

INITIATIVES ENTREPRENEURIALES DES ASSOCIATIONS DANS LE CADRE DES EMPLOIS - JEUNES : VERS UNE NOUVELLE APPROCHE DE L'ACCOMPAGNEMENT

Gérard A. Kokou DOKOU et David DEWAELE

Gérard A. Kokou DOKOU (auteur recevant la correspondance) est Maître de Conférences à l'Université du Littoral Côte d'Opale, Département Techniques de Commercialisation de l'IUT ST-Omer/Dunkerque, France. Responsable de l'ERIME (Equipe de Recherche sur l'Ingénierie et le Management des Espaces littoraux et fluviaux) de l'IMN (Institut des Mers du Nord, labellisé Laboratoire n 1702; Dunkerque, France).

David DEWAELE est Allocataire de Recherche à l'Université des Sciences et Technologies de Lille 1 au sein de l'Institut d'Administration des Entreprises, membre du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, Lille, France) et membre de l'E.R.I.M.E. (Equipe de Recherche sur l'Ingénierie et le Management des Espaces littoraux et fluviaux) de l'IMN (Institut des Mers du Nord, Dunkerque, France).

Mots-clés : entrepreneuriat, tiers secteur, organisation socio-économique, accompagnement entrepreneurial

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé

A travers une étude empirique réalisée auprès de 36 responsables de projets de développement associatif dans le cadre des emplois - jeunes, des traits saillants du nouvel entrepreneuriat socio-économique sont mis en évidence. Il s'agit de principaux éléments qui permettent de mieux caractériser l'entrepreneuriat socio-économique et qui se diffusent progressivement au sein du "tiers secteur" comme le définit l'OCDE. Ces mêmes éléments portés par une certaine particularisation de l'accompagnement permettent d'expliquer au mieux les logiques stratégiques des dirigeants associatifs en situation de création et/ou de développement de nouvelles activités. Ainsi émergent deux logiques d'actions déterminantes dans la perspective de professionnalisation et de pérennisation des activités projetées: les logiques stratégiques ou entrepreneuriales et les logiques opérationnelles. Une nouvelle méthode d'accompagnement du fait entrepreneurial socio-économique est proposée pour passer d'une logique opérationnelle ou administrative à une logique entrepreneuriale. Elle s'appuie sur trois actions d'intervention prioritaires. Il s'agit de dresser un état global d'évolution de la structure « porteur du projet » et dégager les perspectives de pérennisation des activités en construction et/ou projetées au travers des principes d'apprentissage entrepreneurial, de prendre en compte des besoins et attentes des jeunes recrutés, en terme d'informations, aussi bien sur leur statut de salarié que sur le programme et leur participation à la construction du service dans l'esprit de la charte qualité et de faciliter le développement de la professionnalisation des jeunes, en améliorant son organisation et en participant activement à la création de réseaux locaux d'information sur le territoire visé, tant au niveau de la qualité des services qu'au niveau du parcours professionnel des jeunes et des nouvelles fonctions mises en place.

Introduction

Des études récentes menées par l'OCDE soulignent l'émergence d'une nouvelle forme d'entrepreneuriat à but non lucratif : l'entrepreneuriat socio-économique. Ces mêmes études montrent que pour connaître les modalités d'insertion des associations à but non lucratif dans l'économie ainsi que les formes de viabilité et de développement de ces structures, il reste à mener des travaux qualitatifs et quantitatifs (OCDE, 1998).

Ce type d'entrepreneuriat se développe au sein des organismes à but non lucratif notamment les associations et les entreprises sociales reconnues aujourd'hui comme faisant partie du tiers secteur. Il ressort que les responsables d'association doivent être capables de gérer leur structure à la manière d'un dirigeant d'entreprise tout en gardant à l'esprit que les organisations socio-économiques possèdent une dimension collective et développent des activités d'intérêt général. La politique d'emploi jeune mis en place par l'Etat français permet de mettre en perspective l'esprit entrepreneurial socio-économique. A travers l'étude et l'analyse de 36 cas d'associations du Littoral Dunkerquois (Nord de la France) proposant la création d'emplois jeunes (nouveaux services, nouveaux emplois), nous essayerons de ressortir les traits saillants du nouvel entrepreneuriat socio-économique animé par les porteurs de projet associatif. L'analyse de ces traits saillants permettent de :

- clarifier les finalités sociales auxquelles les organisations socio-économiques affectent leurs ressources et les compétences à leur disposition dès lors que certaines vont jusqu'à proposer des prestations marchandes et opérer sur un marché plus ou moins concurrentiel ;
- d'apporter de nouveaux éléments permettant de mieux caractériser cette nouvelle forme d'entrepreneuriat qui reste encore floue et qui fait l'objet de différentes interprétations afin de mieux orienter les politiques publiques et de permettre aux porteurs de projet associatif d'acquérir une efficacité plus grande dans l'utilisation des compétences ou des outils d'accompagnement à sa disposition;
- contribuer à l'élargissement du champ des connaissances relatives à l'activité entrepreneuriale vu que le secteur à but non lucratif comporte plusieurs avantages comparativement au secteur privé : capacité d'innovation et compétitivité dans l'élaboration et la mise à disposition de biens et services de qualité au moindre coût, aptitude à réduire les coûts de transaction en partenariat avec le privé et les administrations dans une perspective de contribution à la cohésion sociale, au développement durable et à une démarche éthique. A terme, cette étude peut conduire à établir un parallèle entre le cheminement du porteur de projet associatif et celui de l'entrepreneur du secteur privé afin de faire émerger de solides outils opérationnels.

Ces différents objectifs et intérêts s'articulent autour de trois points. Nous allons montrer dans une première partie les principaux éléments qui permettent de mieux caractériser l'entrepreneuriat

socio-économique et nous constaterons que ce phénomène n'est pas exclusif au secteur marchand mais qu'il s'intègre et se diffuse progressivement au sein du "tiers secteur" comme le définit l'OCDE. Ensuite, nous présenterons les particularités et la méthodologie de l'accompagnement. Dans une seconde partie, nous mettrons en évidence les logiques de comportements stratégiques des dirigeants associatifs sous tendus par la création et le développement de nouvelles activités sur le territoire visé. Nous distinguerons deux logiques d'actions des dirigeants associatifs qui apparaissent déterminantes dans la perspective de professionnalisation et de pérennisation des activités projetées : les logiques stratégiques ou entrepreneuriales et les logiques opérationnelles ou administratives. Enfin, nous proposons une nouvelle méthode d'accompagnement du fait entrepreneurial socio-économique en dégagant les principaux axes d'intervention prioritaires à mettre en place.

1 Esprit d'entreprise socio-économique et méthodologie d'approche

L'entreprise au sens concurrentiel et privé constitue le lieu où s'exprime principalement l'esprit d'entreprise. La littérature en la matière le montre clairement à commencer par Schumpeter (1926). Cela s'explique par le fait que tout dirigeant qui se contente de gérer une activité sans concevoir et exploiter de nouvelles combinaisons tombe dans une fonction administrative et perd celle d'entrepreneur. La même réalité s'impose au dirigeant socio-économique. Celui-ci a certes besoin d'infrastructures et de moyens pour combler les compétences qu'il ne possède pas ou n'a pas la faculté de réunir. C'est tout l'intérêt du dispositif des Emplois Jeunes et des pratiques d'accompagnement.

