sujette à amélioration.

4.1. Les conditions de mise en œuvre d'un accompagnement basé sur l'analyse du SA

4.1.1 Le cadre de l'entretien

La plupart des accompagnements réalisés ont nécessité au moins un entretien de deux ou trois heures, souvent deux entretiens, et parfois plus. Accompagnant et accompagné se sont retrouvés autour d'une table, et avaient à disposition une grande feuille de papier, des feutres, des crayons de couleurs et des stylos. L'accompagné a réalisé petit à petit un visuel représentant son système d'activité. Pour cette raison, il est recommandé de se rencontrer de visu et non pas en visioconférence.

Il n'y a pas de forme imposée pour la représentation : texte, dessin, schémas, *mind mapping*, liste.... c'est à la personne accompagnée de choisir la forme qui lui convient le mieux au moment de l'entretien. Dans notre expérimentation, il pouvait y avoir deux personnes qui accompagnaient ensemble : soit elles « co-accompagnaient », soit l'une d'elle tenait le rôle d'« observateur » ou d'« accompagnateur débutant ».

4.1.2 La posture de l'accompagnateur et la présentation de la démarche

Comme expliqué dans le chapitre précédent, l'accompagnateur se place dans une posture de recueil de la parole, sans jugement. Il est indispensable d'avoir une relation de confiance avec l'accompagné.

L'accompagnateur introduit l'entretien en expliquant le concept de système d'activité et sa finalité, en insistant notamment sur les notions d'activité, de système, par opposition à un modèle classique « mono-actif » qui sépare de façon étanche vie professionnelle et vie personnelle, temps de travail et temps de loisir. Il n'est pas nécessaire de rentrer dans les détails (c'est une introduction, pas un cours magistral !).

4.2. Le déroulé de l'entretien

4.2.1 Entrée en matière et relances

La première difficulté est de lancer l'accompagné(e) sans induire de forme prédéfinie, en le laissant libre de sa représentation : pour cela plusieurs accroches peuvent être utilisées, par exemple :

« Raconte-moi tes activités »

« Qu'est-ce que tu fais ? »

« Tu as à ta disposition des crayons, des papiers, pourrais-tu dessiner tes activités ? »

« Pose sur un papier tous les éléments qui composent tes activités : professionnelles, mais aussi informelles. Sens toi libre d'écrire tout ce que tu penses être important, on ordonnera peut-être après. »

Important !

Laisser l'accompagné libre de sa représentation : le guider mais ne pas imposer de cadre prédéfini

La suite des entretiens se déroule comme une discussion où l'accompagné dessine ou écrit au fur et à mesure ce qu'il explique. Les accompagnants de Coodyssée ont témoigné de l'importance des relances, des questions simples, et de l'écoute.

Pour guider l'entretien, et relancer éventuellement la discussion, l'accompagnateur peut s'appuyer sur « une trame », à partir du schéma du système d'activité (voir III. 1. Qu'est-ce que qu'un système d'activité ?), ou une série de questions :

- Nota Bene* : ces questions sont données à titre d'exemple.

4.4.1 La clôture de l'entretien

L'entretien se termine par une ouverture vers la suite en questionnant la personne sur son ressenti face à la réalisation finale, et son besoin de continuer le travail de représentation entamé.

123 priorités

- activités avec motivations + ou -
- lien marchant actuel
- lien non marchant en projet
- lien non marchant

