



**HAL**  
open science

**La création d'un collectif national – De la déclaration de son objet social à sa mise en œuvre – : quels sont les facteurs et conditions de réussite pour des engagements collectifs, des partenariats, des coopérations et collaborations entre les adhérents?**

Pierre Munster

► **To cite this version:**

Pierre Munster. La création d'un collectif national – De la déclaration de son objet social à sa mise en œuvre – : quels sont les facteurs et conditions de réussite pour des engagements collectifs, des partenariats, des coopérations et collaborations entre les adhérents?. Sociologie. 2020. hal-03466891

**HAL Id: hal-03466891**

**<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03466891>**

Submitted on 6 Dec 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : [ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr](mailto:ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr)

## LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

[http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg\\_droi.php](http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php)

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

Master  
« Conduite de Projets &  
Développement des Territoires »

Spécialité « Formation Animation Développement Territorial et  
Transfrontalier »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

**La création d'un collectif national  
– De la déclaration de son objet social à sa mise en œuvre –  
Quels sont les facteurs et conditions de réussite pour des  
engagements collectifs, des partenariats, des coopérations et  
collaborations entre les adhérents?**

présenté par

**Pierre Munster**

Maître de stage : Jérôme Gallois Directeur de l'association Un Autre Regard,  
Président du Collectif France Emploi Accompagné, Margny-lès Compiègne

Guidant universitaire : Jean-Christophe Vilatte Laboratoire Culture &  
Communication Université d'Avignon

Juin 2020



*Chacun veut être reconnu comme un individu, un sujet porteur de droits et de qualités, mais personne ne voudrait être livré à lui-même, réduit à une pure « individualité » qui ne serait que solitude, fragilité, impuissance. Tel est le grand paradoxe des sociétés modernes : si l'individu est partout célébré, l'individualisme est énergiquement décrié.*

*Brugère F. 2015<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Brugère F., *Quand l'individu s'émancipe grâce aux autres*, pages 59, C.E.R.A.S | « Revue Projet », 2015/3 N° 346 | ISSN 0033-0884. <https://www.cairn.info/revue-projet-2015-3-page-59.htm>.



## **REMERCIEMENTS**

Le présent travail est le résultat d'un parcours formatif pour l'achèvement duquel deux années scolaires ont été nécessaires. Il a été parfois labyrinthique, mais aussi ouvert sur des horizons prometteurs de plus de clarté et de nouvelles perspectives.

Merci à Isabelle HOUOT et Nathalie LAVIELLE-GUTNIK pour leurs capacités à encourager les cheminements, les réflexions, merci pour l'intérêt et la confiance accordés.

Merci à l'ensemble des formateurs du M2-F2TD pour la qualité de leurs interventions et leur disponibilité.

Merci aux amis et collègues : Laure, Manu, Astrid, qui ont manifesté intérêt et disponibilité pour ces travaux.

Merci aux membres du CA et aux adhérents du Collectif France Emploi Accompagné pour l'accueil et les belles rencontres.

Merci à ma famille pour son soutien et ses contributions aux retranscriptions.

Merci tout particulièrement à Jérôme GALLOIS, notre tuteur de stage, pour son enthousiasme, son sens du partage, sa générosité et sa confiance.

Merci bien évidemment à Jean-Christophe VILATTE, notre guidant, pour avoir accepté de prolonger son accompagnement, pour ses éclairages précieux, sa capacité à nous faire aller de l'avant.

Merci à mon épouse Virginie qui depuis plus de trente cinq ans participe grandement à mon devenir.

Toute nos pensées à Pauline et Adrien partis trop tôt,

## **GLOSSAIRE**

**AGEFIPH** : Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des personnes Handicapées

**ANSA** : Agence Nouvelle des Solidarités Actives

**ARS** : Agences Régionales de Santé

**AVISE** : Agence de Valorisation des Initiatives Socio-Economiques

**CFEA** : Collectif France pour la recherche et la promotion de l'Emploi Accompagné

**CGT** : Confédération Générale du Travail

**CNESS** : Conseil National à l'Économie Sociale et Solidaire

**CNSA** : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

**CNRTL** : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

**CRISES** : Centre de Recherche sur les Innovations Sociales

**CSESS** : Conseil Supérieur à l'Économie Sociale et Solidaire

**DEAc** : Dispositif Emploi Accompagné conventionné

**DGCS** : Direction Générale de la Cohésion Sociale

**DGEFP** : Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

**DIRECCTE** : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

**ESS** : Économie Sociale et Solidaire

**EUSE** : European Union of Supported Employment

**FIPHFP** : Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique

**FSE** : Fond Social Européen

**HPST** : Loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'Hôpital et relative aux Patients, à la Santé et aux Territoires

**LMFIA** : Licence Métiers de la Formation, de l'Insertion et de l'Accompagnement

**MAUSS** : Mouvement Anti-Utilitariste en Sciences Sociales

**OETH** : l'association OETH est gestionnaire de l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés du secteur sanitaire, social et médico-social privé non lucratif.

**OPS** : Organismes de Placement Spécialisés

**RQTH** : Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé

**UE** : Union Européenne

## **AVANT PROPOS**

Pendant plus de 27 ans, j'ai exercé dans différentes entités des activités d'encadrant éducatif, de porteur de projet, de coordinateur, de conseiller technique. Dans ces contextes, j'ai observé et accompagné des évolutions sociétales, conséquences des aspirations des personnes et des commandes publiques dans les champs de l'insertion dite en « milieu ordinaire » de vie et de travail. Je me suis également investi dans des formations (Moniteur Éducateur, Éducateur Spécialisé, Licence, Master2). Tout au long de mon parcours, je complète et enrichis mes connaissances à travers mes expériences personnelles (accompagner mes enfants dans leur parcours de vie, contribuer à la création d'une association sportive, conseiller une équipe de musée en charge de l'accueil des publics).

Dans un tout autre contexte, je suis cogérant d'une Société Civile Immobilière (SCI), ce qui m'a ouvert à la conduite de projets entrepreneuriaux et à la maîtrise de travaux liés aux métiers du bâtiment.

Tous ces éléments constituent un ensemble de ressources personnelles qui construisent mon engagement dans des thématiques en relation avec la question de l'insertion en milieu ordinaire de travail, notamment des personnes handicapées<sup>2</sup>.

J'ai aussi la singularité de présenter une cophose congénitale (surdité totale de l'oreille gauche). Il m'aura fallu attendre le présent travail pour l'écrire ainsi en tant qu'élément incontournable de mon identité. Au-delà de la difficulté à comprendre les retentissements de cette déficience dans mes apprentissages et la construction de mes compétences, j'ai souvent été confronté à l'embarras de mon statut : quand suis-je « le professionnel accompagnant », quand suis-je le « sujet pair » de cet autre présentant sa propre singularité ? Ce questionnement est toujours tranché par le renforcement de la posture professionnelle, comme attendu par les communautés de travail dont j'ai été membre.

---

<sup>2</sup> J'utilise délibérément le terme « personnes handicapées » au sens que lui donne Blanc A., cf rendez-vous des acteurs 20 novembre 2018 vidéo : <https://mediacenter.univ-reims.fr/videos/?video=MEDIA181204084842712>

Ce questionnement et la nécessité de mentionner cette particularité comme élément intrinsèque de ma démarche, me sont venus indirectement. Je m'interrogeais sur la spécificité de mon statut dans le cadre réel de ce présent travail de recherche.

En effet, dans le cadre de ce Master 2, mon terrain de stage et de recherche est celui du Collectif France pour la recherche et la promotion de l'Emploi Accompagné (CFEA) dont je suis adhérent et administrateur depuis 2016. Ainsi, je me trouve avec plusieurs statuts : administrateur, stagiaire et objet de mes propres travaux d'études.

Ce sont des travaux de Lavigne<sup>3</sup> (2007) qui m'ont aidé à clarifier ma posture. Enseignante chercheuse, elle a « acquis par la suite » le statut de parent d'enfant sourd. Dans ses travaux, elle y aborde frontalement la question « entre distanciation et proximité » pour le chercheur confronté aux standards attendus de la démarche de recherche en sciences sociales.

Aussi, en mentionnant ici ce qui me singularise face à cette démarche de recherche, mon intention est de m'efforcer de « reconnaître les effets de ma subjectivité sur mon travail de recherche, de saisir comment celle-ci alimente ma pensée » (p36). Ainsi, pour adhérer aux propos de Lavigne:

« Ma position ne m'apparaissant ni comme un défaut, ni comme une vertu, j'ai ressenti la nécessité de ne pas passer à côté d'une interrogation, d'un enrichissement, voire, d'une obligation méthodologique par la présentation et l'analyse de mon implication. [...] L'implication du chercheur – lorsqu'elle s'inscrit dans son destin personnel – et sa neutralité scientifique ne sont pas incompatibles. [...]. Pour ma part, je considère que la recherche en sciences humaines et sociales ne doit pas être prescriptive mais descriptive. » (p36)

Ainsi, dans le présent travail de recherche, je m'appliquerai à ne pas « laisser de côté » l'une ou l'autre de mes singularités (ce qui me paraît de toute façon illusoire), mais davantage à expliciter ma compréhension de mon objet d'étude et à rendre compte de ma subjectivité dans le traitement de ce sujet.

---

<sup>3</sup> Lavigne C., *À qui appartient l'objet de recherche ? Penser l'implication du chercheur dans son objet : le handicap (surdité)*, P36, [https://www.cairn.info/resume.php?ID\\_ARTICLE=NRP\\_004\\_0023](https://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=NRP_004_0023)

## **CONTENU**

INTRODUCTION	11
ENVIRONNEMENT DE L'ÉTUDE	12
1.1. L'emploi accompagné	13
1.2. L'Emploi Accompagné, enjeu de civilisation	14
1.3. L'émergence De L'Emploi Accompagné en France	15
1.4. Le Collectif France Emploi Accompagné – CFEA -	16
1.5. Le cfea, une dynamique en devenir ?	17
1.6. Un environnement traversé par de multiples enjeux	23
RÉFÉRENCES THÉORIQUES	26
2.1. Notions d'actions publiques	26
2.2. Notions d'action sociale innovante	29
2.3. A propos du concept d'association	31
2.4. L'action collective	32
2.5. Collaboration et/ou coopération ?	33
2.6. Engagement et collectif	39
2.7. Fédérer et manager	44
2.8. Participations / partenariats	46
2.9. Point de vue sous l'angle du concept du don	51
2.10. Nos recherches théorique en quelques lignes	53
RECHERCHE EXPLORATOIRE	57
3.1. Des Contraintes environnementales et contextuelles	57
3.2. Public interviewé	58
3.3. Procédures de recueil de données	59
3.4. Conduite des entretiens	59
3.5. Les questions	60
3.6. Dimensions expérientielles des entretiens	60
3.7. Méthodologie de notre analyse	60
3.8. Notre analyse par thèmes	63
CONSTATS	87
4.1. Des facteurs contributeurs	87
4.2. Des objectifs et des activités qui peinent à se mettre en œuvre	89
4.3. Notre compréhension	90
4.4. Des leviers et des pistes d'actions pour le CFEA	93

4.5. Un point de vue qui nous est personnel au regard des évènements actuels	96
CONCLUSION	97
Bibliographie	99
Sitographie	101
Liste des tableaux	101
Questionnaire des entretiens de recherche exploratoire	102

## **INTRODUCTION**

Administrateur du Collectif France Emploi Accompagné (CFEA), avant d'en être le stagiaire de Master 2, nous nous étonnions déjà des dimensions très variables des coopérations, partages et engagements d'adhérents et de membres du conseil d'administration au sein du CFEA. *S'ils ont adhéré au CFEA, postulé pour un mandat d'administrateur, n'est-ce pas pour contribuer à l'objet social de ce collectif ?* C'est assez naturellement, que cet étonnement initial a été notre porte d'entrée pour les travaux qui suivent. Avec amusement, aujourd'hui, cet étonnement nous semble simpliste.

Par nos travaux, nous avons tenté d'appréhender toute la complexité et la diversité des dimensions en présence. Notre production n'a pas été linéaire, ses différentes parties se sont nourries les unes les autres. Cependant, nous les présenterons dans les pages à venir en quatre parties : - ENVIRONNEMENT DE L'ÉTUDE, - RÉFÉRENCES THÉORIQUES, - RECHERCHE EXPLORATOIRE – NOS CONSTATS.

Pour une vue d'ensemble, en première partie, nous présenterons le concept d'Emploi Accompagné, ses enjeux, le cadre de son émergence en France, la constitution du CFEA et comment cet ensemble s'inscrit dans un cadre législatif et d'action publique.

En deuxième partie, nos repères théoriques reposent sur une diversité de concepts abordés sous différents angles : psychosocial, sociologique, philosophique, anthropologique. Il est question d'actions publiques sociales et innovantes, du concept d'association, de la nature des coopérations / collaborations, des engagements collectifs et des dimensions fédératives ; cet ensemble est complété d'un focus sur la question du don.

En troisième partie, nous rendrons compte de notre recherche exploratoire, nous en préciserons notre approche méthodologique pour introduire notre analyse, en soulignant la portée de la force motivationnelle de l'innovation sociale, la place de la question de la légitimité.

En quatrième partie nous ferons part de nos constats et de notre compréhension pour livrer les perspectives de pistes d'actions pour le CFEA.

En conclusion, nous exprimerons les enseignements que nous retirons de cet exercice et les perspectives nouvelles qui s'ouvrent à nous.

## **ENVIRONNEMENT DE L'ÉTUDE**

### **POURQUOI L'EMPLOI ACCOMPAGNÉ ? POURQUOI LE CFEA ?**

En janvier 2015, j'entends pour la première fois parler du concept d'emploi accompagné.

En 2015/2016, me consacrant à la Licence Métiers de la Formation, de l'Insertion et de l'Accompagnement (LMFIA) à l'Université de Nancy Lorraine, je décide de consacrer mon travail d'étude et de recherche sur le concept d'Emploi Accompagné.

Ainsi, mon mémoire de licence s'est intitulé « Le conseiller en emploi accompagné, émergence d'une nouvelle professionnalité ou d'une nouvelle identité professionnelle ».

Dès le début de ces travaux, j'ai pris attache auprès du tout récent CFEA. J'en deviens administrateur, ce qui est toujours le cas à ce jour, collègue « Personnes physiques » pour un second mandat (2019 /2021). Ce choix de collègue Personnes physiques n'est pas anodin. Il est l'affirmation de ma démarche militante en tant qu'individu davantage qu'en tant que professionnel de l'insertion ou de représentant d'une entité morale.

Ce concept d'Emploi Accompagné présente à mes yeux la synthèse des postures et engagements que je me suis efforcé de tenir tout au long de mes implications professionnelles : - une approche globale, - une prise en compte de la personne, - de son pouvoir d'agir, - une compréhension et un pragmatisme au regard des environnements de vie et des environnements d'intervention et d'emploi des personnes.

Engagé dans ce master en septembre 2018, c'est sur invitation du Président du CFEA, M. Jérôme GALLOIS, qu'il est convenu que je réalise la partie formation en entreprise (stage) au sein du CFEA.

Dans les lignes de présentation qui suivent, je ferai parfois référence à certaines thématiques et certains sujets que j'ai plus longuement développés dans le cadre de mon mémoire de licence<sup>4</sup>, ou à des contextes où je suis impliqué en tant qu'administrateur et/ou stagiaire.

---

<sup>4</sup> Licence professionnelle : Métiers de la formation, de l'insertion et de l'accompagnement intitulé de mon mémoire : « *le conseiller en Emploi Accompagné émergence d'une nouvelle professionnalité ou d'une identité professionnelle* ».

## 1.1. L'emploi accompagné

Le concept de l'emploi accompagné a été développé initialement aux Etats-Unis et au Canada dans les années 1970/80. Le travail de recherche sur le handicap s'y est développé à partir d'une approche singulière :

« Le concept des « disability studies » qui a des racines interdisciplinaires et théoriques fortes, mais qui est également modelé par l'activité sociale et politique.[...] Les disability studies restructurent l'approche du handicap en se centrant sur lui en tant que phénomène social [...] et analysent les politiques et pratiques de toutes les sociétés afin de comprendre les déterminants sociaux plutôt que physiques ou psychologiques de l'expérience du handicap [...] Les « disability studies » tout à la fois émanent du, et soutiennent le, mouvement pour les droits des personnes handicapées, qui plaide pour les droits civiques et l'autodétermination. [...] Cette discipline conteste ainsi l'idée que les statuts économiques et sociaux ainsi que les rôles assignés aux personnes handicapées sont des conséquences inévitables de leur condition » (Linton, 1998 cité par Albrecht G., Ravaud J-F., Stiker H-J., 2001)<sup>5</sup>. » (pp. 43-59)

Comme nous avons eu l'occasion de l'écrire<sup>6</sup>:

« Cette posture, à la fois radicale et militante, m'apparaît aussi comme une posture philosophique au travers de l'affirmation et de la volonté de disposer et d'exercer ses droits civiques, son autodétermination comme tout un chacun. Ainsi ce mouvement est riche en innovations, recherches, évolutions culturelles et sociétales au point d'essaimer ses principes dans d'autres pays ». (p.36)

Aussi ce concept et ses déclinaisons opérationnelles connaissent depuis plusieurs années une forte audience dans les pays européens. L'association European Union of Supported Employment (EUSE) assure depuis 1993 la promotion du concept et entend harmoniser les pratiques au niveau européen.. L'EUSE a adopté en 2005 sa définition de l'emploi

---

<sup>5</sup> Albrecht G., Ravaud J-F., Stiker H-J., 2001, *L'émergence des disability studies : état des lieux et perspectives*, Sciences et santé, 19,4, pp. 43-73

<sup>6</sup> Munster P., mémoire de licence LMFIA, 2016, *Le conseiller en emploi accompagné, émergence d'une nouvelle professionnalité ou d'une identité professionnelle* <http://pierre.munster.lorfolio.fr/>

accompagné<sup>7</sup>, qui en français peut être traduit par : « Apporter un soutien aux personnes handicapées et à d'autres groupes défavorisés pour les aider à obtenir et à conserver un emploi rémunéré sur le marché libre du travail. »

En 2016, la France est le 22ème pays européen à adhérer à l'EUSE, via le CFEA

## 1.2. L'Emploi Accompagné, enjeu de civilisation

Le concept d'Emploi Accompagné s'inscrit dans une thématique forte aussi bien à l'échelle des territoires, qu'au plan national, européen ou international. Il puise son inspiration dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948, notamment dans les articles suivants :

Articles 23 - 1.1 «Toute personne a droit au travail, au libre choix de son travail, à des conditions équitables et satisfaisantes de travail et à la protection contre le chômage.» et 26 1.1 «Toute personne a droit à l'éducation. L'éducation doit être gratuite, au moins en ce qui concerne l'enseignement élémentaire et fondamental. L'enseignement élémentaire est obligatoire. L'enseignement technique et professionnel doit être généralisé ; l'accès aux études supérieures doit être ouvert en pleine égalité à tous en fonction de leur mérite »<sup>8</sup>.

Mais aussi dans la Convention des Nations Unies de 2006, relative aux droits des personnes handicapées :

Article 27 « Les États Parties reconnaissent aux personnes handicapées, sur la base de l'égalité avec les autres, le droit au travail, notamment à la possibilité de gagner leur vie en accomplissant un travail librement choisi ou accepté sur un marché du travail et dans un milieu de travail ouvert»<sup>9</sup>.

Cela se traduit également dans les objectifs du Fonds Social Européen (FSE)<sup>10</sup> qui est le principal levier financier de l'Union Européenne (UE) pour la promotion de l'emploi.

---

<sup>7</sup> European Union of Supported Employment Toolkit. P. 9. <http://www.euse.org/content/supported-employment-toolkit/EUSE-Toolkit-2010.pdf>. Consulté le 15/12/2018

<sup>8</sup> <http://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html>

<sup>9</sup> <http://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-f.pdf>

<sup>10</sup> <http://www.fse.gouv.fr/quest-ce-que-le-fse>

Son objectif premier étant de soutenir une création d'emplois de meilleure qualité dans l'UE et d'améliorer les perspectives professionnelles des citoyens (jeunes, demandeurs d'emploi, inactifs, handicapés, salariés, étudiants etc.), ceci prioritairement en direction des citoyens les moins qualifiés et les plus exposés au chômage et à l'exclusion.

Plus spécifiquement, en France, sur 2014-2020, le FSE est doté d'une enveloppe de six milliards d'euros, mobilisée notamment pour - l'inclusion active et la lutte contre la pauvreté, - l'éducation et la formation tout au long de la vie, - l'accès à l'emploi durable et le soutien à la mobilité du travail.

D'autre part, l'initiative internationale du Global deal<sup>11</sup> - initiative internationale pour le dialogue social - permet également d'illustrer les enjeux centraux dans nos sociétés sur la question de l'accès et du maintien dans l'emploi : le Global deal est un label permettant aux partenaires de s'engager volontairement à renforcer le dialogue social à tous les niveaux : « Pour que la mondialisation profite au plus grand nombre ! ». Le 17 novembre 2018, la France a annoncé son adhésion au "Global deal" lors du sommet social de Göteborg (Suède). Aujourd'hui, 60 partenaires sont unis pour lutter contre les inégalités au niveau mondial : états, organisations syndicales, entreprises et organisations internationales.

Ainsi, à notre sens, le concept d'Emploi Accompagné est éminemment politique et peut s'inscrire dans ce que Morin E. nomme « Une autre politique de civilisation <sup>12</sup>».

