

EXPERIMENTATION : MODELES

SOCIO ECONOMIQUES

FONJEP

Etat de l'art

**Modèle socioéconomique des structures Jeunesse
éducation populaire**

Sandro DE GASPARO

Romain DEMISSY

31 octobre 2018



SOMMAIRE

APPROCHE ET HYPOTHESE DE TRAVAIL	2
MODELE ECONOMIQUE : APPROCHE INDUSTRIELLE, APPROCHE SERVICIELLE	2
Le concept de modèle économique	2
L'approche Industrielle, ses limites et impasses	2
Application aux structures de Jeunesse et Education Populaire	4
Sortir des impasses du modèle industrielle en mobilisant un mode de pensée serviciel	4
Modèle économique et enjeux du travail dans les structures JEP	6
LE REFERENTIEL DE L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE ET DE LA COOPERATION	7
Vers un nouveau modèle économique, soubassement d'un développement durable.....	7
Les modalités d'action et de gouvernance	8
L'ENJEU CENTRAL DE L'EVALUATION	9
HYPOTHESES DE TRAVAIL	10

RAPPORT ENTRE NOS TRAVAUX ET D'AUTRES TRAVAUX NATIONAUX / INTERNATIONAUX	11
ANCRAGE DISCIPLINAIRE ET POSTURE D'ATEMIS	11
INSCRIPTION NATIONALE/INTERNATIONALE DE NOS TRAVAUX	12

AUTRES EXPERIMENTATIONS SUR LES MODELES SOCIOECONOMIQUES ESS, JEP ?	13
AUTRES TRAVAUX SUR LES MODELES SOCIOECONOMIQUES JEP	14
PRECONISATIONS AUX STRUCTURES JEP	14
BIBLIOGRAPHIE :	15



APPROCHE ET HYPOTHESE DE TRAVAIL

L'expérimentation qu'il nous est demandé de construire porte sur les modèles « socioéconomiques » des adhérents du FONJEP, qu'il s'agisse de tête de réseau ou d'association opérant directement auprès de publics par leur activité. Nous comprenons derrière le qualificatif de « socioéconomique », une attention toute particulière à ne pas se limiter aux aspects monétaires et financiers au sein de nos réflexions. De ce point de vue, ATEMIS, s'appuyant notamment sur les travaux de son directeur scientifique (Christian du Tertre), a développé une grille conceptuelle faisant la distinction entre

MODELE ECONOMIQUE : APPROCHE INDUSTRIELLE, APPROCHE SERVICIELLE

L'outillage conceptuel que nous proposons s'organise autour de deux grandes dimensions : d'une part une analyse en termes de modèle économique, et d'autre part la mise en évidence des limites d'une approche industrielle des modèles économiques avec comme corollaire le développement d'une approche dite « servicielle ».

LE CONCEPT DE MODELE ECONOMIQUE

Le concept de modèle économique est généralement confondu avec celui de modèle d'affaires. Ce second concept fait référence aux dimensions monétaires de l'activité d'une structure : modalités de financement, mode de répartition des revenus, structures des coûts et des recettes... Le concept de modèle économique déborde largement cette seule lecture monétaire des questions affectant les organisations. Le terme de modèle économique renvoie à plusieurs dimensions articulées, notamment :

- Les formes de proposition de valeur, renvoyant aux effets utiles associés au bien et service proposé d'une part et aux modalités de contractualisation avec les clients/usagers/bénéficiaires d'autre part ;
- Les formes d'organisation de la production des services et les leviers de productivité associés ;
- Les conditions de transformation de la valeur sous sa forme monétaire (modèle d'affaires) et de sa répartition entre les différentes parties prenantes de l'amont à l'aval de la production des biens et services, le mode de financement de l'activité ;
- Les formes de gouvernance mobilisant les parties prenantes (salariés, donneurs d'ordre, sous-traitants, fournisseurs, clients/usagers/bénéficiaires, partenaires...).
- La définition de la performance.

Les éléments ci-dessous présentent les principales caractéristiques de différents modèles économiques qui se caractérisent par deux approches principales l'une qualifiée d'industrielle, l'autre de servicielle.

L'APPROCHE INDUSTRIELLE, SES LIMITES ET IMPASSES

Par l'expression approche industrielle, nous faisons référence à un ensemble d'hypothèses et de présupposés conceptuels qui se traduisent par des formes particulières au sein des modèles économiques d'entreprises. Ces éléments sous-jacents aux modèles économiques, nous les qualifions d'industriels car ils se sont constitués autour des activités industrielles et ont ensuite été appliqués, étendus aux activités de services. Cette approche industrielle se caractérise ainsi par une conception particulière de la qualité, de la productivité, du travail, de la performance, du périmètre de l'activité, du rapport aux autres entreprises et au territoire.

La qualité selon l'approche industrielle, est un élément objectif, relevant essentiellement de dimensions matérielles, donc mesurables, que l'on peut définir à l'avance et contrôler. Dans cette perspective, la qualité ce sont les caractéristiques techniques d'un produit. Dans le cas des services, la qualité se



réfère d'une part aux supports matériels du service – qualité du lieu où a lieu le service, accessibilité physique – et d'autre part aux résultats tangibles du service. Cela conduit à faire des services des quasi-biens. Cette approche de la qualité permet de construire une représentation de la production de valeur sous forme d'unités produites censées apporter de l'utilité pour les consommateurs par elles-mêmes. Dans cette perspective enfin, plus il y a d'unités de produites et de consommer, plus il y a de satisfaction. L'enjeu de développement est ici celui de l'accroissement du volume des unités produites.

La productivité s'obtient via quatre leviers principaux dans cette approche :

- Un découpage du process en tâches élémentaires (parcellisation du travail) et la définition de procédures de travail prescrites, donnant une faible importance à la reconnaissance du travail réel ;
- Une intensité du travail adossée des exigences de cadence ;
- Une substitution du travail par des machines-outils (substitution capital / travail) ;
- Des économies d'échelle permettant des gains de productivité par des effets d'apprentissage, des effets de spécialisation, et une réduction des coûts fixes unitaires.

