

**RENCONTRE PROJEP #14**

**TABLE RONDE « LES 4 EQUIPES DE RECHERCHE MSE A L'ORIGINE, OU EN  
SONT-ELLES AUJOURD'HUI »**

**22 JUIN 2023**

**Animée par :**



**Pascal DESCLOS**

Consultant sénior et fondateur de l'agence Valorémis

**Avec l'intervention de :**



**Hugues BAZIN**

Chercheur, fondateur du  
Laboratoire d'Innovation Sociale  
par la Recherche-Action (LISRA)



**Romain DEMISSY**

Chercheur Associé ATEMIS,  
économiste



**Charles Benoit HEIDSIECK**

Président, fondateur Le Rameau



**Marie Catherine HENRY**

Coordinatrice de programme de  
recherche, directrice Cose Comune

**Patrick CHENU**

Bonsoir à toutes et à tous. Je suis Patrick CHENU, président du FONJEP. Je suis très heureux de vous accueillir pour cette deuxième séquence de cette journée d'assemblée générale. Avant de passer la parole à Pascal DESCLOS qui animera l'ensemble de cette séquence, je souhaiterais vous dire qu'on est très heureux d'accueillir les représentants de nos quatre équipes de chercheurs avec qui on a mené une forme de compagnonnage pour des modèles sociaux-économiques. On a le plaisir d'accueillir Hugues BAZIN, Chercheur, fondateur du Laboratoire d'Innovation sociale par la recherche-action (LISRA) ; Romain DEMISSY, Chercheur associé à ATEMIS ; Charles-Benoit HEIDSIECK, Président, fondateur Le Rameau ; Marie-Catherine HENRY, Coordinatrice de programme de recherche, directrice Cose Comune. Nous allons rappeler le contexte, nous enchaînerons ensuite sur la treizième rencontre du cycle PROJEP, et nous vous inviterons enfin à un petit cocktail afin de conclure cette journée. Je laisse la place à Pascal DESCLOS.

**Pascal DESCLOS**

Ravi de vous accueillir Madame et Messieurs les chercheurs, car nous avons eu l'occasion de nous repencher sur l'ensemble de vos travaux pour réaliser avec un groupe de travail un kit d'appropriation. Avant d'aller un peu plus sur la poursuite des travaux qui sont les vôtres, un petit peut-être ? Pour certains, vous étiez en observateurs. J'aimerais un petit retour sur la perception qui a été la vôtre. L'objectif, c'est que ce kit voit son existence ferme et définitive pour les 60 ans du FONJEP, le 29 février 2024. Marie-Catherine, comment avez-vous perçu les congressistes dans la perception du kit ? Je vais d'abord donner la parole à Dominique GLAYMANN, en ligne avec nous. Dominique, vous insistiez énormément sur la nécessité pour les acteurs de bien distinguer travail et emploi et plus encore la notion de sens.

**Marie-Catherine HENRY**

Cela m'a semblé compliqué à prendre en main. Il m'a semblé qu'il y avait deux temps qu'on pouvait identifier. Un premier temps plutôt jeu de plateau, plus fluide et un deuxième temps de questionnement sur les différentes thématiques, plus contraignant.

**Pascal DESCLOS**

En effet, la méthode de travail n'est pas la même. On partira avec des volontaires qui auront tous été invités à la première séquence pour s'approprier quelques contenus sur les trois richesses : richesse économique, richesse partenariale, richesse humaine.

**Charles-Benoit HEIDSIECK**

J'ai souhaité participer à un groupe. Je dois dire qu'on a considéré cela comme pertinent et inspirant. C'était très didactique dans le cheminement. Le point qui sera très important, c'est la formation de l'animateur. Cela permet des débats très en profondeur. Comment l'animateur peut vérifier la richesse de ces débats et le non-débordement des débats ? Ce qui nous intéresse, c'est de mettre au même plan ces trois richesses. Le dernier point a été de se dire « que garde-t-on en commun ? ». Je parle du premier exercice. Il nous a été indiqué qu'il n'était pas question de noter. Nous étions parfaitement en phase avec cela. Il nous a semblé intéressant que chacun puisse dire quelle a été la contribution, l'étonnement, la question qui reste une fois qu'on a débattu. En tout cas, bravo. À titre personnel, j'ai trouvé que le travail était remarquablement bien fait. Vous n'avez pas chômé depuis 2019.