### **1.3. L'émergence De L'Emploi Accompagné en France**

En France, jusqu'à la loi du 8 août 2016, relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels<sup>13</sup> l'emploi accompagné n'existait que sous statut d'expérimentations réparties inégalement sur le territoire national et sans cadre de financement pérenne.

Cette même loi inscrit l'emploi accompagné dans le code du travail et propose un cadre réglementaire et financier pour un développement au profit des personnes disposant d'une Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH).

---

<sup>11</sup> <https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/europe-et-international/actions-du-ministere/Global-Deal>

<sup>12</sup> Morin E., *Pour une politique de civilisation*.Ed. ARLEA, 79 pages. 2002

<sup>13</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032983213&categorieLien=id>

Les décrets d'application et circulaires qui s'en suivent ont abouti à des appels à candidature régionaux menés conjointement par les Agences Régionales de Santé (ARS), les Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi (DIRECCTE), les délégations locales de l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Handicapés<sup>14</sup> (AGEFIPH), et le Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique<sup>15</sup> (FIPHFP).

#### **1.4. Le Collectif France Emploi Accompagné – CFEA -**

Dans ce contexte, le Collectif France pour la recherche et la promotion de l'Emploi Accompagné s'est constitué en juin 2014. Il propose dès le départ de réunir tous les acteurs français intéressés et impliqués pour informer, favoriser la recherche et promouvoir le développement de l'emploi accompagné en France.

En Assemblée Générale de 2016, il adopte sa propre définition :

« L'Emploi Accompagné est une méthodologie d'appui pour les personnes en situation de fragilité du fait ou non d'un handicap, en vue de leur permettre d'obtenir et de garder un emploi rémunéré sur le marché du travail. Sa mise en œuvre comprend un appui et un accompagnement du salarié pour lui permettre d'accéder, de se maintenir, d'évoluer dans l'emploi, ainsi qu'un appui et un accompagnement de l'employeur. »

En 2016, le CFEA a été force de proposition pour l'inscription de l'Emploi Accompagné dans la loi n°2016-1088. Pour son expertise reconnue, il a été associé aux différents groupes de travail et de consultation qui ont conduit à la mise en œuvre des premiers dispositifs d'emploi accompagné. Le CFEA a également apporté sa connaissance du terrain auprès de la Caisse Nationale de Solidarité à l'Autonomie (CNSA) et a éclairé les travaux conduits sur ce sujet par la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS) et par la Direction Générale à l'Emploi et la Formation Professionnelle (DGEFP), notamment pour l'élaboration du guide pratique sur l'emploi accompagné à destination des professionnels concernés. Le CFEA est aussi sollicité par l'Agence Nouvelle des Solidarités Actives (ANSA)

---

<sup>14</sup>AGEFIPH : Association de Gestion du Fonds de développement pour l'Insertion Professionnelles des personnes Handicapées.

<sup>15</sup> FIPHFP : Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans La Fonction Publique

pour participer à la réalisation des questionnaires de suivi et d'évaluation des nouveaux dispositifs conventionnés.

Ainsi, 54 nouveaux dispositifs d'Emploi Accompagné conventionnés ont été retenus fin 2017 dans le cadre de ces appels à candidature lancé par les ARS en partenariat avec les DIRECCTE, avec déploiement opérationnel dès 2018. Ces 54 dispositifs couvrent 70 départements. Ils sont financés conjointement par l'Etat, l'AGEFIPH et le FIPHFP.

En Assemblée Générale de 2018, le CFEA a arrêté ses grandes orientations stratégiques de travail et d'action pour les trois années suivantes (2018 – 2020). Il déclare ainsi sa vocation à rassembler et fédérer tous les acteurs de l'emploi accompagné.

Le CFEA entend accompagner l'émergence de ces nouvelles professionnalités de conseillers en Emploi Accompagné. À la croisée des métiers du médico-social, de ceux de l'insertion socio-professionnelle et des différentes cultures d'entreprise, ces conseillers construisent leurs savoir-faire respectifs au travers de l'exercice de leurs activités. Ces pratiques sous-tendent de la formation ainsi qu'un travail d'échanges de pratiques. Aussi, le CFEA entend contribuer à la formation de ces professionnels en partenariat avec des acteurs de la formation.

Il revendique son militantisme et son action politique auprès des administrations et des politiques en portant également la parole collective de ses adhérents et veille à la préservation des intérêts des personnes accompagnées.

Si le CFEA comptait 11 adhérents à sa création, il en compte 140 en décembre 2019, 95% des dispositifs conventionnés sont adhérents au CFEA ainsi que d'autres dispositifs. On compte aussi parmi les adhérents, des personnes physiques, quelques représentants d'entreprise, du monde du travail et les opérateurs accompagnants.

### **1.5. Le cfea, une dynamique en devenir ?**

Ainsi, le 17 juin 2014, onze personnes créaient le CFEA. Huit d'entre elles représentent des institutions d'envergure nationale (fédérations), l'une d'elles est une association locale gestionnaire d'un établissement médicosocial, deux sont des personnes physiques. Dix sont issues des champs professionnels du secteur médicosocial et l'une de l'insertion professionnelle. Au 31 décembre 2014, le CFEA compte vingt-deux adhérents, huit fédérations nationales, deux associations locales et douze personnes physiques.

Comme évoqué précédemment, le CFEA s'est constitué dans un contexte de forte actualité pour l'emploi accompagné, principalement en conséquence de l'instauration dans la loi travail d'août 2016 de dispositifs d'emploi accompagné conventionnés.

En conséquence, le nombre d'adhérents s'accroît considérablement, passant de 11 à presque 140 en 4 ans. Les adhérents peuvent être catégorisés selon leur collège d'appartenance ou leur niveau de cotisation. Les statuts du CFEA définissent trois collèges pour la représentation en conseil d'administration :

N°1 : organismes représentatifs de personnes handicapées et/ou gestionnaires , (15 sièges),

N° 2 : employeurs et organisations professionnelles et syndicales (6 sièges),

N° 3 : professionnels et personnes accompagnées (6 sièges)<sup>16</sup>.

Mais les statuts différencient aussi les cotisants en quatre niveaux :

1 : 500,00 € : fédérations nationales ou associations nationales à but non lucratif.

2 : 250,00 € : associations locales gestionnaires à but non lucratif, présentes dans moins de trois régions administratives, et percevant des fonds publics pour la gestion d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux, médico-sociaux, d'insertion.

3 : 100 € : associations locales présentes dans trois régions administratives au plus, et non gestionnaires d'établissement ou de service.

4 : 25,00 € : personnes physiques. Toute personne qui souhaite adhérer au Collectif à titre individuel<sup>17</sup>.

Le niveau de cotisation ne détermine pas d'un niveau de prestations auquel les adhérents ont droit. Ces niveaux de cotisation ont été pensés en fonction des capacités de soutien financier que peuvent apporter les adhérents considérant par exemple qu'une fédération nationale dispose de plus de moyens qu'une petite structure associative d'un territoire.

Parallèlement à ces actions et participations dans les instances institutionnelles, le CFEA élabore des réponses aux besoins opérationnels de ses adhérents. Il a conçu une formation dédiée aux nouveaux conseillers en emploi accompagné - Les Fondamentaux de l'Emploi Accompagné - avec un partenaire centre de formation national dans le champ du handicap.

---

<sup>16</sup> Statuts CFEA document interne

<sup>17</sup> note relative aux niveaux de cotisation document interne cfea.

En 2019, il met en œuvre la constitution de groupes d'échanges de pratiques nationaux et inter régionaux pour les conseillers en emploi accompagné.

De nombreux adhérents sont demandeurs de ces apports et repères pour des pratiques émergentes.

### **1.5.1. La construction d'un collectif dans un secteur marqué par la concurrence**

Au-delà de ses buts énoncés statutairement et des actions déjà menées, le CFEA est confronté aux réalités de mise en œuvre des missions qu'il s'est fixé. Construire et développer un tel collectif national, le faire vivre, ne va pas de soi. Sa naissance s'inscrit dans un contexte en pleine mutation pour le secteur où « l'introduction des appels à projets (loi HPST de 2009) cristallise les débats sur la création d'un « marché » du handicap et l'instauration d'une logique concurrentielle entre les associations. »<sup>18</sup>

Si le cadre que s'est donné ce collectif est de s'ouvrir à d'autres entités que celles du secteur du handicap, les questionnements sont encore nombreux.

Ainsi, dès les premiers comptes-rendus de réunions informelles qui ont précédé sa création, des réserves sont émises sur les modes de coopération envisagés et des préoccupations d'ordre concurrentiel sont exprimées<sup>19</sup>. Elles émanent de représentants de fédérations nationales, opérateurs du secteur du handicap. « Quel est l'intérêt de la création d'une association ? », « Un groupe informel présente le risque d'une certaine mainmise d'une association sur le groupe ». « Risque de se faire phagocyter par entreprises ou syndicats qui pourraient peut-être détourner ou stopper la dynamique mise en place. Syndicats peuvent être dommageables » « Choisir des personnes, des entreprises de confiance pour le début », « pas très approfondi pour la CGT. Pas de danger. Plutôt demandeur d'informations », « Il faut se bouger rapidement pour pas être court circuité. »

Aujourd'hui, les coopérations entre des membres du conseil d'administration restent délicates et parfois conflictuelles.

---

<sup>18</sup> Claveranne J.P., Robelet M., Piovesan D., Cret B., Jaubert G., Guilhot N., *La construction sociale du marché du handicap entre concurrence associative et régulation publique (1943-2009)*, Octobre 2012, IFROSS – Université Lyon 3

<sup>19</sup> CR de la réunion du 12 février 2014

Informellement des interrogations sur la volonté de faire fonctionner les différentes instance du CFEA, de soutenir sont développement, me sont exprimé plus particulièrement concernant les représentants de fédérations nationales. - Des questionnements existent quant à des possibilités de «récupération» (formations, expertises), par l'une ou l'autre entité adhérente concernant des projets initiés par le CFEA. Il est déploré le manque de référencement fait au CFEA par certains administrateurs lors de rendez-vous institutionnels ou d'évènements à visée communicationnelle. Certains adhérents dissuaderaient leurs partenaires d'adhérer au CFEA «Tu n'as pas besoin d'adhérer c'est nous l'adhérent CFEA dans le cadre de notre partenariat.»

### **1.5.2. Que disent les textes de référence et de cadrage du CFEA ?**

Dès décembre 2013, dans une note de travail relative à la déclaration d'intention de la création du CFEA, on peut relever des termes tels que ceux soulignés par nous dans les extraits qui suivent :

« Fédérer les Associations, Organismes et Acteurs œuvrant sur le champ de l'Emploi des Personnes Handicapées [...] propos[er] est de réunir les Associations [...] favoriser l'échange d'informations, de bonnes pratiques et l'établissement de relations entre les divers partenaires de ce secteur [...] être un interlocuteur reconnu, porte-parole de ses membres et représentatif sur le sujet concerné [...] rejoindre pour participer à la création d'un Organe National chargé de les réunir pour partager leurs expériences, engager des innovations et en être un porte-parole »

En Assemblée Générale 2018, « la charte d'engagement » que chaque adhérent doit retourner signée avec le paiement de son adhésion est adoptée. On y retrouve également dans différents paragraphes, les termes et les formulations suivantes :

- paragraphe : *Notre association* :

« Les adhérents de l'association sont liés par les termes de la présente charte dont ils s'engagent à respecter l'objet, les valeurs et les missions définies ci-dessous ».

- paragraphe : *Nos valeurs* :

« L'action du C.F.E.A., profondément ancrée dans l'économie sociale et solidaire, se fonde sur les valeurs de tolérance, d'écoute, d'égalité, de fraternité, de solidarité et de respect de l'autre, de sa vie privée, de sa dignité et de ses différences. »

- paragraphe : *Notre mission* :

« Le C.F.E.A., au travers de tous les adhérents qui s’y engagent, a pour but de promouvoir le concept [...] Le collectif, la circulation d’informations, l’échange et le partage d’expériences [...] Chaque adhérent du collectif doit contribuer à l’identification des expériences et évolutions nationales, européennes et internationales afin d’en informer le collectif et d’enrichir le projet. »

- paragraphe : *L’adhérent du C.F.E.A. s’engage à* : -

« [Participer à la vie du Collectif et à remplir les engagements librement consentis, - Coopérer et travailler en équipe au sein du Collectif ou avec ses membres, - ,[...] - Favoriser et valoriser l’émulation, les motivations, l’implication et la participation des personnes et des employeurs accompagnés. »

Ainsi dans ces documents officiels, nous retrouvons la série de termes et formules qui suivent : Fédérer - favoriser l’échange et le partage - établissement de relations - interlocuteur reconnu - porte-parole - représentatif - participer à la création - partage d’expériences - engager des innovations - liés – respecter – valeurs de tolérance, d’écoute, d’égalité, de fraternité, de solidarité et de respect – missions – devoir de contribuer – informer – enrichir le projet - participer à la vie du Collectif - remplir les engagements - coopérer et travailler en équipe - valoriser l’émulation, les motivations, l’implication et la participation.

Il est à noter que dans le paragraphe « Nos valeurs » il est décliné des termes qui engagent les adhérents vis-à-vis des personnes qu’ils accompagnent. Ce chapitre n’aborde pas des valeurs concernant les intentions des adhérents à « faire ensemble. »

Pour autant, on retrouve dans ces documents et dans plusieurs comptes-rendus de réunion le terme « d’engagement ». Il est celui qui a la plus forte occurrence, mais ceux de « partenariat », de « collectif », de « fédérer », de « travailler en équipe » sont également très présent.

### **Des premiers étonnements vers une problématisation**

Au regard de ce que nous avons présenté ci-dessus, nous faisons le constat que « Construire et développer un tel collectif national, le faire vivre, ne va pas de soi », nos premiers étonnements se sont formulés ainsi :

« Quels intérêts et motivations pour les acteurs de l'emploi accompagné, en France, d'adhérer au Collectif France Emploi Accompanyé ? »

**« A quelles conditions peuvent se développer des coopérations, des partenariats entre les membres du CFEA ? »**

### ***Vers une problématisation***

#### ***1.5.3. La promotion de l'Emploi Accompanyé, objet social du CFEA***

A notre sens cet objet social s'inscrit dans un contexte de réformes et d'enjeux majeurs de l'action publique.

Ainsi, au sein du CFEA, nous retrouvons des fédérations nationales convaincues qu'elles doivent s'unir pour promouvoir l'Emploi Accompanyé en France, tout en étant en concurrence sur les territoires et sur le plan économique.

Le CFEA fédère également un bon nombre d'adhérents en recherche de ressources, de références concernant les pratiques d'Emploi Accompanyé, avec des attentes fortes d'une constitution d'une « communauté de pratiques ».

Si le concept d'emploi accompagné relève d'enjeux et de visées transnationales comme nous l'avons développé dans les chapitres précédents, à l'échelle de la France, il s'inscrit dans une actualité politique forte où la question de l'accès à l'emploi est un enjeu majeur (et plus particulièrement pour les personnes handicapées dont le taux de chômage est le double de la population d'actifs lambda : 19%).

Nous soulignerons aussi que la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » vient bouleverser un modèle organisationnel et de pensée de la formation continue et mettre l'accent sur une approche voulant favoriser l'autodétermination et le libre choix des personnes.

Les acteurs de l'emploi accompagné ont à prendre compte ces changements conséquents, à la fois au bénéfice des personnes accompagnées mais aussi pour leur propre professionnalité émergente en construction, pour la reconnaissance, la qualification et la certification de leurs pratiques professionnelles, de leurs métiers.

Dans les instances de travaux institutionnels nationaux, des acteurs tels que Pôle Emploi réfléchissent à prendre à leur compte les pratiques d'emploi accompagné tout en réfléchissant une « version allégée » du concept.

Les appels à projets portés par les agences régionales de santé pour la création de Dispositifs Emploi Accomagné conventionnés comprennent dans leur cahier des charges des « clauses minimales ».

Aussi l'on constate aujourd'hui une grande diversité de pratiques conduites par ces nouveaux dispositifs au point que des questionnements émergent quant à des pratiques qui ne relèveraient pas toutes du concept d'emploi accompagné.

A ce stade de nos observations de l'ensemble de ce contexte, alors que nous prenons la mesure d'une volonté d'engagement pour le CFEA dans un enjeu de société majeur, de son rôle « d'entrepreneur de causes »<sup>20</sup> ou « d'entrepreneur de morale »<sup>21</sup>, nous nous interrogeons sur les mécanismes qui sont en jeu dans la construction de ce collectif et qui entravent ou favorisent sa construction et son développement.

## **1.6. Un environnement traversé par de multiples enjeux**

Notre analyse du contexte présenté ci-dessus nous amène à le qualifier « environnement complexe ». Cet environnement est traversé par de multiples enjeux interreliés autour de la question du développement de l'Emploi Accomagné en France. Nous situons ces enjeux à différents niveaux.

---

<sup>20</sup> Lascoumes P., Le Galès P., *Sociologie de l'action publique*, Armand Colin, 2018

<sup>21</sup> Pavie A., Masson A., (2014). *Comment les normes sociales se construisent. Sociologie des « entrepreneurs de morale*.

### ***1.6.1. Pour les institutions de représentation étatique il s'agit***

- ✓ de résoudre les difficultés de non accès et non maintien dans l'emploi des publics les plus fragiles notamment celui des personnes handicapées.
- ✓ de répondre aux engagements de la France (déclaration des droits de l'homme, de la convention des nations unies, globaldeal...)
- ✓ d'amener des acteurs de terrain à coopérer et construire ensemble l'approche emploi accompagné (entreprises, institutions de l'interactions, organismes d'insertion et de placement en emploi, structures médico-sociales)
- ✓ de faire baisser le coût social (chômage, santé, baisse de cotisants actifs ...)
- ✓ de pouvoir s'appuyer sur les expériences des acteurs opérationnels pour construire le modèle emploi accompagné.
- ✓ de standardiser ce modèle, pour en maîtriser les coûts, en mesurer l'efficacité, la qualité, suivre sa perfectibilité.
- ✓ conduire la commande politique.

### ***1.6.2. Pour les adhérents du CFEA, il s'agit***

- ✓ De faire évoluer leurs pratiques professionnelles (nombre de conseillers en Emploi accompagné sont des professionnels réaffectés sur cette nouvelle activité).
- ✓ de maintenir leurs places et actions dans cet environnement devenu concurrentiel, faire prospérer leurs entités.
- ✓ de faire reconnaître leurs savoir-faire, expertises et approches qualitatives.
- ✓ de répondre aux attentes des personnes accompagnées (aspiration à la désinstitutionalisation, au droit à la vie et à l'emploi en milieu ordinaire.)
- ✓ de mettre en œuvre la commande politique.

### ***1.6.3. Pour le Collectif France Emploi Accompagné, il s'agit***

- ✓ de promouvoir le concept d'emploi accompagné, d'être le garant de sa définition, de défendre son opérationnalité.
- ✓ de stabiliser les fondements du modèle tout en accompagnant son évolution.
- ✓ de maintenir son statut d'expert sur le sujet et sa reconnaissance auprès des institutions, de l'ensemble des acteurs et des adhérents.
- ✓ de pérenniser ses activités et se construire un modèle économique viable.

- ✓ favoriser les coopérations entre la diversité d'acteurs.
- ✓ d'être le centre de la mutualisation de la diversité de savoirs et expertises (centre de ressources national).
- ✓ de favoriser la reconnaissance de cette professionnalité émergente (formation, qualification, constitution d'une communauté de pratiques).
- ✓ d'obtenir des soutiens politiques, d'influer sur les orientations de politiques publiques (activité d'entrepreneur de causes, militantisme...)
- ✓ de mobiliser diverses sources de financement (mécénat, erasmus +...)

Parmi tous ces enjeux, nous faisons le constat que de nombreuses incertitudes persistent quant au devenir de l'Emploi Accompagné, du CFEA.

**Vers une reformulation de notre questionnement :**

**« La création d'un collectif national - De la déclaration de son objet social à sa mise en œuvre – quels sont les facteurs et conditions de réussite pour des engagements collectifs, des partenariats, des coopérations et collaborations entre les adhérents? ».**

## RÉFÉRENCES THÉORIQUES

### DES CONCEPTS POUR ÉCLAIRER NOS QUESTIONS

Nous faisons l'hypothèse que le contexte du CFEA est celui d'une organisation encore en devenir, que cet « en devenir » résulte pour partie de sa création récente, du contexte socio-politique et économique, de l'effet d'accélération engendré par la création dans la Loi Travail août 2016 de Dispositifs Emploi Accompagné conventionnés. Ainsi, pour les adhérents et les représentants du CFEA, il s'agit de développer des « coopérations » / « collaborations », de construire des relations de partenariat, de se fédérer pour réaliser ensemble un projet relevant d'une action de politique publique.

Aussi, dans les pages qui suivent, nous proposerons des références théoriques, fruit de nos recherches.