La performance d'une organisation dans la perspective industrielle relève de trois registres pris de manière séquentielle : la qualité, la productivité et la rentabilité. Les différents modèles économiques d'entreprise d'inspiration industrielle articulent différemment ces trois registres, mais la conception de la performance se limite à ces trois dimensions. Cela exclu notamment l'effet du processus de production sur les ressources qu'il engage, notamment les ressources humaines – effet de réflexivité – mais aussi les effets de ce processus sur l'environnement au sens large du terme – effets d'externalités.

Le périmètre de l'activité est concentré autour des unités de produits qu'offre l'entreprise. La relation avec le client se limite à son intérêt pour le produit dont les qualités prévues sont les seuls éléments sur lesquels l'entreprise s'engage. L'usage effectif des biens ou service ne fait pas partie de la transaction entre l'entreprise et son client. La transaction ne porte que sur une partie de la valeur produite liée aux dimensions qualitatives tangibles stabilisées du bien ou du service et contractualisée.

La valeur utile produite (par l'usage du bien, les effets de la prestation de service) se réduit à ce qui est monétarisé, les effets utiles qui ne sont pas monétarisés ne font partie de la valeur du bien ou du service. De même, dans la transaction portant sur la vente du bien, les caractéristiques et qualités de celui-ci sont mises en avant, au détriment des effets utiles générés par son usage (par exemple, les caractéristiques d'une automobile sont vantées, et non pas les conditions d'usage faisant de la voiture un support performant au service de la mobilité au regard des conditions réelles de circulation).

Les effets externes générés par la production et par l'usage du bien ou l'accès au service (les externalités) ne sont pas intégrés au modèle économique de l'entreprise. Face à certaines externalités négatives (en termes de santé au travail, du lien entre les conditions d'emploi et des effets sociaux, d'enjeux environnementaux...), les pouvoirs publics mettent en place des réglementations, des taxes, des incitations financières... en vue de contraindre les entreprises à les prendre en charge (logique d'internalisation des externalités) mais cela est perçus par l'organisation comme un coût et comme des contraintes pesant sur la dynamique de performance et la compétitivité .

Le rapport aux autres acteurs amont/aval de la production (fournisseur, sous-traitant, distributeur...) se fait dans une logique de chaîne de valeur. Or, la relation entre les différentes parties est souvent dominée par un acteur, en capacité d'imposer ses exigences et de capter une partie de la valeur monétaire au détriment des autres acteurs économiques (comme par exemple les transformateurs de l'industrie agro-alimentaire et les producteurs de lait). Cette situation fragilise la rentabilité des



entreprises situées en amont, donc les conditions dans lesquelles sont produits les biens et les services et dont sont rémunérés les salariés.

La gouvernance des entreprises est assurée par les représentants des actionnaires, les apporteurs de capitaux. Les représentants des salariés, des clients, des sous-traitants et fournisseurs, des territoires n'y ont que pas ou peu de place. Le développement de la financiarisation se traduit par une prédominance parfois de logique financière au détriment de logique industrielle (productive) et des enjeux sociaux, environnementaux, territoriaux.

Le rapport au territoire dans l'approche industrielle se limite à une conception du territoire comme réceptacle de l'activité dont la qualité influence les choix de localisation d'activités. Cette position fait de lui un élément extérieur, « naturel » se posant uniquement comme un paramètre spatial. Le territoire réceptacle est un ensemble de distances modélisables en coûts de transport, en aire de marché ou en potentiels de marché. Il se réduit à un bassin d'emploi, à un stock de ressources et à des distances définies par les coûts qu'elles entraînent. Cette description du territoire réceptacle est celle mobilisée au sein des analyses de localisation. Le territoire- réceptacle dans cette optique, n'est qu'un stock presque figé de ressources que peuvent s'approprier les activités productives.

Dans cette perspective, le territoire-réceptacle est mobilisé uniquement dans des logiques d'attractivité et d'effets gravitationnels, censés expliquer la répartition géographique des activités sur les territoires.

APPLICATION AUX STRUCTURES DE JEUNESSE ET EDUCATION POPULAIRE

Notre analyse globale de la situation d'éducation populaire et de jeunesse, et que celles-ci sont confrontées à un phénomène d'industrialisation de leur rapport avec les financeurs. Par ce terme d'industrialisation, nous entendons une tendance des financeurs à envisager les activités d'éducation populaire avec un œil industriel. Cela se traduit notamment par le développement de modalité d'évaluation des activités des associations JEP autour de critères de qualité matériels « nombre de personnes accueillis », « nombre de projets menés », « impacts mesurables de ces projets en fonction de publics cibles... ».

Cette lecture par la dimension matérielle de l'activité fait écho à une lecture financière des activités de ces associations. Cette lecture industrielle et sous un angle monétarisé pose particulièrement problème lorsqu'elle trouve à s'appliquer aux associations de jeunesse et d'éducation populaire car 1) l'objet de ces associations ne correspond que très faiblement à une approche de leur activité se réduisant à des dimensions matérielles, et d'autre part, les aspects monétarisés ne sont pas nécessairement prédominant au sein de ces structures. En effet, une partie de l'activité des associations est portée par des acteurs bénévoles appuyant l'activité de celles-ci selon un principe de don difficilement intégrable dans une représentation industrielle de l'activité.

Pour finir, notre hypothèse est que les activités portées par les associations JEP sont particulièrement mises en tension dans l'approche industrielle qui tend à se généraliser du côté de la puissance publique et des financeurs. Ces tensions trouvent plusieurs manifestations dont l'une, globale : la mise en difficulté des associations du point de vue du financement, ce qui a des répercussions sur le travail au sein de ces associations. Ces difficultés ne peuvent trouver de réponse à partir d'un mode de pensée industriel, aussi il nous semble particulièrement important de concevoir des modèles économiques plus en phase avec la nature servicielle de l'activité de ces associations. Une telle conception passe par une analyse de l'activité de ces structures, de leurs limites actuelles et l'expérimentation de nouvelles orientations, inspirée par une approche servicielle des modèles économiques.

SORTIR DES IMPASSES DU MODELE INDUSTRIELLE EN MOBILISANT UN MODE DE PENSEE SERVICIEL



L'approche servicielle vise à mieux tenir compte des spécificités des services et non à les assimiler à des quasi-biens. Il est donc nécessaire de partir des transformations qu'induit le passage à des activités de nature servicielle par rapport à l'approche industrielle. Ces transformations concernent l'ensemble des éléments concernant la définition de l'approche industrielle, c'est-à-dire la qualité, la productivité, le travail, la performance, le périmètre de l'activité, le rapport aux autres entreprises et au territoire.