1.1 L'esprit d'entreprise socio-économique

Le concept de l'entrepreneur et sa définition évoluent à travers l'histoire et les représentations sociales, souvent tributaires de la situation économique existante. L'entrepreneur est un agent économique qui fournit un système d'offres qu'il vend à un prix incertain. Il évolue dans une situation d'incertitude compensée par le profit qu'il peut réaliser. C'est un aventurier qui prend des risques. Mais son action s'inscrit dans le processus global d'évolution des marchés et des techniques, ceci par rapport à sa capacité à innover. L'innovation, selon Schumpeter, doit concerner aussi bien les méthodes, les débouchés, les sources d'approvisionnement, les matières premières ou l'organisation. Drucker (1985) précise d'ailleurs que l'innovation, comme spécificité de l'esprit d'entrepreneur, est un élément essentiel de la flexibilité et du changement. L'auteur fait ainsi la distinction entre l'entrepreneur et le créateur d'entreprise. L'entrepreneur crée de la nouveauté en développant par exemple de nouveaux marchés et de nouveaux produits. Par contre, le créateur d'entreprise peut reproduire un modèle existant. L'entrepreneur ne supporte pas les habitudes et la routine. C'est quelqu'un qui aime créer ou trouver de nouvelles voies (Hernandez, 1999). Il peut aussi se contenter de saisir des opportunités ou reproduire des combinaisons existantes. Mais il le fait grâce à sa capacité de jugement et de coordination des ressources.

On comprend pourquoi Julien et Marchesnay (1986) estiment que l'entrepreneuriat renvoie au risque financier, à l'esprit d'organisation et à l'esprit d'innovation. Selon eux, l'esprit d'entreprise traduit l'aptitude d'un individu, d'un groupe social ou d'une communauté à prendre des risques pour engager des capitaux dans une sorte d'aventure à travers une structure qui permet d'organiser le marché. Il consiste à apporter quelque chose de neuf ou de créatif, ceci en employant et en combinant de la façon la plus performante possible des ressources diverses.

- **L'esprit d'entreprise concerne naturellement les organisations socio-économiques**

L'esprit d'entreprise étant lié à l'organisation du marché, il renvoie au choix de positionnement et aux critères de différenciation dans l'esprit des clients et par rapport aux concurrents. La multiplication des associations ou des organisations socio-économiques s'explique par l'incapacité des entreprises classiques à répondre efficacement (c'est-à-dire avec profit) à certains besoins émis par des populations locales. L'esprit d'entreprise prend ici le sens de la nouveauté. Il traduit la mise en évidence de nouveaux besoins auprès des populations locales. Pour les satisfaire, il faut amorcer des changements qui conduisent à la création de valeur. Ceci suppose l'utilisation de nouveaux savoir-faire et de nouvelles technologies qui modifient les comportements dans l'organisation et le management. Il convient de bouleverser et de désorganiser pour mieux créer. Schumpeter parle de "destruction créatrice" qui exige de voir large et d'anticiper sur l'évolution du produit, son application et des destinataires potentiels qui ne sont pas forcément ceux identifiés au départ. D'où l'importance d'une étude de marché.

Il apparaît clairement que l'esprit d'entreprise ne se limite en aucun cas à la sphère économique bien que le terme en soit directement issu. Il se rapporte à toutes les activités humaines de type « social » comme les organisations socio-économiques. Celles-ci sont généralement des associations qui font partie de notre quotidien et qui fournissent une panoplie de prestations de différentes natures allant de la production, de la transformation à la distribution de biens et / ou de services au bénéfice de leurs adhérents ou de l'intérêt général. L'objectif principal de ces associations est de participer à l'amélioration des conditions de vie de la population locale en prenant en charge des activités qui seraient non rentables pour les entreprises privées ou représenteraient un coût plus élevé si elles étaient prises en charge par l'Etat.

Il convient de distinguer les associations à but non lucratif et les entreprises sociales, des organisations du secteur public et celles du secteur privé. En effet, cette distinction peut être réalisée par leurs finalités et leur mode de fonctionnement. Quant aux finalités, ces associations développent des activités très diversifiées fournissant des prestations globales. Leur mode de fonctionnement dépend en grande partie du caractère entrepreneurial des responsables des structures qui prospectent les besoins insuffisamment satisfaits par l'Etat ou par le secteur privé sur un territoire donné.

Selon l'OCDE (1998, p. 125), les associations à but non lucratif peuvent être définies comme « le produit d'une initiative individuelle ou collective en vue d'inventer une pratique, de résoudre des points de blocage pour lesquels les systèmes traditionnels ou les normes établies n'apportent pas

de réponse satisfaisante». Tandis que les entreprises sociales constituent « une entité économique qui s'est donnée pour principal objectif d'insérer dans des marchés locaux et régionaux du travail des personnes à risques ou faiblement qualifiés, au terme d'une période d'apprentissage pratique s'échelonnant entre 4 mois et 2 ans et variant selon les contextes nationaux et les situations particulières des bénéficiaires. Ces structures bénéficient d'allègements de charge de la part de l'Etat pour le personnel employé au titre de l'insertion. » (OCDE, 1998, p. 131). Même s'il est difficile d'en évaluer le poids économique, on constate l'émergence d'une démarche entrepreneuriale depuis le début des années 70 parmi les organisations les plus innovantes.

L'esprit entrepreneurial dans le tiers secteur repose sur l'aptitude du responsable de l'association à repérer dans l'environnement de son organisation les besoins latents ou insuffisamment satisfaits et à susciter de nouveaux besoins à destination de ses membres ou de l'intérêt général. Les associations à but non lucratif jouent un rôle de stimulateur de la demande et / ou de fournisseurs d'une offre innovante en animant ou en développant des réseaux locaux ou inter-régionaux. C'est dire que l'activité à but non lucratif est mise en valeur par certains de ses partisans qui considèrent que la démarche entrepreneuriale de ce secteur repose sur sa capacité à anticiper de nouvelles demandes. Cependant, certains détracteurs insistent sur les défaillances de l'Etat ou celles du marché pour en justifier l'existence.

Au regard de nombreux aspects, il n'existe pas de réelles différences entre la démarche d'un entrepreneur du secteur privé et l'action entrepreneuriale d'une organisation à but non lucratif. L'entrepreneur privé et l'entrepreneur social semblent, en effet, déployer les mêmes compétences pour atteindre les objectifs fixés, mis à part que l'association à but non lucratif s'exerce au profit de l'intérêt général (Maiello, 1997) et que l'entrepreneur social ne distribue pas de bénéfices monétaires.

Face à la résolution de problèmes de société et la pression qui s'exerce sur les associations à but non lucratif, le management stratégique des entreprises sociales exige une part élevée de professionnalisme (Cellule de Prospective de la Commission européenne, 1996 ; Ben Ner et Gui, 1993). C'est ainsi que, pour réaliser leurs activités, les porteurs de projet les plus dynamiques s'appuient sur un réseau local étoffé et un tissu relationnel composé de partenaires publics, privés et responsables d'associations. Les principales missions des associations sont le plus souvent déléguées par les partenaires publics et privés qui trouvent ainsi les compétences et les ressources qui leur font défaut.