**Hughes BAZIN**

Je me joins aux félicitations. Il est intéressant de s'appuyer sur l'outil ludique. En tant que chercheur, je questionne toujours les outils. Je me demande si on ne peut pas aller plus loin, en passant de la démarche action à la recherche action. Comment faire évoluer le jeu, les concepts ? Il n'y a peut-être pas un seul modèle où nous devons nous adapter. Nous pouvons imaginer d'autres modèles.

**Romain DEMISSY**

Je rejoins les choses qui ont été dites, notamment sur le caractère ludique et pédagogique et la progressivité du jeu. Sur la question des traces, je rejoins Charles-Benoit. Il est intéressé de voir que dans les discussions qui s'engagent, il y a un fil conducteur qui se trace. C'est bien de garder ce fil conducteur. La question évolutive du jeu est intéressante. Il y a un petit point d'alerte sur les définitions données par moment. Celle de la valeur par exemple, elle m'a affecté. Il faudrait faire une définition de la valeur dans le jeu qui porte plus sur les intentions et de ce qu'on souhaite mettre derrière cette notion. Il s'agit de prendre la définition de valeur qui intéresse l'éducation populaire. Cela vaut aussi pour la coopération et un certain nombre d'autres notions.

**Pascal DESCLOS**

Merci pour ces retours. Pour l'anecdote, on a réussi à donner trois notions de valeur. Mais merci, on a fini par prendre en compte votre remarque.

On se retrouve aussi pour que vous nous donniez à voir où vous en êtes à la suite de ces investigations participatives. Je vais donner la parole à Marie-Catherine. Quand je préparais cette table ronde, je me disais que vous vous questionnez beaucoup la coïncidence étroite entre le modèle socio-économique et le projet associatif. Vous avez une approche politique. Vous dites que les associations doivent être en capacité de promouvoir la démocratie en interne et en externe. Vous dites aussi que vous réaffirmez le politique au sein même des associations, car il s'agit de garantir le droit d'expression et de participation aux décisions. Pour conclure, il y avait des mots-clés qui nous ont inspirés des études que vous avez menées : régulation, niveau d'encastrement territorial, richesse humaine et typologie du bénévolat, gradation des coopérations, réciprocité comme principe... Ma question est la suivante : où en êtes-vous ? Cette vision est-elle toujours la vôtre ? Quelles perspectives ?

**Marie-Catherine HENRY**

Nous n'avons pas changé de vision. Nous sommes partis de cette hypothèse de travail que les modèles socio-économiques doivent être articulés aux dimensions socio-politiques des associations. On est partis avec une perspective d'économie solidaire. On a adopté une démarche en trois temps, avec d'abord une étude exploratoire en 2018-2019 auprès de six associations volontaires. L'idée était d'avoir à la fois une approche quantitative et qualitative. Cela nous a permis de définir plusieurs pistes d'action. Ces pistes d'action ont été mises au travail dans la deuxième étape qui était une recherche participative. On a confronté ces premières hypothèses aux réflexions posées en interne chez les têtes de réseau. On a choisi trois thématiques, le bénévolat, les coopérations territoriales et le rapport aux régulations publiques. On a construit des typologies pour aller chercher plus loin. C'est la troisième phase commencée en début d'année. C'est une phase de test. L'enjeu est d'accompagner l'appréhension des tests.

**Pascal DESCLOS**

Vous disiez qu'il était nécessaire de simplifier les choses. Que fallait-il simplifier ?