La qualité dans une perspective servicielle ne peut être complètement définie à l'avance car elle résulte notamment d'une coproduction avec le bénéficiaire. Autre élément important, dans les relations de service, le processus fait partie intégrante de la qualité, il n'est pas possible de détacher la manière dont le service est produit, du résultat du service lui-même. L'irruption du bénéficiaire et le fait que le service se réalise en situation met à mal la capacité à maîtriser ce qui sera réellement produit à l'occasion du service. Dans le même temps, cela ouvre la possibilité de prendre en charge les demandes singulières des bénéficiaires, ce que ne permet pas une approche industrielle. La qualité n'est donc pas une donnée d'entrée, mais un résultat qui se produit au cours de la relation avec le bénéficiaire. En ce sens la qualité est dépendante des arbitrages fait par les personnes portant le service. Dans cette perspective enfin, les biens contribuant peuvent être mis au service de la relation et du bénéficiaire, mais cela suppose qu'ils soient pensés pour être des supports de la relation et non le centre de l'échange. Enfin, les activités de services produisent des effets sur le bénéficiaire immédiatement, mais aussi de manière différée. Ces effets médiats se révèlent potentiellement en dehors de la relation de service, à d'autres occasions. Par ailleurs, les personnes en situation de rendre le service sont, elles aussi affectées par ce qui s'est produit au sein de la relation de service, ce qui peut conduire à développer leurs capacités à prendre en charge les demandes de futurs bénéficiaires.

La productivité dans une perspective de valeur se base sur d'autres leviers que les leviers industriels inopérants voire contre productifs pour le cas des relations de service. Ainsi les économies d'adoption, de complémentation, d'intégration et de flexibilité s'avèrent plus en phase avec la dynamique spécifique des services que les déterminants industriels de productivité. Le fait d'inscrire la relation dans la durée (économies d'adoption) est ainsi un moyen de gagner du temps, mais aussi de produire davantage de valeur avec autant de moyens, en permettant l'anticipation ou la prise en charge de besoin qui s'avèrent récurrents et particulièrement important une fois pris dans le temps long. Le fait de pouvoir adosser les compétences engagées dans la relation avec d'autres compétences complémentaires permet également de produire plus de valeur que par deux interventions successives (économies de complémentation). L'intégration pertinente de biens et de services dans une solution répondant au mieux aux attentes des bénéficiaires constitue un autre levier de productivité (économies d'intégration). Enfin, la capacité à accueillir des demandes décalées par rapport à l'objet initial de la relation de service permet également de prendre en charge les demandes réelles des bénéficiaires au moment où elles émergent en les connectant au reste de la relation de service.

La performance dans une approche servicielle ne peut se penser de manière séquentielle. Non seulement Qualité et Productivité sont transformées dans leur contenu, mais surtout, elles sont désormais particulièrement entrelacées. Les choix en matière de productivité ont une incidence directe sur la qualité du service. La rentabilité demeure dans cette approche servicielle une condition de la pérennité des entreprises, cependant cette rentabilité ne peut plus se jouer contre la qualité. Il est toujours nécessaire de penser le niveau de rentabilité de manière à permettre à l'entreprise de penser son développement et ses investissements. Au-delà des trois registres classiques de la performance, l'approche servicielle induit de s'ouvrir à deux registres supplémentaires : les externalités et les effets de réflexivité.

Les externalités concernent les effets induits non visés de l'activité de l'entreprise (positifs ou négatifs) ainsi que les effets émanant de manière fortuite également d'autres acteurs affectant l'entreprise. Il y a un enjeu à chercher l'intégration de ces externalités afin d'accroître la valeur produite par les services



en ne déplaçant pas simplement les contraintes et effets négatifs sur d'autres, mais en tentant de rendre service au bénéficiaire, à l'environnement et à la société dans son ensemble. Cela est une dimension essentielle du modèle serviciel car il ne s'agit pas de faire peser sur le bénéficiaire seul, les effets néfastes d'une non-prise en compte des externalités. Par ailleurs, dans la relation de service il y a également besoin de mobiliser d'autres acteurs, au-delà du bénéficiaire, afin de s'assurer de la performance du service. Aussi il est nécessaire de prêter attention aux effets produits au-delà de la relation avec le bénéficiaire.

Les effets de réflexivité concernent la dynamique des ressources engagées dans la production. Si du côté de l'approche industrielle les ressources sont principalement des ressources matérielles dont la destinée est de s'épuiser à l'aune de la production ; du côté de l'approche servicielle les ressources stratégiques sont les ressources immatérielles qui ont cette particularité de pouvoir se développer lorsqu'elles sont mobilisées. Ces ressources immatérielles se sont les compétences, la pertinence des solutions et de l'organisation, la confiance et la santé (en tant que capacité à agir). Pour qu'elles se développent, ces ressources immatérielles ont besoin de dispositifs dédiés, qualifiés d'investissements immatériels.

Le périmètre de l'activité dans le cadre des activités de service, est bien plus difficile à appréhender a priori. Dans la situation du service celui rendant le service est amené à coopérer avec le client. Il est également confronté aux effets d'externalités générés et subis en situation. Le périmètre de l'activité de l'entreprise est ainsi amené à s'écarter du concept de marché pour s'approcher de celui de relation marchande sans marché, au sens où il y a bien des relations marchandes, mais dans des conditions singulières qui les rendent impossibles à comparer sur un marché.

Le rapport aux autres acteurs n'est plus pensé dans une logique séquentielle de chaîne de valeur, mais dans une logique d'encastrement de la valeur, notamment pour bénéficier des économies de complémentarité potentielles. Le type d'entreprises avec lesquelles s'établissent des relations se déplace également, d'une logique amont/aval vers une logique d'écosystème, dans lequel se situent des entreprises dont l'action joue un rôle de catalyseur pour la performance de l'activité de l'entreprise.

Le rapport au territoire est une dimension essentielle de l'approche servicielle car les effets des services et les relations elles-mêmes sont situées. Par ailleurs, l'approche servicielle en cherchant à intégrer les externalités induites par les activités cherche à promouvoir un rapport au territoire dans lequel les activités ont certes, besoin des ressources du territoire, mais où elles contribuent à développer ces ressources et principalement les ressources immatérielles. Cela est d'autant plus intéressant pour les entreprises de développer les ressources immatérielles territoriales, que celles-ci se diffusent à leurs potentiels bénéficiaires ou partenaires sans leur porter préjudice.