- **Du professionnalisme à la mobilisation des compétences nouvelles**

Le fonctionnement de ces associations repose sur la capacité de mobilisation collective des bénévoles et des adhérents. Dans ces organismes à but non lucratif, le nombre de salariés dépend de la solidité de la structure financière. Ainsi, trois cas peuvent se distinguer suivant le domaine d'activité auquel appartient l'association. Les associations dont l'objet social est l'insertion sociale et économique se distinguent par un nombre moyen de 40 salariés composé à la fois des personnes en insertion mais aussi de permanents qui gèrent la structure. En effet, le

fonctionnement de ces associations repose sur une gestion saine et rigoureuse et exige une organisation qui délimite les responsabilités de chacun. Les associations qui évoluent dans des domaines d'activité tels que le développement touristique, l'accès aux voyages et aux loisirs s'appuient en moyenne sur 5 permanents, un grand nombre de vacataires et quelques bénévoles. Ainsi, en raison du caractère saisonnier des activités, ce secteur d'activités doit concentrer ses efforts vers un plus grand professionnalisme (accueil, production touristique, information et qualité des prestations) et diminuer le caractère saisonnier de certaines pratiques touristiques en proposant davantage de produits et de services tout au long de l'année. Certains domaines d'activités liés à la culture et à la prévention routière développent leurs prestations grâce au dynamisme du créateur de l'association qui est le plus souvent le seul salarié et s'entoure d'un grand nombre de bénévoles. Le passage d'une organisation où l'activité salariée désormais oriente les actions à développer au détriment de l'action bénévole impose de nouvelles règles de fonctionnement, de gestion stratégique et d'organisation.

Quel que soit le secteur concerné, l'entrepreneur déplace les ressources de secteurs à faible rendement et à basse productivité vers des secteurs offrant un rendement et une productivité supérieure. A ce titre, il prend inévitablement des risques s'il manque de méthode et d'organisation systématique. Si l'on se réfère à Drucker (1985), il se doit donc de :

1. D'analyser des opportunités qui varient selon les domaines et les moments ;
2. Regarder, observer et écouter les autres ;
3. Chercher à réaliser des choses simples et précises ;
4. Démarrer à petite échelle ;
5. Viser la suprématie du marché, c'est-à-dire des demandeurs.

L'approche collective permet de mieux satisfaire les besoins socio-économiques locaux. En fait, la mise en place d'un projet socio-économique vise un idéal à réaliser. Cet idéal doit s'inscrire dans une volonté de maîtriser l'avenir en prenant en compte les moyens disponibles ou accessibles. Il n'est pas question de limiter la notion de projet à des valeurs et à des fins ultimes. Il faut prendre en compte les compétences nécessaires et la forme d'organisation qui se modèle et se transforme pour s'adapter aux exigences de ses environnements. Le projet doit être porté par un groupe et pose la question d'une adhésion minimale des acteurs concernés qui assurent sa mise en œuvre. Généralement, les projets socio-économiques mettent en avant les facteurs humains et sociologiques. Mais il prend forme avec les acteurs qui disposent d'une autonomie d'action et de réaction face aux contraintes de l'action collective. C'est pourquoi la capacité managériale est au premier plan afin de pouvoir formaliser les attentes des différents acteurs. L'entrepreneur socio-économique doit mobiliser les énergies autour de lui, croire et faire croire au bien fondé du projet. Il se caractérise donc par (Saporta, 1994) : motivation, préparation professionnelle, évaluation lucide des moyens exigés et l'accord tacite de l'environnement, une forte expérience managériale ou du secteur d'activité, une utilisation maximum des secteurs d'appuis, des ressources de l'entourage et des réseaux.

1.2. L'intervention-action : une méthode d'identification des initiatives entrepreneuriales dans le cadre des emplois jeunes

En 1998, dans le cadre de la décentralisation Etat-Région, de la réforme structurelle des fonds européens et de la mise en œuvre du programme de lutte contre l'exclusion, chaque bassin d'emploi s'est doté d'un Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi (P.L.I.E.) réunissant différents partenaires. Pour répondre aux besoins des opérateurs qui concourent à la politique locale de l'emploi formation, le PLIE a mis en place une structure locale et fédératrice en matière de Conseils et de Recherches sur l'Emploi – Formation et Insertion au niveau du secteur non marchand.

C'est dans le cadre de cette démarche que notre équipe de recherche est habilitée depuis septembre 1998 par les autorités locales et régionales. Notre mission est d'offrir aux porteurs de projets « Nouveaux services – Nouveaux emplois » sur le Bassin d'Emploi de Dunkerque un soutien actif, efficace et de proximité tant en amont de la conception de la nouvelle activité, que lors de son démarrage ou de sa pérennisation. Cette complémentarité d'intervention permet de développer une ingénierie dans l'esprit du dispositif auprès des porteurs de projets dès qu'ils envisagent de nouveaux développements ou rencontrent des difficultés de montage.

Au cours de la période s'étalant du 01/09/98 au 31/12/2000, nous avons réalisé 36 missions d'ingénierie auprès des porteurs de projets socio-économiques. Chaque intervention a fait l'objet de trois à cinq entretiens approfondis d'une durée moyenne de deux heures. La durée d'accompagnement varie suivant l'ampleur du projet, la détermination du porteur à réunir rapidement les informations nécessaires et la nature des conseils requis. D'une manière générale, les organismes à but non lucratif souhaitent la création d'emplois jeunes pour développer des services inexistantes ou insuffisamment satisfaits sur le territoire visé dans des domaines d'activité assez diversifiées.

Notre démarche relève de l'observation et de la compréhension d'une réalité composite envisagée de l'intérieur. Elle nous permet d'interroger les représentations des responsables associatifs en marge et en coïncidence avec leur projet de développement ou de création de nouvelles activités. La construction de la connaissance se fait en interaction avec eux. En effet, il est important de vivre de l'intérieur l'état d'esprit entrepreneurial du dirigeant associatif et ses méthodes de gestion. Celles-ci se caractérisent souvent par un manque de procédures écrites et de projection dans le futur. Mais le dirigeant associatif est marqué par une volonté affirmée de mettre en œuvre l'opérationnel ou le concret et par un fort souci de réaliser les finalités évolutives de son organisation. Dans ce cas, il manifeste généralement une réelle volonté d'innovation pour y parvenir. L'intervenant extérieur se positionne alors comme co-leader des projets de développement retenus (Gadrey et Gallouj, 1999).

Des 36 projets étudiés, 21 ont fait l'objet d'un accompagnement abouti comme le suggère le tableau qui suit.

Tableau n°1 : Domaine d’activité des associations complètement accompagnées

Domaines d’activité	Nombre d’associations	Nombre d’emplois jeunes
Culture et Education	10	22
Environnement	1	1
Insertion sociale et Economique	5	10
Nouvelles Technologies de l’Information et de la Communication (NTIC)	2	3
Sécurité routière	1	2
Sport	1	1
Tourisme	1	5
Total	21	44

Il apparaît un taux de concentration de projets élevé dans deux domaines d’activités, qui sont respectivement l’insertion sociale et l’économique et la culture et l’éducation. Ils représentent à eux deux plus de 70 % des projets parmi les sept domaines d’activités repérés. La politique locale en matière de lutte contre l’exclusion et de l’emploi relayée par les collectivités locales, les administrations et les associations concourent à dynamiser les projets dans ce domaine d’activités. Comme le souligne Fourcade (1991), « La première originalité de ces entreprises réside dans le fait qu’elles sont initiées par des regroupements, voire par des institutions, et non par des entrepreneurs individuels. Les collectivités qui les promeuvent, faute de disposer de tous les moyens de financement et de toutes les compétences nécessaires savent mobiliser autour d’elles les capacités qui leur manquent, catalyser des disponibilités et des énergies, et opérer de véritables synergies sur une base locale, autour des porteurs de projets».