#### 2.1. Notions d'actions publiques

Nous pouvons considérer que l'objet social du CFEA, c'est à dire la recherche et la promotion du concept d'Emploi Accompagné, s'inscrit dans la notion d'«action publique » au sens que lui donnent Lascoumes et Le Galès<sup>22</sup> (2018) , c'est-à-dire dans une dimension plus large que le terme « politique publique » au regard des évolutions constatées dans nos sociétés contemporaines où :

« les échelles spatiales ont été multipliées, vers le haut (l'Union Européenne, l'international), vers le bas (régions, départements, villes, territoires) et de façon transversale (alliances transfrontalières, réseaux d'acteurs transnationaux, intégration européenne). [...] multipliant les sources d'expertise, les lieux de débats et de décision et le rôle des organisations non gouvernementales en particulier. » (P 7)

Ces auteurs formulent le constat qu'il y a, d'une manière générale, un accroissement des interventions publiques dans le domaine économique et social. À partir de deux questionnements, ils font la synthèse des concepts et modèles que sous-tend la notion d'action publique. Ces deux questionnements livrent toute l'étendue complexe du sujet :

---

<sup>22</sup> Lascoumes P., Le Galès P., *Sociologie de l'action publique*, Armand Colin, 2018

« Qu'est-ce que l'action publique ? Un commandement visant à résoudre des problèmes au nom du bien commun ; ou bien un vaste espace de négociation et de relations de pouvoir entre une multitude d'acteurs privés et publics ? » (p 25)

Dans le contexte de notre présente étude nous avancerons qu'il nous est possible d'identifier ces dimensions : « un commandement » - qui serait : « permettre aux personnes handicapées ou fragilisées d'accéder et de se maintenir en milieu ordinaire de travail ». Ce commandement est formulé par les décideurs de l'action publique, les élus politiques, les accompagnants mais aussi par les personnes concernées, elles même, ainsi que leurs proches.

Nous pouvons également retrouver ce que ces auteurs nomment un vaste espace de négociation et ce à tous les niveaux. Par exemple, au niveau macro où l'on retrouve plusieurs ministères concernés par la définition du cadre, par les modalités de financement, jusqu'au niveau micro où l'on identifie une multitude de parties prenantes tenues de coopérer et collaborer les unes avec les autres pour construire l'accompagnement au quotidien.

Leur deuxième questionnement est formulé comme suit :

« Comment changent les politiques publiques ? Par des mobilisations sociales appelant une réforme des régulations publiques ; ou bien en fonction des contextes institutionnels que reformatent ces demandes en les adaptant à leurs logiques internes ? » (p 26)

À partir des travaux de ces deux auteurs nous pouvons, concernant notre contexte, cerner les rôles et domaines d'action du CFEA. Ainsi nous avancerons qu'ils se situent à « l'interface » avec, par exemple, des contributions à « la mobilisation sociale » et par ailleurs des participations au « reformatage des demandes ». Aussi, pouvons-nous considérer que ces domaines d'intervention relèvent de l'action publique.

De l'action publique, ces auteurs proposent la définition de E. Page<sup>23</sup> qu'ils situent dans un ensemble cognitif large:

« Une politique publique est une combinaison de quatre éléments : 1) des principes – une représentation générale sur la manière de gérer les affaires publiques ; 2) des

---

<sup>23</sup> Page E. (2006) *The origins of policy*. In: Moran, Michael, Rein, Martin and Goodin, Robert E., (eds.) Oxford Handbook of Public Policy.

objectifs – des priorités spécifiques définies par rapport à un enjeu particulier ; «3) des mesures concrètes – des décisions, des instruments et 4) des actions pratiques, des comportements des fonctionnaires chargés de mettre en œuvre les mesures prises. » (p 13)

Ainsi, concernant le CFEA, l'on peut tenter d'identifier ces quatre éléments comme suit :

- 1) La définition de l'Emploi Accompagné qui a été adoptée et que les instances étatiques ont reprise mais uniquement au profit d'un public défini : les personnes bénéficiant d'une RQTH.
- 2) Les appels à projet portés par les ARS pour la création de Dispositifs Emploi Accompagné conventionnés, définissant les objectifs, les priorités avec de nombreuses variables selon les grandes régions, les départements.
- 3) Les dispositifs déployés sur les territoires. Ils incarnent « les mesures concrètes, les décisions, des instruments etc ».
- 4) Les actions menées par les dispositifs, mais aussi à tous les échelons, les directives, les initiatives diverses prises par l'ensemble des parties prenantes.

Pour compléter cette définition, nous reprendrons également celle que ces auteurs retiennent de J. DEWEY<sup>24</sup> :

« une politique publique n'est en général qu'une hypothèse de travail. Il ne s'agit pas d'un programme strict et rationnel mais d'une expérimentation à observer lors de la mise en œuvre. » Les politiques publiques sont des puzzles à résoudre compte tenu de la fragilité des moyens, de l'incertitude des fins et de l'importance des jeux d'acteurs dans la mise en œuvre... » (p 14)

Ces auteurs proposent une analyse de l'action publique autour de cinq variables qu'ils schématisent. Ce schéma appliqué à l'environnement du CFEA me permet de proposer un repérage dans son environnement et d'en définir ses champs d'actions ( fig. 1.0) :

---

<sup>24</sup> Dewey J. (2003), *Le public et ses problèmes*, Paris, Léo Scheer

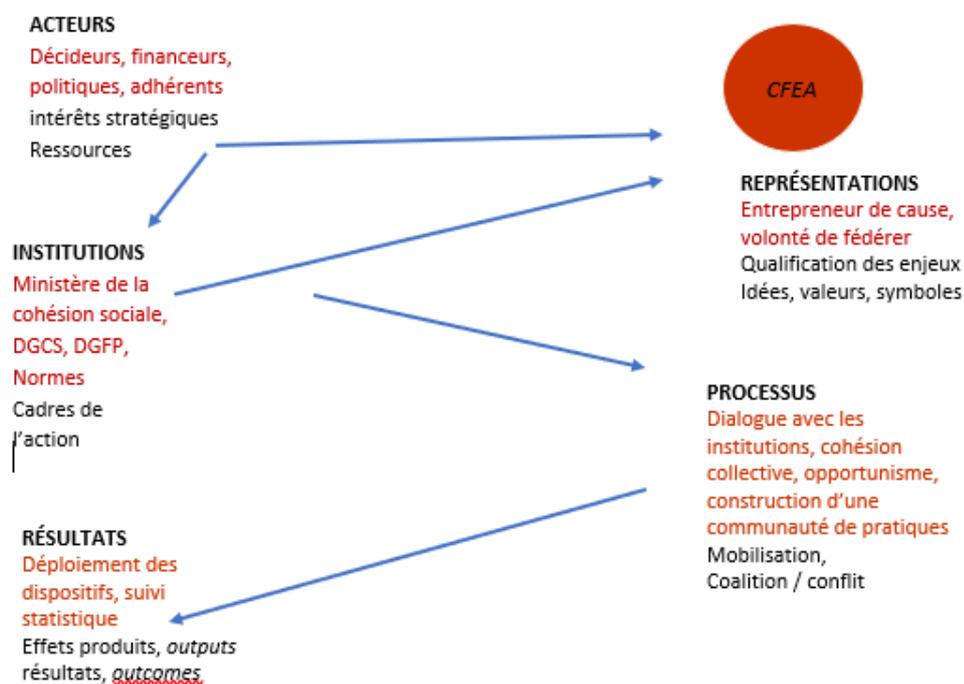


Figure 1 : Modèle d'analyse du contexte du CFEA d'après le modèle de Lascoumes, Le galès (2018)

Ainsi, ce premier chapitre de ce cadre théorique nous permet de proposer avec ce schéma une description des activités du CFEA. Nous l'avons voulu comme une étape préliminaire au travail de problématisation qui est nourri par nos recherches proposées dans les chapitres à venir.

## 2.2. Notions d'action sociale innovante

En premier, nous proposons la définition retenue par Klein, Laville et Moulaert<sup>25</sup> (2014), qui nous permet un ancrage conceptuel de ce qu'est une action sociale innovante. Ces auteurs mentionnent la définition pionnière de Chambon, David et Devereux produite lors d'une synthèse émanant du CRISES (Centre de Recherche sur les Innovations Sociales) :

« Une intervention initiée par des acteurs sociaux, pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles. » (p 11 et 12)

<sup>25</sup> Klein J., Laville J. & Moulaert F. (2014). *L'innovation sociale*. Toulouse, France : ERES. Doi : 10.3917/eres.moula.2014.01.

Si cette première définition offre une acception très large et généraliste, les auteurs avancent aussi l'idée d'un ancrage avant tout territorial pour l'innovation, qui s'inscrit dans un contexte et une temporalité. Ils affirment que l'action sociale innovante engendre tensions et conflits et qu'elle est imbriquée dans des interrelations à tous les niveaux (micro, méso, macro) :

« L'innovation est un processus qui prend ainsi la forme d'un réseau dans lequel différents acteurs échangent, débattent, luttent, acceptent, rejettent ou adoptent les nouvelles pratiques, [...]. La diffusion de l'innovation induit ainsi des changements sociaux qui relèvent de l'aptitude des sous-arrangements d'acteurs à structurer les diverses collectivités qui composent une société. [...] C'est une nouvelle forme d'action qui incite ceux qui n'y sont pas engagés à changer. » (p 20)

Tout en rappelant le rôle déterminant des initiateurs :

« Les porteurs de projet méritent l'attention parce que ce sont eux qui formulent des projets sociaux aux dimensions émancipatrices, et qui, lorsque leurs effets premiers s'épuisent, les réactivent. Voilà pourquoi une analyse approfondie de l'innovation sociale exige une réflexion sur l'action collective, sur l'acteur. Elle doit également intégrer l'environnement institutionnel auquel se confronte tout projet à travers des compromis sociaux et des dispositifs de régulation, mais qu'il peut à l'inverse influencer. » (p 15)

On retrouve également, au travers de la description proposée par les auteurs, les dimensions multifactorielles d'un environnement complexe et entremêlé comme celui du Collectif France Emploi Accompagné :

« L'innovation sociale ne constitue pas une recette. Elle n'est pas non plus la simple diffusion de ce qu'on appelle de « bonnes pratiques », qui opéreraient dans des systèmes économiques et sociaux inchangés. [...] Il est important de comprendre que l'innovation sociale renvoie à des capacités d'initiative de la société civile rendues possibles grâce à des interrelations sociales différentes de celles promues dans les cadres marchands, voire à de nouveaux agencements sociaux, ce qui exige non seulement des initiatives qui connaissent le succès, mais aussi des changements dans les cadres institutionnels. » (p 23)

Comme le développent largement Klein, Laville, et Moulaert, ce concept d'action sociale innovante représente aujourd'hui dans nos sociétés modernes une dimension importante de développement économique et social. Dimension importante au point que le législateur, dans l'article 15 de la loi 2014 - 856 du 31 juillet 2014, relative à l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), confie au Conseil Supérieur de l'Économie Sociale et Solidaire (CSESS) la charge de caractériser ce qui relève de ce champ. En ce sens, le CSESS a établi une grille détaillée<sup>26</sup> en vingt points. D'autre part, l'Agence d'ingénierie pour développer l'Économie sociale et solidaire (AVISE) propose de caractériser ce qu'est une innovation sociale au travers de quatre questions initiales à se poser<sup>27</sup> :

Le projet :

- est-il une réponse à un besoin social mal satisfait ?
- est-il expérimental et représente-il une prise de risque ?
- est-il soucieux d'impliquer les acteurs concernés ?
- est-il générateur d'autres effets positifs ?

### **2.3. A propos du concept d'association**

Cefaï (2000)<sup>28</sup> définit le sens de l'association d'aujourd'hui à partir de la loi de 1901 comme avant tout « civique et politique » :

« Ce qui est en jeu, c'est la participation des citoyens ordinaires à la définition du bien commun, de l'intérêt général ou de l'utilité publique ; c'est la reconnaissance d'un domaine de compétence et de responsabilité propre au monde associatif ; c'est la pluralisation des sources de légitimité, des capacités d'expertise et de forums de représentation – c'est donc la réarticulation de l'architecture de l'espace public ». (p 62)

Par cette description, nous identifions les activités ou l'activisme du CFEA aussi bien dans les interactions entre les adhérents – militants – que dans le foisonnement de points de vue, mais aussi dans les expertises et avis délivrés, dans la capacité à se constituer en collectif, face /contre / avec les instances étatiques, institutionnelles.

---

<sup>26</sup> [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20170522/csess\\_caracterisation-innovation-sociale\\_201702.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20170522/csess_caracterisation-innovation-sociale_201702.pdf)

<sup>27</sup> <https://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/caracteriser-linnovation-sociale>

<sup>28</sup> Chanial P., Cefaï D., *L'association comme politique*, Actualité 1848, Ed. 2000 Quinquetou T.

Comme nous l'avons déjà évoqué, dans le contexte des appels à projets pour la création de Dispositifs Emploi Accompagné conventionnés (DEAc), nous observons une diversité des déclinaisons, des appels à projets selon les territoires, des choix des institutions territoriales (ARS, DIRECCTE), des réponses retenues, des inflexions données par des élus politiques.

Ce qui illustrent bien comment cette diversité d'acteurs cherche à peser sur les orientations et les mises en œuvre opérationnelles, ce que Cefaï définit comme suit :

« Les associations sont des acteurs de nouvelles formes de gouvernance politique. [...] constituées de [...] bénévoles mais aussi de professionnels et de salariés. Elles produisent des services publics et elles vendent des biens marchands.[...]. Elles posent des questions ayant trait à des finalités, des droits et des devoirs, des obligations et des responsabilités, des valeurs et des projets [...] combinent des logiques économiques et politiques hybrides. » (P 63)

Ainsi, en dépit de l'hétérogénéité du collectif, nous reconnaissons dans les activités du CFEA l'engagement que cet auteur caractérise comme l'associationisme :

« L'associationisme civique et l'économie solidaire sont donc à penser, par-delà leurs objectifs économiques, sociaux, ou politiques, comme des lieux d'ouverture d'espaces publics [...] Non sans ambiguïtés et paradoxes, ces formes de socialisation et de sociabilité, d'engagement et d'organisation d'ordre public brouillent les repères institués entre les sphères économique, sociale et politique, et configurent autrement la société civile dans ses rapports compliqués avec l'Etat et le marché. » (P64)

## 2.4. L'action collective

Cefaï (2008)<sup>29</sup> définit la notion d'action collective comme suit : « L'action collective est « une action concertée » qui « implique une intention consciente » ; elle existe dans un contexte temporel et spatial, elle est ordonnée en forme organisationnelle et présente des visées multiples »

---

<sup>29</sup> Cefaï D., *Pourquoi se mobilise-t-on*, Paris, Editions La découverte 2008

Il propose une approche par la microsociologie et l'ethnographie pour étudier les actions collectives, et il considère que les éléments micro ne sont pas une partie du macro, que l'étude de l'un et de l'autre mise en connexion donne à voir « comment une action se fait et comment elle se fait collective »(p701/702).

Au sein du CFEA, ce qui est investi comme « actions collectives » par les adhérents peut prendre différentes formes :

- une représentation et une coordination nationale (représentation et revendication nationale, rôle « d'entrepreneurs de cause » etc...)
- des engagements dans des dispositifs qu'ils portent,
- un accompagnement dit "global", comprenant l'appui des compétences relevant des champs médicosociaux, des champs de l'insertion et de la formation professionnelle
- un accompagnement de la communauté de travail (par exemple. : la constitution de groupes d'échanges de pratiques interrégionaux)
- des actions de formation des professionnels.

## **2.5. Collaboration et/ou coopération ?**

### **2.5.1. Généralités**

Avec les mots « collaboration » et « coopération » nous avons là, deux termes souvent confondus. Nous proposerons dans les lignes à venir des définitions afin d'en souligner les différences, les spécificités.

Dans la période actuelle de révolution technologique, ces termes prennent une dimension toute stratégique et renouvelée. Les possibilités offertes aujourd'hui par une diversité importante d'outils permettent de s'affranchir de certaines contraintes notamment de temps, de distance entre différents acteurs, qui, quand bien-même ils sont répartis aux quatre coins de la planète et même au-delà (si nous prenons pour exemple l'European Space Agency avec astronaute Thomas Pesquet), ils peuvent développer des collaborations et coopérations.

De ces bouleversements, Boutillier et Fournier (2009)<sup>30</sup> nous précisent leur constat :

« La société post-industrielle a fait place à la société de la connaissance ou, plus encore, à une société en réseau (Castells, 1996) où l'immatériel et les flux d'informations sont omniprésents. Mais, c'est davantage la vitesse de circulation et de traitement de l'information qui ont changé (dans le sens d'une accélération) que l'information elle-même. » (p 30)

Toutefois, comme nous l'exposerons plus loin, pour l'un comme pour l'autre des termes de coopération et collaboration leur mise en œuvre efficiente ne repose pas uniquement sur des moyens matériels, organisationnels et techniques.

### **2.5.2. Coopération / Collaboration différences et continuum**

Pour préciser la différence entre collaboration et coopération, nous rappellerons ici les propos de Castel (1996) cités par Boutillier et Fournier (2009) :

« Il ne faut pas confondre «travail collaboratif» et « travail coopératif» qui sont différents puisque le travail coopératif est une coopération entre plusieurs personnes qui interagissent dans un but commun mais se partagent les tâches, alors que le travail collaboratif se fait en collaboration du début à la fin sans diviser les tâches. » (p33)

Quand parle-t-on de travail collaboratif selon Bocquet ? (2003)<sup>31</sup>

« Quand deux ou plusieurs personnes échangent des points de vue sur des informations existantes, planifient et gèrent leur temps, organisent leur travail collectif, partagent de l'expérience, définissent des objectifs communs, construisent des informations ensemble, construisent des compétences ensemble. Quand [elles] travaillent en mode synchrone, dans le même milieu [...], dans des lieux différents (audio-conférence, visio-conférence, partage d'application). »

Pour illustrer un peu plus ces différences, que nous considérons subtiles, nous proposons ici les modèles de figure élaborés par Henri et Lundgren Cayrol (2003)<sup>32</sup> (p32, 33) :

---

<sup>30</sup> Boutillier S., Fournier C., *Travail collaboratif, réseau et communautés. Essai d'analyse à partir d'expériences singulières*, Marché et organisations, 2009/3 N° 10, p. 29-57,

<sup>31</sup> Séminaire TICE. Nantes, 6 avril 2003 <https://eduscol.education.fr/>

<sup>32</sup>F. Henri et k Lundgren Cayrol, « Apprentissage collaboratif à distance pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels » edit. presse universitaire du Quebec, 2001

Ces schémas nous permettent de faire des distinguos entre ces deux concepts que sont coopération et collaboration, notamment dans leurs dimensions d'organisation et de modalités de répartition des tâches. Pour Henri et Lundgreen Cayrol, il s'agit aussi de considérer la coopération comme un préalable à la collaboration, la coopération permettant en quelque sorte l'acquisition, la mobilisation de prérequis nécessaires à la collaboration.

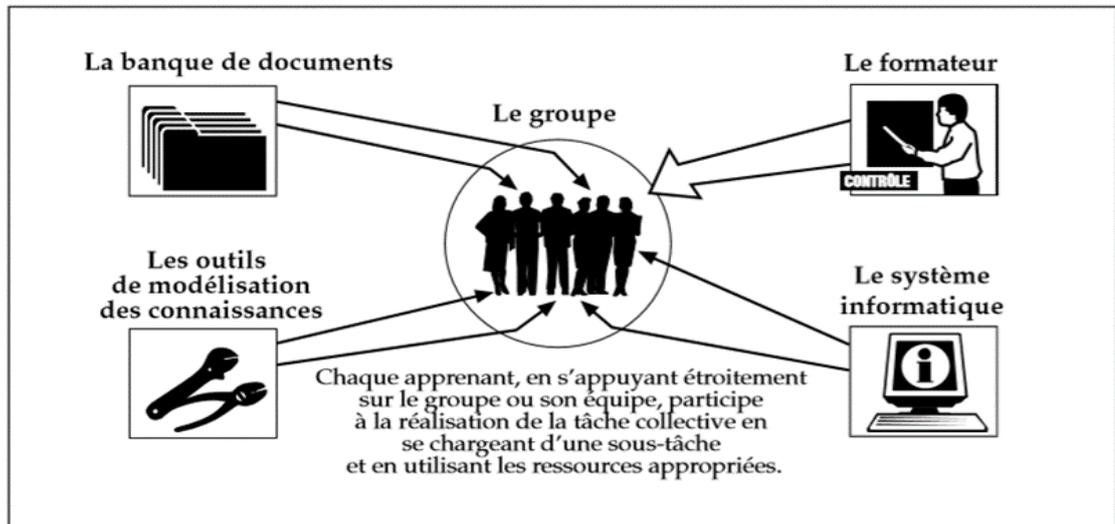


Figure 2 : Modalité de la tâche coopérative de Henri et Lundren -Cayrol (2003)

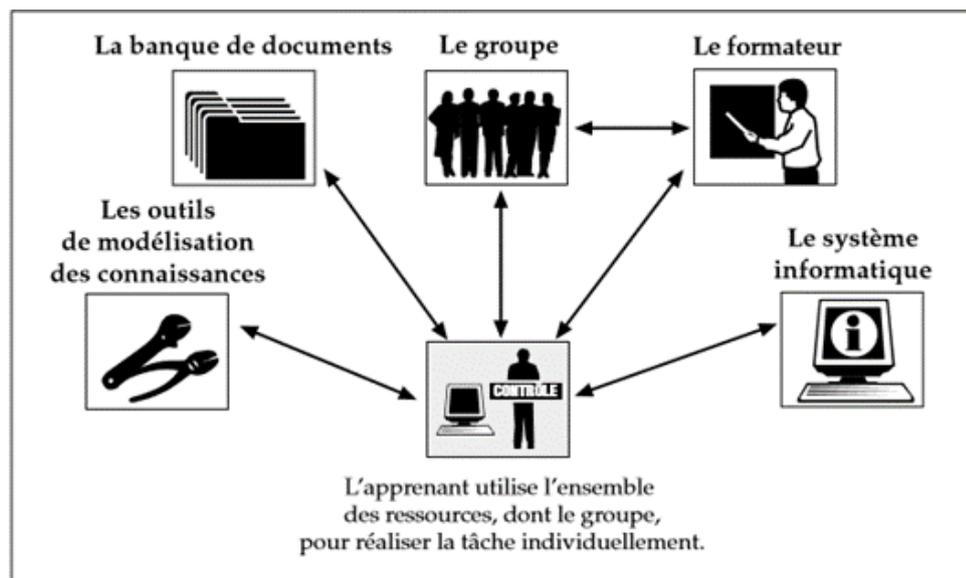


Figure 3 : Modalité de la tâche collaborative selon Henri et Lundgren-Cayrol (2003)

Certes, ces deux schémas nous proposent des modèles se centrant sur la place de « l'apprenant » et pourrait laisser à penser qu'ils décrivent uniquement des espaces dédiés à l'enseignement et à la formation des individus. Rapportant cette approche au contexte qui nous intéresse, nous considérons que ces schémas nous permettent de dire que le CFEA, même si ce n'est pas son objet premier, est aussi un espace d'apprentissage. Un espace d'apprentissage, d'enseignement, de formation, pour chacun individu, mais aussi un espace de la propre construction de son objet, de ce qui est commun, pour ne pas dire ce qui fait « société ».