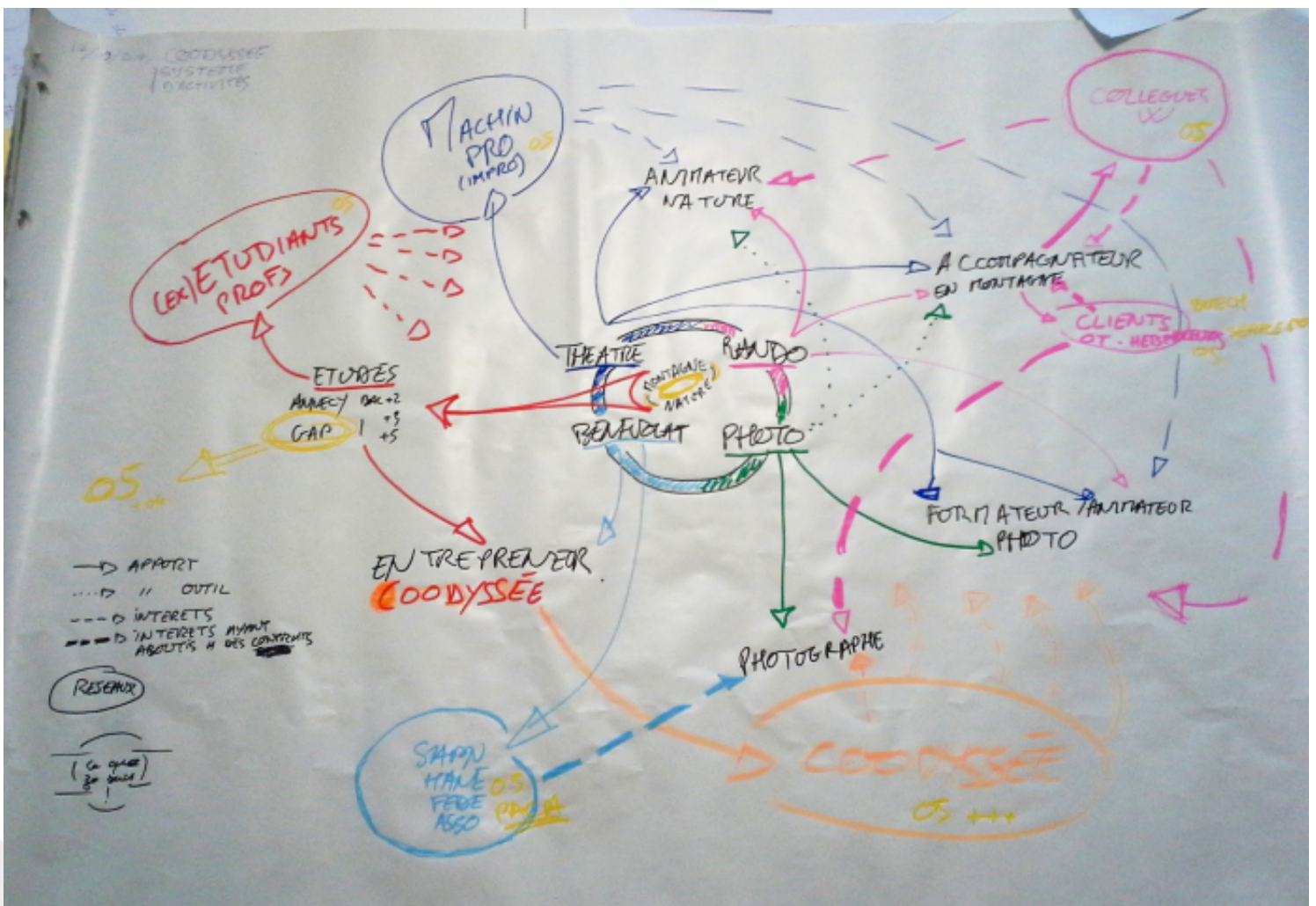


4.4.2 Garder une trace

En plus de la représentation du système d'activité sur papier, l'accompagnateur peut prendre des notes, faire une photo de la personne accompagnée, rédiger l'analyse du ressenti de la personne, etc. Dans le cadre du projet « Et vous comment vous faites ? » une « fiche récolte » a été préparée pour harmoniser le rendu des entretiens (voir ci-contre).

4.4.3 Aller plus loin

À la suite de l'entretien et si le besoin s'en fait ressentir (problématique fortement liée au territoire par exemple), un accompagnement complémentaire axé sur l'ancrage territorial peut être réalisé via l'outil CARTAPP (avant ou après la représentation du système d'activité, voir explication de CARTAPP dans le chapitre III. 2. L'appropriation par Coodyssée : les phases de l'expérimentation). L'analyse croisée de CARTAPP et de la représentation graphique du SA apporte une richesse supplémentaire à l'analyse des activités.



Fiche récolte des SA et CARTAPP

Fini, pas fini, après un entretien pour dessiner le Système d'Activité d'une personne, je récolte plein de petits détails qui ont tous leur importance, et j'envoie ma récolte par mail sur la liste : etvous@coodysee.fr



☐ Récolté par :

☐ La personne qui représente ☐ son SA et/ou ☐ son CARTAPP :

☐ SA réalisé en (1, 2, 3 ...) fois pendant environ heures minutes

☐ CARTAPP réalisé en (1, 2, 3 ...) fois pendant environ heures minutes

☐ La ou les date(s) des rencontres :

☐ Une photo ou un scan de la représentation de son CARTAPP

☐ Une photo ou un scan de la représentation du Système d'Activités

☐ Une photo ou un dessin de la personne qui construit son SA

☐ Lui demander si elle est d'accord pour partager et montrer son SA + CARTAPP, et sa photo

dans : ☐ le groupe du projet ☐ lors du grand atelier de la fin de projet

☐ dans une publication papier ☐ sur le blog www.coodysee.fr/et-vous/

☐ Si oui pour la publication papier et internet, lui demander de signer cette fiche avec son "Bon pour accord"

☐ Est-ce que la représentation du SA est finie ? ☐ oui ☐ non ☐ peut-être

☐ Est-ce que vous allez vous revoir ? Quand ?

