

De la modélisation des activités des structures de l'économie sociale et solidaire à l'analyse de leur valeur sociale

Design organisationnel et praxéologie sociale au service des organismes de l'ESS

Recherche-action

Suite à un appel à initiative de l'Etat vers les DLA R



Remerciements

Nous tenons à remercier tout particulièrement les personnes et institutions qui ont rendu possible la mise en place de cette recherche-action :

Les services de la DREETS Bourgogne-Franche-Comté,
Philippe TRUCHE, Président d'Initiative Doubs Territoire de Belfort et Philippe VOGNE, Directeur Initiative Doubs Territoire de Belfort,
Pour le DLA Régional de Bourgogne-Franche-Comté : Antoine DIAZ, Président de France Active Bourgogne-Franche-Comté, Sébastien MOREL, Directeur de France Active Bourgogne-Franche-Comté et Coline LENFANT, Chargée de mission DLA Régional,
Marie-France CEFIS, Maire de la Ville de Valdoie,
Philippe SARDA, Président de l'association Equilibre,
Sylvain DONNET, Directeur Général de l'ADDSEA, Matthias PANIER, Directeur de secteur ainsi que l'ensemble de l'équipe de la Direction Insertion Prévention Jeunes,
Laurent BARBIER, Directeur de P'tit Gibus FM ainsi que le Conseil d'administration de P'tit Gibus FM,
Samuel TOURNIER, Responsable administratif et financier du Théâtre Universitaire de Bourgogne Franche-Comté, ainsi que le Conseil d'administration et l'équipe,
Anne PEIFFER, Présidente, Carole ELY, Directrice, ainsi que le Conseil d'administration et l'équipe du CIDFF du Doubs,
Anne GAINET, Coordinatrice de Solidarité Femmes 25, ainsi que le Conseil d'Administration et l'équipe,
Lucie MANDEVILLE, Professeur à l'Université de Sherbrooke pour ses éclairages concernant la praxéologie,
Cécile KATLAMA, Responsable du Centre de Ressources DLA Financement porté par France Active,
Jean-François SIMON, Responsable de Pôle DLA à l'AVISE et Gabrielle MAGNIN, Chargée de mission DLA, Professionnalisation & Ressources, à l'AVISE.

Sommaire

Présentation	page 4
Conceptualisation	page 10
Théorisation	page 14
Expérimentation	page 23
Modélisation	page 50
Conclusion	page 58
Documentation	page 62

Présentation

1

Cette partie introductive a pour objectif de présenter le cadre et l'origine de cette recherche-action qui a porté sur le diagnostic socio-économique des activités de structures associatives portant un projet ayant une orientation sociale, médico-sociale ou solidaire.

Présentation du déploiement d'une recherche-action dans le cadre d'un appel à initiative de l'Etat vers les DLA régionaux

La recherche-action présentée dans ce document a été mise en place dans le cadre d'une coopération entre le cabinet d'ingénierie sociale Aléis Conseil, le DLA du Doubs porté par Initiative Doubs Territoire de Belfort et le DLA régional Bourgogne Franche-Comté, porté par France-Active Bourgogne-Franche-Comté.

Il fait suite à une réponse à un appel à initiative de l'AVISE.

L'équipe recherche a été constituée de :

- Benoît Perez - Ingénieur d'étude et consultant en science de gestion
- Béatrice Parreil - Responsable projet - DLA du Doubs
- Flore Chevillard - Chargée de mission - DLA du Doubs

Cette recherche-action a eu pour objectif de développer une méthode de diagnostic innovante de **l'attractivité sociale et des capacités sociales** des organisations portant un projet d'économie sociale et solidaire.

Elle place, en ce sens, la question de l'activité et de la valeur sociale comme une condition de développement économique des organisations.

La dimension budgétaire n'est plus ici pensée comme le « nerf de la guerre » : les ressources financières étant à comprendre comme la résultante d'activités ayant une forte valeur sociale ajoutée.



À l'origine de la recherche-action : nouveaux enjeux et accompagnement des organisations de l'ESS dans leur stratégie de réponse

Les organisations de l'économie sociale et solidaire (ESS) et en particulier les structures associatives doivent faire face à de nouveaux enjeux. Nous pouvons notamment citer :

- **De nouvelles logiques économiques** : diversification des modes de financement dont mixité financements publics et privés ; logique d'appels à projet nécessitant une stratégie d'anticipation et de réponse ; fluctuation et changements fréquents dans les modes de financement...
- **De nouvelles logiques sociales** : complexification de la situation des personnes accompagnées (notamment dans le secteur du travail social) ; nécessité de valoriser et de communiquer sur l'utilité sociale et sur l'impact social des actions menées...
- **De nouvelles logiques organisationnelles** : professionnalisation des acteurs de l'ESS ; introduction de technologies de l'information et de la communication ; introduction de la démarche qualité et du contrôle de gestion dans le fonctionnement des organisations ; développement de la participation des personnes au fonctionnement des organisations de l'ESS...
- **De nouvelles logiques sociologiques** : départs à la retraite plus tardifs avec impact sur l'engagement des bénévoles ; nouvelles modalités d'engagement (plus fluctuantes et plus ciblées) ; défaut d'attractivité de certains secteurs de l'ESS pour le personnel salarié (notamment le secteur social et médico-social)...
- **De nouveaux contextes sociétaux** : mondialisation des échanges, mais aussi de la connaissance ; augmentation des flux informationnels ; crises économiques, politiques, sociales, sanitaires....
- **De nouvelles attentes politiques et sociales** : introduction de nouvelles normes et de nouvelles jurisprudences (protection des données, sécurité informatique, délégations données à des salariées en association) ; prévention des risques psycho-sociaux et qualité de vie au travail pour le personnel salarié....

Ces enjeux ont des conséquences pour les organisations de l'ESS en termes d'organisation (recherche de temps, de moyens et de compétences) et de stratégie d'intervention (quelles priorités se donner ? Quelles stratégies adopter face à de tels enjeux ?).

De nouvelles réponses doivent ainsi être apportées pour accompagner les organisations de l'ESS



À l'origine de la recherche-action : des résultats encourageants et une nécessité de structurer une démarche

Face à de tels enjeux, une réflexion conjointe entre le DLA de Franche-Comté porté par Initiatives Doubs Territoire de Belfort et la cabinet Aléis Conseil a émergé au fil des années.

L'objectif étant de pouvoir apporter aux organisations de l'ESS une démarche permettant de répondre à leurs enjeux de manière efficace et pertinente.

Entre retours d'expériences et échanges d'analyses, une démarche méthodologique s'est ainsi construite au fil du temps.

De nouvelles façons de poser un diagnostic et d'accompagner un projet ont ainsi pu être élaborées en lien étroit avec de nombreux organismes de l'ESS.

La satisfaction croissante des organisations qui ont pu participer à ces expérimentations ou tentatives d'innovation et les résultats obtenus (augmentation des financements, développement des capacités stratégiques des organismes, clarification du contenu des actions menées) nous ont ainsi encouragé à poursuivre la structuration de la démarche.

En ce sens les chargées de mission du DLA et le porteur du cabinet Aléis Conseil ont pu faire le constat d'un ensemble de besoins en réponses aux enjeux préalablement mentionnés.

Il a notamment été retenu la nécessité de mettre en place un accompagnement stratégique des organismes de l'ESS à partir d'une démarche qui est :

- **Introspective** (la démarche permet une prise de conscience profonde de la réalité d'une organisation).
- **Efficiente** (les résultats obtenus sont importants et bénéfiques par rapport au temps de l'intervention qui se veut relativement court).
- **Apprenante** (les organisations bénéficiant de la démarche sont en capacité de la reproduire et de l'améliorer).

Pour arriver à la structuration d'une telle démarche, un véritable travail de rupture avec des approches méthodologiques classiques a dû être mis en place.



À l'origine de la recherche-action : des résultats encourageants et une nécessité de structurer une démarche

Planification de la démarche

09/21	1. Prototypage	A. Définition du cahier des charges de la recherche
10/21 à 08/22	2. Expérimentation (expérience utilisateur)	B. Nécessité de tester la démarche afin de mesurer les effets qu'elle produit en sélectionnant quatre terrains d'étude et ceci à partir de trois catégories de structures (structures n'ayant jamais utilisé le modèle, structures ayant été formées, mais n'utilisant pas la démarche, structures utilisant le modèle de manière plus ou moins intensive).
09/22	3. Validation et identification	C. Elaboration d'un rapport d'étude sur la démarche, sa pertinence et les éventuelles vigilances à avoir. D. Recherche d'un titre définitif à la démarche.
10/22	4. Formalisation de la démarche (modélisation)	E. Rédaction du guide de la démarche (description du processus de recherche, des résultats obtenus et mise en évidence des axes à retenir).
12/22	5. Essaimage	F. Présentation et diffusion de la démarche.



Conceptualisation

2

Cette deuxième partie porte sur un travail de conceptualisation mené par notre équipe et qui a abouti à la création de deux concepts :

Ces concepts sont à la base de notre recherche :

- L'accroche cognitive
- Le diagnostic-action

Une première notion : l'accroche cognitive

La première notion que nous souhaitons valoriser dans cette recherche-action est celle « **d'accroche cognitive** ».

Il apparaît, en effet, que les analyses les plus brillantes, les diagnostics les plus éclairants, les stratégies les plus élaborées, ne rencontrent pas forcément leur public. En termes de public, nous désignons ici les acteurs (salariés et/ou bénévoles) qui ont participé à une mission de conseil et d'accompagnement.

Il est donc important de pouvoir s'arrêter sur cette situation en se posant la question suivante : comment générer un intérêt intellectuel et accompagner ces acteurs à passer d'une approche perceptuelle (mode de penser concret, dirigé par la perception) à une approche conceptuelle (mode de penser abstrait, dirigé par l'intellection) de leurs activités ?

Ici l'approche globale, créative et visuelle a apporté d'excellents résultats car elle laisse une place à la réflexion tout lui permettant de se matérialiser dans une production concrète (élaboration d'un schéma par exemple).

Fort de ce constat, un travail de lecture et de nombreux échanges intellectuels ont conduit à structurer une démarche méthodologique qui présente l'avantage :

- De susciter l'intérêt des bénéficiaires d'une mission diagnostic ou de conseil.
- De questionner des représentations et des croyances.
- D'amener les bénéficiaires de la mission à devenir les experts de leur propre situation (prise de distance, recherche de solution, anticipation).



Une deuxième notion : le diagnostic-action

Cette deuxième notion est étroitement liée à la notion d'accroche cognitive : le diagnostic-action.

Le principe du diagnostic-action revient à créer un seul et même concept : la frontière s'efface entre une logique de diagnostic (état des lieux) et une logique d'action (plan d'actions).

Cette façon d'envisager les choses va à l'encontre des modèles mentaux dominants qui séquent temporellement, séparent méthodologiquement et thématiquement la partie diagnostic, de la partie action.

En complément de cette première définition, il est à préciser que le diagnostic est aussi « action » car il demande aux personnes qui participent à son élaboration de décrire non seulement des situations ou d'exposer des données et informations, mais également de proposer des analyses, des reconfigurations (réassemblage des activités) ainsi que des (ré)identifications (renommer des activités ou des modes de fonctionnement). Les personnes qui participent au diagnostic ne sont donc aucunement passives : elles ne répondent pas uniquement à un questionnement du diagnostiqueur. Elles aussi sont amenées à s'interroger, à formuler des interrogations dans un processus réflexif qui va de manière fluide les conduire à élaborer des réponses.

Le diagnostic est enfin et dernier lieu « action » car il s'intéresse prioritairement à l'action de l'organisation sous la forme des activités qu'elle produit (activités culturelles, sociales...). Le diagnostic-action est ainsi résolument orienté vers l'agir organisationnel.