Pendant nous dirons de ces schémas qu'ils nous permettent de repérer des processus et des mécanismes à l'œuvre, mais aussi qu'ils sont « un peu froids », c'est-à-dire qu'ils ne donne pas à voir certaines dimensions, à savoir la place des affects, des liens interpersonnels entre les individus, ou encore « les jeux de pouvoir ». Dans bien des contextes, et dans celui qui nous mobilise ici, l'on peut considérer que la coopération relève aussi de ce que l'on nomme travail en réseau ce que Le Boterf<sup>33</sup> (2008) définit comme :

« Un système organisé de relations entre ces acteurs [...] situés « à distance » [...] géographique ou [...] institutionnelle [...] engagés dans une durée souvent indéterminée [...] ayant besoin de mettre en œuvre des relations de coopération [...] échangeant entre eux des ressources variées [...] en vue de parvenir à une valeur ajoutée collective [...] en référence à des enjeux [...] et des finalités professionnelles qui y sont liées. »<sup>34</sup> (P6)

Et pour préciser les dimensions de socialités engagées entre coopération et collaboration nous citerons Heutte (2003)<sup>35</sup> :

« La distinction entre coopératif et collaboratif s'opère en distinguant les relations qu'entretient chaque individu avec les membres du groupe, sa responsabilité par rapport aux actions, sa capacité à influencer sur la définition et l'enchaînement des actions permettant d'atteindre l'objectif assigné au groupe. »

---

<sup>33</sup> Le boterf G., *Travailler efficacement en réseau : une compétence collective*, Edit. D'Organisation, 2ème édition 2008. <http://www.arifor.fr/IMG/pdf/travail-en-reseau.pdf>

<sup>34</sup> Souligné par nous.

<sup>35</sup> idem

Nous soulignerons ici l'importance que Heutte accorde aux relations, aux dimensions de leadership qu'il nous laisse entrevoir par les termes capacité d'influer.

Aussi, à partir de ces définitions de concept, nous pouvons, pour l'environnement qui nous préoccupe, cerner et identifier un peu plus des implications, des répartitions de tâches, des coopérations, mais aussi des alliances visant à augmenter des capacités d'influer, des temps où c'est le collectif qui porte le projet, et d'autres où les uns et les autres cherchent à exister individuellement au sein du CFEA.

### **2.5.3. Relation de coopération**

Dameron (2005)<sup>36</sup> propose une conceptualisation du concept de collaboration que nous pouvons qualifier d'approche intégrative et dépassant le clivage classique « holisme/individualisme » longtemps débattu en sociologie. Elle propose une approche plurielle où loin de s'opposer, les deux modes de coopération qu'elle conceptualise s'inscrivent dans un processus discursif. Il s'agit des concepts de coopération complémentaire et de coopération communautaire dont nous mentionnons ici les définitions pour en éclairer leur nature :

« La coopération complémentaire se génère [...] dans le partage d'une tâche commune, entre [des] individus guidés par une stratégie individuelle de gains de pouvoir pour l'accès à des ressources complémentaires ; la congruence des intérêts individuels, et ainsi la réciprocité des rapports, est assurée par des engagements interindividuels ». (p 4)

Et

« La coopération communautaire s'instaure [...] dans le partage d'une tâche commune au sein d'un groupe restreint entre des individus soucieux d'être reconnus par les autres membres comme faisant partie du même groupe, désirant préserver et développer cette identité commune, autour notamment d'objectifs partagés dans un espace d'interaction avec d'autres groupes. » (p 4)

De cette proposition de conceptualisation des coopérations, son autrice précise qu'elles sont l'une et l'autre intrinsèquement liées et qu'elles s'auto-alimentent par leur propre

---

<sup>36</sup> Dameron S., (2005). *La dualité du travail coopératif*. Revue française de gestion, no 158(5), 105-120. doi:10.3166/rfg.158.105-120.

génération. Pour construire et proposer sa théorisation, l'auteurice fait volontairement le choix de se centrer « au plan des interactions d'un ensemble d'individus repérables », c'est-à-dire sans proposer une analyse allant des niveaux micro à macro. Cette approche ancre ainsi les coopérations dans les activités et productions au niveau d'un groupe de personnes, d'une temporalité définie et dans un historique.

Dans le contexte qui nous occupe, on retrouve aisément ces dimensions où chacun arrive avec ce qui le caractérise et vient aussi rechercher ce qui lui permettra de se situer sur le plan communautaire, cela d'autant plus que l'un des éléments qui caractérise le CFEA est de se positionner comme organe constituant d'une nouvelle communauté de pratique. De ces deux formes de coopération, cette auteurice nous précise qu'elles :

« sont présentes tout au long du processus ; elles s'enchaînent en partie et se retrouvent dans un mouvement dialectique. L'équipe cherche dans un premier temps à se constituer en tant que groupe. Une fois celui-ci défini, chacun réalise son travail ; les objectifs individuels, liés aux métiers, évoluent et transforment les objectifs du projet. Cette évolution appelle à un retour à la coopération communautaire où le groupe construit son identité dans la matérialisation du projet ». (p 8)

De cette approche duelle de la coopération, Dameron nous précise son utilité pour repenser l'analyse du fonctionnement managérial. Elle avance l'intérêt de cette approche suggérant que le management puisse reposer, selon les étapes, le parcours, sur une remobilisation de l'une ou de l'autre de ces deux modes de coopération et cela en s'appuyant sur les différentes personnalités des membres du groupe et sur leur sensibilité à l'une ou à l'autre de ces deux modes de coopération. Elle avance ainsi que les activités et objectifs du groupe trouveront les sources de leurs avancées dans ce mécanisme de mobilisation de ces coopérations.

Selon cette conceptualisation de la coopération nous pouvons, au sein du CFEA identifier les moments qui relèvent de l'un ou l'autre de ces modèles, notamment dans le contexte des conseils d'administration, lorsque certains membres se montrent motivés pour investir de leur temps, de leurs compétences pour tels ou tels travaux. À d'autres moments, nous observons des prises de position ou d'opposition qui trouvent leurs raisons dans des dimensions interindividuelles ou des dimensions de recherche de pouvoir.

## 2.6. Engagement et collectif

### 2.6.1. Définitions

En premier repère et comme acception la plus courante des signifiants « engagement » et « collectif » nous mentionnons les définitions proposées par le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL):

Engagement : « action de prendre parti pour une cause, une doctrine. Un engagement politique. Par ext. action de participer activement à la vie sociale, politique, intellectuelle ou religieuse de son temps ».

Collectif : « qui concerne un ensemble limité, mais d'une certaine étendue, caractérisé par des traits communs ou considérés comme tels. [...] Qui désigne au singulier un ensemble d'êtres ou d'objets envisagés du point de vue de certains traits communs. [...] Se dit d'un terme pluriel, ou de plusieurs termes réunis quand ils sont sujets d'une proposition indivise [...] L'ensemble concerné est un groupe de personnes [...] qui concerne une collectivité de personnes. »<sup>37</sup>

Au-delà de cette définition générale, Génard (2017)<sup>38</sup> nous propose une dimension plus élargie :

« Tout engagement relie celui qui s'engage ou est engagé à ce à quoi, avec qui, pour quoi, dans quoi... il s'engage ou est engagé. Il contribue donc, au travers de ces liens, à faire du collectif, qu'il s'appuie sur sa consistance préalable, qu'il lui en ajoute ou qu'il la constitue. » (p25)

La publication de cet auteur traitant de l'engagement se rapporte à sa participation à un séminaire de CERISY<sup>39</sup> dont le titre, dans sa dimension épistémologique nous a interpellés : «La consistance des êtres collectifs ». Associer les termes de « consistance » et « d'êtres » à celui du vocable de « collectif » ne nous était pas spontanément venu à l'esprit.

De cette contribution, l'auteur nous dit qu'elle s'oriente sur la question de :

---

<sup>37</sup> <https://www.cnrtl.fr/>

<sup>38</sup> Genard J.L., « *La consistance des êtres collectifs. Contribuer avec Peirce à une sociologie de l'engagement* », Sociologies 2017, <http://journals.openedition.org/bases-doc.univ-lorraine.fr/sociologies/6545>

<sup>39</sup> <https://arip.fr/association/>

« savoir comment nous « percevons » qu'il y a du collectif, ce qui fait que nous le percevons comme tel, comment nous l'énonçons [...] et finalement comment nous nous y engageons, nous y sommes engagés ou encore comprenons que d'autres s'y engagent ou y soient engagés. » (p2)

Nous retiendrons de sa proposition, l'attachement qu'il propose entre les termes d'engagement et de collectif.

Concernant le terme de collectif, Guénard nous en rappelle sa diversité et nous en précise l'attachement aux dimensions d'engagement qui peuvent être variables. En nous prenant en exemple l'on peut dire que souscrire un engagement personnel dans une association sportive, et d'autre part faire partie des « hommes quinquagénaires actifs français » nous désignent comme faisant partie de l'un et l'autre de ces collectifs. Pour autant dans ce second cas, jusqu'à l'écriture de ces lignes, nous n'avions pas conscience d'appartenir à ce collectif.

L'accent mis par l'auteur sur l'intentionnalité ou l'agentivité qui sont généralement attribuées aux collectifs nous semble également d'une grande pertinence. Nous pouvons dire que du « collectif » il est admis sa dimension extra personnelle, cependant cet auteur s'intéressant aux choix grammaticaux qui lui sont associés, met en lumière les attributs intra personnels qui lui sont souvent adossés. Ainsi en prenant pour exemple l'affirmation suivante : - le CFEA défend l'emploi en milieu ordinaire - , nous pouvons tout aussi bien en proposer différentes déclinaisons qui laissent à voir différentes intentionnalités au travers de leur formulation :

« Avec le CFEA nous défendons l'emploi en milieu ordinaire »

« Avec le CFEA je défends l'emploi en milieu ordinaire »

« Nous CFEA défendons l'emploi en milieu ordinaire »

« *Ce CFEA défend l'emploi en milieu ordinaire* »

Ainsi, l'auteur avec cette approche par une agentivité grammaticale nous dit qu'elle présente un avantage :

« celui de faire droit à un positionnement « perspectiviste » (Cefaï, 2015) selon lequel la question des collectifs ne peut pas être réfléchi indépendamment des « points de vue » toujours multiples selon lesquels ils sont saisis, appréhendés, perçus, interprétés, ressentis, envisagés, constitués (Tournay, 2014) ou – les deux étant liés –

des formes au travers desquelles on s’y engage (la première personne, Je, Nous, pourra alors s’imposer), on y est engagé ou non (l’impersonnalité de la troisième personne, On, Il, sera plus probable), ou d’autres y sont engagés (Eux, Ils, Vous, Il, etc...). La manière dont sont perçus les collectifs, comme ce qui est perçu comme collectif par certains peut donc ne pas l’être ou l’être différemment par d’autres » (p2)

Génard s’appuie également sur les principes de la sémiotique de Peirce pour analyser toutes les dimensions de la notion d’engagement, et pour développer sa réflexion.

Everaert-Desmedt (2011)<sup>40</sup> nous en précise les catégories qui en sont la base :

« Selon Peirce, trois catégories sont nécessaires et suffisantes pour rendre compte de toute l’expérience humaine. Ces catégories correspondent aux nombres premier, second, troisième. Elles sont désignées comme « priméité », « secondéité », « tiercéité ».[...]

- La priméité est une conception de l’être indépendamment de toute autre chose. [...]
- La secondéité est la conception de l’être relatif à quelque chose d’autre. [...]
- La tiercéité est la médiation par laquelle un premier et un second sont mis en relation.

Guénard, par son référencement à la sémiotique de Peirce met en avant les différents niveaux d’engagement dans un collectif et leur nature. Il précise que chacun d’entre eux est non exclusif à l’égard des autres. Il peut ainsi mettre en avant que pour le terme de collectif comme celui d’engagement, quand bien même à priori, il s’agit d’un même collectif et des mêmes engagements, ils recouvrent toujours des formes et interprétations très diverses.

Que l’on se place du point de vue du construit social, de représentants institutionnels du dit collectif, d’un adhérent, d’un sympathisant, d’un militant engagé, ou d’un opposant, voire d’une personne qui se considère non concernée, on peut relever une grande diversité de points de vue sur ce que tout un chacun identifie pourtant comme « le même collectif ou engagement ». Certains de ces points de vue peuvent être complémentaires, antagonistes, sans effet les uns sur les autres etc... L’auteur nous précise qu’il y a aussi des

---

<sup>40</sup>Everaert-Desmedt N., *La sémiotique de Peirce*, dans Louis Hébert (dir.), Signo [en ligne], Rimouski (Québec) (2011), <http://www.signosemio.com/peirce/semiotique.asp>

dimensions affectuelles et émotionnelles en jeu, tout comme différents niveaux de conscience de ces dimensions collectives ou d'engagement.

Aussi, nous comprenons ici que l'on peut considérer qu'il en va des collectifs comme des engagements - de la consistance des êtres collectifs, qu'ils s'inscrivent finalement dans un « en devenir continuuel », qui sont des processus que :

« l'on peut saisir comme une succession d'ouvertures plus ou moins grandes, plus ou moins explicites, qu'ils vont progressivement fermer au travers du passage de ce qu'Aristote appelait puissance et acte. Ces remarques nous rappellent qu'il existe une différence profonde entre une action en train de se faire, dans le cours de l'action donc, et une action une fois faite. En train de se faire, l'engagement est souvent un constant tâtonnement dont les motivations sont elles-mêmes tâtonnantes. » ( p 20)

### ***2.6.2. Et à propos de l'engagement associatif***

Si pour Bourdieu<sup>41</sup> (1980), nous dit Worms (2006) :

« [le capital social est constitué] des réseaux relationnels dont disposent les élites dirigeantes au sein des lieux de pouvoir, c'est un bien individuel qu'elles sont seules à posséder et que leurs membres utilisent pour asseoir leur domination sur le reste de la société».

Worms propose, lui, de se référer à la vision de Putnam pour qui le capital social est : « un bien collectif, une composante essentielle de toute société et de tout groupe humain constitué comme tel, ce qui en « colle » ensemble les différents éléments» (p 226).

Pour Worms, « le capital social n'est pas une donnée statique ; c'est une ressource sociale dynamique, inséparable de son utilisation, et c'est précisément cette dynamique d'usage qu'il est important de saisir ». Il lui attribue deux faces, l'une constituée du « capital social offert à ceux qui vont l'utiliser, [...] dont l'existence précède l'usage » et l'autre « le capital social créé par ceux qui vont le mobiliser et en faire bénéficier la collectivité » (p 227, 228).

A partir de cela, Worms développe sa conception d'un « Capital social associatif » français qu'il inscrit dans une évolution historique pour désigner « deux types idéaux de

---

<sup>41</sup> Bourdieu P., "Le capital social : notes provisoires", Actes de la recherche en sciences sociales vol. 31, 1980, p. 2-3., [https://www.persee.fr/doc/arss\\_0335-5322\\_1980\\_num\\_31\\_1\\_2069](https://www.persee.fr/doc/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069)

l'engagement associatif » dont il nous dit lui-même qu'il force les traits de sa description pour mieux en mettre en évidence les contrastes.

Il nomme le premier engagement associatif « modèle antérieur » qu'il caractérise comme :

[un] engagement associatif [qui] reposait sur une forme de présupposé de la supériorité morale des valeurs collectives sur les valeurs individuelles. [...] Il puisait dans le projet de l'association le sens de son engagement. L'individu était l'instrument du projet de l'association, ce qu'il valorisait en termes de « militantisme » et de « dévouement ». Cette forme d'adhésion impliquait fidélité et loyauté durables envers l'association et acceptation de ses règles et disciplines. (p 238)

Son second « modèle émergent », Worms le qualifie de « post matérialiste » il le caractérise comme à l'opposé du précédent et nous en dit :

« [qu'il] se fonde sur un principe [...] de supériorité de la morale individuelle sur la morale collective. [...] l'individu n'adhère plus à une association, ni même à un projet, mais à une action [...] C'est une relation coopérative qui valorise le pluralisme identitaire et la spécificité des apports de chacun. [...] La fidélité, l'individu s'en sent d'abord comptable envers lui-même [...]. Quant au modèle d'organisation, il prend la forme de réseaux ouverts et polycentristes, aux frontières perméables et mobiles, en permanente recomposition. » (p 238, 239)

À partir de ce concept de « capital social associatif » et des modèles proposés par cet auteur, nous pouvons cerner un peu plus le profil du CFEA. Nous pouvons avancer l'idée qu'il s'est construit au départ sur la base du « type antérieur » tout en incluant les données nouvelles du « type post matérialiste ».

Ainsi, si le CFEA s'est constitué à partir de la mobilisation de grandes fédérations nationales, dès le départ, ses statuts ont prévu une représentation de personnes physiques et d'associations de plus petites dimensions et présentant un ancrage territorial et une proximité concrète avec les réalités quotidiennes propres à l'exercice des pratiques des conseillers en emploi accompagné.

Nous faisons ici l'hypothèse qu'une part importante du capital social associatif du CFEA est constituée par ces associations de dimension territoriale. Les indicateurs suivants peuvent corroborer cette analyse :

- Le président du CFEA est par ailleurs le directeur d'un service emploi accompagné d'un unique bassin d'emploi avec quatre conseillers. L'association gestionnaire de ce service n'a pas d'autre activité.
- Plus de 70% des adhésions sont souscrites par de petites structures contre moins de 20% pour les fédérations nationales.
- Une bonne partie de l'activité du collectif est consacrée à l'appui et au conseil de ces structures (renseignements à la création de dispositifs, au développement, boites à outils, formations, groupes d'échanges de pratiques).

Ainsi ce qui nous semble prendre forme au travers de ces actions, c'est la constitution en centres de ressources, et la constitution d'une communauté de pratiques. Il s'agirait là d'une production d'une « utilité » qui, pour reprendre l'approche de Worms, développe trois dimensions d'un capital social associatif c'est-à-dire celle « d'une collectivité humaine », celle « fondée sur des liens d'appartenance » permettant la constitution d'une identité professionnelle individuelle et commune, et celle d'un « regroupement » à l'échelon national de praticiens investis sur des bassins d'emploi très divers.

Le CFEA puiserait là, des ressources, des expertises et une légitimité qu'il peut faire entendre aux pouvoirs publics lui donnant ainsi une portée d'innovation sociale.

## 2.7. Fédérer et manager

### *Quelques repères*

Définition du mot fédérer du CNRTL : « Grouper de façon organique (des collectivités humaines poursuivant un but commun) ».

Définition de ce même mot de l'encyclopédie collective en ligne Wikipédia : « Au sens associatif, on appelle aussi fédération une institution représentant plusieurs associations ou coopératives ».

Le terme « fédérer » est généralement convoqué en rapport avec des questions : de politique, d'état, de mode de gouvernance, de leadership, de fédéralisme.

À propos du fédéralisme :

Levi<sup>42</sup>, portant sa réflexion sur la notion de « fédéralisme intégral » de Proudhon<sup>43</sup>, en souligne un aspect qu'il considère des plus pertinents :

« L'un des aspects les plus intéressants de cette pensée est représenté par sa conception « intégrale » du fédéralisme. En fait, à côté de son fédéralisme politique, il a formulé l'idée d'un fédéralisme économique et social, nécessaire pour limiter les pouvoirs de l'Etat et des groupes privilégiés qui soutiennent son pouvoir. »

Ainsi nous considérons que l'action de fédérer relève de l'activité politique, que l'on se situe à l'échelon de relations inter-états ou inter-associations. Ainsi, fédérer consiste à réunir des personnes physiques ou morales autour d'idées et de valeurs jugées communes pour les porter et les faire entendre en dehors de ce cercle, généralement auprès des instances institutionnelles et politiques. Dans l'esprit des penseurs du fédéralisme (Althusius, Proudhon, Montesquieu, etc...) l'on peut aussi avancer que fédérer, c'est prendre en compte et respecter la liberté et l'autonomie des initiatives et actions des personnes fédérées sur leurs terrains respectifs (principe de subsidiarité).