☐ Un commentaire ou un sentiment de celui ou celle qui vient de construire son SA ?

☐ J'ai envoyé toutes ces infos et cette fiche par mail à l'adresse etvous@coodysee.fr

« Ce qui m'a finalement plu, c'est la cohérence du tout. C'est aussi de faire apparaître clairement les éléments du système qui contribuent à réduire la dépendance aux seuls revenus monétaires. Ça a été comme une sorte de réponse à la question « Comment garder le cap d'un projet pluriactif alternatif » en même temps que la révélation que dans l'alternative j'y suis bien et que c'est ce qui m'anime...C'est comme une voie qui s'est ouverte... »



« Viens donc le jour de la réalisation de mon système d'activité, accompagné par M. et V. La demande de départ est que je pose sur papier mes activités. Je suis un peu déboussolée, quand M. me demande de raconter mes activités et de les dessiner. Mais quelles activités ? Les professionnelles, personnelles, sociales ??? Pas du tout douée en

Puis je réalise un troisième temps de travail avec B., où on arrive enfin à faire émerger une question qui traverse mes différentes activités, que je n'arrivais pas à formuler jusqu'alors. Il y avait toujours cette notion d'engagement qui me traversait l'esprit mais je n'arrivais pas à faire le lien avec mes activités, et là, la question s'est imposée : Comment je fais ma part ? »

5.1.2. Une démarche de prise de conscience

Ainsi, représenter son système d'activité permet de manière générale de repérer le sens de ce qu'on fait ou à l'inverse de réadapter ses activités en fonction de la cohérence que l'on recherche, et de reprendre confiance dans son projet. Représenter un système à un instant T peut donner envie de le faire évoluer, puis de recommencer sa représentation plus tard. Parfois ce travail a été très difficile, révélant rapidement des doutes ou des dissonances cognitives*. L'accompagnateur mettait alors un terme à l'entretien, pour le reprendre éventuellement plus tard si la personne le souhaitait.

Faire le point sur l'ensemble de ses pratiques n'est pas anodin : c'est un travail potentiellement bouleversant, qui donne une vision d'ensemble de ses activités à un moment donné, et met en relief le fait qu'elles ont été réellement choisies ou non, ainsi que leurs motivations profondes ou circonstanciées. Révéler la cohérence ou l'absence de cohérence pousse à l'action ou au renforcement d'activités au détriment d'autres. Cette prise de conscience restructure potentiellement tout le système, du fait même d'avoir été perçu comme tel.

« Mettre en évidence le système m'a apporté une meilleure connaissance de moi même et de ce qui est vraiment important pour moi ; un éclaircissement sur les motivations qui sont les miennes dans le travail ; un gain d'efficacité en me permettant de savoir encore mieux ce que je dois faire. C'est comme si j'avais en tête une sorte de guide auquel je peux me référer implicitement pour décider de ce que je dois faire. »



« L'enjeu est de trouver le bon rapport entre le « travail » et « l'emploi », de trouver ce qui est bon et juste pour moi et ma famille, de trouver mon équilibre. Cet équilibre est plus aisé lorsque l'on essaie de s'approprier son propre « système d'activité », exercice que j'ai entrepris au pied levé en équipe et en [entretien] individuel. Le dessiner, le regarder, le lire, le réfléchir, l'enrichir, le prospecter : rassure, apaise, conforte... »

5.2 L'accompagnement

5.2.1 La relation accompagné-accompagnateur

Pour faire représenter les systèmes d'activité, un certain nombre de Coodysséens se sont mis en position d'accompagnateurs, alors que peu disposaient d'une formation d'accompagnateur. Malgré la bienveillance et la bonne volonté dont tout le monde a pu faire preuve, cette situation a pu générer une sensation de non légitimité ou de malaise. Même s'il faut accepter dans une recherche-action expérimentale une part de déstabilisation, cette situation nous a permis de reposer assez spécifiquement la place de l'accompagnateur dans un collectif.