Conceptualisation

3

Cette troisième partie met en lumière les théories et les méthodes mobilisées afin de construire notre démarche, elle présente les outils développés à l'appui de cette démarche et décrit la méthodologie qui sous-tend l'ensemble de la démarche.

Les théories et méthodes de référence

La science-action

La démarche proposée s'inscrit tout d'abord dans le courant de la science-action (praxéologie).

« La praxéologie, ainsi utilisée comme synonyme de la science-action (Argyris, 1993; Argyris, Putnam, et McLain-Smith, 1985; Argyris et Schön, 1974; Schön, 1983, 1987), cherche à combler l'écart qui existe entre la théorie et la pratique, entre la science et l'action (Gaudet, 1995). Pour Argyris, la notion de science-action vise le développement d'un savoir qui soit utile, valide, descriptif de la réalité humaine et qui soit une source d'informations sur la façon de changer cette réalité (Argyris, Putnam et McLain Smith, 1985).

Pour Schön, la science-action permet de considérer, dans l'univers scientifique, des situations qui, en raison de leur unicité, de leur degré élevé d'incertitude et de leur instabilité, ne permettent pas l'application des théories et des techniques de la science traditionnelle (Schön, 1983) ». (Y.St-Arnaud, L.Mandeville et C.Bellemare).

Le recherche-intervention

La recherche-intervention a connu un essor récent même s'il convient de souligner qu'elle s'inscrit dans un courant de pensée ancien et très actif et qui a été initié par F.W.Taylor par K.Lewin, l'école socio-technique et ensuite, le développement des organisations.

Ce courant de pensée a, plus particulièrement, mis l'accent sur le rôle des problèmes issus du terrain, comme source privilégiée de production des connaissances gestionnaires.



Les théories et méthodes supports

Le design thinking

L'utilisation des schémas et des croquis étant au cœur de notre démarche, l'approche par le design thinking est une référence à citer ici.

Le design thinking est une approche développée à Stanford dans les années 1980 qui a pour but d'appliquer la démarche d'un designer pour répondre à un problème ou à un projet d'innovation.

Cette manière de réfléchir et d'innover s'appuie de manière très importante sur des retours d'utilisateurs.

Le rôle des schémas et des croquis dans l'acte créatif est mis en évidence aussi par Nigel Cross, l'un des spécialistes du design thinking. Chez les ingénieurs et architectes, dessins, croquis et schémas qui se succèdent dans la conception, ne sont pas la simple projection imagée d'idées préétablies, mais s'inscrivent dans un processus rétroactif où l'idée et le croquis s'alimentent réciproquement.

À la fois mémoire externe, modèle et instrument d'exploration mentale, les croquis permettent « l'exploration conjointe du problème et de la solution ».

Le sensemaking

Le sensemaking renvoie littéralement à la construction du sens.

Cependant, cette construction du sens ne se fait pas seule : elle est un processus où l'action est première sur la réflexion.

Selon la théorie du sensemaking au commencement il y a donc une action et un processus cognitif s'en suit pour donner du sens à cette action (qui pourrait se résumer par la formule : comment puis-je savoir ce que je pense avant de voir ce que je dis ?).

Cette théorie nous intéresse particulièrement car notre démarche place l'action comme première : l'agir précédant le réfléchir.

C'est en créant un schéma (action) et en observant le schéma créé (réflexion) qu'une construction du sens va opérer.



L'introspection organisationnelle

L'introspection organisationnelle est une pratique novatrice et encore peu mobilisée. Elle pose le postulat selon lequel “les actes introspectifs sont des actions conduisant à s’interroger sur les actes qu’ils produisent et sur leurs effets sur la performance économique et sociale de l’entreprise” (Plane JM, 2003).

Cette approche des actes de gestion introspectifs s’appuie sur le fait que l’intervenant-chercheur agit comme un facilitateur et comme un catalyseur afin d’aider les acteurs de terrain à résoudre plus efficacement leurs problèmes.

Le paradigme effectual

L’effectuation est un paradigme pragmatiste du management. Partant de la question de recherche « quel est le processus de décision des entrepreneurs ayant réussi ? », la chercheuse Saras Sarasvathy (2001) apporte un éclairage nouveau quant à la manière de concevoir le processus de prise de décision de l’entrepreneur.

Si la logique causale ou prédictive met l’accent sur le but précis puis sur les moyens d’y arriver, la logique d’effectuation met l’accent sur les moyens puis sur les effets atteignables.

Tandis que le mode causal part d'un objectif et définit la problématique en tant que choix d'une trajectoire optimale pour atteindre l'objectif, le mode d’effectuation part d'un ensemble de ressources disponibles à partir desquels il construit les objectifs possibles.

Ce paradigme est important pour notre démarche qui se fonde exclusivement sur les ressources existantes afin de pouvoir y piocher les ingrédients nécessaires à l’édification d’une stratégie solide et durable.



Les théories et méthodes supports

La croyance bayésienne

La théorie du cerveau bayésien est une conception nouvelle en science cognitive et en philosophie. Elle propose des hypothèses pour comprendre le fonctionnement psychique. Selon cette théorie, le cerveau utilise des croyances (définies comme des estimations de probabilité) pour traiter les informations sensorielles et décider des actions à réaliser.

Cette théorie dérive de la croyance bayésienne qui désigne une estimation probabiliste à propos d'un phénomène. Par exemple, notre cerveau peut estimer qu'il y a une faible probabilité qu'un éléphant soit observé dans les rues de Paris, et une probabilité moyenne qu'une guerre mondiale éclate au cours des dix prochaines années. La croyance est alors une histoire de probabilité.

Ce concept alternatif de croyance est directement associé au théorème de Bayes, un théorème proposé initialement par le révérend Thomas Bayes au XVIII^e siècle permettant de calculer la vraisemblance d'une nouvelle information en fonction de données préexistantes.

La théorie suggère aussi que la différence entre les prédictions et les informations sensorielles génère des erreurs de prédiction. Par exemple, si nous pensions sentir la chaleur sur notre main lorsque nous saisissons une tasse de thé, mais que nous constatons qu'elle est froide, une erreur de prédiction est générée par le cerveau. Ce message d'erreur remonte dans la hiérarchie et est utilisé pour mettre à jour les croyances.

Le concept de croyance bayésienne est intéressant dans le cadre de notre recherche en ce qui concerne précisément « la mise à jour des croyances » : le fait de pouvoir, par le truchement d'un schéma visuel, constater l'existence de croyances sur les activités de l'organisation, permet une mise à jour (actualisation) des informations.

Le design organisationnel

Le design organisationnel consiste à élaborer une représentation visuelle et textuelle de d'une organisation. Au-delà de la représentation graphique, le design organisationnel consiste en une démarche intellectuelle partagée. Cette démarche permet de clarifier et de rendre visible l'architecture structurelle d'une action collective, d'une organisation au service, d'une stratégie.



Les outils développés

Le modèle d'activité

L'étude des systèmes conduit à l'élaboration de modèles. Les modèles permettent d'analyser une situation complexe ou servent à communiquer les résultats. Le modèle est un instrument puissant de la production de connaissances car il donne prise sur ce qui est complexe et mouvant.

Il est important ici de comprendre ce que l'on entend par système car il y a plusieurs définitions du concept « système ».

Dans le cadre de notre recherche-action nous retiendrons les deux définitions suivantes :

« Totalité organisée, faite d'éléments solidaires ne pouvant être définis que les uns par rapport aux autres en fonction de leur place dans cette totalité. » (SAUSSURE, F.)

« Ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but. » (DE ROSNAY, J.)

Le concept de « modèle d'activité » que nous utilisons est donc à comprendre comme le schéma obtenu à partir du questionnement opéré sur le « système d'activité » d'une organisation donnée. Le schéma étant quant à lui « une figure donnant une représentation simplifiée et fonctionnelle (d'un objet, d'un processus...) » (Le Petit Robert, 2020).

Le modèle d'activité ne résume donc pas à l'activité au sens restrictif du terme (accompagnement, accueil, information, soin..), mais s'intéresse à tout le système d'activité d'une organisation (ses activités, ses besoins, ses enjeux, ses ressources, ses objectifs...).

En fonction des besoins et de la volonté de l'organisation, le modèle d'activité pourra cependant se focaliser sur certains éléments du système en particulier : par exemple, activités mises en place (accompagnement social), actions déployées (entretiens sociaux), actes réalisés (accueil de la personne, diagnostic de la situation, recherche de solutions en termes d'accès aux droits par mise en relation, ouverture directe des droits...)

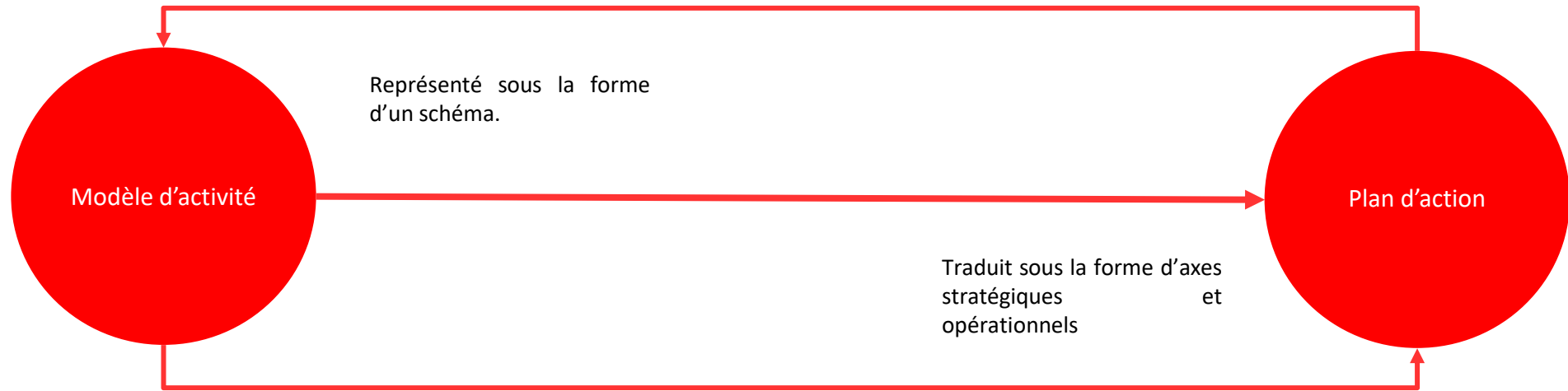
Le projet de valorisation sociale

Le PVS est à entendre comme l'ensemble des orientations prises et des actions à déployer au regard de la valeur sociale inhérente à son système d'activité représenté sous la forme d'un modèle d'activité.

La valeur sociale pouvant être en progression ou en déclin, fragile, moyenne, élevée, voire exceptionnellement élevée.



La méthodologie de départ



La première intervention consiste à questionner l'organisation sur « ce qu'elle fait » (son « agir ») et à traduire cet agir sous la forme d'un schéma.

Cette première étape peut paraître simple, mais elle demande une grande connaissance du champ professionnel et des métiers de la part de l'intervenant(e) afin qu'il/elle puisse repérer voire nommer des activités.

Par exemple une activité « cirque » peut se décomposer en une action « spectacle », une « action formation (aux arts du cirque) », une « action développement personnel par les arts du cirque » (...)

Il est également important de vérifier l'existence éventuelle d'un métamodèle en parallèle d'un modèle local.

La deuxième intervention demande à requestionner le modèle d'activité autant de fois que nécessaire et jusqu'à que ce dernier soit stabilisé (socialement, économiquement, organisationnellement).