Comparé au nombre d’associations, le domaine d’activités lié à l’Education et la culture constitue a priori le plus grand réservoir d’emplois jeunes créés à Dunkerque. Ce domaine d’activités regroupe presque 50 % des associations et 50 % des emplois jeunes créés au total et traduit également une volonté au niveau local, d’exploiter les besoins, non ou insuffisamment satisfaits auprès de la population locale, à partir du développement de projets novateurs.

Les domaines d’activité liés à l’environnement, aux nouvelles technologies de l’information et de la communication, de la sécurité routière, du sport et du tourisme représentent 6 projets associatifs et le quart des emplois jeunes créés parmi l’ensemble des projets. En marge des deux grands domaines d’activités qui catalysent l’essentiel des structures socio-économiques et des emplois jeunes, se développe une multitude de petits projets.

A l’instar du système productif, les structures socio-économiques peuvent se renouveler et s’étendre grâce au développement de l’esprit d’entreprise. Il est à la base de l’émergence

d'activités nouvelles en rapport avec de nouveaux besoins. On peut alors parler de l'entrepreneuriat socio-économique, gage de la pérennisation des emplois jeunes. Les conditions de réalisation effective du projet et de pérennisation du poste d'emploi jeune résultent avant tout de la capacité ou de la culture entrepreneuriale du porteur de projet. Celle-ci peut être progressivement générée à partir des structures d'accompagnement existantes. Le créateur associatif doit d'abord définir son projet. C'est-à-dire, qu'il doit réfléchir au type de besoins à satisfaire. Il porte un intérêt particulier aux ressources et au schéma organisationnel de sa structure. Il doit posséder certaines qualités qui ne sont pas nécessairement innées. Il fait preuve d'esprit d'ouverture, de synthèse et de capacité d'écoute. C'est un responsable meneur d'équipe qui connaît ses limites, a souvent des objectifs clairs et qui cherche à acquérir de nouvelles connaissances, notamment gestionnaires, méthodologiques et organisationnelles. Il s'appuie sur son rôle socio-politico-économique pour prendre un minimum de risque. On sent qu'il cherche à créer pour se réaliser lui-même. Il croit avoir des responsabilités dans une conjoncture économique difficile. Cette ambition et l'enthousiasme qui l'animent font qu'il écoute et s'adapte facilement. Il s'appuie sur les moyens auxquels il a accès pour engager un minimum d'innovation et valoriser un savoir-faire. L'exploitation de ces moyens passe par la capacité à prévoir, organiser, commander, coordonner et à contrôler. Le contact permanent avec ses interlocuteurs et la prise d'initiatives personnelles, font partie d'une telle capacité entrepreneuriale.

2. De réels comportements stratégiques

Trois indications fondamentales permettent de cerner les comportements stratégiques du porteur de projet et de son organisation. Il s'agit des types d'impacts attendus, de l'inscription du «Contrat Emploi Jeune » dans un projet de développement et les conditions d'intégration du jeune salarié dans l'entreprise (Centre Régional des Ressources Pédagogiques, 1999). Ces indications sont au cœur des couples projets / compétences mis en évidence.

2.1. Mise en place de couples projets - compétences

L'expérience du programme "emploi jeune" a en effet pour objet de stimuler la découverte de nouvelles formes d'activités parmi les porteurs de projets en mobilisant leur énergie et leur imagination nécessaires à la création de nouveaux emplois. Comme le souligne Enjolras, la capacité d'innovation d'une association dépend avant tout de la capacité d'auto-réflexion (...) le développement de la réflexivité, c'est à dire du savoir qu'ont les acteurs de la réalité dans laquelle ils agissent, savoir qui oriente l'action, contribue à modifier la réalité et constitue un puissant facteur de changement social. Soumis à l'obligation d'une certaine technicité, le responsable de l'association doit connaître les circuits de financement pour obtenir les ressources financières indispensables à la création de nouveaux emplois, établir des rapports sur les nouvelles activités à développer. Par rapport à l'espace de besoins occupé, il se doit de trouver des compétences opérationnelles immédiatement ou à court terme. Au vu du contenu du tableau n°2, ces compétences sont naturellement liées à l'objet social et à l'activité exercée et/ou à développer.

Tableau n° 2 : domaine d'activité et type d'emplois

Profils des associations	Objet social	Domaines de l'activité	Type d'emplois	Date de créati	Nombre de Salariés	Nombre de bénévoles
--------------------------	--------------	------------------------	----------------	----------------	--------------------	---------------------

				on		
Profil n° 1 Associations à vocations culturelle, touristique, de loisirs, d'animation et de prévention, de valorisation du patrimoine local, etc.	Prévention, animation, sensibilisation et formation théorique à la sécurité routière	Prévention routière	Animateur et formateur en prévention routière (prévention et éducation)	1987	3	-
	Traitement de l'information locale et communication	Culture (Divertissement et actualités)	Coordinateur de l'information locale et Collecteurs de l'information locale	1984	6	-
	Mission d'accueil et d'information des touristes Promotion touristique et animation de la ville de Dunkerque Missions fixées par convention par les communes	Tourisme (production touristique)	Qualiticien touristique; Animateur du réseau informatique; Assistant développeur clientèle; Développeurs de filière touristique, tourisme d'affaires et tourisme urbain et industriel	1997	5 + saisonniers	-
	Gestion de centres Organisation de colonies de vacances en France et à l'étranger Organisation de classes de mer, de classes de neige et de classes vertes Organisation de sorties pédagogiques et de voyages d'une journée	Colonies, accès aux voyages, loisirs pour tous	Agent développeur de filière touristique, tourisme social	1982	6 + 150 vacataires	20
	Recherche, prévention, animation, mise en valeur du patrimoine sur la plaine maritime et ses abords, défense de l'archéologie	Culture (Histoire - Archéologie - Patrimoine)	Agent de développement et de valorisation du patrimoine archéologique Opérateurs / Techniciens d'archéologie	1989	1	35
	Création d'un musée sur l'activité portuaire	Gestion et développement d'un équipement muséographique	Technicien informatique Spécialiste de la gestion de l'information	1982	14	variable
	Favoriser l'épanouissement des jeunes publics en utilisant tout mode d'expression permettant d'enrichir les échanges entre eux	Culturelle, éducative, de proximité	Agent de développement interculturel	1996	-	variable

Tableau n° 3 : domaine d'activité et type d'emplois

Profils des associations	Objet social	Domaines de l'activité	Type d'emplois	Date de création	Nombre de Salariés	Nombre de bénévoles
Profil n° 2 associations d'insertion sociales et professionnelles de personnes en difficulté	Réinsertion sociale et professionnelle de personnes en grande difficulté en voie d'exclusion ou de marginalisation	Menuiserie, second œuvre bâtiment, montage, démontage et entretien des cabines de plage et divers travaux de manutention	Accompagnateur de la vie associative, (encadrement et insertion) Agent de vie quotidienne des quartiers (prévention et éducation)	1992	52	-
	Insertion professionnelle et suivi des personnes en difficulté	Second œuvre bâtiment (peinture, tapisserie et revêtement et sol) et nettoyage	Agent d'encadrement et d'intégration urbaine, (encadrement et insertion) Agent d'accueil et de	1984	54	-

			médiation (décodage des besoins et aide administrative)			
	Insertion par l'environnement	Environnement et insertion	Agent de valorisation de l'environnement (encadrement, insertion et protection de l'environnement)	1989	30	-
	Insertion professionnelle, et suivi social des personnes en difficulté	Entretien (ménage, repassage, carreaux, etc.), Garde d'enfants et aide à domicile (courses, préparation de repas, etc.).	Médiateur social - accompagnateur de la vie associative (aide administrative et animation)	1992	33	-