« Nous nous apercevons de deux difficultés : premièrement, il n'est pas facile de s'improviser « accompagnateurs de système d'activité ». Nous ressentons le besoin de bénéficier d'avantage de formation et de compréhension de

la démarche. Deuxièmement, les objectifs ne sont pas suffisamment clairs pour être pleinement partagés par tous et doivent être redéfinis. »

Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre III. 3. (Une démarche d'accompagnement), la posture de l'accompagnateur est déterminante. Il est nécessaire pour l'accompagnateur de mener une réflexion préalable sur sa fonction, sa place, le type de relation qui est à l'œuvre, sa visée et celle de l'accompagné. Pour la personne accompagnée, replacer son activité au sein d'un système qui met en lumière des liens intimes entre valeurs, vie familiale, vie professionnelle et territoire peut déstabiliser et générer beaucoup d'émotion. Réaliser son système d'activité nous entraîne dans des profondeurs de choix et de postures de vie qu'il est important de ménager. D'autant plus lorsque les systèmes d'activité sont complexes, et que le sens des logiques peut paraître obscur. Dans notre démarche, nous-mêmes, entrepreneurs-salariés, l'avons testé, et certains d'entre nous en ont ressenti son caractère potentiellement psychologisant. Aspect d'autant plus sensible qu'il peut parfois être manipulé par des mains maladroites...

Ainsi, poser le cadre d'un accompagnement à l'exploration de ses activités dans une structure d'accompagnement à la création d'activité, est indispensable. Il revient à la personne accompagnée de révéler ou non à son accompagnateur les motivations plus profondes qui structurent ses activités, dans une relation de confiance qui ne doit pas être « trahie » ou être déplacé dans le champ de la psychologie. La compétence et l'éthique de l'accompagnateur sont des garants de ces dérives possibles.

5.2.2 Le temps et l'organisation de l'accompagnement

L'accompagnement via la représentation de système d'activité permet une approche transversale du projet mais est très chronophage, comme il faut s'y attendre pour une approche « globale ».

En pratique cet accompagnement demande au moins une séance de 3h, qui a souvent été renouvelée 1 fois en moyenne.

L'accompagnateur doit garder une trace des entretiens (dont on oublie vite de nombreux détails). Dans notre projet, nous avons assuré un suivi de ce qui était fait par l'usage de « fiches de récoltes ». C'est à partir de celles-ci que nous avons pu réaliser l'évaluation de la démarche, mais tous les entrepreneurs qui s'étaient mis en situation d'accompagnateur n'ont pas pensé à remplir ces fiches.

Le temps et la disponibilité des personnes sont donc les premiers garants de l'accompagnement testé dans le projet. Une relation de confiance doit être établie préalablement. On peut supposer que ce type d'accompagnement ne sera proposé que dans des relations longues et durables, où prendre le temps d'une vision d'ensemble des activités est nécessaire et profitable, surtout dans des moments d'interrogations.

Pour l'instant, l'accompagnement basé sur la représentation du système d'activité n'est pas systématisé à Coodyssée, et le faire requerrait probablement une réorganisation de nos pratiques. Cependant, la connaissance du concept a déjà fait évoluer nos représentations et donc nos pratiques. Les porteurs de projet qui poussent la porte de Coodyssée sont souvent surpris, dès le premier accueil, de l'écoute attentive qui est portée à leur pluriactivité et à la manière dont sont organisées leurs activités, même lorsqu'elles dépassent les seules activités mises en œuvre au sein de la CAE.

5.3 Les enjeux de « coopération »

Dans le projet « Et vous comment vous faites », un autre objectif parallèle était de mettre en évidence des coopérations possibles entre les personnes sur le territoire grâce à l'interconnaissance approfondie que permettait le SA. En pratique nous avons pu vérifier que l'interconnaissance ne suffit généralement pas à créer des coopérations et des projets collectifs, qui sont des processus longs et complexes, et qu'elle ne se décrète pas.

Si se connaître est une condition nécessaire et préalable pour envisager des projets collectifs et coopératifs, elle n'est pas une condition suffisante à leur réalisation. Au cours du projet, des temps de travail ont été consacrés à cette question. De nombreux liens ont pu être repérés entre certains SA de Coodyssée. Le deuxième temps, permettant de comprendre comment ces liens peuvent être renforcés et transformés en véritable processus de coopération, n'a pas pu être mené à bien, par manque de temps en particulier. La coopération nécessite un temps long et l'identification d'objectifs communs et partagés.

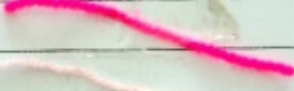
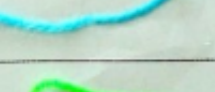
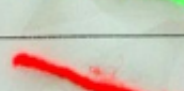
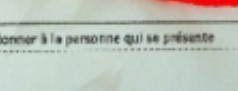
Et vous, comment vous faites ?

Fiche des connexions et des points communs

Mon nom : _____

La personne qui se présente : _____

Qu'est-ce que le Système d'Activités de cette personne me révèle ?
Comment ça résonne pour moi ?