Vermès A. et Pigeat G. dans leur ouvrage *Fédérer comme Mandela*<sup>44</sup> proposent cinq étapes propices à une volonté fédérative fondées sur une action par le dialogue (p119, 121) :

*1<sup>ère</sup> étape : Prendre acte des préjugés des uns sur les autres*

*2<sup>ème</sup> étape : Débattre et s'opposer*

*3<sup>ème</sup> étape : Dialoguer*

*4<sup>ème</sup> étape : Co- créer une solution collective*

*5<sup>ème</sup> étape : Créer des organes de perception collectifs.*

A travers ces étapes, les auteurs définissent un processus fédératif qui permettrait de concevoir un cadre de références communes à partir des représentations, par un questionnement, une écoute et le respect de l'ensemble des points de vue. Ce processus

---

<sup>42</sup> Levi L., « Trois réflexions sur les apports de Proudhon à la pensée fédéraliste »

<https://www.pressefederaliste.eu/Trois-reflexions-sur-les-apports>

<sup>43</sup> Proudhon P. J., « Du principe fédératif et oeuvres diverses sur les problèmes politiques européens », dans, OEuvre complètes, Paris, éd. Rivière, 1959

<sup>44</sup> Vermès A., Pigeat G., *Fédérer comme Mandela*, edit. Eyrolles 2015,

amènerait chacun à comprendre ce qu'il veut et peut réaliser avec le collectif contribuant à la construction de son identité propre.

Fédérer s'entend aussi dans ses dimensions de management, que ce soit au titre de la représentation ou de la capacité à « fédérer » les personnes. La capacité à fédérer est ainsi un attribut du/des représentant(s) des personnes constituées en fédérations ou en collectifs. Cette dimension fédératrice des ces représentants nécessite des ressources soit individuelles (charisme, diplomatie, sens de la médiation), ou collectives, capacités à faire émerger l'ensemble des points de vue, capacités à animer les débats à obtenir des consensus et réguler les conflits etc.

## 2.8. Participations / partenariats

Denieuil (2008)<sup>45</sup> procédant à une relecture géopolitique des travaux de Meister nous permet de disposer de repères concernant le terme de participation et d'autres qui y sont intrinsèquement liés.

En premier lieu, comme Denieuil, nous rappellerons les trois modes de participation que distingue Meister (1977) :

« la participation volontaire, à l'initiative des participants, par rapport à des objectifs et finalités qu'ils choisissent eux-mêmes ; la participation suscitée, qui a pour objectif de faire approuver par les populations des finalités portées par des animateurs extérieurs et qu'ils jugent nécessaires de faire acquérir ; la participation de fait des groupes dans lesquels les membres naissent, reçoivent leur appartenance et font leur apprentissage ». (p.650)

Dans son étude comparée entre les pratiques participatives en Afrique et en Amérique latine cet auteur met en lumière l'importance qu'il y a, à toujours situer ces pratiques dans leurs contextes culturels et historiques et de prendre la mesure de l'influence de celles-ci sur les modes de pratiques participatives.

---

<sup>45</sup>Denieuil P.N., *représentations comparées et limites de la notion de participation suscitée en Afrique et en Amérique latine la participation pour le développement, de Albert Meister, Armand Colin Revue Tiers Monde 2008/3 n° 195, pages 647 à 659, ISSN 1293-8882 ISBN 9782200924638* :

Aussi, concernant le Conseil d'Administration (CA) du CFEA, l'on peut considérer que pour l'essentiel nous sommes dans un mode de « participation volontaire ». Cependant notamment pour les représentants « personnes morales » l'on ne peut exclure qu'il s'agisse d'une « participation de fait » puisque les individus présents peuvent être tenus de représenter leurs institutions employeuses indépendamment de leurs intérêts et motivations dans cette représentation.

Par ailleurs, pour certains membres de ce C.A., dans la mesure où ils auront su faire chose commune « d'objectifs et de finalités » qu'ils ont définis, nous pouvons considérer que, les concernant, ils sont dans une « participation volontaire » alors que pour d'autres membres de ce CA, faute d'avoir été influents ou simplement en ne proposant pas d'autres objectifs, ces derniers peuvent être dans « une participation suscitée ». Autrement dit, nous pouvons considérer que dans un même espace-temps et pour une même finalité, ce qui peut être « une participation volontaire » pour les uns, peut être « une participation suscitée » pour les autres, voire « une participation de fait ».

Le terme de participation est dans notre époque actuelle un terme très souvent convoqué, que ce soit dans des articles de presse écrite, dans d'autres supports médias et réseaux sociaux. Plus particulièrement, dans les champs de la politique, nous notons que bien des débats traitant des questions de projets de société convoquent « la participation » et plus particulièrement « la participation citoyenne ».

Cette participation citoyenne est souvent créditée de qualités vertueuses et elle est investie tel un levier face à des problèmes de société qui cristallisent les rapports entre les individus et leurs représentants politiques notamment.

Si comme tout un chacun, nous admettons que l'adhésion et la participation des individus concernés par des projets, des finalités, sont préférables et généralement porteuses de dimensions constructives, nous nous interrogeons cependant sur ce que recouvre parfois ce que l'on peut aussi percevoir comme une injonction à la participation citoyenne.

### **2.8.1. A propos de la participation citoyenne**

WORMS (2013)<sup>46</sup> en définit deux types : « la participation descendante » incarnée par les élus politiques qui « consultent » les citoyens, et dont il nous précise que les pouvoirs :

« ouvrent des espaces de dialogue et d'explication, dans une logique de l'offre. Cette participation descendante doit s'améliorer dans ses modalités, mais quoiqu'il en soit elle présente une limite très forte car elle recrée de la représentation : certaines personnes parlent au nom des autres, elles sont reconnues de par leur capacité à participer, qui ne fonde pourtant pas leur légitimité »

La seconde est la « participation ascendante » portée par des citoyens, des organisations communautaires qui revendiquent, qui militent. Elle est fondée sur la demande :

« il s'agit d'une conquête de pouvoir par des gens qui habituellement n'en ont pas. [...] Il est alors possible de faire émerger une capacité autonome et propre en fonction de la demande des citoyens, à partir de l'expérience. Il reste néanmoins un risque de captation par les responsables de l'organisation communautaire. Cette forme de participation présente en outre des limites lorsqu'il s'agit de passer du constat aux solutions, en articulant l'action avec les moyens existants ». <sup>47</sup>

L'une et l'autre peuvent se penser comme complémentaires.

### **2.8.2. Démarche participative et participation citoyenne**

Berthet (2003)<sup>48</sup>, à propos de la promotion de la démarche participative en pose le contexte. Il en rappelle l'engouement grandissant et interroge ce qui pourrait se cacher derrière cette injonction à la participation citoyenne de tout un chacun. Il en cerne les risques que présente cette sommation à renvoyer chacun, et notamment les plus démunis, à leur responsabilité individuelle quant à une non-participation ou participation. De cette exigence participative, il fait état du consensus sur le bienfondé de cette participation citoyenne mais en rappelle toutes les difficultés à la concrétiser.

---

<sup>46</sup> Worms J.P., La participation citoyenne, enjeu d'une démocratie territoriale PRO-bono.fr.

<sup>47</sup> <https://www.pro-bono.fr/2013/01/la-participation-citoyenne-enjeu-democratie-territoriale/>

<sup>48</sup> [http://www.revue-economie-et-humanisme.eu/bdf/docs/r364\\_69\\_resterma\\_tre.pdf](http://www.revue-economie-et-humanisme.eu/bdf/docs/r364_69_resterma_tre.pdf)

« La citoyenneté pour tous n'est pas un beau rêve, elle est une épreuve qui requiert endurance, souplesse, aptitude et entraînement au jeu d'équipe ; elle est complexe, elle passe par des confrontations et des conflits. »<sup>49</sup> (P69)

De la participation citoyenne, Berthet nous dit qu'elle présente des défis relevant de quatre dimensions :

- éthique : « parce que la priorité donnée à la participation est sous-tendue par une conception globale du rapport individu-société, conception orientée par des valeurs ».  
(*ibid.*)
- politique : « [parce qu'elle] interroge le fonctionnement des pouvoirs ; elle fait ressortir les limites de la démocratie de délégation et de représentation » (p70)
- éducative : pour de multiples défis tant la participation citoyenne doit s'animer dans toutes les strates de la vie des individus (famille, réseau, affinité, scolarité, travail, etc...), Berthet citant là Mounier (2001) pour sa proposition de représentation du monde par sa formule « le personnalisme communautaire » comme « une théorie du citoyen actif qui donne un sens à ses engagements »<sup>50</sup> (*ibid.*).
- Économique : et essentiellement dans le champ de l'emploi, pour ses dimensions d'autonomie matérielle et financière que l'emploi permet d'acquérir ou non à chaque individu.

De cette question de l'emploi Berthet questionne la place, la quantité et la valorisation faites ou non des emplois accessibles aux plus démunis et pour illustrer l'un des paradoxes éclairant de cette situation il fait remarquer que :

« Le travail et ses revenus ne sont que des facteurs secondaires de participation à la vie sociale », semblent dire aux travailleurs précaires ou privés d'emploi un certain nombre de ceux qui ne se concevraient pas eux-mêmes en dehors d'un emploi solide et reconnu ».

---

<sup>49</sup> Berthet V., « Rester maître de son devenir lorsque l'on a besoin d'aide » *Perspective Economie & Humanisme* • numéro 364 • mars 2003

<sup>50</sup> Leroux A., « Emmanuel Mounier, Le personnalisme », Paris, PUF, coll. "Que sais-je ?", n° 395, 17e éd., 2001., Une société à vivre. Refonder le personnalisme, Paris, PUF, 1999

Selon nous, le propos de Berthet invite à questionner au sein du CFEA la non-participation des personnes accompagnées. Si les statuts et l'énoncé de l'objet social de celui-ci déclarent leur consacrer une place, (adhésion « personne physique » à tarif minoré, collège de représentation en conseil d'administration) pour autant cette participation n'est pas effective. Ce questionnement n'est pas uniquement le mien. Lors du récent CA de juin 2019, le sujet était à l'ordre du jour. Si le sujet apparaît complexe pour l'ensemble de cette assemblée, l'angle d'approche nous a semblé de bon augure : « quelles dispositions et conditions mettre en œuvre au sein du CFEA pour favoriser dans ses instances la participation des personnes accompagnées.

### ***2.8.3. Et pour aller plus loin***

Soulignons qu'aujourd'hui une volonté « incitative » à une participation citoyenne se traduit dans des actes déclaratifs. Ils se veulent également porteurs de valeurs et d'intentions de la part des décideurs et des pouvoirs publics, par exemple nombre de villes, de métropoles ont conçu et adopté des « chartes de la participation citoyenne » (ex : Metz, Lille, Lyon, ect...)<sup>51</sup>. En avril 2016, le ministère de l'environnement a publié « la charte de la participation du public »<sup>52</sup>. Que ce soit dans son préambule, ses articles ou ses annexes, ce texte se veut porteur de valeurs d'écoute, de prises en compte de l'avis du public.

Cependant sur le plan juridique, ce texte, comme ceux adoptés par les villes sont conçues de de telle façon à ne pas être opposable à la puissance publique.

Aussi nous avancerons que, particulièrement dans la période actuelle, la question de la participation, de l'exercice de la citoyenneté, est très largement mobilisée pour contribuer à une régulation sociale au sens de « la théorie de la régulation sociale » de Reynaud (1991)<sup>53</sup>, pour qui cette théorie repose sur « *la création conjointe et permanente des règles* » et dont Terssac (2012)<sup>54</sup> nous précise que :

---

<sup>51</sup>[https://www.metzmetropole.fr/fileadmin/user\\_upload/mediatheque\\_metropole/telechargement/codev/codev\\_charte\\_participatin.pdf](https://www.metzmetropole.fr/fileadmin/user_upload/mediatheque_metropole/telechargement/codev/codev_charte_participatin.pdf)

<sup>52</sup>[https://www.lillemetropole.fr/sites/default/files/2019-01/charte\\_participation\\_citoyenne\\_MEL.pdf](https://www.lillemetropole.fr/sites/default/files/2019-01/charte_participation_citoyenne_MEL.pdf)

<sup>53</sup> [https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/Charte\\_participation\\_public.pdf](https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/sites/default/files/Charte_participation_public.pdf)

<sup>54</sup> Reynaud J .D., 1979, « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe » Revue française de sociologie. [https://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1979\\_num\\_20\\_2\\_6698](https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1979_num_20_2_6698)

<sup>54</sup> Terssac G., 2012, « La théorie de la régulation sociale : repères introductifs » revue intervention économique <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/1476>

« l'auteur de cette théorie de la régulation considère que ce sont bien les acteurs qui construisent la société et non l'inverse et que cette société est le produit de l'engagement variable d'un ensemble d'acteurs qui occupent des positions différentes. Vivre en société et transformer les organisations repose sur des interactions que les individus ordonnent grâce aux règles qu'ils élaborent : l'interaction produit des règles, certes locales dans leur validité et légitimité, mais des règles qui permettent la communication et l'échange social, la collaboration et le conflit, l'arbitrage et le compromis. » (p 8, 9)

## 2.9. Point de vue sous l'angle du concept du don

Caillé<sup>55</sup> (2008) propose d'analyser nos relations sociales sous l'angle du « paradigme du don ». Il rappelle la théorie de Marcel MAUSS : « le don est un phénomène social total, il embrasse toutes les autres dimensions ». Caillé apporte, avec les contributeurs du Mouvement Anti-Utilitariste en Sciences Sociales (MAUSS) une refonte de ce concept pour mieux comprendre nos sociétés modernes. Il propose une lecture ethnosociologique de nos sociétés occidentales à contrepied du modèle « homo œconomicus » (l'homo œconomicus qui ne serait qu'un être rationnel dont toutes les relations se construiraient à partir de « l'offre et de la demande », du « donnant – donnant » ou encore de « la loi du marché »). Sans omettre l'existence d'une socialité secondaire constituée d'efficacité, de fonctionnalité (en œuvre dans les relations en entreprises, dans les administrations, etc...), il avance l'idée qu'il y a toujours en jeu une socialité primaire qui recouvre des domaines tels que ceux de la parenté, de l'alliance, de l'amour, etc. ... Cette sphère de la socialité primaire et des relations de personne à personne n'est pas uniquement à l'œuvre dans la sphère privée (familiale, amoureuse, amicale, etc. ...), la question de l'intime s'invite également dans tous les espaces sociaux. Pour Caillé, tous les rapports sociaux sont fondés sur le don, qui est composé du cycle Maussien : - donner - recevoir - rendre - et qu'il complète d'une étape supplémentaire - demander - qu'il situe en amont des trois autres. Il avance aussi l'idée que la vision « positive » du cycle du don : - demander - donner - recevoir- rendre -, « ne peut tenir que si elle est rapportée à son cycle contraire » : - ignorer

---

<sup>55</sup>Caillé A. sociologue, dirige la revue du M.A.U.S.S, <https://www.youtube.com/watch?v=-bLwIzYJhA>

- prendre - refuser - garder -, « dans lequel on peut à tous moments rebasculer »<sup>56</sup> l'un ou l'autre tenant toujours de l'irrationnel.

### *La coopération sous l'angle du don*

ALTER (2009)<sup>57</sup> se réfère également au concept de don de Marcel MAUSS pour construire son analyse et sa compréhension de ce qui fait les relations sociales en entreprise. Il développe de façon conséquente le rapport des salariés à la volonté de donner, de coopérer. Il précise que la coopération en entreprise repose sur cette volonté des salariés de donner. Pour cet auteur, toute relation au sein des organisations est conditionnée aux sentiments.

L'expression « donner de sa personne » opposée à l'expression de « grève du zèle » nous permet d'illustrer l'idée d'Alter. De ces deux formules lapidaires, on peut prendre la mesure et l'importance des affects comme l'avance l'auteur.

Pour autant, Alter n'oublie pas de souligner l'ambiguïté du don qui, s'il peut être mobilisé pour de « bonnes intentions », peut aussi l'être pour s'approprier quelque chose qui n'appartiendrait pas qu'à soi, obtenir quelque chose gracieusement, rechercher par la confiance une prise d'ascendant, etc.

Au-delà de la dimension des relations individuelles, l'auteur traite également de la question des engagements collectifs, dont il avance qu'ils s'appuient sur les mêmes mécanismes que ceux impliqués dans les relations interpersonnelles : « Le problème des organisations n'est pas de mobiliser les salariés mais de tirer parti de leur volonté de donner ».<sup>58</sup>

Mobilisant aussi à l'échelle des organisations le concept de don, l'auteur propose l'idée que ce qui unit les uns aux autres au sein d'une organisation est le concept de « réciprocité élargie » c'est-à-dire A qui donne à B qui donne à M qui un jour redonne à A... Par cet exemple, l'auteur souligne la part hypothétique ou aléatoire de la dimension de « recevoir ». Il s'agit de donner à un tout. Alter réfute l'idée que ce résonnement ne tiendrait pas face aux logiques calculatrices, carriéristes, de rivalité. Il considère que le principe de réciprocité élargie permet à chacun de faire partie d'un tout, d'accéder à

---

<sup>56</sup> Caillé A., *Anthropologie du DON*. La Découverte Poche / Sciences humaines et sociales n°253(2007), <https://www.youtube.com/watch?v=ps1eS2zh3Y>

<sup>57</sup> Alter N., « donner et prendre – la coopération en entreprise », Editions La découverte 2009

<sup>58</sup> Quatrième de couverture et termes centrale de la conclusion de l'ouvrage

l'identité collective, de faire partie d'une communauté de métiers, de réseaux, de services... Pour lui, les coopérations reposent sur ce principe de réciprocité élargie « ce qui fait, qu'à travers l'autre ce à quoi nous donnons c'est ce qui nous associe, ce qui nous unit, c'est ce qui nous rend heureux »<sup>59</sup>. Par ce mécanisme, nous dit l'auteur, c'est l'opportunité d'accéder au sentiment « d'être associé, d'appartenir à un tout », sentiment dont il nous dit qu'il prend corps dans les émotions vécues et partagées collectivement, partage qui alimente le capital social des salariés.

Cependant, Alter met en avant que l'état de « mouvements perpétuels » de réorganisation, restructuration, dans lesquels se retrouvent aujourd'hui bon nombre d'organisations, a pour conséquence d'altérer les échanges et le capital social.

Cette approche socio-anthropologique nous permet d'avancer que la constitution, l'activisme et le devenir du CFEA est aussi le fruit de liens interpersonnels, de la constitution d'espaces, de « conditions » propices à la construction de relations de confiance, de partage, d'appartenance. Pour paraphraser Alter, nous pouvons dire : « Le problème du Collectif France Emploi Accompagné n'est pas de mobiliser les adhérents mais de tirer parti de leur volonté de donner. »

## **2.10. Nos recherches théorique en quelques lignes**

Pour procéder à une synthèse de nos références théoriques, nous avons en première étape recensé en nuage de mots (fig. 1.4) toute la terminologie foisonnante que nous avons appréhendée. Elle illustre toute la richesse et la complexité des différentes dimensions de ce contexte.

---

<sup>59</sup> Alter N., *Donner et prendre la coopération entreprise* <https://www.youtube.com/watch?v=hGHCEzn1wEk>



Constitué en collectif nationale, il tente d'agréger une grande pluralité de sources de légitimité et d'expertise. Il vise à participer à « une réactualisation de l'architecture de l'espace public ». Il ambitionne un changement de paradigme quant à l'activité utile, l'utilité sociale de tout un chacun et plus particulièrement des personnes en situation de fragilité, de handicap.

Dans son fonctionnement, il ne peut échapper aux tensions et conflits inhérents à ses activités et ses instances de débat. Il est au cœur de constructions, de dynamiques collectives inter-individuelles et individuelles. Il doit pouvoir être un espace d'expression d'affects, de manifestations d'émotions. C'est un espace d'apprentissage des coopérations et collaborations, de construction de liens de confiance collective et inter-individuelle. Il ne peut échapper à l'exercice de jeux d'influence, de leadership, d'oppositions, de recherches de consensus.

Nous l'identifions comme un « être collectif » complexe de par ses visées multiples, sa volonté de rassembler tous les acteurs dans leur grande diversité : des intéressés (les personnes accompagnées), aux accompagnants opérateurs de terrain (conseillers en emploi accompagné), jusqu'aux décideurs (représentants de fédération, directions d'établissement et associations).

De cette complexité découlent des difficultés de fonctionnement que nous considérons comme inhérentes à l'existence même de ce collectif et à ses activités. Elles doivent pouvoir être surmontées, dépassées à travers des construits communs, des expériences, des apprentissages, des coopérations et collaborations.

Ce collectif doit être en capacité par son activisme à alimenter sa consistance, ce qui fait son identité, sa raison d'être. Il nous semble que le développement des coopérations, collaborations participatives peut y contribuer. La concrétisation d'objectifs communs doit participer au dépassement des divergences, des tensions et des conflits. L'environnement de ce collectif doit aussi offrir des possibilités, dans ce même espace, de développements et de visées personnelles ainsi que la construction d'un sentiment d'appartenance à une communauté de pratiques.