2.2. Logiques managériales en présence

L'analyse de ce tableau montre que la démarche adoptée par les porteurs de projet socio-économiques conduit à deux groupes distincts :

- Un premier groupe d'associations s'appuie sur la politique d'emploi jeunes pour activer des ressources de manière à créer de nouvelles qualifications ou de nouveaux emplois de façon à accompagner et à réinsérer plus efficacement des personnes en grandes difficultés sociales et professionnelles. Pour cela, ils apportent une réponse adaptée basée sur le développement de rapports au travail inusités. Il vise à proposer des prestations de qualité insuffisamment satisfaites sur le territoire visé en s'appuyant sur de nouvelles ressources humaines qui vont contribuer à améliorer le fonctionnement global de la structure et participer au bien être de la population locale ;
- Le deuxième groupe d'associations vise à proposer de nouvelles activités sur un territoire géographique déterminé grâce à une valorisation de leurs travaux qui répond véritablement à une demande latente exprimée par la population locale et qui concerne des domaines d'activité liés au patrimoine local (archéologique, radiophonique, culturelle, touristique, etc.).

En résumé, l'esprit entrepreneurial partagé par les responsables d'associations les plus actifs s'oriente dans deux directions. D'une part, de nouvelles activités potentielles se développent simultanément sur la base d'une demande latente et d'une offre de qualité en construction. Il convient donc pour l'entrepreneur social de repérer les activités potentielles à développer tout en s'assurant de la pertinence du projet et de sa viabilité pour garantir la pérennisation du ou des postes d'emploi jeune créés. D'autre part, certains porteurs de projet désirent créer des emplois jeunes pour répondre à une offre concurrentielle dans le secteur non marchand, sur un marché en voie de développement et bien identifié, de façon à pérenniser la structure et donc les emplois jeunes créés. Il convient pour assurer la pérennisation de l'activité projetée que cette activité s'avère à terme irremplaçable et indispensable et donc qui soit d'intérêt général.

Il est à noter que certains porteurs de projet dans le domaine de l'insertion par l'économie ont conscience que le système de fonctionnement de leur structure s'apparente à la gestion d'une

Petite et Moyenne Entreprise. Cependant, les activités développées répondent avant tout à un besoin collectif qui vise à satisfaire l'intérêt général.

L'esprit entrepreneurial peut être activé par les mécanismes gouvernementaux qui sont des facilitateurs de cette nouvelle dynamique. De nombreux projets existent dans les organisations à but non lucratif mais restent en suspens faute de moyens ou de compétences à la hauteur des ambitions. L'arrivée de nouvelles ressources matérielles et immatérielles permet d'envisager avec optimisme le développement de l'association et va donner une impulsion et un élan nouveau à l'ensemble de la structure. En soulignant le rôle informationnel des compétences, Bonardi (1998) explique que les compétences établissent un lien entre les individus composant la firme et entre ces mêmes individus et ceux qui constituent son environnement externe. Ainsi, ces liens permettent le repérage d'informations qui seront interprétées à travers le prisme des compétences dont la firme dispose déjà, et dans lesquelles elle découvrira des opportunités de profit jusqu'alors ignorées.

Nous pouvons souligner qu'il existe des similitudes entre l'attitude entrepreneuriale d'un chef d'entreprise et d'un porteur de projet associatif. Il est impératif, en effet, que le besoin corresponde à une démarche identifiée avec un marché potentiel. La culture entrepreneuriale entretenue dans le secteur marchand s'illustre notamment par le désir de prendre des risques, le désir d'innover, la volonté de créer des nouveaux produits, procédés, services ou activités. L'entrepreneur associatif, quant à lui, déploie les mêmes qualités et les mêmes attributs entrepreneuriaux que ses pairs qui évoluent dans le secteur marchand, à l'exception de la faculté de distribuer des bénéfices monétaires (OCDE, 1998).

La politique d'emploi jeune permet également au porteur de projet, du fait de la complexité de la gestion d'une association à but non lucratif, d'obtenir le soutien de futurs collaborateurs qui lui permettront de dégager du temps nécessaire à l'obtention de nouvelles ressources pour un développement équilibré de l'association. En effet, le développement d'une association impose au directeur de la structure de mener une véritable stratégie relationnelle et marketing face aux contraintes liées à l'obtention des financements publics et privés. Les associations à but non lucratif se trouvent dans l'obligation de savoir gérer leur structure, à la manière d'un entrepreneur privé, et d'obtenir des résultats conséquents, facilement interprétables et aisément accessibles (Girard et Neuschwander, 1997).

Toutes les associations à but non lucratif que nous avons rencontrées s'appuient sur les financements publics pour développer leur projet dans un domaine d'activité précis. A moyen terme, certaines associations devront substituer partiellement ou non une partie des aides publiques accordées par l'Etat, par la recherche de financements privés ou de dons privés qui assureront la pérennisation du ou des postes d'emplois jeunes créés. Une autre piste de pérennisation consiste à révéler une nouvelle demande et la rendre indispensable en misant sur la qualité et sa spécificité et son utilité.

Mais il est intéressant de rendre compte des « configurations » de pensées qui amènent aux décisions de demande d'emploi jeune. Il est possible de saisir la nature des raisonnements (explicites ou implicites) qui entrent en jeu. Il importe de savoir si les choix relatifs à ce dispositif d'emploi jeune sont suffisamment fondés ou s'il s'y glisse des biais par rapport à la philosophie de départ.

En somme, les comportements des porteurs de projet en position de demandeurs, au regard de l'avenir de leur structure et de celui des jeunes, sont variés. Ils s'appuient sur trois visions fondamentales :

- Les visions sociales et politiques selon lesquelles l'embauche d'un jeune ne constitue pas une simple aide ou une banale augmentation de ressources propres. Cet acte engendre plus fondamentalement une signification sur la problématique du chômage. Le chômage est considéré comme un enjeu socio-politique. Il est loin d'être partiellement ou totalement un nœud décisionnel au sein de l'économie.
- La vision économique qui consiste à saisir le dispositif des emplois jeunes pour mieux percevoir et interpréter les réalités et les « signaux faibles » (les futurs possibles) de la structure d'accueil. L'emploi jeune devient à la fois facilitateur et bénéficiaire des actions de développement à mettre en place. Il relève d'une instrumentalisation liée à des besoins stratégiques majeurs compte tenu de la projection faite du domaine d'activité concernée.

C'est dire que les comportements observés fournissent des enseignements très intéressants. Il serait simple de les traduire en terme de logiques d'actions qu'on peut classer en deux catégories principales : les logiques stratégiques ou entrepreneuriales et les logiques opérationnelles.