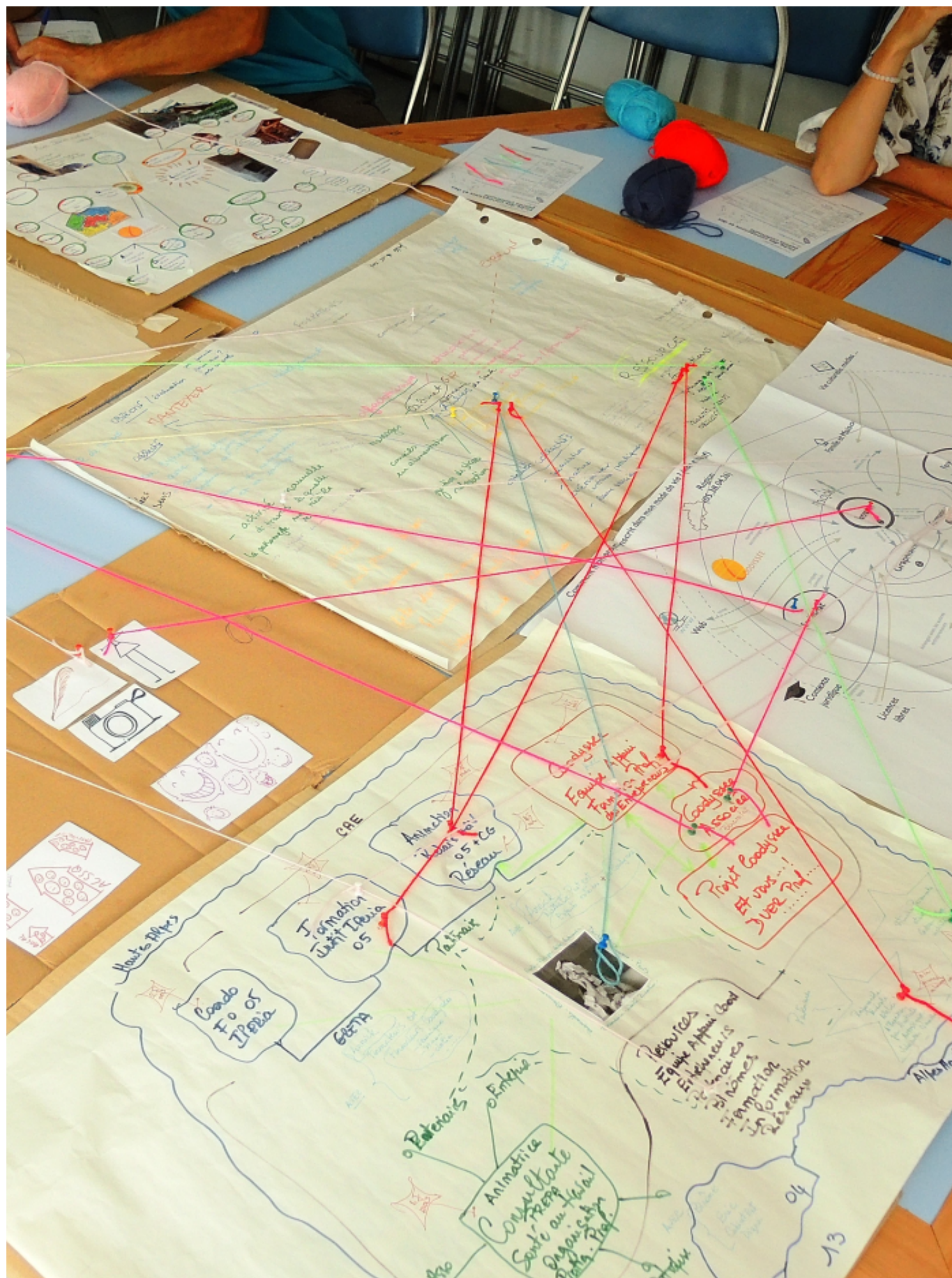
Dans mes activités, j'ai une connexion avec la personne	Je coopère avec la personne j'ai une simple connexion	
Dans mes pratiques, j'ai une connexion avec la personne	Manières de faire	
Dans mes représentations, j'ai une connexion avec la personne	Manières de...	
Dans mes motivations, j'ai une connexion avec la personne	Énergies qui m'ont en mouvement	
Dans mes stratégies, j'ai une connexion avec la personne	Manières d'atteindre des objectifs	

La fiche est à donner à la personne qui se présente

Mes notes (que je garde)

En pratique, l'accompagnateur peut faire le lien entre les accompagnés, la mémoire qu'il conserve des activités des uns et des autres et par les modes de mise en relation de la coopérative d'activité. Rappelons qu'une CAE est une entreprise partagée, et que la coopération est au cœur de son fonctionnement. Cela fait partie de sa mission que de permettre l'interconnaissance de ses membres. Cependant, le projet montre que la méthode adaptée de mise en relation des entrepreneurs-salariés ayant des systèmes d'activités complexes reste à construire.