Les engagements individuels et collectifs nous apparaissent comme un élément clé de ces processus. Nous émettons l'idée que le capital social associatif du CFEA trouve également ses sources dans les capacités individuelles et collectives de ses membres à donner, recevoir, et rendre.

A la lumière de ces références conceptuelles présentées ci-dessus, nous proposerons pour la suite de nos travaux de présenter notre méthodologie de recherche de terrain.

## **RECHERCHE EXPLORATOIRE**

Dans cette partie nous avons pour ambition d'enrichir nos travaux, de confirmer ou d'infirmer des hypothèses et/ou de nous laisser surprendre par de nouvelles pistes susceptibles d'amener plus loin nos réflexions et analyses.

### ***Recueil de données, notre approche***

Au regard de l'environnement de notre cadre de recherche, de sa dimension territoriale nationale, des ressources à notre disposition et délais qui nous sont impartis, nous proposerons ici une approche reposant sur « l'entretien de recherche » et plus précisément l'entretien dit « semi directif » tel que présenté par Quivy et Van Campenhoudt (1988)<sup>60</sup> comme l'une des variantes des entretiens de recherche. Si nous avons élaboré une série de questions ouvertes – questions guides -, comme le rappellent ces auteurs, nous nous sommes efforcés de :

« laisser venir l'interviewé afin que celui-ci puisse parler ouvertement, dans les mots qu'il souhaite et dans l'ordre qui lui convient [ nous efforçant ] simplement de recentrer l'entretien sur les objectifs chaque fois qu'il s'en écarte et de poser les questions auxquelles l'interviewé ne vient pas de lui-même » (p.185).

Ainsi, nous avons procédé à des entretiens qui, avec l'accord des participants, ont été entièrement enregistrés et retranscrits en vue d'un classement et d'une analyse de l'ensemble des propos.

### **3.1. Des Contraintes environnementales et contextuelles**

Les acteurs de notre environnement sont répartis sur l'ensemble du territoire national posant ainsi le problème de l'éloignement géographique.

- Nos travaux s'inscrivent dans la temporalité d'une année d'étude universitaire et nous avons déjà été amenés à prolonger cette période au regard de la contrainte ci-dessus mentionnée et d'autres contingences qui nous sont propres.
- Le panel de personnes que nous pouvons potentiellement interviewer est réuni à Paris uniquement trois à quatre fois par an.

---

<sup>60</sup> Quivy R. et Van Campenhoudt L. « manuel de recherche en sciences sociales » édit Dunod, 1988.

- Nous sommes adhérents et membres du CA du CFEA à part entière et le serons encore après nos présents travaux. Ceci diffère du statut d'un intervieweur tiers extérieur au collectif (stagiaire ou consultant).
- Notre atteinte d'une cophose unilatérale nous impose des conditions acoustiques spécifiques pour la conduite d'entretiens audios et ne nous permet pas de procéder nous-même à des retranscriptions des entretiens enregistrés. La mobilisation de tierces personnes pour la réalisation de la retranscription impose un suivi méthodologique et la prise en compte de temps dédiés.

### 3.2. Public interviewé

Notre choix s'est porté sur des adhérents membres du conseil d'administration du CFEA. Nous avons considéré qu'ils sont des contributeurs du CFEA, des témoins et sont intéressés par ses activités et son fonctionnement, aussi nous estimons que ce public est susceptible de livrer des éléments en lien avec notre objet d'étude.

A partir de ce contingent, nous avons souhaité collecter des données provenant de différents profils émanant des trois collèges définis dans les statuts du CFEA pour siéger en CA : « organismes représentatifs de personnes handicapées et/ou gestionnaires », « employeurs et organisations professionnelles et syndicales », « professionnels et personnes accompagnées ». Mais il nous a aussi semblé davantage pertinent de retenir la catégorisation proposée par les niveaux de cotisation, ainsi nous avons ambitionné de recueillir l'expression de :

- a) Deux à trois personnes représentantes de fédérations nationales ou associations nationales à but non lucratif.
- b) Deux à trois personnes « représentantes d'associations locales gestionnaires à but non lucratif, présentes dans moins de trois régions administratives, et percevant des fonds publics pour la gestion d'un ou plusieurs établissements ou services sociaux, médico-sociaux, d'insertion ».
- c) Deux à trois personnes « représentantes d'associations locales présentes dans trois régions administratives au plus, et non gestionnaires d'établissement ou de service. »
- d) Deux à trois personnes « représentantes de personnes physiques. Toute personne qui souhaite adhérer au Collectif à titre individuel. »

Au terme de cette démarche, ce sont finalement cinq personnes qu'il nous a été possible d'interviewer appartenant respectivement pour deux d'entre elles à la catégorie « fédération nationale », et trois à la catégorie « représentants d'associations locales ».

### **3.3. Procédures de recueil de données**

Nous avons par mailing lancé une « invitation à un entretien » auprès de nos publics cibles soit 8 contacts mail pour 6 retours dont 6 positifs. Un entretien n'a pas pu être réalisé en raison d'incompatibilité d'agenda. Nous avons ainsi réalisé cinq entretiens.

Nous avons réussi à privilégier l'entretien en face à face, dans un espace de type bureau dédié et présentant un confort pour les interviewés sur le plan de la confidentialité, de l'agencement du lieu, du calme, mais aussi pour répondre à notre besoin personnel d'un environnement sonore optimum.

Les dates des entretiens ont été arrêtées conjointement à minima huit jours avant le jour J avec les interviewés. Nous leur avons adressé par mail à la suite d'un échange téléphonique un document rappelant le cadre de notre démarche, l'objet de notre étude, les conditions de celle-ci (enregistrement audio, anonymisation de l'entretien), la durée d'environ une heure.

Le choix de cette durée nous a été suggéré par notre guidant de mémoire, M. JC Villatte, avançant que c'est au travers d'entretiens longs que les personnes livrent des choses intéressantes. A l'issue de notre expérience de ces entretiens nous partageons ce point de vue.

### **3.4. Conduite des entretiens**

Nous avons conçu un guide d'entretien type. Au début de chaque entretien, nous avons :

- donné à l'interviewé le guide d'entretien comprenant un rappel du cadre de celui-ci, la version que nous avons entre les mains étant la même complétée de questions de relance optionnelles (modèle complet en annexe 1).
- rappelé la captation audio et l'engagement d'anonymiser l'entretien, et précisé que nous prendrons d'éventuelles notes.
- précisé que notre travail ferait l'objet d'une restitution au CFEA et donc aux personnes qui auront contribué à ces travaux.

### **3.5. Les questions**

Si nous avons attribué une numérotation à nos différentes questions, pour autant nous nous sommes accordés toute liberté pour les aborder dans l'ordre que nous avons estimé utile au moment de la réalisation des entretiens, certaines pouvant ne pas être posées si l'interviewé y répondait spontanément. En question de clôture, nous avons souhaité laisser la possibilité à l'interviewé de s'exprimer sur un sujet de son choix.

### **3.6. Dimensions expérientielles des entretiens**

L'ensemble des personnes s'est volontiers prêté à l'exercice des interviews. Notre statut commun d'administrateur du CFEA et le fait que nous nous connaissons de longue date ont sans doute contribué au climat convivial et à une prise de parole prolixe.

A contrario pour ce qui nous concerne, il nous a été parfois difficile d'éviter notre implication dans les échanges. Nous y voyons là, un revers de la singularité de notre statut d'étudiant / d'administrateur CFEA et de porteur de projets pour le CFEA.

L'ensemble des interviewés a témoigné spontanément d'un intérêt et d'une satisfaction à participer à cet exercice avançant que celui-ci leur offrait l'occasion de réfléchir à cette thématique et de les éclairer quant à de futurs attendus et initiatives de leur part dans leur mission d'administrateur.

### **3.7. Méthodologie de notre analyse**

Pour cette étape nous avons pris appui sur les travaux de P. Paillé : « L'analyse par théorisation ancrée<sup>61</sup> » pour mener notre démarche méthodologique.

L'analyse par théorisation ancrée proposée par Paillé est une démarche de recherche qualitative. Si il ne s'agit pas de « faire une théorie », ce processus encourage davantage à aller au-delà de l'analyse descriptive et à engager une réflexion s'appuyant sur l'observation « de terrain ». (Pour ce qui nous concerne il s'agit des retranscriptions de nos entretiens, mais aussi de notre « immersion » (de plus de 18 mois) dans cet environnement d'étude.

---

<sup>61</sup> Paillé, P., L'analyse par théorisation ancrée, cahiers de recherche sociologique, 2011, URI: <http://id.erudit.org/iderudit/1002253ar>

Nous pouvons résumer comme suit cette méthodologie pour notre étude :

- **la codification**, étape une : une annotation dans la marge de l'ensemble de nos verbatims à partir de l'entrée : « de quoi nous parle l'interviewé dans ce paragraphe, dans cette phrase ? ». Soit cent vingt cinq paragraphes codifier (soit 41000 mots, plus de 2700 lignes,), en soixante quinze intitulés de paragraphe pour lesquels nous avons recherché entre eux des concordances, des similitudes, un axe commun.
- **la catégorisation**, étape deux : à partir de nos annotations nous définissons des « catégories » ou thèmes qui traverses tous nos verbatims : « de quels phénomènes nous parle les interviewés ? ». Cette étape nous amène à faire des allers - retours avec l'étape précédente et à affiner notre analyse avant d'arrêter des catégories. A partir de ces travaux, nous avons identifié et définies huit catégories de thème de notre choix qui nous ont semblé, à nous, important pour mener la suite de notre réflexion.
- **la mise en relation**, étape trois : nous cherchons là, à établir des liens entre nos catégories et à accéder au sens de l'évènement, à l'explication. Cette étape nous a également amené à revoir la précédente et à revoir nos catégories. Nous avons recherché pour ces différents thèmes une cohérence d'ensemble, en ce sens qu'ils donnent pour chacun d'entre eux une partie des éléments à voir d'un ensemble global susceptible de nous éclairer sur l'objet de questionnement de nos présents travaux que nous rappelons ici sous la formulation suivante : « Quels sont les facteurs de réussite pour des engagements collectifs, des partenariats, des coopérations et collaborations ? »
- **l'intégration**, étape quatre : il s'agit là pour nous « en définitive » de requestionner notre objet de recherche , d'ouvrir de nouvelles portes.
- **la modélisation**, étape cinq : nous tentons là de rendre compte de la structuration fonctionnelle de notre objet d'observation.
- **la théorisation** , étape six : arrivant au terme de notre processus méthodologique nous avons pour objectif ici à proposer une « théorie » ou hypothèse qui n'aura qu'une valeur temporaire, au regard de la période de notre étude, du prisme qui est le notre sur un environnement déterminé à un instant T.

### ***3.7.1. Clarification de notre démarche***

Cette méthodologie n'est pas aussi linéaire que l'énonce ses étapes, comme nous le présenterons dans l'exposé qui suit.

Nous n'avons pas pour prétention de nous défendre de tous biais. Il s'agit davantage pour nous de rendre compte du soin et de la rigueur que nous avons tenté de mettre en œuvre et du niveau de détail que l'on a souhaité proposer. Par notre quête curieuse et nos efforts nous avons eue pour intention de mieux comprendre cet environnement complexe et être à même de proposer des hypothèses et des préconisations. Aussi nous assumons la responsabilité des interprétations à venir tout comme nous acceptons qu'elles puissent être questionnées.

Aussi cherchons nous à expliciter notre logique, la précision que l'on a apporté pour service l'ambition que nous nous sommes fixée, d'abord pour nous même et peut être pour toute autre personne qui manifesterait un intérêt pour nos travaux à commencer par les acteurs du CFEA.

### ***3.7.2. Éléments d'ensemble de l'analyse***

Nous livrons ci-dessous la liste de ces thèmes sans attribuer de prépondérance à leur ordre.

Thème 1 : l'Emploi Accompagné vecteur d'innovation sociale

Thème 2 : l'Emploi Accompagné pour qui ? Un CFEA pour qui ?

Thème 3 : les missions du CFEA – Les attendus des adhérents

Thème 4 : faire et être ensemble – partager / collaborer / fédérer

Thème 5 : le CFEA comme entrepreneur de causes

Thème 6 : quel modèle économique pour le CFEA ?

Thème 7 : l'environnement historique – le cadre politique, institutionnel et législatif de l'Emploi Accompagné en France

Thème 8 : les fondements de l'Emploi Accompagné comme socle de l'objet social du CFEA.

Ces thèmes ont été, en volume de mots, inégalement abordés par les interviewés (voir graphique ci-dessous) .

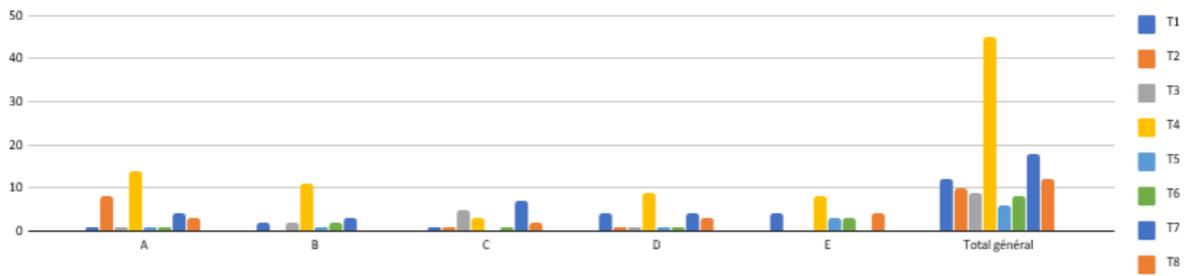


Figure 5 : Volume de mots par thème

- ✓ Pour le thème 4 qui a été le plus abordé, nous considérons que les raisons tiennent en ce qu'il était central dans notre questionnaire et c'est celui pour lequel nous avons le plus relancé les interviewés.
- ✓ Parmi ces huit thèmes certains n'était pas explicitement l'objet de nos questions et ont été abordés spontanément par les interviewés.
- ✓ Certains de ces thèmes nous ont amené à élargir nos recherches à des références théoriques complémentaires que nous livrerons dans les lignes à venir.
- ✓ Aucun propos retranscrit n'a été « laissé de côté » tous ont été catégorisés. Cette obligation que nous nous sommes donnée nous à amené à de nombreux « allers - retours » entre la codification et la catégorisation.
- ✓ Les interviewés **A** et **C** sont des administrateurs représentants de grandes fédérations et **B, D, E** des administrateurs représentants d'association locales.

### 3.8. Notre analyse par thèmes

#### 3.8.1. Thème 1 : l'Emploi Accompagné vecteur d'innovation sociale

Quatre des cinq personnes interrogées ont abordé cette thématique, la plupart des propos ont été suscités par notre question concernant les missions du CFEA, mais le cadre ouvert de ces entretiens a fait qu'ils y sont revenus à d'autres moments.

Pour l'interviewé **C** nous n'avons pas d'explication au fait qu'il n'ait pas abordé ce thème.

Au-delà des propos tenus, nous devons dire que cette thématique a suscité chez les interviewés des intonations marquant un enthousiasme mêlé à une fierté de participer à ce

qu'ils considèrent comme une innovation. Nous pouvons illustrer cela par de nombreuses formules qu'ils ont exprimées :

**C** : « une influence avérée » (l.291), **B** : « ils sont assez fans et ils poussent »(l.380 -381), « ça nous amène de la fraîcheur » (l. 389), « ils ont aussi envie de suivre ce mouvement» (l.392-393), **D** : « ça se met en œuvre et avec même une certaine puissance » ( l.67), « c'est un changement de culture » (l.161), « une révolution dans les manières de penser et de travailler » ( l.167), **D** : « ce que je lui ]trouve comme atypique c'est le côté pionnier » (l.23), « si t'es pas parti dans l'emploi accompagné, t'as loupé le train. » (l.388), « ça n'a pas de prix» (l.402), « c'est un moyen de faciliter le changement. Parce que c'est tellement innovant. » (l.423)

Dans ce thème, nous retrouvons des notions que nous avons proposées dans notre cadre théorique.

D'une part, en « 2.1. Notion d'action publique » dans les dimensions de : « contributions à la mobilisation sociale » ou des participations au « reformatage des demandes » à l'instar des propos suivants :

**A** : « le CFEA, ce n'est pas grand-chose et je trouve que l'influence qu'il a pu avoir [...] est assez importante » (l. 7-8), **B** : « l'emploi accompagné il vient nous bousculer [...] ça nous a reposé la question » (l. 382-384), **E** : « un acteur déjà un peu atypique [...] composé de multiplicités d'acteurs. » (l. 8-9), « c'est pas pour jeter des fleurs, mais la réussite de l'emploi accompagné en France, le CFEA y est quand même pour pas mal. » (l. 18-19)

D'autre part, en « 2.2. Notion d'action sociale innovante », au travers des quatre questions initiales que propose l'AVISE :

- L'emploi Accompagné serait une réponse à un besoin social mal satisfait, ce que l'on peut entendre dans les propos par exemple de **B** : « le chaînon manquant » (l 27), ou « c'est vraiment une spécificité, une chose qui manquait », « beaucoup rêvaient de faire ça depuis longtemps » (l.35-37)
- L'action innovante portée par le CFEA présente une prise de risque, exprimée par **E** : « il y a des enjeux stratégiques [...], moi je pense que le collectif est aussi à un moment où [ il ] peut [...] s'éteindre assez facilement » (l. 577-579)

- Le CFEA est soucieux d'impliquer les acteurs concernés, ce que l'on retrouve entre autre dans les propos de **E** : « [une] multiplicité d'acteurs. C'est ce qui est, [est] super intéressant. » (l. 8-9).
- L'Emploi Accompagné promu par le CFEA est générateur d'effets positifs. **B** : « l'emploi accompagné il vient nous bousculer [...] ça nous a reposé la question » (l. 382-384), de **D** : « partager pour enrichir une pratique [...] en train de se construire [...] qui est en devenir » (l. 343-344) ou de **E** : « la plus-value de l'emploi accompagné [...] c'est un moyen de faciliter le changement. Parce que c'est tellement innovant. » (l.421-423)

### *Et une autre dimension : une force motivationnelle*

Si, assez logiquement, nous avons repéré dans ce thème l'expression de concepts que nous avons développés dans notre cadre théorique, il nous est aussi apparu une autre dimension qui nous semble être un levier intéressant et source de facteurs d'engagement collectif.

Cette dimension « d'innovation sociale » est manifestement source de sentiments d'appartenance, de fierté et contribue, pour chacun, à trouver du sens dans « l'objet social » du collectif suscitant une - force motivationnelle - pour s'engager à faire ensemble. Nous avons repéré cette dimension lors des réécoutes / relectures des entretiens et au croisement de nos annotations, notamment au travers des expressions des uns et des autres telles que :

« beaucoup rêvaient de faire », « ils sont assez fans », « ça nous amène de la fraîcheur », « c'est [...] quelque chose qui va plaire aux gens », « c'est une grande révolution ! », « c'est pas pour jeter des fleurs » « c'est le côté pionnier », « Moi je suis un historique ». « un noyau de pionniers volontaires » , « ça n'a pas de prix », « c'est tellement innovant ».

Ainsi, nous sommes nous remis en quête de repères conceptuels sur cette question de force motivationnelle.

Nous reprendrons ici, le terme de « motivation » au sens que lui accorde Fenouillet<sup>62</sup> c'est-à-dire celui d'un concept qui se veut « général et transversal » au regard des nombreuses

---

<sup>62</sup> Fabien Fenouillet : Professeur de psychologie positive des apprentissages Université Paris Nanterre

théories qui se réfèrent à ce concept de motivation. La définition que propose cet auteur est la suivante :

« La motivation désigne une hypothétique force intra-individuelle protéiforme, qui peut avoir des déterminants internes et/ou externes multiples, et qui permet d'expliquer la direction, le déclenchement, la persistance et l'intensité du comportement ou de l'action. »<sup>63</sup>

Si la motivation est avant tout un terme générique comme nous le dit Fenouillet, pour notre questionnement, il nous semble intéressant de relever ce que cet auteur qualifie « d'effets de la force interne qu'est la motivation » et dont il propose les axes suivants :

- **la Direction** : « la motivation est une force qui oriente l'individu vers certaines finalités. Le comportement motivé a un sens qui peut être interprété ou analysé en fonction du ou des résultats produits »
- **le Déclenchement** : « il n'est pas lié à un simple ajustement comportemental, mais révèle la présence d'une nouvelle motivation. »
- **La Persistance** : « elle consiste à comprendre la nature de cette volonté à faire perdurer l'action ou le comportement. » (ibidem)

### *L'innovation sociale comme source motivationnelle*

Ce volet de notre analyse d'entretien met en lumière une dynamique « action innovante /motivations » que nous considérons comme une hypothèse pertinente en termes de facteurs favorisant les conditions de réussite pour des engagements collectifs, des partenariats, des coopérations et collaborations entre les adhérents. Cette force motivationnelle peut être un ressort intéressant pour à la fois activer des engagements et coopérations mais également pour en assurer la persistance, les nourrir dans la durée.