Le déplacement vers une approche plus servicielle de l'activité induit en conséquence d'autres formes concrètes prise par les modèles économiques des associations JEP. De même, cela induit le développement de questionnements stratégiques à partir des situations singulières des structures. Ces questionnements stratégiques ont notamment pour objet le périmètre de l'activité, la définition de la proposition de valeur, le repérage des bénéficiaires directs et indirects, les modalités d'évaluation (au sein de mise en valeur) de ce qui est produit relevant d'une dimension immatérielle, les conditions d'accès et de développement des ressources immatérielles nécessaires au service, les formes de coopération et d'engagement au sein de l'écosystème. Afin de guider ces questionnements, ATEMIS a élaboré et mis à l'épreuve auprès d'entreprises, d'association et même de collectivité un référentiel en matière de modèle économique : l'économie de la fonctionnalité et de la coopération.

MODELE ECONOMIQUE ET ENJEUX DU TRAVAIL DANS LES STRUCTURES JEP

La réduction des financements se traduit notamment par une prépondérance d'une évaluation de l'activité des structures d'éducation populaire et de jeunesse basée sur des critères mesurables et



financiers. Ce registre de l'évaluation a pour conséquence de déplacer la fonction des équipes dirigeantes de ces associations vers des pratiques plus gestionnaires, correspondant aux attentes des financeurs publics en termes de contrôle de l'efficacité des fonds alloués. Le pilotage budgétaire est source de tensions internes fortes en même temps qu'il apparaît comme une exigence pour les directions. La lecture budgétaire des activités s'impose comme la clef d'entrée principale pour les associations ou les têtes de réseaux, dans la définition de leur stratégie à court et moyen terme. Cette tension entre les directions et les intervenants au sein des structures de jeunesse et d'éducation populaire a pour conséquence la mise en tension du projet associatif avec les moyens financiers nécessaires à sa conduite. Cela pose la situation de difficulté traversée par un certain nombre de structures comme relevant d'un arbitrage entre : d'une part des activités d'utilité publique, répondant à des attentes sociales diffuses ou un projet politique, peu rémunératrices car difficilement quantifiables ; et d'autre part, des « prestations », entendues comme des activités « facturées » opération par opération et donc financées sur un modèle marchand en réponse immédiate à un besoin ou une demande clairement identifiée.

La difficulté est encore accrue par le fait qu'une partie de l'activité est portée par des bénévoles, dont l'engagement est peu compatible avec la forme marchande pourtant de plus en plus attendue par les financeurs publics ou privés. En d'autres termes, il y a ici un cercle vicieux puisque toute structure qui chercherait à développer des activités de prestation pour assurer le financement de ses ressources internes, prend le risque d'être privée d'autres ressources (accessibles sur un schéma non monétaire), ce qui pèse soit sur le volume d'activité, soit sur le besoin de nouveaux intervenants salariés, pesant d'autant plus sur le budget de la structure.

Au cours de l'assemblée générale du FONJEP, cette situation est évoquée et il est question du développement d'une alternative au scénario marchand (modèle de la prestation ou du social business) et/ou à celui de structures vivant sans financement. Il nous semble que le développement d'une telle alternative doit avoir pour objet de répondre concomitamment 1) aux enjeux de pérennisation des structures 2) aux tensions internes entre direction et opérationnels salariés et bénévoles 3) à la qualité de la coopération entre les structures JEP et leurs financeurs et partenaires 4) au besoin d'une meilleure évaluation et valorisation de l'activité des structures.

LE REFERENTIEL DE L'ECONOMIE DE LA FONCTIONNALITE ET DE LA COOPERATION

Le référentiel de l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération concerne directement les questions rencontrées par les associations de jeunesse et d'éducation populaire et leurs principaux partenaires socioéconomiques. Il cherche à présenter :

- un mode de dépassement des impasses économiques dans lesquelles les associations sont enfermées ;
- un mode d'action et de gouvernance qui réponde aux préoccupations démocratiques du vivre ensemble en ce début de XXIème siècle ;
- une démarche qui permette de traiter de manière articulée (conjointement) et non séparée les enjeux écologiques et sociaux de la transition.

VERS UN NOUVEAU MODELE ECONOMIQUE, SOUBASSEMENT D'UN DEVELOPPEMENT DURABLE

Une des premières contraintes des associations JEP et plus largement de l'ensemble des composantes humaines et structurelles certains territoires post industriels est d'ordre financier. Elle réside dans l'impossibilité d'augmenter son budget alors que les attentes, voire les exigences, des populations



résidentes, augmentent. Est-il possible de faire autant, voire mieux, avec autant, voire moins, de moyens financiers, alors que les services des associations sont déjà sous tension, et que ces structures expriment, toutes, leur incapacité de faire plus avec le même budget et sur la base du même modèle économique ? La réduction des coûts se traduit par une réduction de la qualité des services rendus, la mise en tension du projet associatif, et, généralement, par une réduction de l'emploi.

Pour sortir de cette ornière, l'Economie de la Fonctionnalité et de la Coopération propose un changement de perspective économique qui soit en mesure de prendre en charge les enjeux sociaux et écologiques de notre temps. Cela se traduit par une forme de protocole ou d'une série d'orientations complémentaires :

1. une organisation du travail et un management, internes des associations JEP centrés sur la coopération et l'intention servicielle (rendre service) de la production de valeur ;
2. une approche multifonctionnelle de l'usage des équipements, et du champ d'activité des services (ceux réalisés directement par l'association comme celles réalisées par leurs partenaires ou les réseaux) qui autorise, notamment, une mutualisation des financements ;
3. l'émergence d'écosystèmes coopératifs reposant sur des relations partenariales fondées sur le moyen-long terme et d'activités ne se présentant plus sous la forme d'une « chaîne de valeur » mais d'un « encastrement de valeur » dont la dimension stratégique est coproduite ;
4. des formes de contractualisation fondées sur des performances d'usage, liant enjeux sociaux et enjeux écologiques associés à la transition ; performances que visent à obtenir des « solutions » conçues sur la base d'une intégration de biens et de services adaptée à la cible spécifique des associations de jeunesse et d'éducation populaire ;
5. le primat accordé à la proximité pour favoriser les effets de levier intersectoriels endogènes au territoire, la confiance entre acteurs et la réduction de certains coûts liés à un trop grand nombre d'intermédiaires travaillant en silo ;