**Marie-Catherine HENRY**

On s'est rendu compte qu'il fallait simplifier des définitions, des concepts, aller moins dans le détail.

**Pascal DESCLOS**

Merci pour ces premiers propos. Je passe la parole à Charles-Benoît HEIDSIECK. La co-construction du bien commun. On sent qu'il y a un objet important. Vous disiez que cette co-construction doit devenir un levier de performance pour répondre aux défis, mais aussi pour consolider toutes les organisations soumises à une nécessaire mutation. Les alliances doivent permettre de concilier les performances individuelles et collectives au service de l'intérêt général. Soit une méthode de recherche fondée sur

une vision prospective. Vous avez beaucoup insisté sur la prise de conscience et sur la distinction entre l'utilité sociale et l'intérêt général, pour ne pas confondre l'entrée d'une démarche MSE. Même question, comment les trois piliers interagissent pour créer de la valeur ? Quel était le champ d'investigation ?

**Charles-Benoit HEIDSIECK**

La grande différence entre 2019 et aujourd'hui, c'est que nous avons la première étude d'impact du faire alliance de l'ODD 17 au niveau de la France et des treize régions métropolitaines, des débats nationaux et territoriaux. C'est une grosse différence. La question n'est plus « de quoi parle-t-on ? », mais plutôt « est-ce que les Français, les élus locaux, les dirigeants d'entreprise, pensent et font ? » Nous avons pu mesurer les effets concrets sur la confiance, la performance et l'innovation. Ces travaux seront remis dans le cadre de la revue volontaire nationale de l'agenda 2030 à New York, aux Nations unies.

Si on revient à la question des modèles socio-économiques, nous avons eu la chance de nous occuper à 12 têtes de réseau de proximité, dans un parcours d'expérience, une démarche apprenante sur laquelle nous sommes capables de déterminer ce qu'elles font et de comprendre la valeur de l'action, y compris celle qui n'est pas conscientisée. L'objectif est, à partir du projet, de voir comment elles peuvent faire de l'équilibre de la maison un équilibre durable. Cette question des trois piliers a été posée dès 2008. Nous avons utilisé la stratégie du salami. En stratégie, il y a trois grandes stratégies : la stratégie du plus fort, la stratégie « judo » et la stratégie du salami. Quand tout le monde veut le salami, soyez le meilleur ami des deux tranches de pain. De ce fait, le salami vous revient de droit. Nous avons utilisé cette stratégie en 2008, en proposant, du côté du MEDEF et du côté de la CPCA et du côté du ministère de la Vie associative, que nous définissions les modèles socio-économiques autour de ces trois piliers : les richesses humaines, financières et la question des alliances. Pourquoi l'équilibre de la maison ? Ces trois piliers qui permettent dans chacune de nos maisons de sécuriser les choses. On est heureusement sortis du débat entre salariés et bénévoles. Je me souviens en 2006, il y avait les engagés et les salariés. Heureusement, aujourd'hui, c'est dépassé.

Le deuxième élément montre bien à quel point cette diversification des richesses humaines est le premier pilier, le plus important de tous. Il n'y a pas de projet sans femmes et hommes qui constituent ensemble la richesse d'un vouloir agir ensemble. Le deuxième élément a été de travailler sur les alliances. Quelles sont-elles ? Viennent-elles de contrat-échange ? La question est de savoir si on peut rentrer dans un contrat-alliance ? Comment faire alliance pour inventer ensemble et projeter ensemble ?

Cet équilibre de la maison n'est possible que si deux tranches de pain entraînent avec elles les ressources financières dont elles ont besoin. C'est un élément déterminant. Notre victoire s'est faite notamment en 2019, lorsque notre ministre de l'Engagement de l'époque, Gabriel Attal, au moment de ce lancement sur le référentiel sur les modèles socio-économiques d'intérêt général est allé dire : « Nous devons séparer et bien comprendre la différence entre un modèle socio-économique d'utilité sociale et un modèle socio-économique d'intérêt général. » C'était une victoire énorme.