Enfin, dernier point, si nous avons pu valider la pertinence d'un accompagnement appuyé sur la représentation des systèmes d'activité des entrepreneurs-salariés de la CAE, accompagner des structures (par exemple Coodyssée) ou des salariés non entrepreneurs s'est avéré insatisfaisant. Par absence de méthode sans doute, mais aussi parce que l'objet en lui-même est différent.



Conclusion

Quelle innovation et quelle créativité dans nos alter-activités ?

Nous avons la chance d'être bien placés pour nous poser cette question car l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) permet une réflexion globale originale sur la pluriactivité. En effet, la place accordée à la pluralité des principes économiques dans l'ESS apporte des pistes pour analyser et comprendre les justifications économiques des « projets de vie » des créateurs d'activité basés sur la pluriactivité, et de la mobiliser dans l'accompagnement. Coodyssée étant par définition une entreprise pluriactive, cette analyse peut s'appliquer au cadre de la coopérative elle-même, lui permettant d'apporter un regard différent sur la dynamique économique de son territoire.

Nous insistons sur le fait que les cadres d'analyse de l'économie plurielle (voir chapitre II. 4. Faire réseau) permettent de critiquer et de contrecarrer le modèle dominant de la création d'activité, dont la performance est évaluée sur sa capacité à créer de l'emploi à plein temps, sur la valeur marchande produite en dehors de toute autre création de valeur (en particulier lorsqu'on attend d'elle qu'elle soit supérieure à certains seuils), et sur la conformation à une unique rationalité économique de marché.

Qualifier est un acte politique, nommer les choses ne pouvant être dissocié de la mise en politique des choses nommées.

Face à la complexité du réel, l'enjeu se pose d'apprendre à reconnaître et à gérer la diversité. C'est l'ambition des deux projets menés au sein de Coodyssée, qui reposent sur l'hypothèse que par la mise en relation des projets appréhendés dans leur globalité avec les cadres et modèles théoriques existants de l'ESS, du système d'activités et de la pluriactivité. Il est possible d'obtenir une nouvelle « grille de lecture » des pratiques professionnelles peu visibles mais pourtant très présentes et dynamiques, et de dévoiler de ce fait une autre réalité de la création d'activité pour mieux l'accompagner.

The logo for Annexes, featuring the word "AnnEXES" in a white, stylized, sans-serif font. The letter "A" is unique, with a curved top and a vertical stem. The "X" is composed of two intersecting diagonal lines. The text is centered within a large, solid gray circle that occupies the right half of the slide.

Glossaire

Dissonance cognitive : en psychologie sociale, la dissonance cognitive est la simultanéité de cognitions différentes qui entraîne un inconfort mental en raison de leurs caractères inconciliables ; ou l'expérience d'une contradiction entre une cognition et une action. Dans sa théorie de la dissonance cognitive, Leon Festinger étudie les stratégies de réduction de la tension psychologique induite et de maintien de la cohérence personnelle, y compris les stratégies d'évitement des circonstances identifiées comme sources de dissonances (Wikipédia).

Encastrément : le concept d'encastrement s'est imposé dans la nouvelle sociologie économique. Pour rompre avec une conception de l'action économique qu'il qualifie d'atomisée, Granovetter a développé le concept d'encastrement, qu'il a emprunté à Polanyi. Il affirme ainsi que l'action économique est « encastrée » au sein de réseaux de relations personnelles. Un tel encastrement réticulaire (Steiner, 2010) débouche sur la construction sociale des institutions comme l'illustre la genèse de l'industrie électrique américaine (Mac Guire, Granovetter, Schwartz; 1993). A l'origine d'une telle institution, plusieurs possibles historiques existent et la forme qu'elle prend

finalement résulte de la cristallisation de certaines relations personnelles particulières. Si cette industrie peut nous paraître aujourd'hui très stable et tout à fait « naturelle », son histoire montre qu'elle aurait pu se développer par le biais de configurations institutionnelles différentes. Autrement dit, l'institution telle qu'elle existe actuellement ne s'explique pas en termes d'efficience. D'autres facteurs sont à prendre en compte, en particulier les réseaux de relations personnelles qui déterminent quelle solution a été effectivement adoptée. L'analyse des réseaux peut donc être utilisée afin de saisir les facteurs explicatifs de la formation institutionnelle, car pour Granovetter, on peut définir les institutions comme des « réseaux sociaux figés ». (revue interventions économiques, <http://interventionseconomiques.revues.org/245>).