LES MODALITES D'ACTION ET DE GOUVERNANCE

La clé de voûte de cette démarche repose sur la possibilité de mettre en œuvre et de soutenir l'engagement des acteurs du territoire concernés associations, habitants, entreprises, collectivités... Cela passe par :

1. une culture de résilience développant la possibilité de trouver dans le passé et le présent les ressources permettant de faire face aux chocs économiques, sociaux, écologiques ;
2. une capacité à redonner du sens au travail et à l'action à travers, notamment, son adossement à des projets inscrits dans une perspective durable, effective et opérationnelle ;
3. une reconnaissance du travail réel de tous comme de l'engagement citoyen des acteurs du territoire, ressort de la créativité par la coopération ;
4. une capacité de concevoir, par projet, des agencements d'acteurs, partageant un système de valeurs d'ordre éthique et moral, dotés de compétences complémentaires, partageant un dispositif d'évaluation considéré comme pertinent et légitime vis-à-vis des activités engagées ;
5. des agencements dont la pertinence est à chaque fois reconstruite selon l'objet, la temporalité et le périmètre de l'action ;
6. l'émergence d'une doctrine permettant de penser l'action et de la soutenir dans le temps, alimentée par des dispositifs de retours d'expériences et d'apports de connaissances liées aux sciences sociales du travail et aux sciences sociales du territoire qui favorisent et la consolidation d'un « Patrimoine Immatériel, Collectif et Territorial ». Les dispositifs institués qui contribuent à



nourrir ce patrimoine sont des leviers de « capacitation » des acteurs du territoire (mise en capacité d'agir des acteurs), des réseaux locaux et nationaux.

Une telle dynamique permet de promouvoir la créativité dans la cité, par le travail et l'engagement des personnes, d'un côté, l'émergence de nouvelles marges d'action et de nouveaux leviers de productivité qui ne se retournent ni contre la qualité du service, ni contre la santé des salariés, de l'autre. L'attention apportée à la reconnaissance du travail réel et à l'engagement citoyen en est le ciment.

L'ENJEU CENTRAL DE L'ÉVALUATION

Dans le passage vers une approche servicielle de l'activité, l'évaluation rencontre plusieurs glissements. Le premier concernant l'objet de l'évaluation. Dans les relations de service, processus de production et résultats sont complètement indissociables. Par ailleurs et du fait de la contribution active du bénéficiaire, la question de la conformité perd en pertinence. En conséquence, l'objet de l'évaluation n'est plus de mettre en lumière un éventuel écart entre le prévu et le réalisé avec comme visée de réduire cet écart ou de le maîtriser ; mais de saisir son contenu car celui-ci est le signe de la coproduction avec le bénéficiaire.

Cet écart est aussi l'occasion de questionnement d'ordre professionnel : quelles sont les demandes légitimes de la part des bénéficiaires ; quelles sont les ressources internes à l'organisation permettant de répondre à ces demandes légitimes ; quel est le périmètre de l'activité ; comment se font les arbitrages en situation ? Ainsi, l'évaluation a à la fois une fonction de révélation du contenu de l'activité avec comme intention de donner une valeur à ce contenu, notamment en le mettant en discussion au sein de l'organisation, mais aussi avec le bénéficiaire. Celui induit l'idée que la valeur, dans une perspective servicielle n'est pas donnée a priori, n'est pas garantie par le respect des standards et des procédures de production. La source de la valeur se déplace dans cette perspective de la qualité de la conception à la qualité du travail et de l'engagement des bénéficiaires.

L'autre glissement concerne la manière de procéder à l'évaluation. En effet, le modèle industriel d'évaluation pose une évaluation ex-post de la production, alors que l'on voit l'intérêt dans une approche servicielle à engager l'évaluation avant la fin de la relation de service. L'idée que dans le réel de la relation de service, se développent des formes originales et innovantes de coopération avec le bénéficiaire induit l'idée d'une capacité à révéler ces formes en cours de relation. Il ne s'agit pas ici uniquement d'un arbitrage entre une évaluation qualitative et une évaluation quantitative, les deux pouvant se penser dans une perspective industrielle. Il s'agit plutôt de penser à la fois la mesure et les indicateurs comme de potentiels révélateurs d'enjeux à mettre en relation avec une évaluation que nous pourrions appeler sémiotique. Par cette expression nous indiquons une évaluation dont l'objet est de définir le sens de l'activité, les enjeux dont l'activité a à se charger, mais également l'orientation des arbitrages futurs, en d'autres termes, le sens du développement de l'activité.

Ces glissements dans l'approche de l'évaluation ont également des répercussions pour les organisations et les formes de management des équipes. L'évaluation dans une perspective servicielle permet de prendre en charge la question de la reconnaissance du travail de celles et ceux portant le service, de leur engagement subjectif au travail et auprès de bénéficiaires eux-mêmes engagés subjectivement. Avec cette reconnaissance, c'est une mise en phase des questions de sens au travail et de performance qui se joue dans le passage d'une évaluation industrielle vers une évaluation servicielle.

Enfin, ces différents glissements soulèvent la question des formes concrètes de cette évaluation de la performance et du travail. Le modèle industriel d'évaluation s'est traduit dans des dispositifs d'évaluation formalisés et largement diffusés aujourd'hui. Une activité de type serviciel suggère l'existence de nouveaux dispositifs d'évaluation au sein des organisations, mais aussi des territoires. Ces dispositifs d'évaluation devraient avoir comme objet de partir du réel de l'activité et du sens que



chacun des protagonistes projette sur leur activité. L'expérience, et notamment l'expérience subjective de chacun, devient dans cette perspective la matière première de ces dispositifs d'évaluation. Cela indique des dispositifs collectifs de retour sur l'expérience, des groupes de pairs afin d'engager la discussion sur les règles professionnelles, mais aussi d'évaluation de la qualité de la coopération entre les différentes parties prenantes d'une activité.