Toute cette démarche, c'est celle que les pays du Sud ont exigé des pays du Nord en 2015, lorsque pour signer l'agenda 2030 des objectifs de développement durable, ils ont demandé à ce qu'il y ait le 17e objectif de développement durable. Dans cet objectif, il est indiqué que les acteurs d'intérêt général, que les associations d'intérêt général soient au cœur de la transformation. C'est le meilleur pari de la confiance qu'on puisse faire.

**Pascal DESCLOS**

Merci de nous remettre dans l'actualité. Romain, quelques idées fortes qui ont émergé. Vous disiez que votre hypothèse des activités portées par les associations de jeunesse et d'éducation populaire est mise en tension dans l'approche industrielle, qui tend à se généraliser dans la puissance publique et les financeurs. Vous disiez aussi que ces tensions trouvent plusieurs manifestations dont l'une globale, ce qui a des répercussions sur le travail au sein de ces associations. Pour trouver une réponse, il nous faut concevoir des réponses économiques plus en phase avec la nature servicielle de l'activité de ces associations. Une telle conception passe par l'analyse de l'activité de ces structures, de leurs limites actuelles et l'expérimentation de cette même approche servicielle. On a travaillé autour de mots-clés qui nous ont inspirés : « économie de la fonctionnalité, coopération, évaluation, travail, territoires, gouvernance et direction en tant que chaînon central de la réflexion ». Quelle était votre méthodologie ? C'est quoi finalement de piloter un MSE ? Qu'est-ce que la toupie ?

#### **Romain DEMISSY**

Notre propos, chez ATEMIS, est de travailler sur l'analyse des modèles économiques. Le modèle dominant est marqué par 250 ans de pensées et d'activités industrielles. C'est très présent dans les entreprises des secteurs marchands, mais c'est moins pertinent quand ça s'applique à l'hôpital, à l'éducation et de vos activités également.

Dans ce qu'on a mené, on a tenté de voir quelle prégnance avait la logique industrielle chez nos interlocuteurs et essayer de voir avec comment on peut déconstruire cette pensée et reconstruire quelque chose.

Ce qui nous semblait fort, c'est que les limites qu'on rencontre habituellement sont très fortes chez vous, du fait de la nature des activités JEP. On a vu apparaître une tension entre une lecture financière de votre activité et tout le reste de ce que vous faites. Cette tension pèse sur les directions des associations, car on a une réduction de l'ensemble de l'activité à ces critères financiers et derrière une évaluation de l'activité uniquement sur ce qu'on est capable de compter.

Sur la question du pilotage de l'action économique : la toupie est la traduction d'une chose qu'on a repérée. Entre ce que vous faites et la version formalisée de votre affaire, il y a un écart. Ce qui nous intéresse, c'est le sens économique de cet écart. Quelle valeur il y a dans cet écart ?

On a vu que le travail est à faire au niveau des financeurs. Cela vaut aussi pour les conseils d'administration des associations. C'est pour ça qu'on a choisi cette image de la toupie. Nous avons deux étages : l'étage formel, c'est-à-dire ce qu'on trouve au niveau des conventions, dans les bilans et l'étage de l'activité réelle. L'image de la toupie consiste à savoir comment on fait pour que le plateau du haut n'écrabouille pas le plateau du bas. Ce qui fonde l'axe, c'est la fonction de direction. Après beaucoup de travaux, on est arrivés à trois formes d'évaluation qui nous paraissent nécessaires d'articuler entre elles. Il y a la forme de conformité. La seconde, c'est celle de révélation. Dans vos activités, on ne sait pas à l'avance qui sont vos publics, leur niveau d'engagement. Le troisième niveau est l'évaluation délibérative. Le vrai sujet est de savoir si on met un effort sur telle ou telle question. Quelles sont les nouvelles ressources qu'on a besoin de construire ? Cela permet de fonder un partenariat et de mener un travail de délibération.