En fonction des résultats obtenus, un plan d'action pourra être défini. Ce dernier pourra prendre une orientation économique (recherche de nouveaux financements, de partenariats complémentaires), sociale (développement de l'utilité sociale des activités, de leur visibilité...) ou organisationnelle (nécessité de mieux articuler compétences et activités par exemple).

Les orientations peuvent par ailleurs se cumuler.



Expérimentation

4

Cette quatrième partie porte sur les résultats de l'expérimentation mise en place auprès de plusieurs terrains d'étude dans le cadre de la recherche-action.

Les terrains d'étude se déclinent sous la forme d'associations diverses qui ont pu soit être formées à la démarche (organisations dites débutantes), soit être formées et qui ont également utilisé la méthode (organisations expertes), soit qui n'ont ni été formées ni utilisées la démarche (structures dites novices).

Terrains d'étude et
grilles d'entretien

La méthodologie de la recherche-action

1. Sélection de terrains

- 4 terrains d'étude ont été sélectionnés

Terrains d'étude	
Typologie des terrains	Associations de l'économie sociale et solidaire
Catégorie 1	Organisation experte (démarche déjà mobilisée et améliorée par la structure elle-même)
Catégorie 2	Organisation débutante (structure formée à la démarche avec système d'activité formalisé)
Catégorie 3	Organisation novice

2. Mise en place de la recherche

En fonction de la catégorie de l'organisation, une méthodologie spécifique est mise en place.

Pour les catégories 1 à 2, des entretiens semi-directifs sont mis en place. Ils ont pour objectif d'interroger les conséquences du déploiement de la démarche sur le fonctionnement et l'organisation.

Pour les organisations classées en catégorie 3, la méthode consiste à déployer la démarche et à en évaluer les conséquences.

La méthode utilisée pour les organisations de catégorie 1 (expertes)

1. L'analyse approfondie de l'activité

L'intervention consiste à réaliser un suivi de la mobilisation du système d'activité et de la stratégie qui en découle par l'organisation.

2. La grille d'entretien

La mise en place et les impacts de la démarche initiée sont questionnés à partir de la grille suivante :

- Comment avez-vous continué d'utiliser cet outil (modèle d'activité) au sein de votre structure ?
- Qui a utilisé cet outil (direction, administrateurs, direction et administrateurs...) ?
- Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de cet outil ?
- Avez-vous apporté des améliorations à cet outil ?
- En quoi cet outil a-t-il eu éventuellement des conséquences sur la stratégie de votre structure ?
- En quoi cet outil a-t-il eu éventuellement des conséquences en termes de développement économique ?
- En quoi cet outil a-t-il eu des conséquences éventuelles en termes de développement des partenariats ?
- Est-ce que cet outil a-t-il eu des conséquences en termes de dynamique associative ?
- Est-ce que cet outil a eu des conséquences autres (favorables ou défavorables) au niveau de votre association ?

La méthode utilisée pour les organisations de catégorie 2 (débutantes)

1. L'analyse approfondie de l'activité

L'intervention consiste à réaliser suivi de la mobilisation des contenus de la formation (apprendre à réaliser un modèle d'activité) mise en place par l'organisation.

2. La modélisation

Les structures seront interviewées à partir du questionnaire suivant :

- Avez-vous utilisé le modèle d'activité sein de votre organisation ?
- Si oui : voir questionnaire pour structure de catégorie 1
- Si non :
 - quelles sont les raisons qui peuvent expliquer que cet outil n'a pas été utilisé au sein de votre structure ?
 - qu'avez-vous gardé en mémoire de cette formation autour de cet outil ?
 - seriez-vous prêt à retenter l'expérience ?
 - Si oui : voir entretien pour structures de catégorie 3

La méthode utilisée pour les structures de catégorie 3 (novices)

1. L'analyse approfondie de l'activité

La démarche consiste à réaliser avec l'organisation un modèle d'activité à partir du questionnaire suivant :

- quelles sont les activités concrètement réalisées par ce service ?
- est-ce que les activités mises en place sont réellement repérées de manière exhaustive ?
- est-ce que ces activités sont correctement dénommées au regard de leur contenu ?
- quels sont les enjeux qui traversent chacune de ces activités ?
- est-ce que les activités répondent à des besoins sociaux ?
- quel est le taux de couverture des besoins sociaux identifiés par les activités mises en place ?

2. La modélisation du système d'activité

L'ensemble de l'analyse est modélisée sous la forme d'un schéma permettant :

- A. De donner une forme spécifique au service (design),
- B. D'identifier exhaustivement et judicieusement son contenu et la valeur sociale de ses activités (valorisation sociale)
- C. De mettre en perspective des axes d'amélioration ou de développement pour chacune des activités (stratégie).

Résultats des
expérimentations

INNOV'SPORT – Organisation associative de catégorie 1 (experte)

INNOV'SPORT est une association sportive loi 1901 créée en 2018, affiliée à la fédération française de handball et à la fédération française du sport adapté. INNOV'SPORT a participé à un accompagnement collectif sur la modélisation socio-économique de ses activités mis en place par le DLA de Belfort et conduit par le cabinet Aléis Conseil durant l'année 2019.

L'association INNOV'SPORT présente un modèle qui s'inspire d'un concept reconnu en sciences sociales à savoir celui de *fait social total* proposé par l'anthropologue Marcel Mauss. Comme dans toute la théorie de Mauss, la notion de fait social total reflète le souci de relier le social et l'individuel d'une part, le physique et le psychique de l'autre part.

INNOV'SPORT a la particularité de disposer d'un système d'activité qui peut, en ce sens, répondre de manière globale et diversifiée à un ensemble de situations et qui peut, également, poursuivre plusieurs finalités (vivre ensemble dans un territoire, faire équipe dans un milieu professionnel, développer des actions de santé publique, s'épanouir et s'accomplir...). L'importance sociale de l'association est ainsi mise en évidence dans son modèle.

Le travail de recherche menée avec l'association INNOV'SPORT a mis en évidence que la construction d'un modèle d'activité permet de donner du sens à une démarche (selon les mots de son Président « sans la construction de ce modèle, Innov'Sport ne serait pas ce qu'elle est devenue aujourd'hui »).

L'activité générale d'Innov'Sport étant complexe, il est ainsi apparu nécessaire de pouvoir le « mettre en mots et en forme » pour pouvoir le circonscrire sans pour autant le réduire, le clarifier tout en le valorisant.

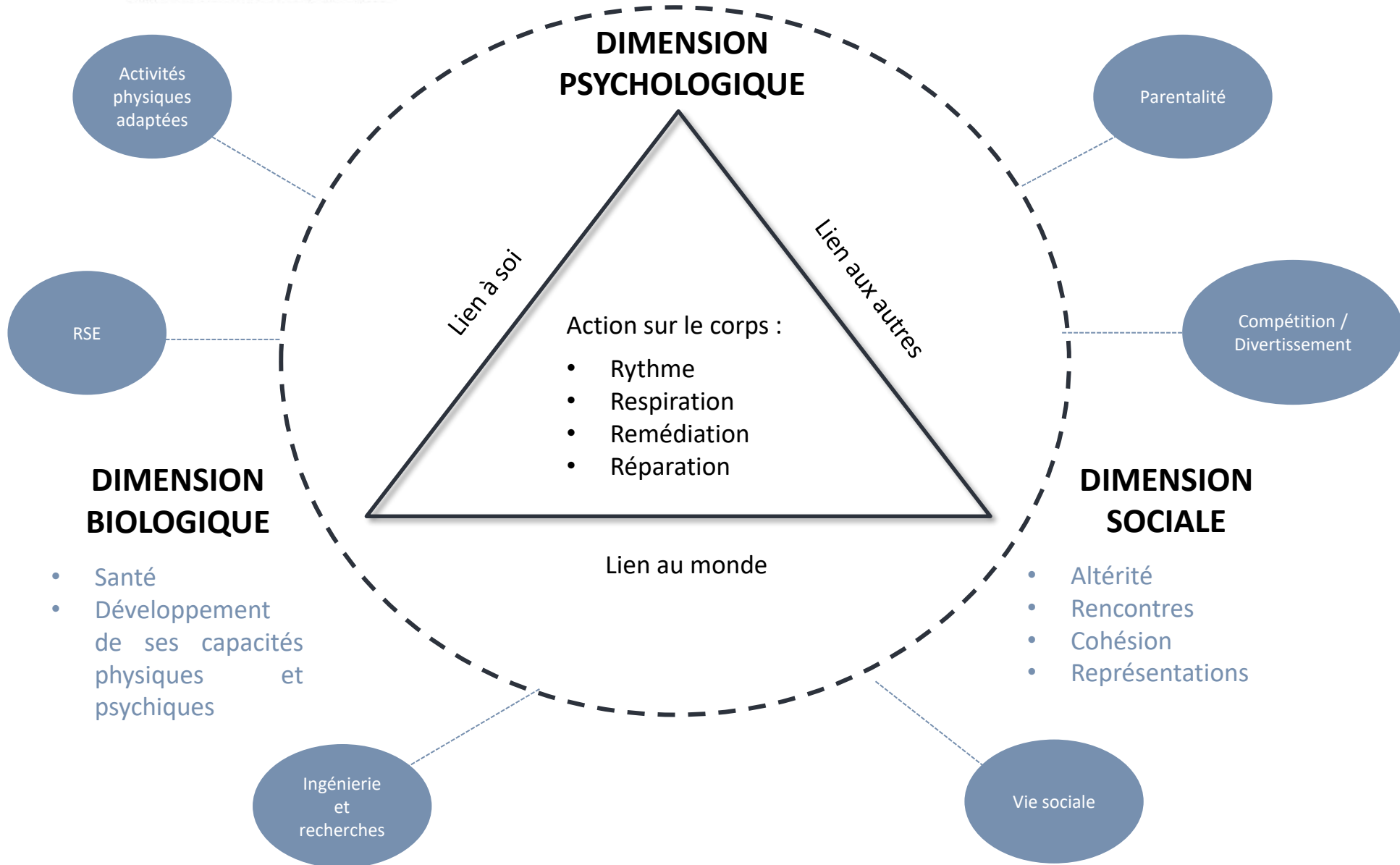
L'association continue par ailleurs son travail de modélisation.

Elle estime qu'il est par ailleurs vraiment nécessaire de bien faire apparaître dans le modèle, les besoins des personnes et des partenaires ainsi que les impacts des activités mises en place. Ces deux thématiques permettent, toujours selon l'association, de renforcer et de consolider la valeur sociale de l'action associative tout communiquant de manière très lisible sur l'adéquation existante entre les activités proposées et les besoins des personnes qui y participent (et de suivre également l'impact des activités sur les besoins des personnes).

En dernier lieu INNOV'SPORT tient à mettre en avant que cette réflexion autour de son activité l'amènera à changer son identité visuelle et textuelle (passage de la dénomination d'Innov'Sport à l'appellation « EQUILIBRE »)

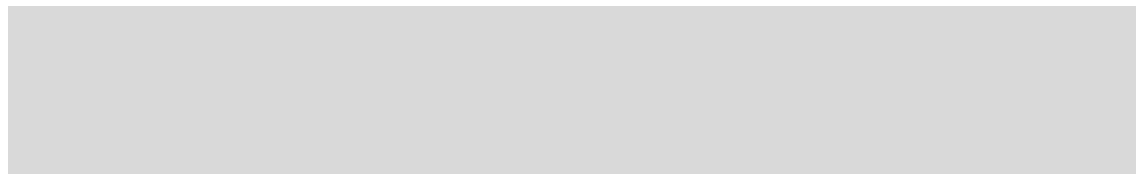
Notons, en termes de recherche, que le modèle d'Innov'Sport est complexe et conceptuellement approfondi. L'essaimage d'un tel modèle n'est pas facile. Au-delà d'une activité à déployer, c'est un modèle qu'il faut comprendre, intégrer avant de pouvoir le diffuser et l'appliquer.