HYPOTHESES DE TRAVAIL

A partir du cadre conceptuel présenté précédemment et des éléments que nous tirons de notre analyse de la demande émise par le FONJEP, voici les grandes lignes du programme de travail que nous proposons et qui préfigurent le dispositif d'expérimentation.

Notre première hypothèse consiste à travailler à partir du concept de modèle économique des associations JEP, dans un contexte de raréfaction des financements. En nous appuyant sur les travaux de l'assemblée générale du FONJEP qui nous ont été communiqués, ainsi que sur l'entretien du 12 septembre 2017, nous faisons l'hypothèse que cette question du financement ne trouve pas de réponse satisfaisante aujourd'hui du côté d'une diffusion d'un outillage de gestion ou de pratiques de gestion permettant une rationalisation de l'activité des associations. De même, l'abandon du recours aux financements publics ou de développement de modalités de prestations marchandes ne résolvent pas de manière satisfaisante les difficultés engendrées par cette raréfaction des moyens car ces réponses engendrent d'autres difficultés.

Le passage par le modèle économique nous apparaît comme un moyen de prendre de la hauteur, et ainsi ne pas enfermer la problématique à l'échelle de la seule gestion financière, qui conduit à négliger la diversité des ressources mobilisées, notamment humaines, et la prise en compte des effets induits par l'activité des structures. Dans ce passage par le modèle économique, nous proposons d'engager une réflexion sur le modèle sous-jacent aux formes actuelles de relations entre les associations et les financeurs, mais aussi aux modes d'organisation et de direction des associations elles-mêmes. Pour instruire ces questions il nous semble nécessaire de passer par l'activité concrète des associations, tout en développant les capacités d'élaboration de réponses aux enjeux de transformation du modèle économique par les directions de ces structures.

Bien entendu, cette bifurcation par les questions de modèle économique a pour principale motivation de permettre aux directions de reprendre, à partir d'une réflexion plus complète, la question du modèle de financement de ces activités, qui reste une préoccupation forte à l'origine de la présente démarche.

Pour finir, la proposition que nous élaborons consiste à expérimenter des *modalités d'équipement* des directions des associations portant un projet de jeunesse et d'éducation populaire. Cela implique de faire de la fonction de direction des associations le chaînon central de la réflexion et de l'expérimentation. Il s'agit en effet de comprendre comment la question du modèle économique est déjà traitée, bien que souvent implicitement, par les directions, avec des options différentes, pouvant parfois entrer en contradiction les unes avec les autres. C'est à partir de cette attention portée au travail de direction, en explicitant les modèles implicites de référence, qu'il nous semble possible de les mobiliser vers d'autres manières de penser les enjeux économiques et d'autres manières de gérer les structures. L'émergence de nouvelles solutions de gestion des associations, chacune avec ses spécificités historiques et territoriales, ne pourra pas venir d'un modèle théorique générique, mais a besoin de l'incarner dans le travail de celles et ceux qui en ont la responsabilité.

Cette option d'un travail rapproché avec des directions d'association sera complétée par une réflexion sur le rôle que jouent les têtes de réseau locales, régionales et nationales, ainsi que le FONJEP, dans l'appui aux structures JEP et particulièrement à leur direction.

Nous pouvons ainsi formuler trois hypothèses de travail qui orientent la démarche proposée :



- Le changement de modèle économique relève d'un travail, dont le point nodal se situe dans la fonction de direction des associations, et ne peut pas se réaliser uniquement sur la base d'une démarche théorique ou intellectuelle ;
- L'instruction du modèle économique de l'activité d'une association JEP demande de passer par son ancrage territorial : la singularité de son histoire, son rapport au contexte social et institutionnel, ses relations avec les acteurs qui contribuent à son activité, la proximité entre acteurs, au sein de la structure et à l'extérieur ;
- La dimension institutionnelle doit être pensée dans sa fonction de soutien et d'accompagnement des stratégies propres à chaque association, en offrant un ensemble de ressources (matérielles, immatérielles, financières) qui ont intérêt à être partagées.

RAPPORT ENTRE NOS TRAVAUX ET D'AUTRES TRAVAUX NATIONAUX / INTERNATIONAUX

ANCRAGE DISCIPLINAIRE ET POSTURE D'ATEMIS

Les travaux de recherche portés par ATEMIS s'inscrivent dans un corpus théorique de référence pluridisciplinaire. Ces travaux sont également inscrits dans un ensemble de communautés de recherche auxquelles participent les membres associés du laboratoire. Par ailleurs, la posture d'intervenant chercheur pratiquée par les membres d'ATEMIS conduit également à mobiliser les expérimentations et expériences d'intervention de ces membres comme éléments du corpus de référence.

Les travaux d'ATEMIS s'appuient particulièrement sur le corpus de la théorie de la régulation (TR) en sciences économiques. Ce corpus théorique se constitue alors que le modèle de développement des « Trente Glorieuses » rencontre ses premières difficultés (Demissy 2018)¹. La Théorie de la Régulation porte l'idée d'une réinscription de l'économie dans les sciences humaines et sociales, au sein duquel l'histoire tient un rôle particulier (Aglietta 1997 : 37-42 ; Clio 2002 : 51). Cette proposition spécifique conduit à rejeter la conception d'une science économique dont les mécanismes « purs » constitueraient l'objet. Au sein du large corpus que représente la Théorie de la Régulation, les travaux d'ATEMIS mobilisent particulièrement les travaux portant sur les mutations du travail à la suite du développement des activités de services relationnels et serviciels (Gadrey 1992 ; du Tertre 2001).

Au sein de l'ensemble des courants de pensée que réunit l'appellation de Théorie de la régulation, les travaux d'ATEMIS et particulièrement ceux de Christian du Tertre et de Romain Demissy, s'inscrivent dans le réseau de recherche RST (Régulation, Secteur, Territoire). Ce réseau s'intéresse particulièrement aux enjeux de régulation à des échelles dites « mésoéconomiques », c'est-à-dire infranationale soit en rapport à une dimension *territoriale* ou *sectorielle*. Le travail mené ici sur les structures JEP constitue à ce titre une tentative de contribution à une analyse de type *sectorielle*. C'est-à-dire que nos travaux pourront contribuer au repérage de spécificités liés au secteur des structures de jeunesse et d'éducation populaire. Les spécificités des mécanismes de régulation d'un secteur à l'autre

¹ Demissy R. « Trajectoires sectorielles longues et actions collectives territoriales : quelles capacités d'intervention pour les acteurs locaux ? », Thèse de doctorat en sciences économiques soutenue le 28 septembre 2018 à Paris.



ont ainsi été l'objet d'écrits importants et notamment de ceux de Christian du Tertre concernant les configurations productives (du Tertre 1989).