Quand on fait ce travail d'analyse, on constate qu'il y a beaucoup d'effets et de ressources qui débordent, qui viennent du territoire, de voisins, de collègues. Vous avez une connaissance qui passe par un investissement fort et une couche invisible venant d'un certain travail pour que tout tienne et qui ne rentre pas dans la visée d'un projet. Il faut révéler ce besoin et délibérer pour savoir où on met ses forces.

#### **Pascal DESCLOS**

Merci. On voit que Charles-Benoit acquiesce. Parole à Hughes BAZIN. Quelques petits propos pour resituer votre recherche-action. « Créer les conditions d'extériorité pour permettre de penser son application professionnelle. Faciliter une mise en posture réflexive pour permettre de travailler sur ses propres matériaux d'expérience et mettre en application la production de savoir. » Là-aussi, des mots-clés qui nous ont inspirés : « Tiers-lieu, réflexivité, centralité populaire pour que les acteurs soient reconnus comme producteurs de savoirs en tant qu'acteurs chercheurs. » Fort de tout cela, une question sur la méthodologie et savoir également là où vous en êtes. Comment réhabite-t-on les lieux ? Quel est le lien avec les tiers-lieux ?

**Hugues BAZIN**

Au départ, un paradoxe : celui de ne pas partir d'une problématique économique, mais de problématiques transversales sur la question de la production du savoir, la question de la construction sociale du territoire, la question du temps libéré et du rapport au travail et la question de la production de l'intelligence collective. Cela pouvait dégager d'un nouvel imaginaire, partant du principe que l'économie est une construction sociale. Ce n'est pas une chose immuable. Une bonne recherche doit être une mise en mouvement, où les acteurs font des allers-retours dans leurs pratiques et expériences et produisent un témoignage sur ce que transforme leur savoir. Cela permet d'imaginer d'autres scénarios que ceux qui nous paraissent immuables. On avait proposé trois scénarios : le scénario de la transition, le scénario de métamorphose et le scénario d'effondrement. Les scénarios se croisent et s'articulent. La recherche-action permet de remettre ces questions au centre et de replacer ces espaces dans l'évaluation.

**Pascal DESCLOS**

Merci beaucoup. Des questions Mesdames et Messieurs ? Quelle articulation faites-vous entre vous ? Une question dans la salle ?

**Intervention de la salle**

Dans quelle mesure un travail autour de la comptabilité CARE ne serait pas un début de réponse déjà très sérieux à ce questionnement sur la toupie ?

**Romain DEMISSY**

Très bonne question. Je pense qu'il y a une limite derrière cette question de la modification pour les outils de gestion. Les outils de gestion ne seront jamais dans la capacité de faire le travail de réflexivité. Ce sont des outils de pilotage, qu'on peut rendre plus riche. Il faut penser des outils un peu moins fermés sur eux-mêmes. Sur la comptabilité CAR, ça fonctionne, car ça s'ouvre à d'autres champs de questionnement. Mais ce n'est pas l'alpha et l'oméga. Cela revient à une question de pilotage. Il y a un enjeu à faire exister la question du travail réel. Cela peut se traduire dans des outils de gestion. Cela ne va surtout pas être l'espace où ça se termine.

**Pascal DESCLOS**

Je vais vous poser une question. Quand on a travaillé les richesses économiques et les richesses immatérielles, il y a eu des débats autour de la manière de quantifier cette richesse. À qui peut-on faire valoir cette richesse immatérielle qui sera dans une unité non-partagée par notre interlocuteur ?

**Romain DEMISSY**

Deux éléments de réponse. Le premier, c'est qu'il faut se méfier de l'idée qu'on va sortir de la financiarisation en mobilisant que l'entrée de la lecture de la financiarisation. Si le Graal est de tout faire rentrer dans le comptable, on ne va pas sortir du problème. Ensuite, l'enjeu du financement, c'est qu'il y a des choses qu'on ne peut savoir en avance. Quelles ressources a-t-on besoin de financer pour pouvoir faire notre travail ? On a besoin de construire avant ça le fait que la valeur produite est bien de

la valeur. Ce n'est pas parce que c'est de la valeur qu'elle doit trouver une forme de financement à son échelle. Créer des citoyens devrait mobiliser un montant astronomique. On n'est pas dans le paiement des effets. Nous avons besoin de financer les ressources nécessaires pour bien faire votre travail.