- Travail autour de son rôle et de ses capacités d'action
- Confiance en soi



Le modèle d'activité présenté ci-contre prend sa source dans un concept sociologique (« fait social total »). Ce modèle intègre dans son schéma un ensemble d'éléments : trois dimensions (psychologie, biologie, social), des activités (vie sociale, parentalité, APA...), des objectifs/besoins (santé, développement, cohésion, confiance en soi...) et des impacts (liens et action sur le corps).

PTT GIBUS FM – Organisation associative de catégorie 1 (experte)



P'tit Gibus FM est une radio associative locale et de proximité qui existe depuis 35 ans. Elle est le fruit du regroupement de Radio Collège Pergaud (créée en 1986) et de Radio Collège Edgar Faure (créée en 2017).

L'activité la radio associative a pour finalité de stimuler l'envie d'apprendre et de vivre ensemble.

Pour mettre en application cette finalité, elle a créé un outil support innovant et hybride : une radio scolaire, éducative et sociale (élèves et professeurs/Jeunes, parents, habitants...) qui est aussi une radio locale e (à destination des habitants et d'un territoire).

P'tit Gibus FM a participé à un accompagnement collectif sur la modélisation socio-économique de ses activités mis en place par le DLA du Doubs et conduit par le cabinet Aléis Conseil durant l'année 2018.

Le directeur de l'association rencontré dans le cadre de cette recherche-action met en avant que le travail de schématisation a « permis de remettre les choses à leur place » : la radio a par exemple été replacée en tant qu'outil support à l'activité (activité éducative, pédagogique, sociale, d'animation locale) alors qu'auparavant elle était présentée comme l'activité principale de l'association.

De plus, la dimension hybride de l'association (radio pédagogique et locale) a été valorisée alors, qu'en amont du travail de schématisation, cette double dimension associative n'apparaissait pas clairement.

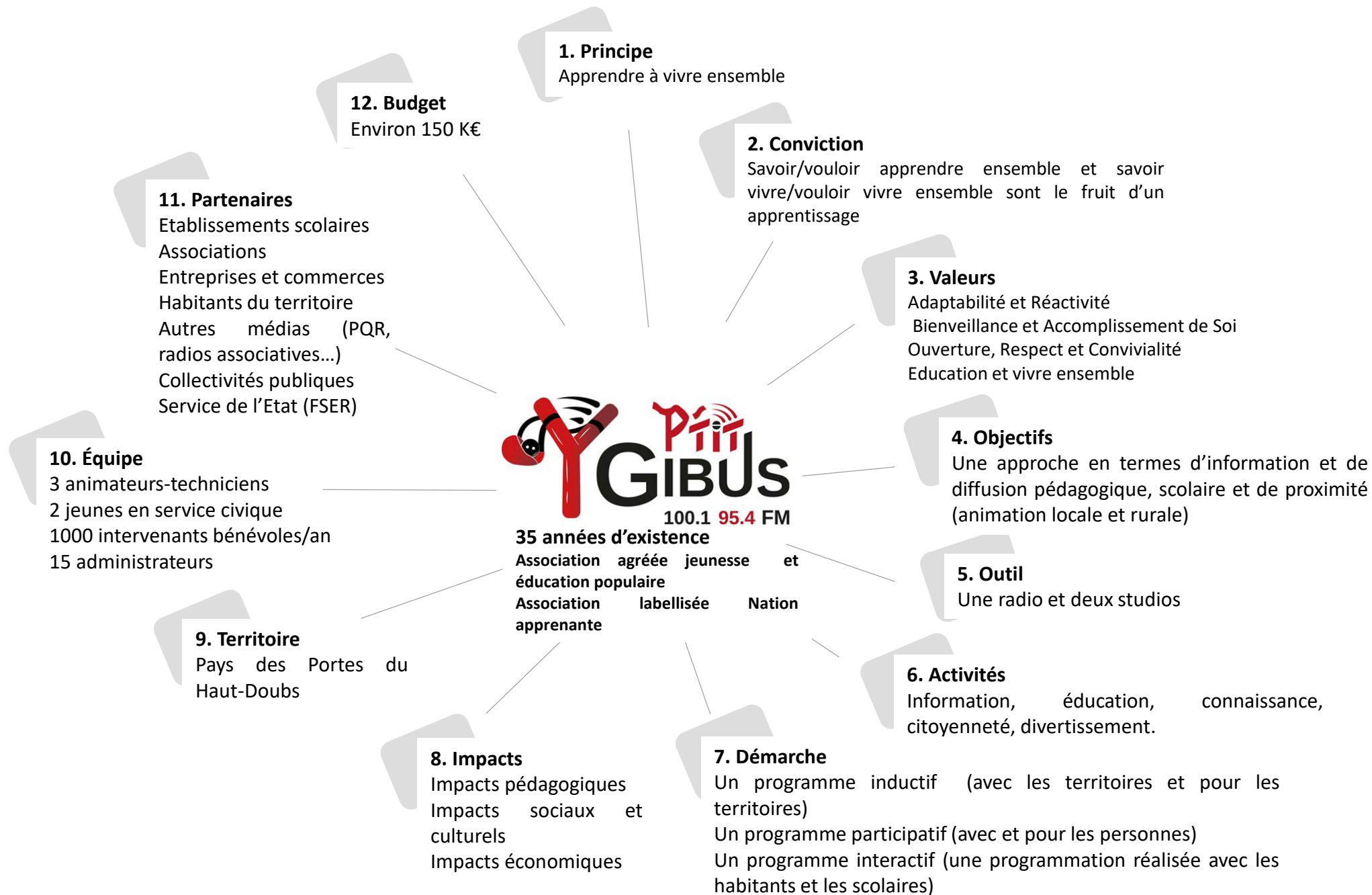
P'tit Gibus FM a continué de mobiliser son schéma qui prend la forme d'un cadran réparti en douze thématiques.

Il est à préciser que le directeur de l'association met en avant que le travail autour d'un système d'activité comprend une dimension synchronique (ce travail doit arriver au bon moment dans l'histoire d'une association, au moment où elle est en questionnement sur son projet) et une dimension diachronique (elle doit s'inscrire dans le temps, être reprise dans un objectif de suivi et d'évolution du modèle).

En ce sens, toujours selon la direction de l'association, un travail de schématisation s se marie parfaitement avec une conduite de projet voire ne peut réellement prendre toute son efficacité que dans un couplage avec une conduite de projet (projet associatif par exemple).

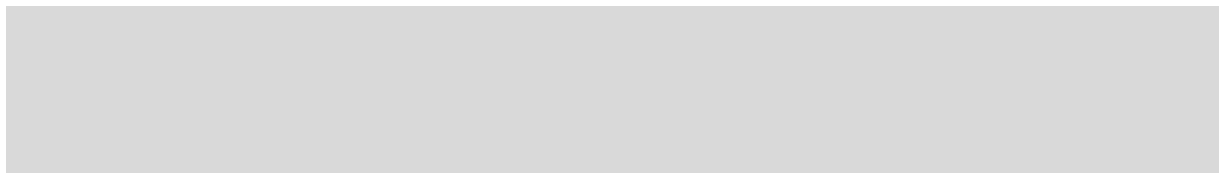
La dimension du portage stratégique semble donc essentielle pour rendre cette démarche de modélisation efficace.

De la même manière, la direction de P'tit Gibus mettra en avant l'importance de disposer d'une structure et d'une dynamique ressources humaines propice à l'accueil, mais aussi à l'accompagnement de cette démarche (notamment en termes de présence de compétences stratégiques, de capacités à disposer d'une vision systémique et globale d'une situation autant que d'une volonté partagée entre bénévoles et salariés de poursuivre la démarche de modélisation).



Le modèle d'activité est mixé avec le projet associatif et de service (présentation des partenaires, des équipes, du budget...) et renvoi symboliquement à un cadran d'horloge. Ce modèle d'activité étendu est utilisé comme outil d'évaluation du projet associatif et stratégique de P'tit Gibus et également comme un outil de communication. Ce modèle a permis de mettre en avant l'importance sociale des activités de la radio (pédagogie, développement territorial, information...) et de donner une meilleure visibilité à son action.

**Théâtre Universitaire de Bourgogne Franche Comté – Organisation associative de
catégorie 2 (structure médiane)**



Le Théâtre Universitaire de Franche-Comté a créé un modèle d'activité qui permet de mettre en évidence les différentes activités qu'il est amené à mettre en œuvre.

La rencontre réalisée auprès du TUFC est intéressante car seul un membre présent (le président) avait participé à un travail préalable de schématisation.

L'un des membres présent (une animatrice, nouvellement salariée) avait pu être informée de la démarche et avait connaissance de la modélisation qui avait été produite.

L'autre membre (un administrateur) avait quant à lui entendu parler de la démarche, mais n'avait pas connaissance du résultat obtenu.

L'entretien mené auprès du TUFC a permis de constater que les membres de l'association présents ont de suite pu échanger sur les évolutions de l'association et autour de réflexions stratégiques quant au devenir de l'association.

L'administrateur n'ayant pas eu connaissance de la schématisation a également, sans aucune difficulté, pu prendre part aux échanges car cette dernière était suffisamment éclairante pour alimenter un échange.

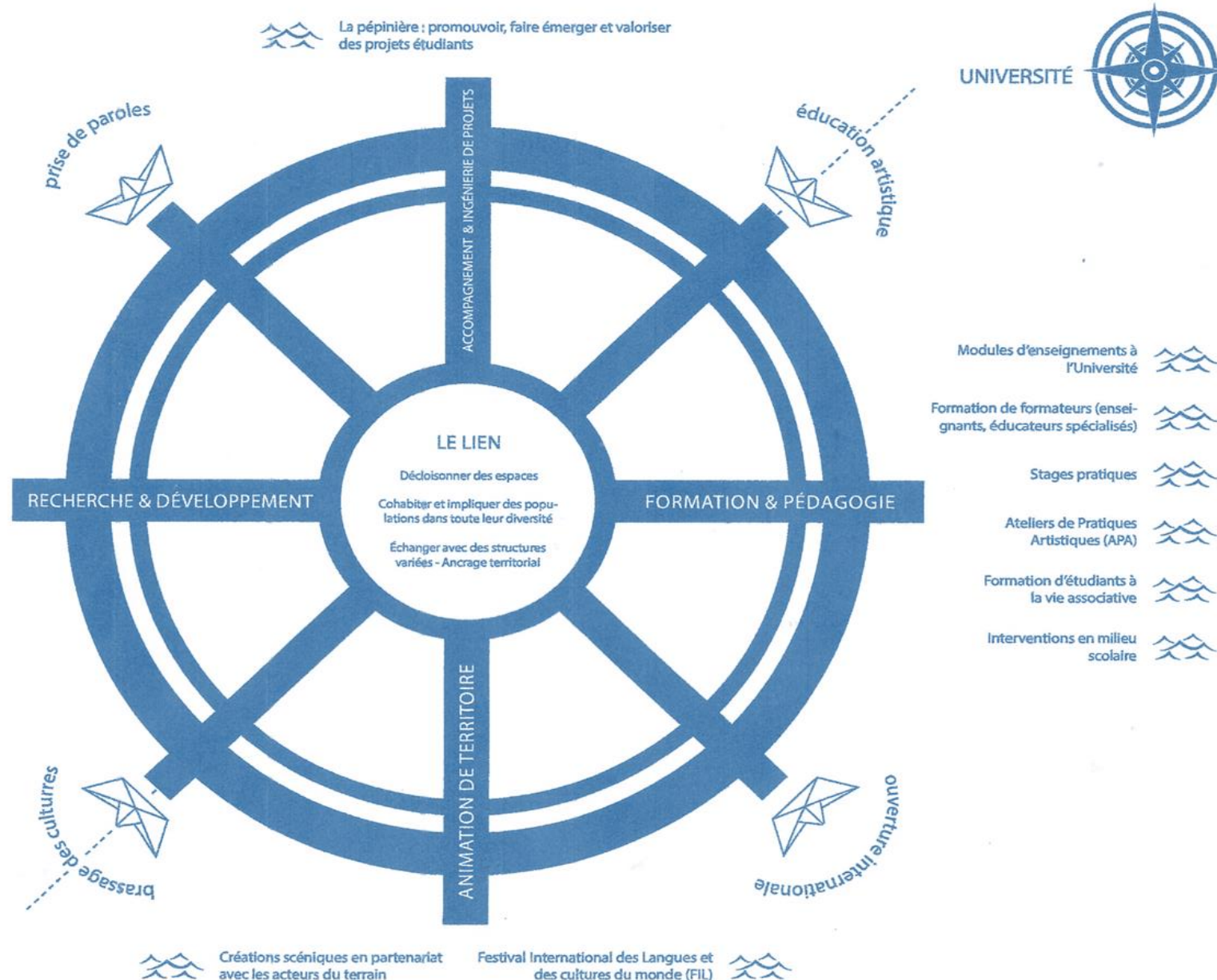
L'expérience menée avec cette association semble démontrer l'utilité de la démarche car elle permet de réactiver ou d'activer des réflexions de manière immédiate sans avoir à reprendre longuement et dans le détail toute l'histoire de l'association.