Au-delà de corpus disciplinaire de la sciences économiques, l'approche proposée par ATEMIS concerne spécifiquement le lien entre dimension économique (modèle économique) et transformations du travail, de son contenu et des enjeux qui en découlent. En ce sens les travaux d'ATEMIS s'appuient particulièrement sur le courant dit de « l'ergonomie de l'activité » (Hubault 2009). Cette approche particulière de l'ergonomie vise à rompre avec une attention des ergonomes limitées à la question du poste de travail pour ouvrir l'analyse à la compréhension de l'ensemble de la situation de travail. Cela a pour conséquence de déplacer le centre de gravité de l'analyse, des conditions matérielles de travail vers des éléments moins tangibles comme l'organisation du travail, les enjeux d'arbitrage en situation, de temporalité de l'action, de réinterprétation des sources de prescription. Ce déplacement se traduit notamment d'un point de vue disciplinaire par la mobilisation d'un corpus plus particulier concernant la psycho dynamique du travail et la psychologie à l'instar de ceux de Christophe Dejours² depuis de longues années.

Les travaux menés par ATEMIS se constituent au sein d'un champ pluridisciplinaire mais aussi en rapport avec une posture professionnelle particulière mêlant deux dimensions : 1) l'intervention recherche ; 2) l'action à travers la constitution de *milieux innovateurs fonctionnels* ou de *communautés de pensée et d'action* (De Gasparo 2018).

INSCRIPTION NATIONALE/INTERNATIONALE DE NOS TRAVAUX

Les travaux d'ATEMIS trouvent une résonance au sein de plusieurs espaces de recherche nationaux et internationaux. Sans en présenter la liste exhaustive, voici les principales coopérations en cours en lien avec l'objet de l'expérimentation FONJEP

Tout d'abord au travers de colloques et congrès internationaux :

- Participation au Comité Scientifique du colloque international NBM (New Business Models) : il s'agit ici d'un colloque annuel de recherche sur le thème des nouveaux modèles d'affaires.
- SELF, Société d'Ergonomie de Langue Française. Les membres d'ATEMIS participent depuis de nombreuse années aux travaux de la SELF en participant notamment à son Congrès International annuel.

Ensuite via une activité d'intervention en partenariat auprès d'acteurs nationaux et internationaux :

- **Territoires** : Dans les Hauts-de-France via une longue coopération avec le réseaux Alliances – association de promotion des pratiques de Responsabilité Sociale et Environnementale des entreprises – au sein d'une dynamique d'accompagnement de dirigeants dans leur démarche d'impulsion d'un nouveau modèle économique concernant leur structure (association ou entreprise). Cette coopération a d'ailleurs trouvé une traduction plus spécifique auprès de l'APES pour les acteurs de l'ESS. Par ailleurs dans cette région, ATEMIS a également produit récemment deux rapports de recherche concernant le lien entre la démarche « Cycle de Vie » et les Nouveaux Modèles Economiques » produits en coopération avec les équipes de l'Université de Lille 1 pour le premier, et de la Chaire Explorateurs de la transition de l'Université Catholique de Lille pour le second. Enfin ATEMIS travail aux côtés de la mairie de Loos-en-Gohelle depuis plusieurs années autour de la question des nouvelles formes de politiques publiques d'une part, et du

² Notamment l'ouvrage « Le choix » auquel a contribué Christian du Tertre en 2015.



travail dans les collectivités d'autres part. Ce type de construction est également en constitution au sein de plusieurs autres régions françaises : Grand Est, Occitanie, PACA, Normandie, Ile-de-France, Bretagne.

- **ADEME** : Au niveau National, ATEMIS a produit pour l'ADEME une étude prospective portant sur l'économie de la fonctionnalité et de la coopération à l'horizon 2050. ATEMIS est d'ailleurs en coopération constante avec l'ADEME sur ce sujet.
- **DGE** : A l'automne, ATEMIS a mis en ligne pour la Direction Générale des Entreprises du Ministère de l'Economie et des Finances la plateforme d'autodiagnostic www.cap-immateriel.fr. Cette plateforme est le résultat d'un travail de recherche en coopération avec l'observatoire de l'immatériel ; Renaud du Tertre (maître de conférences en sciences économiques de l'Université Paris Diderot) et ATEMIS
- **Brésil** : ATEMIS a contribué à l'essor d'un institut brésilien de l'économie de la fonctionnalité et de la coopération. Cette institut est la traduction d'une implication de longue haleine de plusieurs membres de l'équipe d'ATEMIS au sein de travaux de recherche et de recherche-action notamment auprès d'équipes des Universités de Rio, Bell Horizonte et Sao Paolo. Ces travaux ont notamment porté sur le mouvement des Catadorès (les chiffonniers) avec en ligne de mire la création d'un modèle économique en phase avec l'activité des chiffonniers.
- **Québec** : En juin 2017, ATEMIS a été invité par le territoire du Kamouraska pour présenter son approche de la question des modèles économiques aux acteurs locaux (collectivités, association, entreprises et institutionnels). Cette présentation a ouvert sur une coopération de plus long terme entre ATEMIS et la Société d'Aide au Développement de la Collectivité du Kamouraska. Cette coopération porte notamment sur la constitution d'un dispositif d'expérimentation d'un accompagnement sur les nouveaux modèles économiques pour les acteurs locaux (entreprises et association).

AUTRES EXPERIMENTATIONS SUR LES MODELES SOCIOECONOMIQUES ESS, JEP ?

ATEMIS n'a pas aujourd'hui mené de travaux particuliers avec les structures de Jeunesse et d'Education Populaire (en dehors d'interventions ponctuelles). Cependant, la laboratoire d'intervention et de recherche a piloté la construction d'un dispositif d'intervention auprès des structures de l'ESS dans la région des Hauts-de-France en partenariat avec l'APES. Ce dispositif d'intervention a pour but de permettre aux structures de l'économie sociale et solidaire de mettre en réflexion leur modèle économique.