#### **3.8.2. Thème 2 : L'Emploi Accompagné pour qui ? Un CFEA porté par qui ?**

Trois des cinq personnes interviewées (dont **A** et **B** sont des représentants de fédérations) ont abordé ce thème qui n'était pas explicitement l'objet d'une des questions que nous avons posées. Nous n'avons pas relevé d'éléments nous permettant d'avancer que le

---

<sup>63</sup> fenouillet F. : <http://lesmotivations.net/spip.php?article10>

statut de **A** et **B** explique ou légitime davantage cette expression. Les propos de tous les trois font consensus et témoignent d'une importance accordée notamment :

- En faveur d'un modèle d'Emploi Accompagné non restrictif : l'Emploi Accompagné pour toute personne qui en fait la demande, (le modèle conventionnel français n'est accessible qu'aux personnes disposant d'une RQTH).

**A** : « on pourrait accompagner beaucoup plus largement que ce qu'il n'est. Moi c'est quelque chose qui me tient à cœur parce que je crois à la méthode d'accompagnement » (l. 461-463), **C** : « je reste persuadé [...] qu'il faut des dispositifs d'Emploi Accompagné pour des personnes qui n'ont pas de RQTH » (l. 198-199)

- Pour une légitimité dans la représentation portée par le CFEA : légitimité qui serait du côté des personnes physiques (les personnes accompagnées, les professionnels de terrain) :

**A** : « Les gens pour qui on travaille, sont la légitimité de pourquoi on travaille ». (l. 378-379)

- Pour que l'Emploi Accompagné et le CFEA répondent et soient ouverts aux besoins de des personnes accompagnées :

**A** : « c'est évident. Les personnes, elles ont de fait, le droit d'être là et d'influer. Voilà c'est normal. » (l. 83-84), « Quant aux personnes ....physiques, alors je pense que l'on a vraiment une implication à trouver de ce côté-là. » (l. 373-374) : « je pense qu'il y aurait vraiment une légitimité à ce que ces personnes aussi puissent participer à nos réflexions, à nos études etc. » (l. 406-407)

- L'un des interviewés évoque une ouverture du collectif aux entités institutionnelles du secteur du placement en emploi :

**D** : « la difficulté vient aussi du fait que, ce collectif [...] pour moi devrait représenter effectivement ces trois entités, voire même aussi les partenaires, on a aujourd'hui CHEOPS autour de la table mais Pôle emploi n'est pas là, les missions locales ne sont pas là » (l. 716- 719 ).

Les interviewés accordent une réelle importance à ce qu'ils considèrent comme une originalité du CFEA inscrite dans sa conception statutaire, il s'agit de sa pluri-représentativité effective ou souhaitée. Ils considèrent que cela est gage de force, de légitimité :

**A** : « si l'on veut que ça fonctionne ça doit [...] se diffuser à tous les étages ». (l. 90 ), **A** évoquant les différents collèges du CFEA) :

**D**: « si le CFEA a un avenir, il se situera dans sa capacité à représenter ces acteurs là ». (l. 720-721) : « il n'y a pas de collectif aujourd'hui ou de fédération qui représente une hétérogénéité d'acteurs comme ça ». (l.714-715)

Notons que, si **A** porte un intérêt au fait que cette représentativité soit inscrite « dès le départ » dans les statuts :

« je trouve que le CFEA a fait quelque chose de très intéressant, c'est que dès le départ, ça a été posé comme ça. Ce qui n'est pas le cas partout. » (l. 385-387)

Par contre **D** constate que cette représentativité n'est pas effective ce qu'il exprime comme étant un problème :

« On a défini un certain nombre de collèges et pour autant, ils ne sont pas représentés. C'est qu'il y a bien quelque chose qui ne fonctionne pas. Pourquoi il n'y a pas d'entreprises autour de la table ? Pourquoi il n'y a pas de personnes accompagnées autour de la table ? » (l. 652-655).

Pour notre part, au regard de nos implications au sein du collectif et des éléments factuels à notre disposition (profils des adhérents, des élus au CA, plan stratégique du CFEA etc.) nous constatons la véracité de ce point soulevé par **D**. Nous y reviendrons dans les lignes à venir et notamment dans les recommandations en termes de propositions.

### ***Et une autre dimension : la question de la légitimité***

Ce thème a également mis en lumière un concept que nous n'avions pas identifié jusque là. Il s'agit du concept de légitimité, aussi nous avons été rechercher des références complémentaires. Pour Bouquet<sup>64</sup>, la légitimité est un concept carrefour. Comme le mentionne cette autrice, nous retiendrons la définition d'Amin Maalouf :

« la légitimité est ce qui permet aux peuples et aux individus d'accepter, sans contrainte excessive, l'autorité d'une institution, personnifiée par des hommes et considérée comme porteuse de valeurs partagées ». (p. 15)

---

<sup>64</sup> BOUQUET, B. (2014). *La complexité de la légitimité*. Vie sociale, 8(4), 13-23. doi:10.3917/vsoc.144.0011.

Bouquet contextualisant le concept de légitimité au monde d'aujourd'hui en conclut qu'elle (la légitimité) est devenue « une réalité fragile » qui pour être reconnue :

« demande un travail continu sur sa nature, sa diversité, sa complémentarité avec les autres légitimités ; elle requiert des mutations permanentes en fonction de l'évolution de la société et des problèmes sociaux, et nécessite un dialogue constructif dans les propositions de politiques sociales » (p23)

Nous avancerons que sous ce vocable de « légitimité », les interviewés entendent des dimensions complémentaires et concomitantes telles que les résume Bouquet :

« la légitimité du pouvoir démocratique, législatif, des politiques sociales ; – la légitimité citoyenne ; – la légitimité institutionnelle sociotechnique, de mise en œuvre ; – la légitimité professionnelle à finalité sociale-pédagogique-éthique. » (p23).

Dans les propos des interviewés, nous percevons ces préoccupations telles que l'exprime par exemple **A** :

« Quant aux personnes .... physiques, alors je pense que l'on a vraiment une implication à trouver de ce côté-là. Ce sont souvent des gens qui ... s'ils sont là ce n'est pas par hasard, je pense qu'elles assurent une légitimité du CFEA, et c'est très important et qu'elles l'assureront de plus en plus. [...] aujourd'hui, on ne supporte plus, on ne voit plus le fait qu'une fédération comme ça ne soit portée que par des professionnels. » (I 373-378)

Si légitimité il y a pour le CFEA, pour l'Emploi Accompagné, elle émane certainement de ses actions, de son activisme très ancré dans les réalités opérationnelles des acteurs de terrain, (production d'outils de mise en œuvre de l'Emploi Accompagné, formation de conseillers en Emploi Accompagné, Groupes d'Échanges de Pratiques, publication de l'annuaire national des dispositifs et de leurs spécificités respectives.)

Cependant nous relevons notamment dans les propos de **D** (I. 652-655), cités ci-dessus, une préoccupation réelle à aller au-delà de la représentativité des professionnels de terrain pour concrétiser également une représentativité des personnes accompagnées et des entreprises comme cela est mentionné dans les statuts du CFEA.

### 3.8.3. Thème 3 : les missions du CFEA – Les attendus des adhérents

Ce thème a été l'objet d'une de nos questions, aussi il n'est pas surprenant que quatre des cinq personnes interviewées l'aient évoqué assez largement. Pour une vision d'ensemble des points abordés, nous les avons regroupés en trois sous-thèmes : Promouvoir et Construire, Structurer, Rechercher et Évaluer, (voir figure 6 ci-dessous). Nous considérons que ces sous-thèmes sont interreliés entre eux et s'alimentent mutuellement.

#### a) Promouvoir et construire

Nous soulignerons ici des expressions des interviewés en termes de verbes aux dimensions volontaristes et teintés d'injonction :

**A** : « défendre une certaine vision » (l. 65), « défendre cette philosophie » (l.66), « il faut fédérer ces dispositifs» (l. 67), « si on veut être influent» (l.70), **B** : «être l'interlocuteur des pouvoirs publics »(l.70-71), « il faut [...] qu'on défende le bifteck. » (l. 71), **C** : « il doit vraiment porter une mission [...] définir clairement [ce qu'est l'Emploi Accompagné]» (l.31-32), « définir réellement les pratiques » (l.39), « pour moi, c'est un enjeu stratégique [...] il faut légitimer [...] c'est quelque chose qui est important! » (l.42-46), « Il faut convaincre » (l.452).

Au-delà de l'inventaire des attentes des interviewés, que nous proposons sous forme schématique (voir fig. 6), nous relevons dans leurs propos que tout cela ne semble pas si simple, que l'injonction ne suffit pas, à l'instar des propos de **C** :

« [Le CFEA] doit vraiment porter une mission de ce que c'est que l'Emploi Accompagné et [le] définir clairement » (l. 31-32), « définir réellement les pratiques » (l 39).

Pour **C** tout du moins nous avons perçu que cela n'était pas si clair et que les pratiques ne seraient pas réellement définies. Si nous pouvons noter de nombreux points qui font consensus nous relevons aussi là des différences. Nous reviendrons sur ce point dans les lignes à venir.

L'interviewé **B** s'est également fendu d'une affirmation déclamée avec force et qui ne manque pas de style : « les missions elles ne sont pas dans les statuts mais dans l'ADN du CFEA ! » (l. 60). Cette affirmation a soulevé pour nous plusieurs questionnements.

Cette expression « c'est dans l'ADN », est généralement utilisée pour signifier une dimension non discutable inscrite dans l'histoire, dans sa genèse, avec une dimension immuable. Or, les organisations telles que le CFEA s'inscrivent dans un contexte, un historique tout en s'appuyant sur des fondements. Pour autant, ces organisations sont vivantes, elles évoluent et s'adaptent, au risque, dans le cas contraire, de disparaître.

En ce sens, nous considérons qu'en soit déclarer que les missions sont « dans l'ADN » n'est pas pour autant un gage de bonne mise en œuvre de ces missions.

D'autre part, les missions sont bien inscrites dans les statuts du CFEA, dans leur article 2 au titre « Buts ». Nous savons, par ailleurs, que **B** a tout à fait connaissance de cette inscription dans les statuts pour avoir participé à leur rédaction. Alors qu'est-ce que **B** a souhaité exprimer là ? Nous avancerons que **B** souhaitait affirmer que pour lui, cela était dans les fondements ou les valeurs du CFEA dans lesquels il se retrouve, davantage que l'inscription dans les statuts. Nous reviendrons sur cette notion de valeur qui nous semble être transverse à nos huit catégories. Nous rajouterons que de notre point de vue, au-delà de l'inscription dans les statuts, il est également nécessaire de « faire vivre » ces missions, les réaliser concrètement.

### **b) Structurer**

Avec cet intitulé, nous regroupons ici des attentes exprimées par les interviewés **B, C, D** en termes de production, de services attendus comme supports des activités opérationnelles portées par les adhérents gestionnaires de dispositifs :

« Fournir des outils », « mettre en place un centre de ressources », « faire des formations massivement », « légitimer une méthode », « construire ce nouveau métier », « proposer des groupes d'échanges de pratiques », « confronter les pratiques ».

Nous relevons que seul **C**, représentant de fédération, exprime une certaine « impatience » voire fait état de manque :

« construire une formation, mais il faut y aller ! » (I. 40), « c'est une bonne idée. Il faut qu'on aille très très vite sur le centre de ressources. Pour moi, c'est indispensable », (I 301-302), « ça manque voilà. Moi je mettrais le paquet sur la formation » (I.440)

Pour sa part, **D** émet des craintes :

« Ce sont des métiers nouveaux [...] ça reste quand même des petits services qui peuvent très vite être isolés ou finalement ne pas décoller des pratiques anciennes ».  
(l. 327-331)

Dans les propos tenus, nous entendons de la part des interviewés une dimension d'impératif. Il y a urgence selon eux à structurer l'organisation du CFEA.

L'on perçoit dans leurs propos un constat qui serait qu'à ce stade de son développement ce collectif n'a pas encore atteint de structuration organisationnelle et économique lui garantissant de s'inscrire durablement dans cet environnement.

### c) Rechercher - Évaluer

Cette dimension n'était pas explicitement l'objet d'une de nos questions. Deux interviewés l'ont clairement abordée et ont exprimé des points de vue pour lesquels l'on observe des différences. L'interviewé **C** considère que le CFEA doit devenir l'évaluateur et le certificateur de l'Emploi Accompagné en France, que cela sera source de légitimité :

« rédiger [...] les bonnes pratiques de façon à ce que l'on puisse dire et ben voilà ce qu'on veut. [...] C'est ça... Ou ça ! Mais voilà, c'est précis », (l. 87-89), « Moi, je pense que demain [...], il y aura une étape de labellisation, [du] CFEA sur les dispositifs ». (l. 455-456).

En tant que représentant de fédérations, **C** semble davantage que les autres interviewés projeter le CFEA comme l'évaluateur, le certificateur de l'Emploi Accompagné.

L'interviewé **B** centre davantage son propos sur l'utilité de la dimension de recherche avec un ancrage dans les pratiques de terrain :

« La recherche, je pense qu'il faut qu'on avance encore à théoriser un peu ce qu'on fait parce que ce n'est pas fait suffisamment, même s'il y a de la variété il faut qu'on arrive à mettre des mots sur ce qu'on fait » (l. 62-64)

Nous envisageons ce sous-thème comme intrinsèquement lié aux dimensions – d'innovation sociale – que nous avons abordées dans le chapitre 8.1. En ce sens, le champ de l'innovation peut être considéré comme une ressource pour la recherche aussi bien pour explorer et décrire le phénomène à observer que pour en évaluer la mise en œuvre à partir de bases scientifiques.

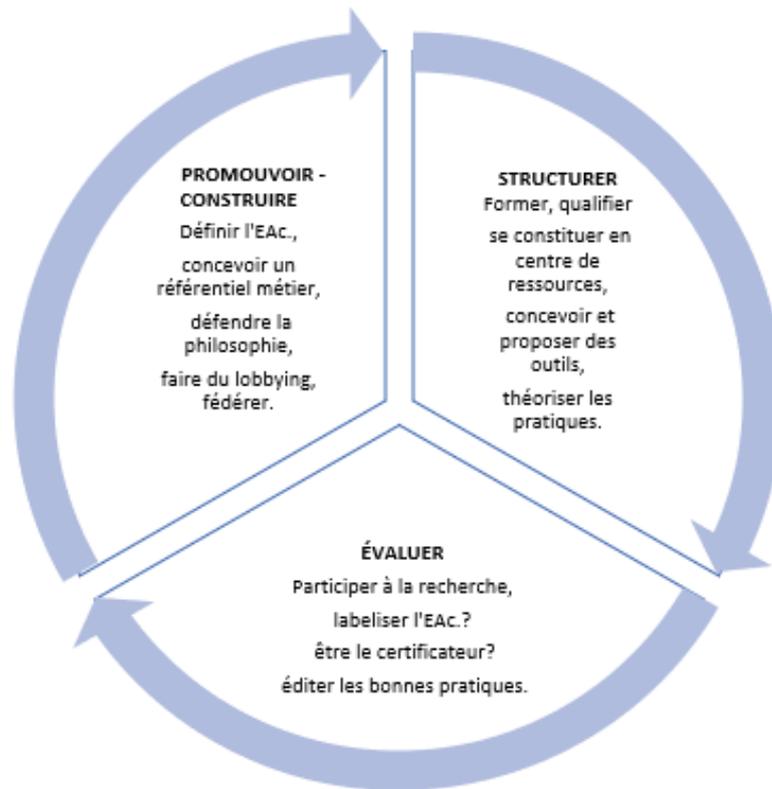


Figure 6 : Les attentes des interviewés

#### 3.8.4. Thème 4 : Faire et être ensemble – fédérer / partager – collaborer

Nous avons souhaité ici proposer un thème englobant différentes dimensions. Nous le faisons au regard des propos des interviewés qui ont souvent abordé ces différents concepts sans ordre en passant de l'un à l'autre. Nous voyons là le reflet d'une perception que nous faisons nôtre, considérant que ces concepts sont tous autant d'ingrédients indispensables pour tendre vers un équilibre permettant à chacun de continuer à s'inscrire dans ce que nous pouvons qualifier de projet collectif.

##### a). Fédérer

A l'instar de Vermès A. et Pigeat G. (chap. 7 cadre théorique), nous identifions ici les besoins exprimés des interviewés de mise en œuvre d'un processus fédératif nécessitant :

- **La conception d'un cadre commun** porté par des valeurs et des intérêts partagés.

Les interviewés l'expriment comme étant une nécessité impérieuse tout en soulignant que le réaliser n'est pas sans risque de ne pas y parvenir.

**A** : « Il faut vraiment garder tout le monde dans le même bateau c'est ça qui fait notre force aussi » (I 201-203), « un moment donné si on n'a pas un intérêt commun

qu'on défend dans un lieu on risque l'éclatement. » (L 101-102), **B** : « si chacun va dans son coin on n'y arrivera pas ». (l. 191)

- **À partir de références communes** s'appuyant sur les diversités de représentations :  
**B** : « Il faut que tout le monde se retrouve en sachant que chacun a des intérêts différents. » (l 187-188)

Concernant la diversité de représentation, les propos de **E** mettent en lumière la nécessité de composer aussi avec des valeurs et des intérêts propres à chacun :

« Il y a vraiment un noyau de pionniers volontaires et un noyau de pionniers peut-être, comment dire euh opportunistes, [...] c'est la richesse et la fragilité du CFEA en même temps. Et pour autant, tout le monde reste ensemble. [...] même si des fois il y a des tirages de couverture comme dans toutes les familles, [...] Le CFEA c'est peut-être une famille recomposée ». (l 54-59)

Nous entendons ainsi dans le propos de **E**, que cette diversité de représentation n'est pas nécessairement une entrave à la construction de ce cadre commun, voire peut être une richesse, ce qu'exprime métaphoriquement **E** :

« Le CFEA c'est peut-être une famille recomposée ».

Nous soulignerons que, de notre point de vue, si certains adhérents du CFEA y sont davantage par nécessité que par conviction, pour autant cela n'exclut pas qu'ils puissent apporter leur contribution à son fonctionnement et y trouver également leur compte.

- **En contribuant à la construction de son identité propre**, ce processus amènerait chacun à comprendre ce qu'il veut et peut réaliser avec le collectif à l'instar de **E** et de son sens de la formule : « quand t'arrive [...] tu dis #JeSuisLeCFEA.! » (l 597)
- **Une représentativité basée sur une dimension large** réunissant aussi bien des acteurs de dimension nationale que des acteurs « opérateurs de terrain » ou même des personnes physiques, ce que **B** souligne ainsi :  
« c'est les Allemands qui nous avaient dit ça dans un collectif efficace il faut qu'il y ait tous les acteurs. » (l. 181-182)

Cependant, construire cette représentativité large n'est pas sans soulever des problèmes comme nous le dit également **B** :

« Au CA il y a effectivement une majorité avec des assos., ça c'est parce que les associations ne veulent pas se faire déborder par les personnes ou les entreprises. », (l. 220-221)

Si nous entendons que les associations nationales, ou fédérations du secteur médico social, sont majoritairement représentées au CA du CFEA, nous considérons qu'elles-mêmes pourraient trouver des avantages à un partage des sièges en CA offrant une dimension plus participative. Le CFEA (donc ses adhérents) pourrait y trouver une légitimité renforcée dans un format tel que **B** le suggère :

« On pourrait avoir un système de trois tiers où un collège tout seul ne peut rien faire. Il faut forcément qu'il s'allie au moins avec un autre collège ou un système où il faut qu'il y ait une majorité dans chaque collège ». (l.22-225)

- **L'importance du leadership** est abordée par les interviewés en termes de « lieu d'influence » et de recueil d'informations stratégiques leur permettant de peser au niveau de négociations locales.

**D** : « Ça nous permet aussi de participer au conseil d'administration et du coup, d'avoir un certain nombre d'informations, notamment sur la structuration, au niveau national et sur comment se développe [...] l'emploi accompagné en France. » (l. 293-295)

**A** y voit aussi un levier fédératif :

« S'il est avéré que le CFEA a une influence [...] sur les services publics qui se mettent en place ou qui vont se mettre en place, on aura des adhérents. Et des gens qui s'impliqueront ne serait-ce que pour être au clair de ce qu'il se passe ou de ce qu'il va se passer. » (l. 291-293)

Ce leadership est souligné sous une dimension de controverse par **D** et par **E** :

**D** : « De toute façon, c'est anonymisé [l'interview], mais je vais aller au bout de ma pensée, et c'est pas parce que telle grosse association arrive, que du coup son représentant devient le pilote de tel groupe de travail. [...] C'est pas [...], parce que stratégiquement, ça lui fait plaisir et [qu'il va] être à cette place là. » (l. 570-575)

**E** : « Le risque c'est d'être manipulé par des grosses associations adhérentes du CFEA qui viendraient dire, non non l'emploi accompagné c'est moi. Alors que l'emploi accompagné [...], c'est tout le monde. » (l. 582-589)

De cette dimension de leadership, nous dirons qu'elle doit permettre à tous les adhérents de s'y reconnaître, mais aussi, d'incarner une représentation du collectif auprès des partenaires en laquelle les adhérents trouvent un étayage. C'est aussi, être en mesure de « réguler » les influences des uns et des autres à l'intérieur du collectif et favoriser la participation de tout ce qui pourrait passer par une modification des statuts en faveur d'une représentativité plus équilibrée.

Nous soulignerons un autre point qui nous semble singulier. Quand bien même le CA « est tenu » majoritairement par de grandes fédérations, le mandat de président a été donné au directeur d'une association locale de petite dimension comportant moins d'une dizaine de salariés.