La communicabilité sociale du schéma semble donc particulièrement puissante.

- Colloques
- Conférences - Spectacles
- Publication
- Le lab'nomade



TERRITOIRES



Le modèle d'activité intègre une dimension symbolique par la présence d'un gouvernail introduisant la notion d'orientation et de pilotage de l'activité.

Le modèle d'activité introduit également des dimensions du projet associatif (valeurs et principes...) et décrit les activités (formation & pédagogie, animation de territoire...) qui elles-mêmes sont déclinées en actes (modalités d'interventions) : ateliers, modules de formation, publication...

ADDSEA – Organisation associative de catégorie 3 (débutante)

L'ADDSEA (association départementale de sauvegarde de l'enfant et de l'adolescent) est une association créée le 16 juillet 1956 et reconnue d'utilité sociale par le Préfet du Doubs le 12 juin 1998.

Le service étudié dans le cadre de notre recherche-action s'intitule le « service insertion prévention jeunes ». Ce service a pour objectif de développer des actions socio-éducatives en direction des jeunes en difficulté et de leurs familles résidant dans les quartiers d'habitat social.

Une première rencontre avec les cadres des services et avec les équipes de prévention spécialisée et d'insertion a permis de mettre en évidence l'existence de deux types de système d'activité:

- **Un métamodèle**
- **Un modèle singulier**

Le métamodèle renvoie à des activités historiques et originelles.

Le service étudié comporte deux métamodèles : un métamodèle « prévention spécialisée » et un « métamodèle » insertion par l'activité économique.

Ces deux métamodèles présentent un intérêt car les activités déployées semblent résister à l'épreuve de l'histoire et du temps et être pertinentes au regard des missions à déployer. Les activités identifiées possèdent également des finalités sociales fortes.

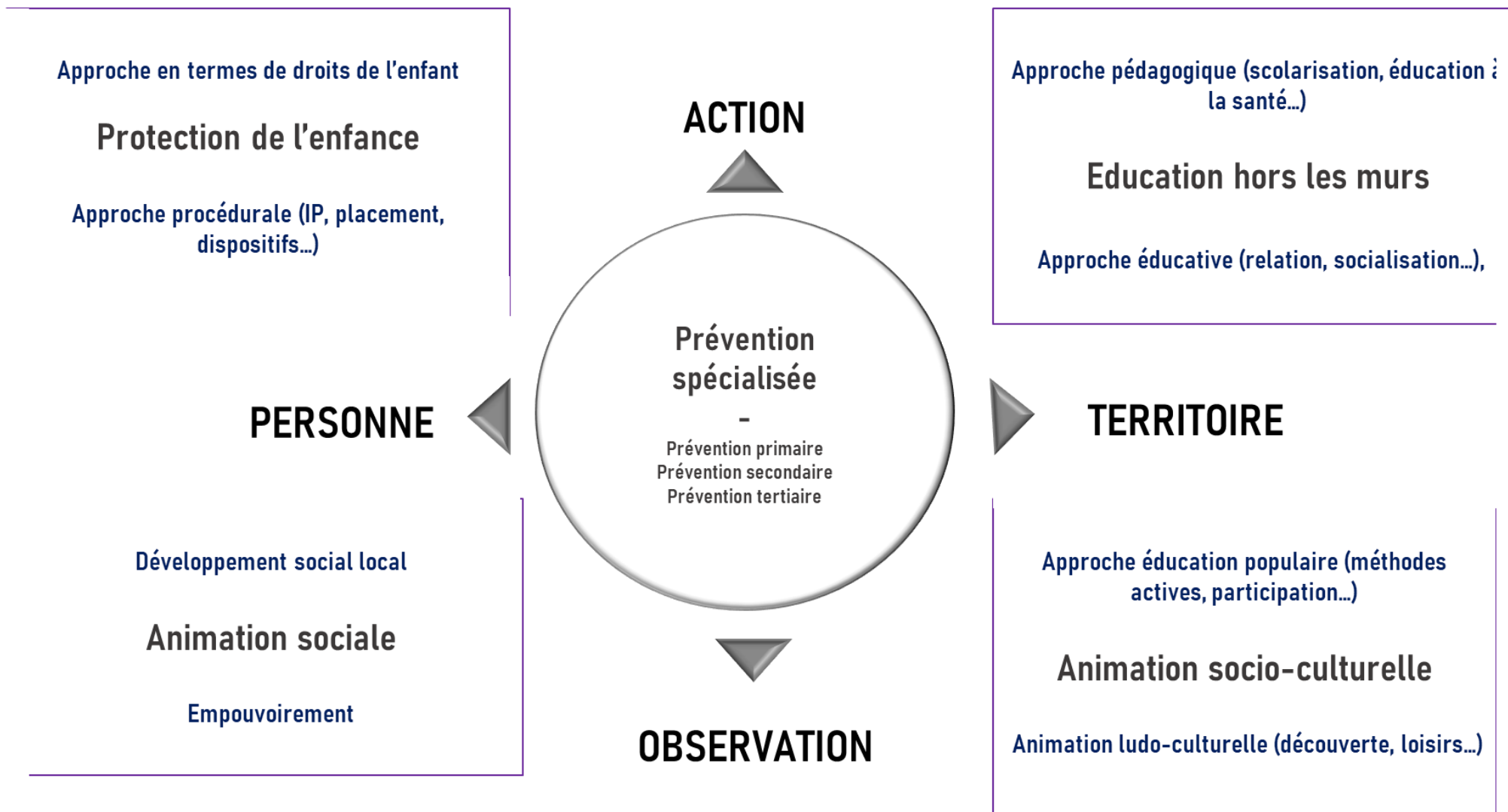
Cependant, l'utilité sociale des activités, particulièrement des activités de la prévention spécialisée, est souvent remise en question.

Le modèle singulier est quant à lui spécifique.

Dans le cas de l'ADDSEA, il existe ainsi un système d'activité singulier car l'association étudiée a mixé deux champs d'activité en un seul : la prévention spécialisée et l'insertion par l'activité. Ce système d'activité hybride permet d'ouvrir des possibles au-delà d'une approche éducative en termes de trajectoire formative ou professionnelle.

De plus, le modèle singulier du service prévention insertion de l'ADDSEA se compose de deux échelles d'intervention fortement intriquées : une individuelle et l'autre environnementale. L'intervention du service peut, en effet, concerner une personne ou un territoire. De plus, les effets d'un accompagnement individuel peuvent avoir une répercussion sur le territoire de vie de la personne comme une intervention à l'échelle du territoire peut avoir des répercussions sur les personnes qui y habitent. Le schéma contingent du service est donc autant nucléaire (individuelle), qu'holiste (individu et environnement) que systémique (liens individu-environnement).

Le système du service insertion prévention de l'ADDSEA apparaît intéressant dans sa structuration. Il densifie le contenu d'une approche éducative et permet le développement d'une dynamique entre deux paradigmes qui sont également deux pratiques professionnelles (circularité entre insertion et éducation). De plus sa dimension holistique et systémique semble être particulièrement efficiente et très intéressante au niveau de ses impacts (maximisation des impacts potentiels).

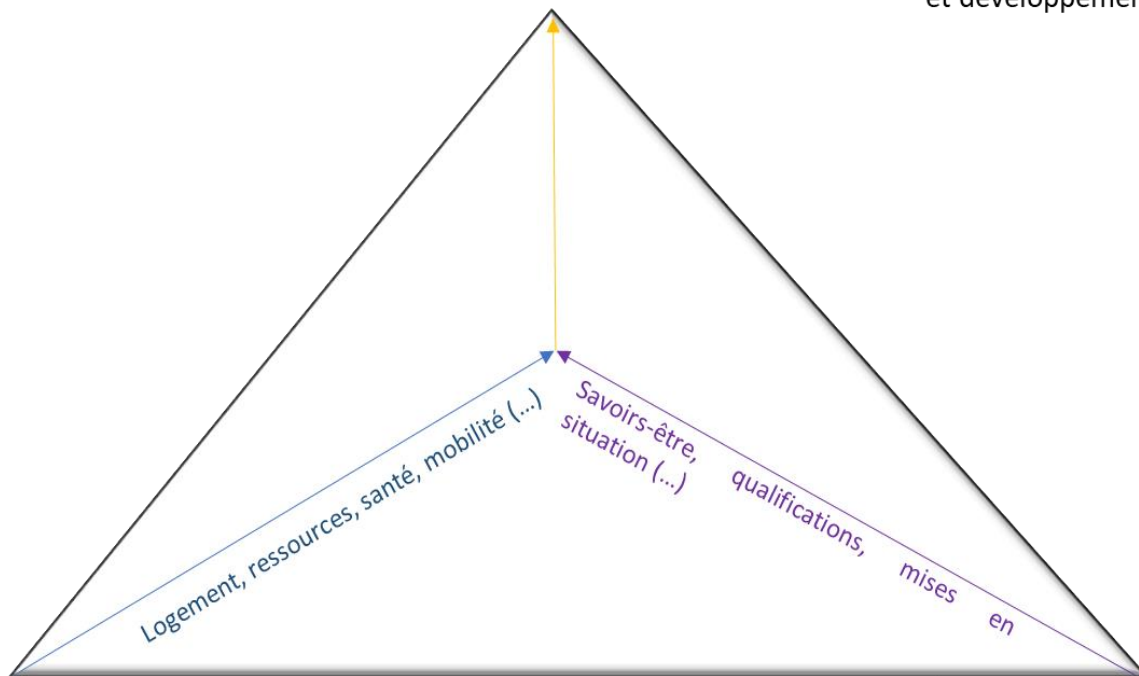


Métamodèle d'une activité de prévention spécialisée qui reprend les différentes dimensions de la mission de prévention spécialisée (action, personne, territoire, observation), les activités menées (protection de l'enfance, éducation hors les murs, animation sociale, animation socio-culturelle) ainsi que les différentes modalités d'approche existantes (droits de l'enfant, développement social local, pédagogie, éducation populaire, procédure, empouvoirement, animation ludo-culturelle). Une déclinaison de la mission de prévention spécialisée est aussi proposée en termes d'intensité d'intervention (iprévention primaire/observation et dialogue ; prévention secondaire/accueil, information, orientation ; prévention tertiaire/accompagnement, mise à l'abri, protection...).