Par ailleurs, ATEMIS travail particulièrement avec le Pôle Territoriale de Coopération Economique d'Audruicq portant sur l'alimentation durable et responsable. Cette structure associative relevant de l'ESS est aussi une structure mêlant productions maraîchères, insertion par l'activité, action d'éducation aux enjeux d'alimentation, d'appui à la conversion écologique de production et d'organisation de communautés de partage autour des enjeux alimentaires. Dans le cadre de cette appui, ATEMIS a participé à l'expérimentation de la mise en place d'un archipel nourricier à Loos-en-Gohelle. Cet archipel a pour vocation de nourrir les personnes qui s'y impliquent non seulement à travers l'accès à une nourriture saine, mais aussi en permettant de nourrir leur insertion sociale et le développement de leur personnalité. Cette initiative auprès du PTCE d'Audruicq a permis à ATEMIS de participer aux échanges concernant l'évaluation des dispositifs de PTCE par la Caisse des Dépôts et Consignations et du laboratoire de l'ESS. Cette expérimentation a d'ailleurs été discuté au sein d'un atelier dédié lors des



journée de l'économie (JECO) en 2016 à Lyon. Ce qui est en jeu au sein des travaux avec le PTCE, c'est bien l'élaboration d'un modèle économique alternatif correspondant à ce type particulier de structure, portant notamment des actions d'éducatons.

Au-delà de ces démarches structurées et de long terme, les interventions d'ATEMIS concernent régulièrement des structures de l'ESS, des structures publiques ou parapubliques (telles que des Universités, des centres hospitaliers, des services de santés au travail, des administrations...), mais aussi des structures de jeunesse et d'éducation populaire.

AUTRES TRAVAUX SUR LES MODELES SOCIOECONOMIQUES JEP

Concernant *stricto sensu* les modèles socioéconomiques des structures JEP, nous n'avons pas repéré, du moins au démarrage de l'expérimentation, d'autres travaux. Bien entendu, avec le démarrage de l'expérimentation et après la rencontre avec les trois autres équipes, nous nous sommes intéressés de plus près aux travaux menés par nos co expérimentateurs. Ainsi, nous avons pu constater certaines analyses communes avec Jean-Louis Laville concernant la diffusion aux associations de formes de pensée constituées au sein de l'industrie (Laville 2012). Cependant, la lecture des effets sur les organisations concernées elles-mêmes ou la définition de ce que l'on nomme le modèle économique est sujet à discussion.

Sujet à discussions également la définition des différentes typologies de modèle socioéconomiques proposées par le Rameau, et par ricochet le contenu donné à cette notion. En effet, la typologie proposée porte exclusivement sur une typologie de mécanismes de financement, ce qui semble plus correspondre au concept de modèle d'affaires plutôt qu'à l'ensemble du modèle économique.

Cependant, il ne s'agit ici que d'une toute première lecture de travaux relativement important. Il nous semble nécessaire d'approfondir nos travaux pour pouvoir produire une lecture plus instruite de ces écrits, mais aussi pour pouvoir construire une représentation conceptuelle de la spécificité des activités JEP.

PRECONISATIONS AUX STRUCTURES JEP

A ce stade de notre expérimentation, émettre des recommandations nous semble peu raisonnable. Nous avons pu constater après les premiers mois d'expérimentation que la tension entre représentations industrielles et activité des structures JEP participantes à l'expérimentation se vérifie. L'enjeu d'une analyse du travail des directeurs s'en retrouve renforcé, de même que l'enjeu d'évaluation de ce que produisent les différentes structures engagées dans l'étude. Cependant, nous maintenons que nous n'avons pas la prétention de savoir à l'avance ce qu'il faut faire, et nous avons besoin de poursuivre le travail d'analyse et d'expérimentation auprès des structures JEP d'Ille-et-Vilaine.



BIBLIOGRAPHIE :

AGLIETA Michel (1997) « Régulation et crises du capitalisme », éditions Odile Jacob, collection Opus 489 pages, édition originale, 1976, Calmann-Levy, Paris.

CLIO Jean (2002) « Régulation et histoire : je t'aime moi non plus », in BOYER Robert et SAILLARD Yves (dir.) (2002) « Théorie de la régulation, l'état des savoirs », collection Recherche, éditions La Découverte, Paris, pages 49 à 57.

DE GASPARO Sandro (2018) « Quelques propositions pour penser l'avenir de l'intervention », in Education permanente n°214 2018-1, Dossier Actualité de l'intervention, pages 187 à 192.

DEJOURS Christophe (2015) « Le choix », Bayard, 238 pages.

DEMISSY Romain (2018). « Trajectoires sectorielles longues et actions collectives territoriales : quelles capacités d'intervention pour les acteurs locaux ? », Thèse de doctorat en sciences économiques soutenue le 28 septembre 2018 à L'Université Paris Diderot.

GADREY J. (1992), « L'économie des services », Paris, La Découverte, coll. Repères, 2e éd., 1996.

GAGLIO Gérald, LAURIOL Jacques et TERTRE Christian (du) (dir.) (2011) « L'économie de la fonctionnalité : une voie nouvelle vers un développement durable », collection Travail, Subjectivité – Entreprises, Territoires, Octarès, Toulouse.

HUBAULT François (2009) « Risques psychosociaux, troubles psychosociaux, charge psychosociale... questions de travail » in Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux, pour le travail ? Séminaire d'ergonomie de Paris 1 des 8 au 10 juin 2009, publié par Octares, collection Le travail en débats (2011), pages 187 à 195.

LAVILLE Jean_Louis (2012) « La gestion dans l'économie sociale et solidaire : propositions théoriques et méthodologiques » in, E. Bayle et J-C Dupuis (Dir. 2012) Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire, identités plurielles et spécificités, De Boeck Supérieur, pages 3 à 13.

TERTRE Christian (du) (1989) « Technologie, flexibilité, emploi. Une approche sectorielle du post-taylorisme », Editions L'Harmattan, 332 pages.

TERTRE Christian (du) (2001) « Nouveau régime de croissance et aménagement-réduction du temps de travail : le rôle « clé » des activités immatérielles et relationnelles », in GROUX Guy (dir) (2001) « L'action publique négociée : approches à partir des 35 heures (France-Europe) », Editions L'Harmattan, Paris, pages 219 à 233.