- **Les logiques stratégiques ou entrepreneuriales**

Elles sont de nature à modifier les cadres de fonctionnement qui se nourrit de l'emploi jeune. La décision relative à l'embauche est sous-tendue par des effets de longue durée. Elle résulte d'un véritable projet construit à partir de nouveaux besoins clairement identifiés ou pressentis. En tous les cas, le porteur de projet a la motivation et la volonté d'un entrepreneur cherchant un créneau porteur. L'emploi jeune correspond à l'acquisition de ressources pour mettre en œuvre une nouvelle activité en vue de la satisfaction de nouveaux besoins. Il permet aussi la réorganisation des activités existantes pour déboucher sur des couples besoins services supplémentaires.

Comme toute stratégie de ressource, la démarche d'acquisition d'emploi jeune est la résultante d'un calcul prenant en compte les perspectives de développement de la structure d'accueil. Ce sont des logiques de nature sociale, politique et économique qui fondent une telle démarche. Celle-ci se traduit donc par l'impact des emplois jeunes sur les structures concernées, l'inscription du « Contrat Emploi Jeune » dans un projet de développement et les conditions d'intégration.

a. L'impact des emplois jeunes sur les structures concernées

L'esprit d'entreprise se manifeste concrètement par la:

- Mise en place d'une fonction nouvelle
- Mise en place d'une fonction recomposée à partir des fonctions existantes
- Participation à la création de nouveaux collectifs de travail conduisant à la mise en place de nouveaux services
- Consolidation d'un service existant en charge de nouvelles missions nécessitant de nouvelles compétences.

Dans chacune de ces situations, l'investissement de la structure est très fort. La consolidation des activités existantes et la création de nouveaux services relèvent d'une stratégie construite et d'un repositionnement précis. Ce repositionnement prend en compte la dimension des structures concurrentes et les besoins des clients actuels ou potentiels. Il s'appuie alors sur un nouveau métier (écologie urbaine, entretien, médiation, surveillance, loisirs de proximité, éducation, culture, etc.), sur un nouveau secteur (personnes âgées, personnes en difficulté, petite enfance) et sur une nouvelle problématique (solidarité locale, intercommunalité, développement local, exploitation des ressources locales).

La légitimité territoriale voire concurrentielle de la structure passe alors par la professionnalisation des emplois jeunes concernés. Cette professionnalisation engage incontestablement la crédibilité locale des dirigeants qui en font un enjeu concurrentiel. Elle se manifeste par une restructuration des services concernés et par l'embauche de spécialistes susceptibles d'encadrer les jeunes salariés. La disponibilité et l'investissement en matière d'accompagnement et de gestion des ressources humaines prennent ainsi tout leur sens. En la matière, une réflexion préalable permet de fixer les principes d'articulation et de cohérence entre les différentes compétences de la structure.

b. L'inscription du «Contrat Emploi Jeune » dans un projet de développement

Le projet est suffisamment construit à partir d'une analyse des besoins externes et des perspectives mûrement travaillées au sein de la structure. La construction des compétences indispensables à la mise en œuvre du projet s'appuie sur plusieurs piliers: définition d'un référentiel de compétences impliquant plusieurs membres du personnel, recrutement basé sur une précédente expérience du candidat dans la structure au cours de laquelle il aura pu démontrer ses compétences et sa capacité à s'inscrire dans la culture d'organisation (esprit d'équipe, conditions de travail spécifiques et disponibilité), prise en compte des motivations et de la situation personnelle du jeune recruté, et réflexion pertinente sur les besoins en formation générés par les évolutions souhaitées du service ou du salarié.

c. Les conditions d'intégration

La pérennisation de l'emploi jeune dépend avant tout de la capacité du porteur de projet à cerner la qualité et l'utilité du service rendu ainsi que les compétences individuelles et collectives

requis. C'est encore plus vrai lorsque la nouvelle activité correspond à l'introduction d'une dimension complètement novatrice, qui bouscule les habitudes. C'est le préalable à l'intégration du jeune recruté. Celui-ci se doit d'intérioriser rapidement la culture de l'organisation qui l'accueille et le projet à mettre en œuvre. C'est pourquoi beaucoup de jeunes réalisent un assez long chemin (sous diverses formes: contrat emploi solidarité, stages, contrat de qualification, vacation, bénévole, adhérent, etc.) avant d'être embauchés. Ainsi, les modalités d'organisation du travail au sein de la structure qui sont déterminantes dans l'intégration du jeune sont plus faciles à mettre en place. Par rapport au nouveau projet, les modalités d'organisation du travail sont alors qualifiantes tant elles favorisent l'apprentissage individuel et collectif par une espèce de "brassage des savoirs", une meilleure gestion des difficultés et des dysfonctionnements, et conduisent à une meilleure définition des objectifs associés au nouveau poste d'emploi.

- **Les logiques opérationnelles ou administratives**

L'utilisation du dispositif des emplois jeunes vise l'amélioration du fonctionnement quasi quotidien de la structure d'accueil. Les besoins routiniers de l'organisation sont privilégiés par rapport aux faits stratégiques, soubassement d'un véritable projet. Le porteur du projet d'embauche se sent confronté à l'incertitude, aux problèmes et aux réalités administratifs complexes et mal structurés. Il se limite aux préoccupations politiques et sociales et écarte toute logique économique au sens de besoins directement ou indirectement solvables qu'il faut satisfaire par la création d'activités nouvelles. Il pressent difficilement les implications stratégiques de ses décisions à portée exclusivement opérationnelle. Ces implications sont réelles tant elles peuvent réduire les possibilités de pérennisation du poste d'emploi jeune. Les préoccupations politiques et sociales prennent le pas sur les perspectives économiques.

Les dirigeants de structures socio-économiques qui s'inscrivent dans cette démarche considèrent le dispositif "Emploi Jeune" comme "une occasion à saisir". Dans ces conditions, la pertinence du projet n'est pas suffisamment évaluée au regard des besoins des usagers actuels et/ou potentiels et de ceux du personnel. Quand il s'agit de petites structures autonomes ou isolées, les insuffisances sont encore plus prégnantes. En fait, le jeune se trouve sans moyens matériels (locaux, mobilier, matériel informatique) et procéduraux (organisation, principes de gestion) lui assurant des conditions de travail adéquates. On a comme l'impression que la construction du projet repose sur les seules épaules du recruté qui se retrouve souvent dans une situation de solitude difficile à gérer. Mais certains jeunes qui ont un niveau ou un diplôme de formation supérieure avec des compétences affirmées finissent par faire leur emploi par eux-mêmes au travers d'un projet acceptable.

Les paramètres qui permettent de différencier plus nettement ces deux logiques sont consignés dans le tableau n° 4. Ces deux logiques observées conduisent à une distinction que d'aucuns qualifieront de simpliste. Mais elle aura le mérite de la clarté et pose la question de l'accompagnement.