**Charles-Benoit HEIDSIECK**

On est arrivé vite à conclure qu'on ne pouvait définir l'intérêt général. En revanche, on peut en définir trois leviers d'activation : la vision partagée, l'action collective transformatrice et la gestion régulatrice. Ce que nous constatons tous dans ces travaux qui ont été menés, c'est que depuis 70 ans, nous ne voyons l'intérêt général que sous la gestion régulatrice. Cela nous amène aux questions que Romain pose. C'est la question de la valeur et de l'évaluation. Quand on me parle d'étude d'impact, moi je demande quelle est l'étude d'impact de Fleming ? Zéro. Monsieur Flemming, qui a inventé la pénicilline, c'est zéro. Même quand il a son carnet de recherche pour que l'industrie puisse le produire, sa valeur d'impact est de zéro. Autrement dit, si on regarde tout dans la capacité de production en grande masse, ça n'a aucun sens. Je crois que cette logique nous ramène à cette question, qui dans les années 70 a été le dérapage entre la dimension économique et la financiarisation. On a confondu parce que nos modèles ont commencé à se détraquer, et on a cru qu'on s'appuyant sur l'outil, on allait régler le problème. Vous savez, plus on a un outil qui est long, plus ça éloigne le terrain. Il faut qu'on revienne au bon sens économique : avant de produire un médicament, il faut l'inventer.

Nous savons tous que si nous avons eu un traitement en 10 mois pour le Covid, ce n'est pas parce que nous avons mis des milliards sur la table. C'est parce qu'il y a 70 ans, des mères et des pères qui voyaient mourir leurs enfants ont dit « Nous ne sauverons pas nos enfants, mais nous pouvons mener un combat pour que les futures générations n'aient pas ce drame à vivre. Mais nous allons guérir des maladies rares, voire les plus complexes comme la Neuropathie. »

En vendant des crêpes et des ballons, on a levé 1,8 milliard qui a permis d'avoir en 2000 la carte des gènes, portée en intérêt général à l'UNESCO. On a fait les premiers bébés bulles en 2000. On a tous vu en 2020 que tout cela devenait très bankable. Je vous invite à nous poser la question : « De quelle valeur parlons-nous ? Est-ce qu'on parle de la valeur immédiate, ou de la valeur dans la durée ? »

Il ne faut pas s'opposer au modèle de gestion, mais il faut le mettre en dessous de l'action collective transformatrice. Que sommes-nous capables de faire alors que nous n'avions pas prévu, pas produit, pas imaginé ? Quelle vision avons-nous en commun ?

Vous me questionnez sur le bien commun. Mais le bien commun, c'est la question du système de gestion. Ce qui m'intéresse encore plus, c'est le lien commun : comment on va être capables de construire ensemble un commun de vision de futur pour que nos jeunes soient conscients ?

Dans le nouveau plan quinquennal de l'étude de l'observatoire des partenariats, nous venons de publier l'étude « La parole des jeunes en action ». Qu'est-ce que les jeunes nous disent directement ? Je vous invite à regarder avec attention cette étude. Un chiffre m'a fait frémir. Nous avons 31% des jeunes de 18 à 24 ans qui pensent que 2050, c'est la fin du monde. Quelle société civilisée, émancipatrice, peut accepter d'avoir failli au point qu'un tiers de ses jeunes n'ait plus confiance dans l'avenir ?