Mind mapping : une carte heuristique (ou carte cognitive, carte mentale, carte des idées, ou, dans les pays anglophones et usuellement, *mind map*), est un schéma, supposé refléter le fonctionnement de la pensée, qui permet de représenter visuellement et de suivre le cheminement associatif de la pensée. Cela permet de mettre en lumière les liens qui existent entre un concept ou une idée, et les informations qui leur sont associées. La structure même d'une *mind map* est en fait un diagramme qui représente l'organisation des liens sémantiques entre différentes idées ou des liens hiérarchiques entre différents concepts. À l'inverse du schéma conceptuel (ou « carte conceptuelle », *concept map* en anglais), les *mind maps* offrent une représentation arborescente de données imitant ainsi le cheminement et le développement de la pensée (Wikipédia).

Polarité : la polarisation est l'attraction qu'exerce un lieu sur un espace plus ou moins étendu et hétérogène et qui se trouve dans une situation de dépendance à l'égard de ce centre. L'espace est comparé à un champ magnétique dans lequel un lieu, assimilé à un pôle (généralement une ville ou une région) exerce une aimantation proportionnelle à sa population, à ses activités ou à ses équipements. (HYPERGEO <http://www.hypergeo.eu/spip.php?article78>).

Scalaire (environnement multi scalaire) : une démarche multi scalaire a pour but de comprendre l'organisation et l'aménagement d'un territoire en l'étudiant à différentes échelles : mondiale, continentale, nationale, régionale, ou locale (Wikipédia).

Bibliographie

- ARENDT, H. (1994). *La condition de l'homme moderne*. Paris : Pocket (première ed 1958).
- BEAUVAIS, M., (2004). *Des principes éthiques pour une philosophie de l'accompagnement*. Savoirs, n°6, pp. 99-109.
- BOLTANSKI, L. & CHIAPELLO, E. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, coll. NRF Essais.
- BOUDY, J.-F. (2009). *Vivre de deux métiers, la pluriactivité*. Paris : l'Harmattan.
- BOUTINET, J.-P., DENOYEL N., PINEAU G., ROBIN J.-Y. (2007). *Penser l'accompagnement adulte. Ruptures, transitions, rebonds*. Paris : PUF.
- CARNEIRO, M.-J. (1996). Pluriactivité agricole, l'hétérogénéité cachée. *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, n°38, pp. 6–36.
- CASAU, L. (1993). *La pluriactivité ou l'exercice par une même personne de plusieurs activités professionnelles*. Paris : Librairie générale de droit et jurisprudence.
- DRAPERI, J.-F. (2005). *L'économie sociale. Utopies, pratiques, principes*. Montreuil : Presses de l'économie sociale, 125 p.
- DRAPERI, J.-F. (2007). Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale. *RECMA – Revue internationale de l'économie sociale*, n°303, pp. 67–82.
- DRAPERI, J.-F. (2010). *Rendre possible un autre monde. Économie sociale, coopératives et développement durable*. Montreuil : Presses de l'économie sociale, 75 p.
- DRAPERI, J.-F. (2011). *L'économie sociale et solidaire : une réponse à la crise ? Capitalisme, territoires et démocratie*. Paris : Dunod, 288 p.
- ECKERT, H. (2010). « Précarité » dites-vous ? *SociologieS [en ligne]*

GASSELIN P., TALLON H., DALMAIS M., FIORELLI C. (Eds.). *Trois outils pour l'accompagnement à la création et au développement d'activités : Trajectoire, Cartapp et Edappa. Application à l'installation en agriculture*. Montpellier : INRA, CIRAD, ADEAR LR, Montpellier Supagro, AIRDIE, Région Languedoc-Roussillon. www.intersama.fr

FUGIER, P. (2010). Les approches compréhensives et cliniques des entretiens sociologiques. *3 Interrogations ?* [en ligne], n°11 - Varia.

GAILLARD, C., SOURISSEAU, J.-M. (2009). Système de culture, système d'activité(s) et rural livelihood : enseignements issus d'une étude sur l'agriculture kanak (Nouvelle-Calédonie). *Journal de la Société des Océanistes*, n°129, vol.2, pp. 279-294.