Tableau n° 4 : Synoptique des caractéristiques des logiques entrepreneuriales et opérationnelles

	Logiques entrepreneuriales	Logiques opérationnelles
Caractéristiques personnelles du porteur de projet	Réelles motivations pour le social et les partenariats multiples et solides expériences dans le domaine concerné	Réelles motivations pour le social avec un niveau d'expérience dans le domaine concerné souvent limité
Positionnement de l'association par rapport à la crédibilité et à la légitimité de ses finalités sociales	Spécifique et élargi	Spécifique et sans changement
Types de besoins repérés	Emergents et non suffisamment satisfaits	Connus et satisfaits
Utilité sociale des besoins repérés	Réelle et susceptible d'être étendue	réelle
Caractère de nouveauté des besoins repérés	Sans équivoque	Douteux
Dimensions organisationnelle et administrative du développement envisagé	Nouvelles	Actuelles
Domaines des pré-requis relatifs aux postes d'emplois jeunes sollicités	Savoir-être (compétences), savoir-faire (expériences) et savoir (connaissances)	Souvent limités au Savoir-être (compétences) et savoir-faire (expériences)
Voies de pérennisation des postes d'emplois jeunes	Solides : financements public et privé, recettes supplémentaires attendues et programme de formation proposé à la personnes embauchée	Essentiellement limitées au financement public

3. Une nouvelle forme d'accompagnement à mettre en place

Elle passe par une démarche de validation de la problématique de développement et de mise en œuvre des processus d'apprentissage individuel et organisationnel.

3.1. Valider la problématique de développement

La validation de la problématique de développement de l'association s'inscrit dans une démarche permettant de coller aux valeurs culturelles en présence. Du coup, il faut réussir à attirer l'attention du porteur de projet sur ses besoins réels afin de s'assurer de son implication tant dans la réflexion que dans l'action. Il s'agit de besoins qui tiennent compte de la situation actuelle mais orientés vers l'avenir. Le premier service rendu à l'association est d'amener son responsable à projeter ses représentations dans le futur. On retrouve l'étape préliminaire de toute étude ou de toute procédure de diagnostic : identification et formulation du problème et des objectifs de développement. Au-delà de l'organisation interne, on fait en sorte que le champ couvert par les représentations du porteur de projet puisse concerner les couples prestations sociales / besoins actuels et nouveaux ou potentiels, les procédures de satisfaction des publics concernés. Souvent, le problème du développement est latent. Il est occulté par les préoccupations opérationnelles. Les intervenants extérieurs l'aident à le percevoir et à en effectuer le premier construit.

Cette construction rend les noyaux centraux des représentations plus intelligibles pouvant devenir la base de nouvelles dispositions entrepreneuriales. L'interprétation collective et interactive des faits, des comportements et des représentations permet de passer plus facilement des opérations actuelles aux actions futures.

Pour qu'un tel audit en structure associative soit efficace, il faut instaurer entre l'auditeur et le porteur de projet un climat de confiance. Il faut également que le responsable de l'association auditée obtienne un retour sur investissement en terme précis et opérationnel. En fait, le diagnostic lui indique les points d'amélioration à mettre en œuvre compte tenu de son positionnement et de ses ambitions de développement et de pérennisation. Le diagnostic doit déboucher sur un projet de développement compétitif et précisant les conditions de sa mise en œuvre. Il convient alors de mettre l'accent sur les principaux axes suivants :

- Evènements importants et sauts créatifs susceptibles d'être générés par l'utilisation des emplois jeunes ;
- Politique générale et plan stratégique: déjà écrits ou informels, objectifs et positionnement clairement définis ou stratégies à organiser ;
- Ressources et compétences, plan de formation, procédures ou techniques de gestion à mettre en place ;
- Capacités à saisir des opportunités afin de pouvoir surmonter la problématique classique relative à la disponibilité des moyens et des ressources ou à créer de nouveaux emplois en rapport avec de nouveaux besoins.

Il s'agit finalement d'une méthode d'accompagnement sous-tendue par la description, l'explication et la prescription. Les phases de description, d'explication et de prescription occupent la moitié du temps d'intervention. La deuxième moitié de ce temps est absorbée par la phase de mise en œuvre nécessitant un nouveau mode opératoire de fonctionnement. Ainsi, le responsable associatif opère des adaptations personnelles compte tenu du système de valeurs et d'attitudes dominantes. Ces valeurs et attitudes se nourrissent de nouvelles démarches et des méthodes considérées comme des compléments indispensables à son "intuition managériale". Par exemple, il se rend compte que situer les actions de son association dans un horizon de cinq ans permet de ne plus naviguer à vue. Il se dégage du fonctionnement quotidien grâce au renforcement des effectifs et à une réorganisation des structures existantes. On passe progressivement d'une situation de "stratégie de fait" à une logique de stratégie plus structurée.

L'acceptation et l'intériorisation des méthodes et outils sont rendues possibles grâce à l'accompagnement. L'expérience montre que ces opérations de diagnostic ne peuvent réussir que si elles sont suivies d'un accompagnement sur une période suffisamment longue (3 à 4 ans en moyenne). L'accompagnement permet la mise en place du plan d'actions et le transfert des méthodes. Celles-ci conduisent à mettre tout particulièrement l'accent sur les nouvelles possibilités de création des richesses à partir d'orientations stratégiques et organisationnelles ou de projets de développement. Les analyses à effectuer et les propositions de développement à suggérer se feront sur la base d'une méthodologie à double détente : interne et externe. En effet, pour dégager des préconisations prudentes et objectives, il faut prendre en compte toutes les dimensions internes à l'association et celles de son environnement respectif. L'enjeu des missions concernées implique nécessairement une approche véritablement documentaire, qualitative et

quantitative permettant d'introduire du sens pour accéder à des interprétations plus objectives du point de vue des pratiques et des perspectives de développement dans le territoire concerné.

3.2. Développer les opérations de transformation culturelle

Les facteurs de personnalité facilitent les réalisations partenariales qui augmentent les sources de soutien et de moyens. Pour le porteur de projet socio-économique, les relations avec les usagers (ou clients) définissent le succès de sa structure. Du coup, la qualité et l'efficacité globales activement recherchées vont au-delà des dimensions opérationnelles. C'est ici qu'intervient l'accompagnement qui permet de passer des logiques opérationnelles à des attitudes plus entrepreneuriales. D'où l'importance des ressources immatérielles permettant l'apprentissage entrepreneurial et stratégique. Le porteur de projet est souvent confronté à une multitude d'acteurs qui ont parfois des intérêts et des motivations divergents. L'accompagnement entrepreneurial doit prendre la forme d'un véritable rapprochement entre ces différents acteurs. La démarche d'apprentissage réciproque concerne la gestion des obstacles administratifs à la mise en place du projet et l'intériorisation progressive des fonctions clés compte tenu du positionnement stratégique retenu. Certaines s'imposent d'office comme l'approche marketing, la production et la gestion comptable et financière. Le façonnement culturel intègre toutes ces dimensions à partir d'une structuration progressive du couple ressources/compétences rendue possible grâce à la création d'un ou de plusieurs emplois jeunes.

Trois principes d'intervention prioritaires s'imposent :

- Dresser un état global d'évolution de la structure « porteur du projet » et dégager les perspectives de pérennisation des activités en construction et/ou projetées au travers des principes d'apprentissage entrepreneurial ; l'organisation des séminaires de sensibilisation et de formation au fait entrepreneurial se trouve alors justifiée ; ces séminaires (d'au moins une vingtaine d'heures) peuvent réunir 12 à 15 responsables associatifs ;
- Prendre en compte des besoins et attentes des jeunes recrutés, en terme d'informations, aussi bien sur leur statut de salarié que sur le programme et leur participation à la construction du service dans l'esprit de la charte qualité.
- Faciliter le développement de la professionnalisation des jeunes, en améliorant son organisation et en participant activement à la création de réseaux locaux d'information sur le territoire visé, tant au niveau de la qualité des services qu'au niveau du parcours professionnel des jeunes et des nouvelles fonctions mises en place.