INCLUSION & DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

- Inclusion sociale et économique des personnes
- Développement des territoires (réduction des phénomènes d'exclusions et développement économique)

**PARCOURS
SOCIAL**

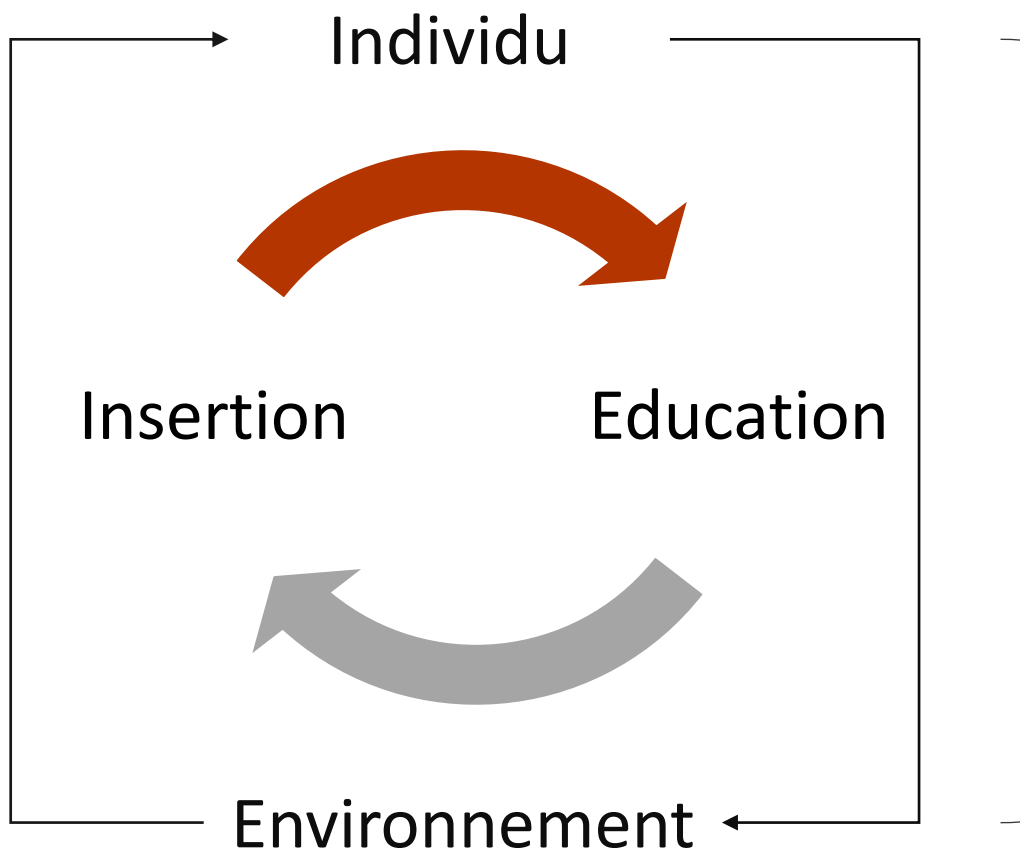


**PARCOURS
EMPLOI**

Le modèle ci-contre est un modèle d'activité d'une activité d'insertion par l'activité économique qui décrit les activités menées (parcours social, parcours emploi), les actions générales concernées (actions sur le logement, sur les savoirs-être, sur la santé, sur les qualifications...).

La mise en synergie du système est schématisée sous la forme de deux flèches qui se rencontrent au centre du schéma (triangle) et qui donne naissance à un double impact (inclusion et développement des territoires).

C'est par la rencontre de deux activités (social et emploi) que l'insertion par l'activité économique peut espérer des résultats en termes d'inclusion (se qualifier, décrocher un emploi, trouver un logement, acquérir un statut social...) et par ricochet en termes de développement territorial (hausse des revenus, création d'activité...).



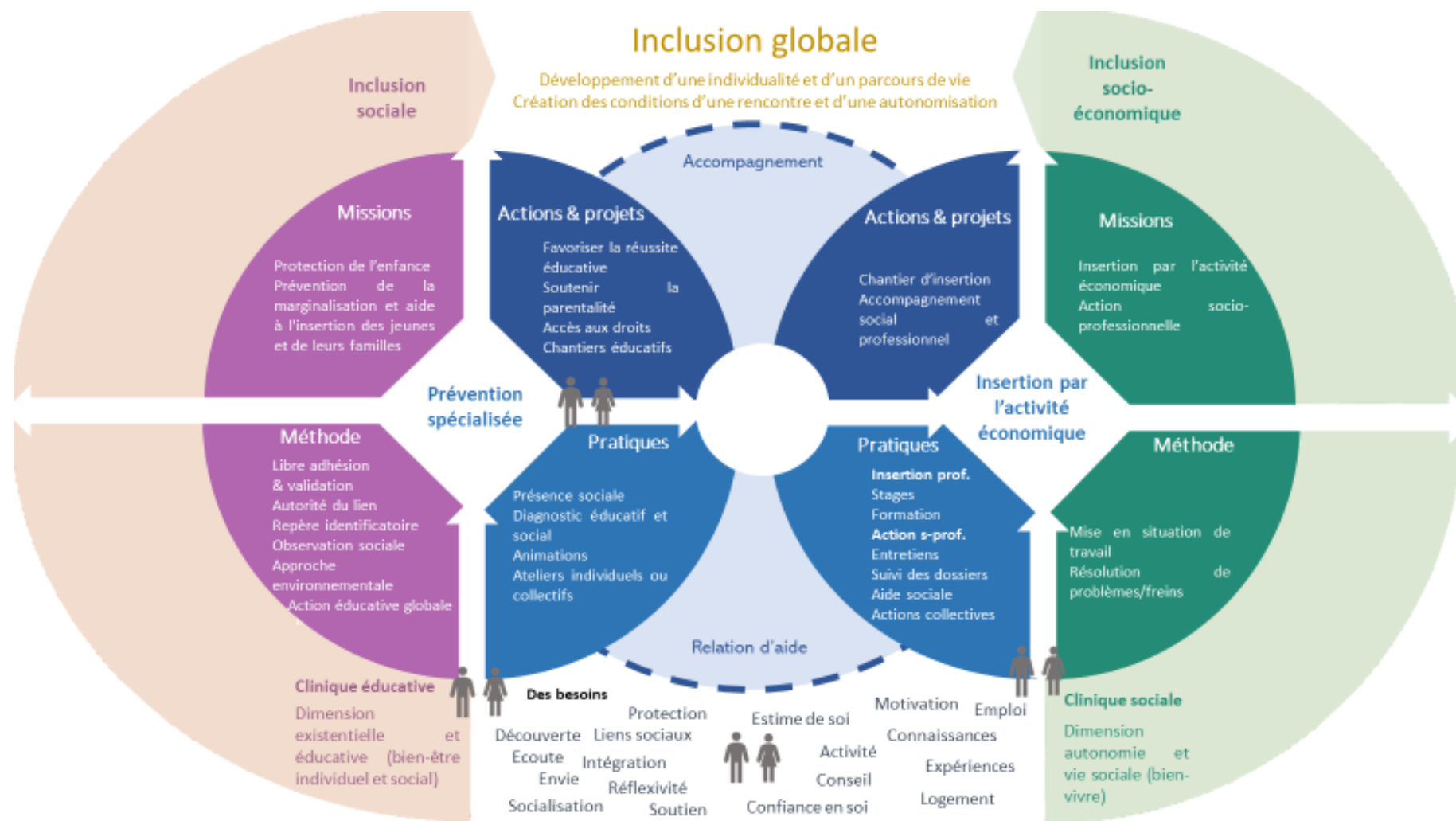
- Une proposition en termes d'éducation et d'insertion
- Insertion par l'éducation versus éducation par l'insertion
- Accompagnement individuel et holistique (ensemble de l'environnement)
- Effets individuels et effets à l'échelle de l'ensemble d'un territoire (principe d'entraînement et de mimétisme en ce qui concerne l'insertion : si d'autres ont pu s'insérer, je peux aussi le faire. Des possibles sont créés dans le réel).

Le modèle présenté ci-contre est un modèle local d'activité mettant en évidence la dimension hybride, dynamique et systémique de l'activité du service.

L'éducation prépare à l'insertion (travail sur le comportement et les envies) et l'insertion travaille à une inclusion socio-professionnelle de la personne (qualification, emploi,...) qui en retour stabilise les acquis éducatifs.

L'intervention à l'échelle de l'individu en même qu'à l'échelle d'un territoire cherche à créer un cercle vertueux (le territoire entraîne l'individu qui en retour diffuse son expérience positive dans le territoire).

Ce modèle est décliné de manière détaillée dans la page suivante.



Le modèle d'activité du service insertion-prévention de l'ADDSEA est un modèle hybride car il se compose de deux métamodèles (insertion par l'activité économique et prévention spécialisée) et d'un modèle composite (il intègre, en effet, deux métamodèles et un modèle local qui consiste à travailler la mise en tension entre deux champs d'intervention que sont la prévention et l'insertion). Ce modèle d'activité a également une ambition : celle de rendre visible le lien entre une finalité (inclusion globale) avec des activités et des besoins

Inclusion globale

Développement d'une individualité et d'un parcours de vie
Création des conditions d'une rencontre et d'une autonomisation

Inclusion sociale

Missions

Protection de l'enfance
Prévention de la marginalisation et aide à l'insertion des jeunes et de leurs familles

Méthode

Libre adhésion & validation
Autorité du lien
Repère identificateur
Observation sociale
Approche environnementale
Action éducative globale

Clinique éducative
Dimension existentielle et éducative (bien-être individuel et social)

Actions & projets

Favoriser la réussite éducative
Soutenir la parentalité
Accès aux droits
Chantiers éducatifs

Prévention spécialisée

Pratiques

Présence sociale
Diagnostic éducatif et social
Animations
Ateliers individuels ou collectifs

Des besoins

Découverte
Ecoute
Socialisation
Liens sociaux
Intégration
Réflexivité
Soutien
Protection

Accompagnement

Actions & projets

Chantier d'insertion
Accompagnement social et professionnel

Insertion par l'activité économique

Pratiques

Insertion prof.
Stages
Formation
Action s-prof.
Entretiens
Suivi des dossiers
Aide sociale
Actions collectives

Relation d'aide

Estime de soi

Activité
Conseil

Confiance en soi

Motivation

Connaissances
Expériences
Logement

Emploi

Inclusion socio-économique

Missions

Insertion par l'activité économique
Action socio-professionnelle

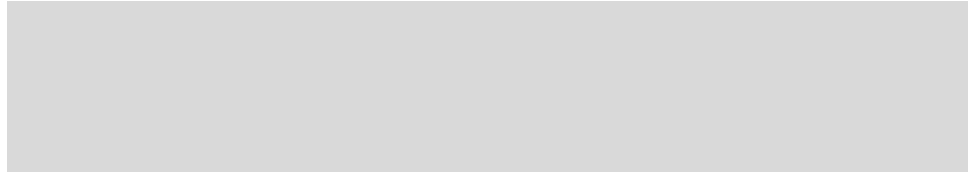
Méthode

Mise en situation de travail
Résolution de problèmes/freins

Clinique sociale
Dimension autonomie et vie sociale (bien-vivre)

La Maison des femmes pour l'égalité

La Maison des femmes pour l'égalité



La Maison des femmes pour l'égalité n'est pas une entité associative, mais un projet en cours de développement.