GASSELIN, P., VAILLANT, M., & BATHFIELD, B. (2014). Le système d'activité. Retour sur un concept pour étudier l'agriculture en famille, in: P. GASSELIN, J.-P. CHOISIS, S. PETIT, F. PURSEIGLE ET S. ZASSER (Eds.), *L'agriculture en famille : travailler, réinventer, transmettre*. Les Ulis (France): EDP Science, pp. 101-112.

GORZ, A. (1988). *Métamorphoses du travail. Critique de la raison économique*. Paris : Gallimard, col folio essais.

GRIMM, V., BISSUEL, C. (2014). *Résumé illustré du projet « Et vous comment vous faites »*. <http://www.coodysee.fr/et-vous/2015/06/le-resume-illustre-du-projet-et-vous-comment-vous-faites/>

KAUFMANN, J.-C., (1996) *L'entretien compréhensif*, Paris : Nathan.

LAVILLE, J.-L. (2001). Le travail, une nouvelle question politique. *Revue du MAUSS*, vol.2, n°18, pp. 79-91.

LAVILLE, J.-L. (2008). Encastrément et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss. *Revue Interventions économiques* [En ligne], n°38.

LIPIETZ, A. (2005). Espaces et rôles futurs de la réciprocité citoyenne. *Tendances de la cohésion sociales*, n° 14, Ed. du Conseil de l'Europe.
http://lipietz.net/IMG/pdf/EspaceEtRoles_1969.pdf

LE BOTERF, G.(1994). *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris : Les Éditions d'Organisation.

MACGUIRE, P., GRANOVETTER, M., SCHWARZ, M., & EDISON, T. (1993). *The Social Construction of the Early Electricity Industry in America. Explorations in Economic Sociology*. New York, Russell Sage Foundation.

MARCON, C., MOINET, N. (2007). *Développez et activez vos réseaux relationnels*. Paris : Dunod, (2ème édition).

MAYAUD, J.-L. (1999). *La petite exploitation rurale triomphante, France XIXe siècle*. Paris : Belin.

MÉDA, D. (2006). Dialogue autour de la place du travail, in F. HUBAULT (dir.), *Le stable, l'instable et le changement dans le travail*. Octarès.

MENDRAS, H. (1995). *Les sociétés paysannes. Éléments pour une théorie de la paysannerie*. Paris : Folio Histoire Gallimard (1976).

MENGER, P. (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur. Métamorphoses du capitalisme*. Paris : Seuil, La république des idées.

MORIN, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris: Seuil.

PAUGAM, S. (2000). *Le salarié de la précarité, nouvelles formes d'intégrations professionnelles*. Paris : PUF.

PAUL, M. (2004). *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique*. Paris : L'Harmattan

PAUL, M. (2007.) Ce qu'accompagner veut dire. *Carriérologie*, vol. 9, version électronique disponible sur <http://www.carrierologie.uqam.ca>

PÉCOUT, G. (2005). Les campagnes dans l'évolution socio-politique de l'Europe (1830-fin des années 1920). France, Allemagne, Espagne et Italie. *Histoire et Sociétés Rurales*, n°23, pp. 11–64.

POLANYI, K. (1983). *La Grande Transformation : aux origines politiques et économiques de notre temps*. Paris : Gallimard, Bibliothèque des sciences humaines.

STEINER, P. (2010). *La sociologie économique*. Paris : La découverte.

TALLON, H. (2016). D'une marge à l'autre, regard sur la pluriactivité dans les espaces ruraux, in: LISE DEMAILLY, JOSÉ CALDERON, SÉVERIN MULLER (COORD.), *Aux marges du travail*. Toulouse : Octarès.

TALLON, H., DULCIRE, M., & DUBIEN, A. (2013). Penser la pluriactivité dans le Haut-Languedoc : registres de justification et dispositif d'accompagnement. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol.1, pp. 93–117.

TALLON H. (2011). *Pluriactivité et accompagnement, un territoire à l'épreuve; une expérimentation par la formation menée dans le Haut Languedoc (Hérault, France)*. Thèse de doctorat de géographie. Montpellier : Université Paul Valéry-Montpellier III. 570 p.

VAN DER PLOEG J. D. (2014). *Les paysans du XXI^e siècle. Mouvements de repaysanisation dans l'Europe d'aujourd'hui*. Éd. Charles Léopold Mayer.

VIAL, M., & CAPARROS-MENCACCI, N. (2007). *L'accompagnement professionnel ? Méthode à l'usage des praticiens exerçant une fonction éducative*. Bruxelles : De Boeck.



Avenue d'Embrun
05230 Chorges
Tel : 04 92 48 53 05
contact@coodyssée.fr
www.coodyssée.fr



Région
Provence
Alpes
Côte d'Azur