Il faut reconnaître que de telles opérations de formation et de sensibilisation demandent une très forte mobilisation des acteurs concernés avec un calendrier s'étendant sur plusieurs mois. Ceci est difficilement conciliable avec la pratique du bénévolat. Toutefois, les observations sur le

terrain conduisent à privilégier les types de motivations dont doit faire preuve le responsable associatif.

Tableau n° 5 : motivations indispensables à l'apprentissage des dirigeants associatifs

Motivations de connaissances et de savoir-faire	Motivations de transformations culturelles
• Montage de dossiers administratifs donnant rapidement accès aux aides et ressources financières ; • Diagnostic financier et de besoin en compétences ; • Réorganisation ou mise en place de démarches de satisfaction des publics cibles ; • Définition et formalisation d'un projet de développement ; • Réorganisation de la production des prestations.	• Formation au processus d'innovation et aux démarches marketing, etc. au travers des journées thématiques ; • Sensibilisation et information relatives aux programme d'accompagnement ; • Recrutement d'un (e) jeune ayant une double capacité d'opération et de projet ; • Implication dans plusieurs réseaux de partenaires : apprentissage par effet réseau ; • Recherche de plus en plus d'informations et de connaissances relatives à la dynamique du territoire ; • Recherche d'actions inscrites dans la durée.

La principale motivation du responsable associatif est de réussir à mener à bien son projet de développement, c’est donc une motivation intrinsèque (Lieury et Fenouillet, 1997). Pour cela, il revient aux organismes d’aides à la formation de bien expliquer les enjeux et l’importance de se former avant la mise en œuvre du projet. En général, les acteurs entrepreneurs qui décident d’aller dans des formations sont motivés et autodéterminés, c’est donc la qualité de l’enseignement qui doit donc être travaillé. En fait, il est conseillé de faire participer activement le porteur de projet socio-économique à l’apprentissage et de ne pas le surcharger de travail afin de risquer de le décourager. Ses besoins étant à la fois objectifs et subjectifs, c’est l’impression d’être libre ou d’être compétent qui compte. Il faut au maximum valoriser la motivation intrinsèque et l’orientation vers la tâche et minimiser l’évaluation sociale, la compétition. On favorise ainsi l’apprentissage qui enrichit le travail interprétatif et les débats d’idées accompagnés d’une structuration, d’une diffusion rapide des informations et d’un développement des échanges informels.

Conclusion

L'entrepreneuriat associatif prend de plus en plus d'importance dans les faits car elle traduit la volonté et la capacité nouvelles des dirigeants associatifs à transformer des besoins latents ou insuffisamment exploités en de nouvelles initiatives entrepreneuriales. Il ressort de notre analyse que deux logiques de comportement se dégagent pour tenter d'expliquer le nouvel esprit d'entreprise socio-économique. La nouvelle forme d'accompagnement proposée dans cet article permet d'apporter des éléments de réponse à la question de savoir comment les dirigeants associatifs peuvent passer d'une logique opérationnelle à une logique stratégique et plus entrepreneuriale, c'est à dire comment à court et moyen terme elle permettrait d'intégrer dans les projets de développement des responsables associatifs de nouvelles valeurs culturelles qui encouragent l'innovation et qui permettent d'atteindre des résultats sociaux et économiquement

positifs. Ainsi, cette nouvelle approche de l'accompagnement du fait entrepreneurial peut constituer une démarche d'apprentissage et de professionnalisation efficace et pertinente en permettant d'agir sur les leviers de l'apprentissage, en particulier sur les motivations à un double niveau : les motivations de connaissance et de savoir faire et les motivations de transformation culturelle.

En définitive, notre travail reste exploratoire. Il permet cependant d'approcher l'importance de l'accompagnement des organisations socio-économiques qui bénéficient du dispositif des "Emplois Jeunes". Les techniques d'accompagnement favorisent le développement de l'esprit d'entreprise auprès des responsables socio-économiques. En fait, elles répondent à des attentes multiples: soutien méthodologique en matière d'analyse de besoins en formation, de réflexion sur la définition de nouveaux métiers, des repositionnements stratégiques, analyse des activités dans une perspective systémique, proposition des formations à la fois qualifiantes et professionnalisantes, etc.. Par ailleurs, les employeurs socio-économiques parviennent progressivement à prendre conscience de l'impact des combinaisons nouvelles à réaliser pour faire évoluer leur organisation. C'est le cas des métiers stratégiques des secteurs de la petite enfance, du tourisme, des logements sociaux, de l'écologie urbaine, etc., qui conduisent à un accompagnement personnalisé plus long et couvrant plusieurs domaines: analyse de besoins préalables au montage d'un projet au regard des forces et faiblesses de l'organisation, étude de faisabilité du projet, aide au repositionnement de toutes les activités de l'organisation (baisse de certaines ambitions, réduction des risques stratégiques et opérationnels à partir d'un partenariat avec d'autres organisations socio-économiques ou privées), aide au recrutement, à l'analyse des besoins en formation et à la réflexion sur l'organisation du travail.

Références bibliographiques

- BONARDI J.-P., (1998), "Le marché et l'entrepreneur : l'apport de l'école autrichienne", In Laroche H. et Nioche J.-P., Repenser la stratégie, Vuibert.
- BEN NER A. et GUI B. (1993), The Non-profit Sector in the mixed Economy, University of Michigan Press.
- CENTRE REGIONAL DE RESSOURCES PEDAGOGIQUES (1999), "Les nouveaux services emplois jeunes", Région Nord - Pas De Calais, Rapport d'étude, 18p.
- DRUCKER P. (1985), Les entrepreneurs, Ed. Hachette.
- ENJOLRAS B. (1995), "Annals of Public and Co-operative Economics", Oxford/Cambridge.
- ERIME (2000), 36 Rapports nouveaux services - nouveaux emplois élaborés pour la mission locale de Dunkerque.
- FOURCADE C. (1991), Petite entreprise et développement local, Edition ESKA.
- GADREY J. ET GALLOUJ F. (1999), "L'interface dans les services de conseil, moment de vérité, espace d'innovation, zone d'efficacité", Revue Française de Marketing, n°171, pp. 105-114.
- GIRARD A. et NEUSCHWANDER C. (1997), Le libéralisme contre la démocratie. Le temps des citoyens, Edition la Découverte et Syros, Paris.
- HERNANDEZ E.M. (1999), Le processus entrepreneurial, Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, Ed. L'Harmattan.
- JULIEN P.-A. ET MARCHESNAY M. (1986), L'entrepreneuriat, Gestion Poche, Ed. Economica.

- JULIEN P. A. et MARCHESNAY M. (1996), L'entrepreneuriat, Economica.
- LIEURY A. ET FENOUILLET F. (1997), Motivation et réussite scolaire, Dunod.
- MAIELLO M. (1997), Document de travail n°3, Consorzio Gino Matarelli, Brescia, Italie.
- OCDE (1998), Stimuler l'esprit d'entreprise, la Stratégie de l'OCDE pour l'emploi, n°50 304, Paris.
- SAPORTA B. (1994), "La création d'entreprise : enjeux et perspectives", Revue Française de gestion, n°101, pp. 74-86.
- SCHUMPETER J. (1926), Théorie de l'évolution économique, 2^{ème} édition 1926, traduction française, Dalloz 1935.