Ce projet a été pensé par un collectif d'associations :

- Solidarité femmes 25 qui a pour objet social de lutter contre toutes les formes de violences sexistes faites aux femmes et aux enfants ; Informer et développer les échanges et réflexions pour prévenir les violences et promouvoir l'égalité femme-homme.
- Le CIDFF du Doubs qui a pour principales missions d'informer les femmes et les familles sur leurs droits dans une approche globale ; Favoriser l'autonomie des femmes, faire évoluer leurs places dans la société ; Lutter contre les violences et les préjugés sexistes.

À l'origine, les deux structures souhaitent faciliter le parcours des femmes victimes de violences, avec un projet de locaux partagés.

D'autres acteurs associatifs sont identifiés comme pouvant intégrer le projet.

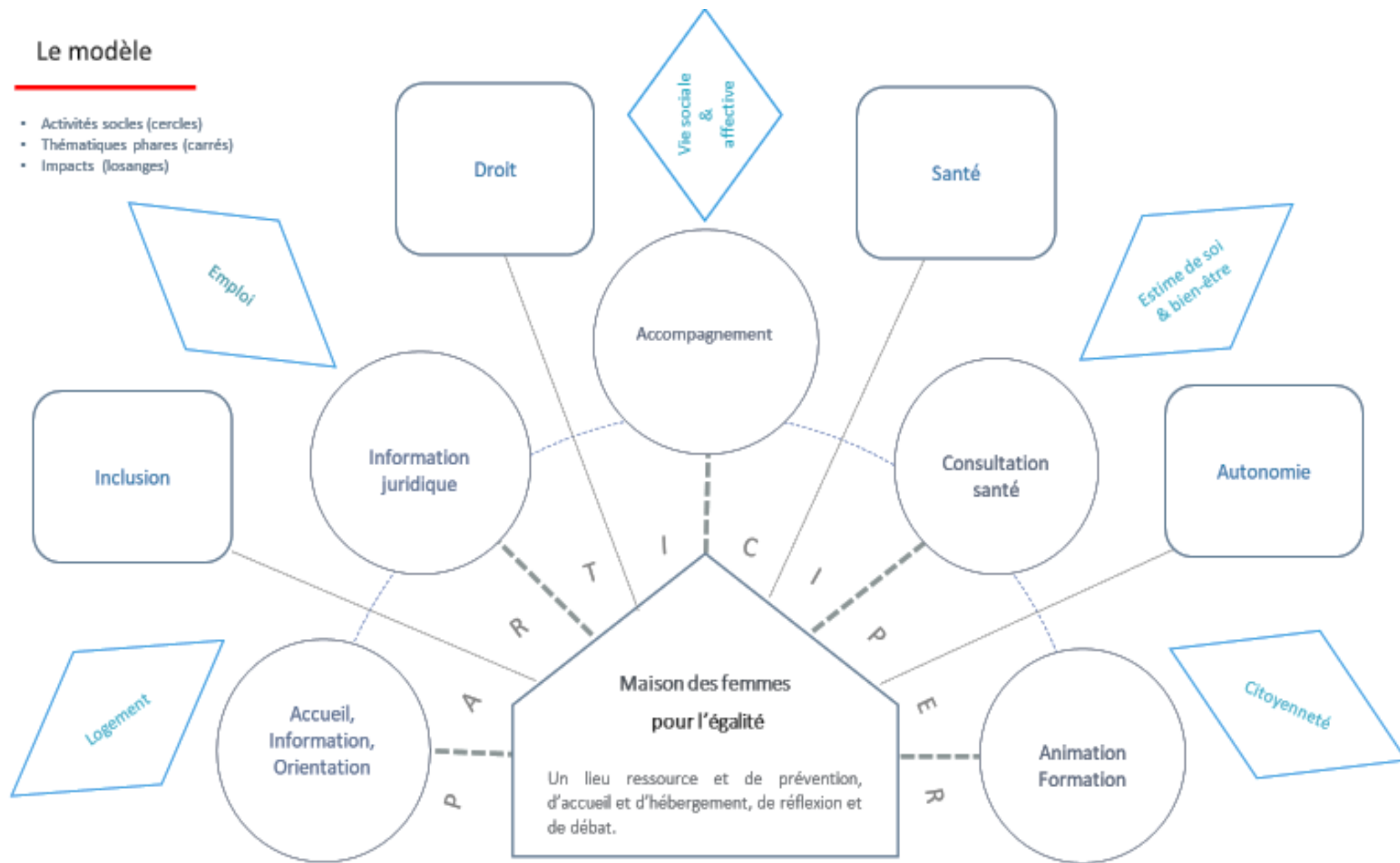
Il y a également dès le départ la volonté que cette Maison des femmes soit ouverte à toutes les femmes et se situe au cœur de la cité bisontine.

Dans le cadre de la formalisation de ce projet, un travail de modélisation a été réalisé en lien avec les parties prenantes de ce projet.

Cette modélisation a été présentée à la Mairie de Besançon aux différents et potentiels partenaires de ce projet (Conseil Régional de Bourgogne Franche-Comté, Conseil départemental du Doubs, Services de l'Etat, Caisse d'Allocations Familiales du Doubs, Mairie de Besançon...).

Le modèle

- Activités socles (cercles)
- Thématiques phares (carrés)
- Impacts (losanges)



Le modèle d'activité de la Maison des femmes pour l'égalité est un modèle structuré sous la forme de strates qui se déploient à partir d'un corpus physique (la Maison), d'un message directeur (participer) et d'axes projet complémentaires (activités socles, thématiques phares, impacts).

Il est à mettre en évidence que les axes du projet ont été positionnés de telle manière à ce qu'ils puissent s'articuler et se répondre entre eux.

Le positionnement de ces axes a aussi été pensé : par exemple, l'activité socle « accompagnement » est au centre du modèle, et l'impact « vie sociale et affective » joue le rôle de ligne de partage entre les impacts « durs » (logement, emploi) et les impacts « doux » (estime de soi, citoyenneté).

Modélisation

5

Cette cinquième partie est à appréhender comme une tentative consistant à identifier les résultats de la recherche et à les modéliser. Elle est ce que l'on appelle communément en recherche « une discussion ». La discussion est l'une des dernières étapes d'un travail de réflexion orienté « recherche » : elle permet d'analyser et d'interpréter les résultats des études menées.

Du diagnostic à l'évaluation de la valeur sociale

La démarche mise en place dans le cadre de cette recherche action pourrait être résumée sous le titre « **démarche d'évaluation de la valeur sociale des activités d'une organisation** ».

Cette démarche, comme nous avons pu le voir, est construite à partir d'un outil que nous avons dénommé « **modèle d'activité** ».

Du modèle d'activité à la valeur sociale

Notre recherche-action a débuté avec un outil : le modèle d'activité.

La recherche-action que nous avons menée a pu mettre en évidence que le modèle d'activité ne se restreint pas uniquement au(x) champ(s) d'activité déployés par une organisation. Ce modèle d'activité peut ainsi intégrer les impacts recherchés ou obtenus, les actes mis en place, des éléments de fonctionnement, des principes conceptuels (...). La liste n'est pas exhaustive. Le modèle d'activité est donc à comprendre comme l'action globale de l'organisation (à partir de quoi l'organisation agit ? Comment l'organisation agit ? Pourquoi l'organisation agit ? Où l'organisation agit ? Quand l'organisation agit ? Qui agit dans l'organisation ?). Enfin, cette recherche a également été précieuse car elle a permis de faire émerger le concept de « valeur sociale » et d'en donner une définition singulière.

La définition du concept de valeur sociale

La valeur sociale est un concept utilisé en complément de la notion de « valeur économique ».

Dans une entreprise commerciale ou marchande, la valeur sociale correspondra le plus souvent à des actions autour de la qualité de vie au travail et de protection de l'environnement.

De manière pragmatique, dans le domaine de l'économie sociale et solidaire, une valeur sociale peut par exemple prendre la forme d'une activité sportive, d'une activité culturelle, d'inclusion, de loisirs. Ces activités auront une valeur sociale du moment qu'elles poursuivent une transformation positive et respectueuse d'une situation vécue (approche curative) ou qui pourrait être vécue (approche préventive).

Une activité sportive n'est pas forcément, et en ce sens, une activité ayant une valeur sociale. Elle peut cependant avoir une valeur sociale si cette activité est un support, par exemple, à une meilleure connaissance de soi ou à la découverte de l'autre.

La valeur sociale correspond ainsi à la formule suivante « activité + finalité (s) sociale(s) ».

Plus la finalité sociale sera forte et plus les finalités sociales seront étendues, plus la valeur sociale gagnera en importance.

Cette recherche-action nous démontre, en outre, qu'une activité à forte valeur sociale ajoutée n'est pas forcément utile : elle peut aussi être esthétique et inspirante (et donc attractive). La valeur sociale n'est donc pas synonyme d'utilité sociale.

De la valeur sociale à l'évaluation de la valeur sociale

Au-delà de la mobilisation du concept de valeur sociale, cette recherche nous a conduit à identifier plusieurs indicateurs permettant de définir le niveau de la valeur sociale d'un système d'activité (« valeur faible, moyenne, forte ») versus « valeur en progression ou valeur déclinante ») via la mise en place d'un modèle d'activité.

Ces indicateurs seraient les suivants :

- **la finalité sociale** (la finalité du système d'activité étant uniquement et véritablement sociale : cohésion sociale, travail sur les représentations sociales liées au handicap, amélioration des conditions de vie...),
- **l'utilité sociale** (le système d'activité répond à un ou des besoins sociaux réels et prégnants ; le système d'activité répond à un ou à des besoins non couverts ou insuffisamment couverts),
- **la pertinence sociale** (le système d'activité répond avec efficacité et efficience à un ou des besoins sociaux),
- **la durabilité sociale** (capacité de résistance ou de résilience du système d'activité au temps, aux changements : la notion de durabilité se situe à l'opposée de l'effet de mode, du temps court et de l'immédiateté),
- **la lisibilité sociale** (le potentiel et les apports d'un système d'activité sont aisément voire immédiatement perceptibles ; le système d'activité présente un intérêt aisément voire immédiatement perceptible ; il est facile d'argumenter sur les conséquences sociales, à court ou à long terme, de la suspension, de l'arrêt ou de la non mise en œuvre d'un système d'activité à une échelle locale, nationale ou sociétale),
- **l'acceptabilité sociale** (le système d'activité rencontre une culture, une époque, un contexte ou au contraire suscite du rejet, de la peur, voire de l'agressivité...),

Ces indicateurs forment un ensemble cohérent permettant ainsi d'établir un diagnostic qui précisera si le système d'activité de l'organisation est valorisable et si il possède **un coefficient social d'attractivité** suffisant pour envisager sereinement son avenir.

Cette modalité d'évaluation devrait cependant prendre la forme d'une « auto-évaluation » et ne pas être traduite ou entendue de manière normative. Il s'agit plutôt de disposer d'une tendance en termes de valeur sociale en s'autorisant à la questionner à partir de critères, qui, comme toute démarche similaire dans le secteur de l'ESS, demande de la prudence.

De l'évaluation de la valeur sociale au projet de valorisation sociale

L'évaluation de la valeur sociale d'une ou plusieurs activités sous la forme d'un modèle d'activité trouve une issue concrète par la mise en place d'un plan d'action.

Nous avons renommé ce plan d'action par l'acronyme « PVS » signifiant « projet de valorisation sociale ».

Ce projet est travaillé en lien étroit avec l'organisation qui participe à la démarche.

Si le système d'activité présente donc une nécessaire introspection permettant de mettre en lumière les activités déployées par l'organisation, la formalisation du projet de valorisation sociale va quant à lui demander de traduire les résultats de la modélisation sous la forme de perspectives et d'objectifs (de stabilisation, d'amélioration, de développement, de transformation...).