**Marie-Catherine HENRY**

Je voulais revenir sur la question de la transformation. En effet, il n'est pas question de tout passer au chapitre de la financiarisation. Cela fait écho à des débats qu'on a eus. Dans cette grille d'analyse du bénévolat, il était possible de valoriser monétairement l'implication bénévole. Certains étaient pour, d'autres contre. On a fait ce travail de valoriser en heures et monétairement le bénévolat, mais ils étaient scisés. Il y a eu une prise de conscience incroyable de la richesse de cet investissement. Cela fait écho à un travail amorcé sur la façon dont toutes les informations peuvent servir à remodeler. On avait

proposé une grille détaillée. Je pense que c'est utile pour les associations. C'est important également dans l'argumentaire pour les pouvoirs publics. Nous produisons, nous aussi.

**Hugues BAZIN**

Je vais être rapide. Comment aujourd'hui faire reconnaître un tiers-secteur de la recherche ? C'est-à-dire la capacité que la société civile a à produire du savoir. Cela doit être validé et reconnu. Comment dès lors réfléchir plus en termes d'espace que de projet ? Partir des espaces pour convoquer les élus, les techniciens pour créer ce décalage. Mais comment sortir de la logique technicienne pour aller dans une logique réflexive ? La logique technicienne est la panacée aujourd'hui. L'innovation et la technique devraient être au service des autres productions de savoir. Comment aussi amener à sortir des logiques sectorielles et disciplinaires ?

**Pascal DESCLOS**

Si vous aviez quelque chose à nous adresser comme perspectives, deux ou trois petits mots à adresser à notre monde des associations de l'éducation populaire ?

**Marie-Catherine HENRY**

Je pense qu'il faut vraiment défendre le fait que l'association est politique. On ne peut pas réfléchir de façon compartimentée. Il faut voir comment les choses influent et interagissent les unes sur les autres. Il y a des stratégies de contournement qui existent. Il faut travailler sur cette imbrication entre politique, démocratie et économie.

**Charles-Benoit HEIDSIECK**

On peut se réjouir que depuis que le FONJEP a lancé cette conviction. Il y a d'abord une consolidation de la valeur des têtes de réseau. On se réjouit aujourd'hui de faire l'expérimentation du jeu. Mon grand regret, c'est qu'on n'ait pas croisé nos travaux. Je veux passer un coup de gueule. On n'a rien fait pour les têtes de réseau de proximité. Cela n'est pas les mêmes socio-économique que les acteurs de terrain. J'ai écrit une lettre en juillet 2020 à la co-présidence du FONJEP en disant qu'il y a urgence. Nous avons rappelé que nous ne pourrions pas avoir durablement un secteur d'intérêt général si nous ne compartimentons pas d'urgence de la spécificité des têtes de réseau de proximité. Elles n'ont pas le même modèle. Il faut écouter ce que la directrice générale de GRDF a dit au forum mondial convergence. Elle disait que c'est la crise qui a fait comprendre que c'est un modèle socio-économique essentiel de distribuer et de faire le lien entre la production et la personne qui le reçoit. Quand va-t-on comprendre que nos têtes de réseau de proximité méritent la même attention que les têtes de réseaux nationales ? Il est urgent que la lettre que j'avais envoyée le 7 juillet 2020 trouve réponse.

**Romain DEMISSY**

Un des enjeux est de développer une forme de pensée sur les questions de modèles socio-économiques qui vous soient propres, avec deux sources : une source venant de votre travail. Le deuxième point est de continuer à faire ce travail de recherche que vous faites déjà. J'ai une intuition qui est qu'on va avoir besoin pour l'ensemble de nos activités de ce que peut apporter le monde JEP. On va avoir besoin de tout ce que vous êtes capables de créer, y compris dans le monde marchand.

**Hughes BAZIN**

J'ai un souhait, celui de continuer ces espaces de réflexivité et peut-être aussi au niveau régional. C'est une échelle intéressante.

**Pascal DESCLOS**

Un grand merci. Je vous rappelle qu'à 17h30, nous avons notre PROJEP numéro 13, intitulé « Le sens du travail ».