L'étape d'introspection est donc suivie d'une phase d'extrospection. c'est-à-dire un travail d'objectivation et de mise en perspective des activités préalablement identifiées.

Nous entrons ici dans une étape éminemment stratégique qui demandera à réfléchir autour des thématiques stratégiques à sélectionner en fonction du résultat des résultats de l'évaluation de la valeur sociale réalisée.

Nous pouvons lister ici les thématiques stratégiques prioritaires identifiées au cours de cette recherche-action :

- Stratégie économique (recherche de financement...).
- Stratégie sociale (ajout d'une nouvelle activité, transformation d'une activité...).
- Stratégie ressources humaines (recrutement de nouvelles compétences, plan de développement des compétences...).
- Stratégie organisationnelle (changement ou modification des locaux, évolution de l'organigramme...).
- Stratégie de communication (valorisation des activités...).

La mise en œuvre du projet de valorisation sociale demandera, en tout état de cause, la mobilisation de compétences stratégiques au sein de l'organisation concernée et éventuellement d'un appui pour co-construire et accompagner ce projet.

De l'accroche cognitive à l'appropriation cognitive

La recherche-action menée a permis de valider le fait que l'élaboration d'un modèle d'activité permet une réelle accroche cognitive de la part des participant.es. Cette accroche cognitive se transforme par le truchement de l'évaluation de la valeur sociale et de la mise en objectifs de cette évaluation (projet de valorisation sociale) en une appropriation cognitive.

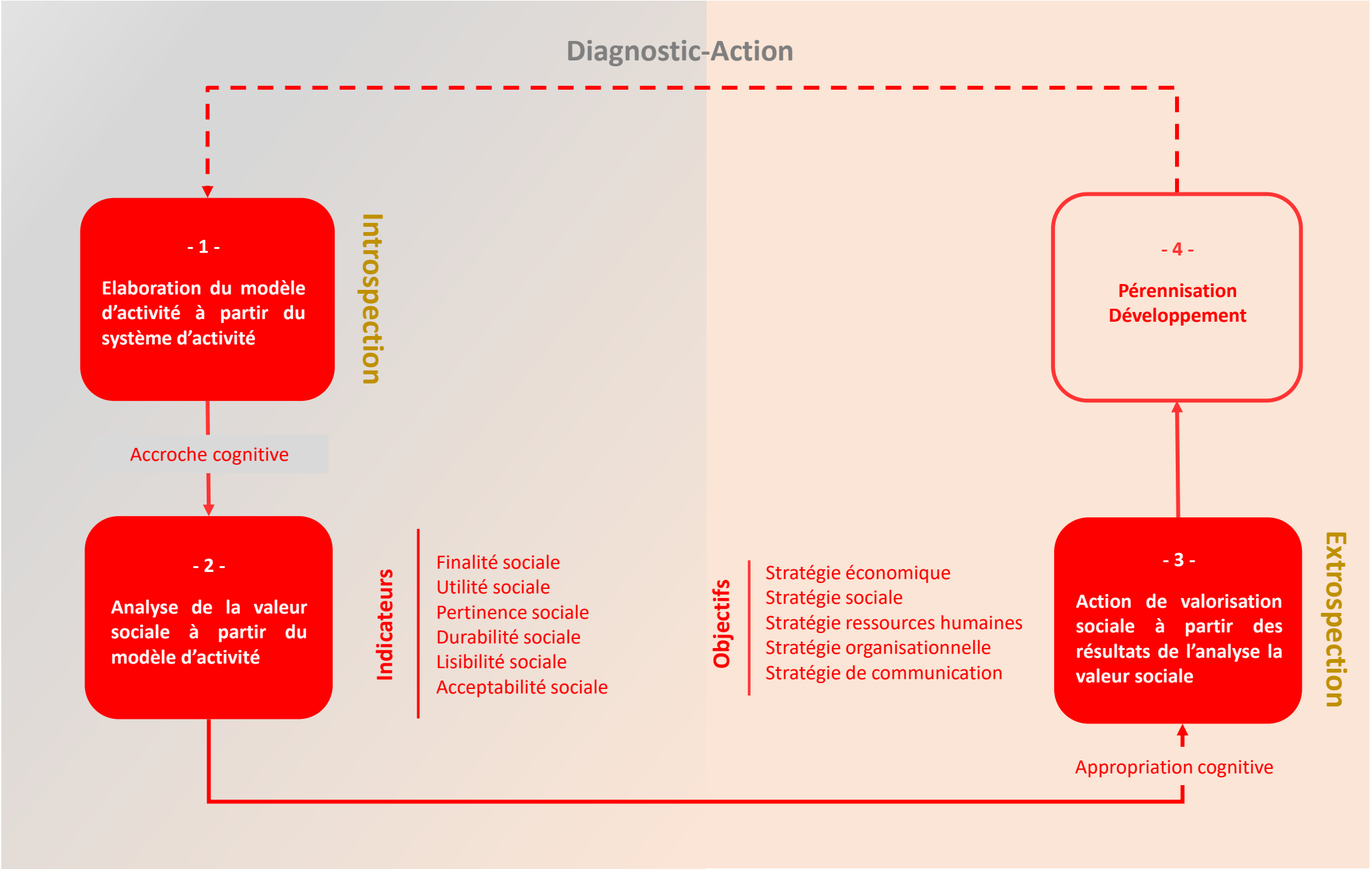
Cette nouvelle notion « d'appropriation cognitive » est donc apparue en complément de la première notion « d'accroche cognitive » qui se trouvait au fondement de notre démarche.

L'appropriation cognitive est une notion qui prend d'autant plus d'importance dans notre travail de réflexion car elle apporte un argument complémentaire à la nécessité de mettre en place des diagnostics-action.

En effet, l'expérimentation que nous avons menée semble démontrer que l'action crée du sens d'où le fait de plaider pour une approche active et pragmatique du diagnostic : les personnes deviennent actrices de leur diagnostic (car elles y réfléchissent) qui lui-même en se matérialisant donne une prise réelle aux acteurs (il prend une forme via le modèle d'activité et donc permet de passer de la position d'acteur à une véritable dynamique d'action).

Cette démarche active et pragmatique a ainsi pour effet, non seulement de permettre une accroche cognitive (intégration cognitive et émotionnelle de la démarche : compréhension, mémorisation, conscientisation), mais aussi une appropriation cognitive de la démarche (projection, élaboration d'une stratégie d'action).

Diagramme d'évaluation de la valeur sociale d'une organisation et de développement de sa stratégie de valorisation sociale



Conclusion

6

Cette sixième partie reprend de manière synthétique l'intégralité de la démarche tout en mettant en exergue les éléments qui nous apparaissent importants à retenir.

La mise en place d'un système d'activité permet d'anticiper l'évolution d'une organisation, d'améliorer son pilotage stratégique et peut également produire des transformations profondes dans son fonctionnement.

Sa dimension ludique la rend également facilement accessible (schéma, dessin).

Son déploiement n'en demeure pas moins complexe et demande un esprit de synthèse et une expertise particulière (connaissance des secteurs d'intervention, des métiers et des nomenclatures d'activité professionnelles existantes).

L'entrée dans cette démarche demande également, de la part des organisations qui y participent, de la volonté, une capacité à conceptualiser et à traduire des analyses en une stratégie opérationnelle et partagée.

Cette démarche est, en ce sens, révélatrice des potentialités et de la disponibilité intellectuelle d'une organisation (qui sont par ailleurs très dépendantes d'effets de contexte : urgences, crises à gérer notamment).

La démarche entreprise dans le cadre de cette recherche-action tend, en outre, à démontrer qu'il existe un champ d'expertise sociale à construire.

En parallèle des questions économiques et financières, l'économie sociale et solidaire doit pouvoir disposer d'outils spécifiques qui correspondent à son identité et à ses finalités, voire à sa culture.

Les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche action plaident pour la consolidation d'une ingénierie propre à l'économie sociale et solidaire (création et transcription d'outils et de méthodes en mode « social »).

A côté de l'intelligence économique existe en effet l'intelligence sociale, en parallèle de l'innovation technologique est apparue l'innovation sociale et en face de l'expertise comptable, une expertise sociale est en train d'émerger.

Nous retenons également de cette recherche-action que la dimension de la valeur sociale apparaît comme le cœur de tout projet.

C'est en fonction de la force et de l'intensité de la valeur sociale d'une activité que nous pouvons évaluer ses probabilités de pérennisation et de développement.

Bien entendu, comme nous avons pu aussi le signifier, la qualité et l'intensité de la valeur sociale d'une activité doit pouvoir être valorisée, diffusée et doit faire l'objet d'une stratégie de promotion adaptée et de qualité.

À retenir

« Ce qui est modélisable, semble viable »

Les organisations dont les activités peuvent être modélisées semblent disposer de projets relativement résilients et attractifs et surtout pérennes ou pérennisables.

« L'évidence comme source première d'efficacité et d'efficience »

La clarification d'une organisation, d'un fonctionnement ou d'un contexte par les techniques de visualisation et de schématisation sur un mode collectif crée un effet d'évidence qui génère lui-même prise de conscience, mobilisation et action.

« Le social vient avant le budget »

On comprendra aisément notre formule qui promeut l'idée que la valeur sociale d'un système d'activité devrait conditionner son financement et non le contraire (tout projet qui prouve son utilité, son attractivité, sa pertinence devrait logiquement pouvoir être financé plus facilement et de manière plus importante qu'un autre qui ne disposerait pas de ces atouts).

Documentation

Ouvrages & articles

- Argyris, C., Putnam, R. et McLain Smith, D. (1985). Action science. San Francisco : Jossey-Bass.
- Bottemanne H;, Longuet Y. et Gauld C. (2022) The Predictive mind : An introduction to Bayesian Brain Theory », Encéphale, Paris.
- Heynemand, J. et Gagnon, D. (1994). Le praticien réflexif, à la recherche du savoir caché dans l’agir professionnel. Montréal : Les Éditions Logiques.
- Lewin, K, (1959) Psychologie dynamique : Les relations humaines, Paris, PUF, 1959, 3ème edition, 1967.
- Lhotellier, A. & St-Arnaud, Y. (1994). Pour une démarche praxéologique, Nouvelles pratiques sociales, 7(2), 93–109.
- Nigel, C. (2011) Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work Cross.
- Perez, Y. (2008). La pratique de la recherche-intervention dans les organisations : retour sur les modes de production des connaissances gestionnaires à partir du terrain. Humanisme et Entreprise, 288, 101-113. <https://doi.org/10.3917/hume.288.0101>
- Plane, JM. (2003) Management des organisation : théories, concepts, cas, Paris, Dunod.
- Weick, K. (1995) Sensemaking in Organizations. Editions Sage Publications, Thousand Oaks California.
- Schön, D. A. (1983). The reflective practitioner : How professionals think in action. New York : Basic Books.

- AVISE. Modèles socio-économiques d'intérêt général, le Rameau 2020
- Plane, J-M, Considérations sur l’approche ethnométhodologique des organisations, Revue française des sciences de gestion, mars-avril-mai 1999
- St-Arnaud Y., Mandeville L. et Bellemare C. La praxéologie. Vol. 6, no 1, printemps 2002
- Charnay J-P Vers une praxéologie sociale : perspectives d'une recherche, L'Homme et la société Année 1970 18 pp. 147-172
- Cadière, J. (2017). Praxeologie et connaissances. Forum, H-, 77-84. <https://doi.org/10.3917/forum.hs01.0077>



Recherche-action – Analyse de la valeur sociale d'une organisation de l'ESS
Décembre 2022