Sur ce point, notre hypothèse est que les votants ont plébiscité « l'expertise » reconnue de l'association dirigée par le président du CFEA (identifiée généralement comme pionnière de l'Emploi Accompagné en France), davantage qu'une stature de représentation de grande fédération nationale.

- **Fédérer s'inscrit dans un processus temporel** dont l'un des enjeux serait de proposer un changement au bon moment. **A** :

« On est dans un moment critique et c'est là qu'on va voir si on arrive à prendre ce virage-là. » (l. 287-248).

Ce serait trouver « le bon tempo » d'après **B** :

« C'est vrai qu'il ne faut pas aller trop vite pour qu'on ait les moyens, mais il ne faut pas non plus que ça prenne des plombs à monter en puissance. » (l. 287-289)

Tous ces administrateurs expriment être confrontés à un dilemme. Ils considèrent que l'Emploi Accompagné leur prend beaucoup de temps, mais ils l'acceptent parce qu'ils croient en lui.

**A** : « il prend beaucoup de place par rapport à l'ensemble du dispositif parce que c'est quelque chose en lequel je crois. » (l. 131-132)

Quel virage ? Vers quoi aller vite ? Notre hypothèse est qu'il s'agit de ce que nous appellerons « un changement d'échelle » pour le CFEA. Nous y reviendrons dans notre partie 3.10.1 Des leviers et de pistes d'actions pour le CFEA.

## b). Collaborer - partager

Les cinq interviewés s'expriment tous en faveur de collaborations et de partages comme principes fondamentaux. Ce sous-thème, objet de notre questionnement, a été très largement développé par tous. L'une des questions des entretiens l'abordait explicitement. Nous identifions dans leurs propos un volontarisme affirmé mais qui, comme ils l'ont exprimé, « ne fait pas tout ». Nous repérons dans ceci de nombreuses composantes qu'ils livrent telles des ingrédients susceptibles de favoriser ou entraver ces processus de partage et de collaboration.

### Ainsi les interviewés s'accordent sur :

- **le besoin de pédagogie** pour convaincre et mobiliser une participation, large socle du collectif.  
D : « Il a fallu, [faire] tout ce travail d'explications et du coup de rassembler les personnes qui, une fois convaincues, pouvaient le porter ensemble, parce que sinon, en fait, ça n'aurait jamais pu voir le jour. » (l. 54-57)
- la nécessité de **décloisonner les collaborations** entre les parties prenantes : du médico et social – des entreprises – de l'insertion professionnelle – les personnes accompagnées.  
E : « Je me suis dit, on va pouvoir mettre en œuvre l'arlésienne du décloisonnement du sanitaire et du médico-social. [...] Pour te dire, l'emploi accompagné, je m'en foutais, moi l'important, c'est de me dire, putain c'est le moyen de mettre tous ces beaux gens autour d'une table et qu'il n'y a plus d'excuses aujourd'hui. » (l. 340-344)
- ils ont **une culture de partenariat**, mais conçoivent qu'ils doivent décloisonner davantage à l'instar de propos de A :  
« Le fait d'avoir des partenariats médico-sociaux, c'est essentiel si on veut travailler avec eux le fait qu'on soit dans l'insertion ne suffit pas » (l. 142-144)

Les interviewés évoquent l'importance qu'ils accordent aux partenariats, à la nécessité de croiser leurs pratiques et représentations avec celles de professionnels issus d'approches différentes. Nous entendons là une volonté d'accompagner les personnes avec une

approche globale en prenant en compte avant tout le statut de citoyen de la personne au sens de l'individu dans la cité.

Au-delà de cette dimension, il s'agit certainement pour les interviewés, par ces partenariats, de mutualiser des compétences diverses, d'être en mesure de mobiliser des ressources qui ne sont pas spécifiques à leur domaine.

À notre sens, les pratiques de partenariat participent à faire évoluer les représentations collectives et individuelles de ceux qui s'y engagent.

- l'utilité de la **création de groupe de travail** par thématiques ;
- l'importance de **favoriser des liens interpersonnels** ;  
**A** : « J'ai besoin de rencontrer des gens au CFEA, des choses toutes simples, de discuter avec des gens, de rencontrer des personnes qui ne travaillent pas comme moi ». (l. 108-110)

De ce « besoin de rencontrer des gens », il nous semble qu'il s'agit là davantage d'une intention de confronter ses représentations personnelles, que ce soit pour les requestionner ou d'autres fois les conforter. Cela peut ouvrir sur une dimension évaluative par comparaison entre ces propres pratiques et celles d'autres acteurs. Il peut également s'agir de conforter un sentiment d'appartenance, de reconnaissance en une communauté de pratiques.

- une volonté de **mutualiser et valoriser** les expertises de terrain ;  
**D** : « Le CFEA aujourd'hui, je leur apporte de l'information. [...] J'identifie certaines problématiques auxquelles je peux proposer des solutions, [pour moi et pour le CFEA] ». (l. 298-300)
- le besoin **d'organiser un travail réflexif** au sein du CFEA pour et avec les acteurs de terrain, mais également sur le plan de la recherche scientifique ;
- la nécessité **de développer et d'inciter** les contributions, de les **reconnaître**, de les **valoriser** ;  
**C** : « Il faut mutualiser les expériences et puis valoriser ce qui fonctionne bien. On pourra le partager ». (l. 363-364)
- **le besoin d'être représenté** par le CFEA ;
- **le besoin d'organiser, d'encourager la participation** de tous ;

E : « Si [...] vous voulez monter un projet, il faut le mûrir au niveau des techniciens de terrain. » (l.599-600)

- **La prospective comme levier** propice au partage et à la collaboration ;
- **La nécessité d'identifier les bénéficiaires** pour eux-mêmes ou leur structure ;

D : « Moi les soutiens que ça m'apporte, c'est [...] des aides méthodologiques, plutôt opérationnelles » (l 288-290), A : « Un moment donné, quand l'adhérent finance, il demande un service et il s'implique. Parce que l'on est bien dans cette considération [...] le CFEA c'est ses adhérents. » (l. 270-272)

Les interviewés identifient des freins effectifs ou potentiels au développement du CFEA et de ces activités :

- **La difficulté de la participation** de tous (voir propos de D souligné au paragraphe 8.2) ou comme suit :

B : « Mais comme on ne sait pas encore comment intégrer les personnes [accompagnées] ça on verra à l'usage. L'idée c'était d'avoir toutes les personnes physiques : conseillers, personnes accompagnées, des chercheurs que ça intéresse, qui voulaient amener leur grain de sel. » (l 238-241).

A : « On a beau avoir les meilleures volontés du monde et la meilleure écoute du monde, quelqu'un qui sait construire son discours, on l'écouterait plus que quelqu'un qui n'y arrive pas facilement [...] Le participatif, moi je suis toujours un peu frileux si à côté de cela, on ne met pas ce que l'on appelait autrefois l'éducation populaire. » (l. 443- 448)

Ils évoquent là un principe statutaire visant la participation pleine et entière des personnes accompagnées. Nous considérons ce point comme important, aussi nous y reviendrons en termes de proposition.

- La difficulté à **trouver des ressources** pour organiser et animer les participations des adhérents.  
B : « C'est toujours un problème de main d'œuvre, [...]. Pour que les adhérents puissent, par le travail qu'ils vont faire dans ces réunions voir qu'il y a un retour [...] le risque c'est de réunir des gens, ils causent et derrière ça suit pas ». (l.112 -115)
- **Une implication fragile** : le CFEA est-il une priorité pour ses adhérents ?

**A** : « [On sait] bien que le CFEA vient en plus de missions , que tous les gens qui y participent ont [déjà], il faut vraiment trouver l'intérêt. » (l. 336-338). « Est-ce que on va libérer du temps [...] pour s'investir ? » (l. 349-352), **B** : « Les gens ne sont pas suffisamment impliqués mais je pense que c'est de notre faute [au CFEA] il y en a qui seraient partants s'il y avait un cadre », (l. 139-140), **D** : « C'est toujours une question d'investissement aussi des adhérents. Est-ce que on y va pour juste participer à la journée nationale ? ». (l. 473- 475) **E** : « comment les référents territoriaux épousent leur rôle ? [...] ils ont un mandat qui prend du temps, comment ils arrivent à le mettre en œuvre ? ». (l. 603-606)

Les interviewés relèvent qu'un potentiel d'implication d'adhérents existe, mais qu'il peut être difficile à mobiliser et qu'il est complexe à organiser et à valoriser.

### **3.8.5. Thème 5 : le CFEA comme entrepreneur de causes**

Cette dimension a été abordée par quatre des interviewés en début d'interview suite à notre première question : « Comment tu situes le CFEA dans le paysage national actuel du champ de l'insertion professionnelle et de l'accompagnement ? », nous avons considéré qu'ils décrivaient tous avec leurs mots ce que nous identifions sous le concept d'entrepreneur de causes au sens utilisé par Lacoumes et Le Galès (2018)<sup>65</sup> (p 69 -72).

- En ce sens, les interviewés identifient une capacité à se constituer en groupe d'intérêts et à être légitimés comme interlocuteurs auprès des services de l'état en charge de l'action publique.

**A** : « La spécificité du CFEA c'est d'être une petite structure influente. » (l. 4), **B** : « Vu [ du côté ] des pouvoirs publics [...] on est repéré effectivement comme des gens [...] qui ont envie de coconstruire avec l'état. On a participé à la loi, on participe au comité de pilotage donc je pense qu'on est perçus comme des gens de terrains raisonnables et pragmatiques et qui coconstruisent. » (l. 12 - 20)

Ils estiment que cette légitimité pourrait être temporaire ou remise en cause.

---

<sup>65</sup> Lacoumes P., Le Galès P., *Sociologie de l'action publique*, Armand Colin, 2018.

**A** : « Il va falloir certainement renforcer la structure pour qu'elle garde cette influence » (l.6),

**C** : « Le plus gros obstacle sur lequel le CFEA pourrait être confronté, c'est d'être écarté des réunions nationales. » (l. 581-582)

- Ils voient le CFEA comme « une petite entité » qui est en mesure de peser sur l'action publique et dont les décideurs ont des attentes fortes à l'égard de ce collectif.

**A** : « le CFEA, ce n'est pas grand-chose et je trouve que l'influence [au regard de ce qu'il a créé et de ce qui s'est passé] est assez importante et on demande beaucoup de choses.» (l.7-8), **E** : « C'est pas pour jeter des fleurs, mais la réussite de l'emploi accompagné en France, le CFEA y est quand même pour pas mal ». (l.18-19)

- Ils expriment une incarnation qui peut être individuelle et une nécessité de porter collectivement cette dimension d'entrepreneur de causes :

**D** : « Il nous est apparu important plutôt que d'y aller en marche dispersée » (l.122), **C** : « Je défends ce dispositif en France et, sur un plan politique, je défends la méthodologie ». (l.399)

Ils sont convaincus des dimensions innovantes et des enjeux nationaux du concept qu'ils promeuvent et défendent :

**D** : « C'est une grande révolution [...] c'est quelque chose de nouveau [...] il a été intéressant d'ailleurs de fédérer les personnes [...] pour pouvoir le porter au niveau national ». (l. 32-36)

- Au sens formulé par Lacoumes et Le Galès (p70), nos interviewés accordent une importance aux capacités du collectif à rassembler des données, à publiciser leurs analyses et revendications en vue de mobiliser les acteurs politiques :

**E** : « C'est [...] un acteur technique, un acteur de lobbying et on le voit bien dans les relations qu'ils ont avec le ministère ». (l. 15-16),

**B** : « il faut qu'on avance encore à théoriser un peu ce qu'on fait [...] c'est tout le boulot un peu qu'on essaie de faire en mettant en place les centres de ressources et les formations, le soutien des opérateurs de terrain ». (l. 62-70)

- À l'instar de **E**, ils entendent tous défendre une conception spécifique et qualitative :

« Ce que j'attends de l'emploi accompagné, c'est de dire [...] ne faisons pas du low cost [...] c'est ça le lobbying [...], faire reconnaître à tous les niveaux, la spécificité de l'emploi accompagné. (l. 294-299) « Travailler un concept, des fondamentaux bien établis, et qui [...] deviennent des références. [...] C'est faire reconnaître le modèle ». (l. 315-316)

### **3.8.6. Thème 6 : quel modèle économique pour le CFEA ?**

Si la question du modèle économique n'était pas explicite dans nos entretiens, les termes de - moyens –ou de –contribution– formulés dans nos questions ont sans doute conduit nos interviewés à évoquer cette dimension. Le modèle économique actuel du CFEA repose sur la collecte des cotisations de montants différents selon le type d'entité de chaque adhérent (cf. 1<sup>ière</sup> partie, chapitre deux). En 2019, il a été voté, en assemblée générale, une augmentation des cotisations 2020 (sauf pour les cotisations « personne physique »), ceci dans le but de permettre au collectif de se doter de moyens humains (coordination nationale) plus conséquents.

Nous avons relevé chez nos interviewés une préoccupation réelle concernant cette dimension, tous actent que le modèle économique du CFEA reste à trouver, à faire évoluer vers un format plus pérenne.

**A** : « On est dans un moment critique à mon sens, parce que il faut qu'on augmente les cotisations, mais il faut augmenter vraiment » (l. 247-248), « j'ai bien conscience que ce sont des moyens supplémentaires importants et pérennes. Le plus pérennes possible » (l. 258-260), **B** : « On est faible en recherche de fonds » (l.96), « on ne peut pas penser qu'il y a que les cotisations des adhérents qui vont suffire ». (l. 102-103), **C** : « je pense que les cotisations ne sont pas assez chères, il faut augmenter les cotisations. Mais c'est pas suffisant » (l. 328-339), **D** : - « Aujourd'hui on est en auto gestion, c'est finalement juste les cotisations des adhérents, [...] ça peut aussi se transformer, puisque pour moi c'est encore en constante évolution (l. 314), **E** : « Je trouve qu'avec les moyens que le CFEA dispose actuellement, je trouve qu'il se débrouille plutôt pas mal ». (l. 447-449)

Si leurs propos présentent quelques nuances, ils se rejoignent tous sur le fait qu'il y a une articulation entre ce que le CFEA est en mesure de produire et les ressources financières qu'il peut mobiliser. Ils conviennent que les adhésions doivent être augmentées comme

cela a été fait en 2019, mais également que le CFEA doit développer une offre de prestations qui sera source de recettes.

Ils comptent également sur la constitution au sein du CFEA d'un centre de ressources national. Deux des interviewés intègrent dans leur vision du modèle économique les contributions bénévoles des adhérents (disponibilité en moyens humains pour l'animation de commissions, de journées nationales etc.)

Seul **C**, représentant d'une fédération nationale, a exprimé ne pas croire à l'obtention de financements institutionnels pérennes :

« Moi je ne crois plus à des moyens qui viennent sur des financements pérennes. C'est fini ce temps-là ». (l. 337)

Pour autant, notre recueil de données ne nous permet pas de déduire les points de vue des autres interviewés à ce sujet.

Nous reviendrons sur cette dimension de modèle économique en 3.10.1. Des leviers et de pistes d'actions pour le CFEA.

### ***3.8.7. Thème 7 : L'environnement historique – le cadre .politique, institutionnel et législatif***

Ce thème n'était pas explicitement introduit par nos questions, les interviewés l'ont abordé en filigrane à travers l'ensemble des entretiens.

Les interviewés identifient et accordent une importance à la fois à comment l'histoire se fait et au cadre dans lequel elle s'inscrit.

**A** : « À mon sens, ça a beaucoup d'avenir » (l.12). **D** : « C'est des dispositifs qui sont relativement nouveaux. Ils datent de 2016, inscription dans la loi Travail El Khomri et des mises en application finalement à partir de 2018, du moins dans le cadre où l'emploi accompagné a été reconnu. » (l. 8-11)

À partir de cette histoire à laquelle ils ont le sentiment de contribuer, ils imaginent, pour le CFEA et pour le concept d'Emploi Accompagné, des perspectives sur lesquelles ils s'interrogent.

**A** « C'est notre histoire aussi. L'historique institutionnel fort et important, même les associations de personnes se sont mises à créer des institutions, ce qui fait que, voilà à un moment donné on est aussi héritier de cette histoire-là, elle est en train de bouger malgré tout » (l.431-433), **C** : « il y a toute une refonte de l'insertion avec le

haut conseil à l'insertion à côté de la ministre [...] il y aura la réforme des ESAT, et je me dis, ben, quelle place va trouver le CFEA ? ». (l. 7 -10)

Ils repèrent ce que le cadre législatif leur apporte d'étayant pour leurs objectifs mais aussi les marges de manœuvre :

**A** : « Il y a tout ce côté administratif et encadrement qu'il faut arriver à faire avancer. Je ne dirais pas déverrouiller parce que déjà ils ont ouverts ». (l.463-464),

**B** : « En fait l'état dit il faut laisser de l'autonomie aux gens parce qu'il ne savait pas quoi leur proposer. Donc ce n'est pas plus mal ça de dire que l'expérience peut venir du terrain ». (l.331-333)

Ils identifient des risques pour le concept d'Emploi Accompagné : être dévoyé, être à la merci d'orientations politiques, etc.

**A** : « [Il] va certainement être... « convoité » n'est pas le terme mais il y a des structures plus importantes qui certainement voudront à un moment donné vouloir être très influentes. » (l 13-14). **B** : « On est encore dans une phase où si Bercy dit il y a plus de budget bah ça s'arrête. [...] On dit qu'ils ont volonté de le faire mais la volonté c'est Cluzel, la DGCS mais [...] ce n'est pas eux qui ont les cordes de la bourse » (l. 292- 295). **C** : « Il y a un effet de la loi avec les dispositifs conventionnés, il y a un effet parce que aujourd'hui on a une secrétaire d'État qui prône le tout inclusif, donc avec le tout inclusif, il faut se positionner. Donc, il y a ça, bien sûr, qui fait que tout le monde se revendique aujourd'hui de faire de l'emploi accompagné, même s'ils n'en font pas vraiment» (l. 50-53). **D** : « [c'est des] nouveaux dispositifs, ben forcément, ça vient chambouler des choses dans les pratiques et dans le paysage de ce qui existe » (l. 61-63).

### ***3.8.8. Thème 8 : l'objet social du CFEA comme socle de fondements - question de valeurs ?***

Nous relevons que les interviewés reconnaissent dans le CFEA des missions que l'on retrouve inscrites très logiquement dans l'objet social de celui-ci : promotion – recherche et développement de l'Emploi Accompagné.

➤ Ils ont le sentiment d'incarner collectivement un certain modèle :

**A** : « L'emploi accompagné c'est celui que l'on défend » (l. 33-34), « le CFEA, il a cette mission là : déjà en priorité, c'est de bien faire que l'emploi accompagné en France soit réellement que de l'emploi accompagné » (l. 43-45), **C** : « Il faut vraiment qu'on s'attache à ce cœur de métier, qu'est-ce qui le définit précisément » (l. 67-68), **D** : « Le collectif, de par son historique, a vocation à continuer à donner ce cap »(l. 197).  
**D** : « On a construit la méthodologie » (l. 240).

➤ Ils lui accordent une dimension innovante dans le paysage de l'insertion professionnelle, source d'un nouveau paradigme :

**D** : « C'est un véritable changement si ce n'est une révolution dans les manières de penser. » (l. 166-167)

➤ Ils conviennent que les pratiques d'Emploi Accompagné sont en construction, qu'elles nécessitent des travaux de recherche, de structuration, de cadrage tout en acceptant l'idée de diversité de pratiques.

**A** : « la faire valoir, la structurer, continuer à travailler sur ce qui va encadrer l'emploi accompagné » (l. 38-39), **E** : « la création d'un repère méthodologique. » (l. 106)

➤ Ils en parlent en termes de valeurs, de nécessité d'en proposer une éthique :

**A** : « Il me semble qu'on est porteur d'une certaine éthique » (l.37), « si on veut défendre cette philosophie » (l. 66), **E** : « [une] mission de rassembleur, autour de valeurs ». (l. 116)

Pour autant, si les interviewés considèrent défendre ensemble une certaine philosophie de ce qu'est l'Emploi Accompagné, ils actent également que cela n'est pas encore clairement défini et doit prendre en compte une diversité de pratiques dans un contexte d'essor de ce concept qui suscite l'intérêt d'acteurs nouveaux.

Rappelons, comme nous l'avons présenté en première partie de ce mémoire, que c'est essentiellement la charte d'engagement du CFEA qui évoque ses valeurs dans son chapitre « engagement des adhérents ». Ceux-ci s'engagent à :

- participer à la vie du collectif et remplir les engagements librement consentis,
- coopérer et travailler en équipe au sein du collectif ou avec ses membres,
- porter à la connaissance du cfea toute information susceptible d'intéresser son réseau d'adhérents,

- respecter les compétences, les capacités, les potentialités et le travail des personnes accompagnées,
- favoriser et valoriser l'émulation, les motivations, l'implication et la participation des personnes et des employeurs accompagnés.

Hormis la signature de cette charte en complément de la demande d'adhésion, nous n'avons pas relevé de communication ou travaux spécifiques concernant les valeurs du CFEA.

Pour 2018 -2020, le CFEA s'est doté d'un « projet stratégique » décliné en six orientations<sup>66</sup> :

« N°1 : Renforcer l'emploi accompagné, N°2 : Consolider les moyens d'action du CFEA, N°3 : Consolider le financement de l'emploi, N°4 : Amplifier la dynamique de l'emploi accompagné/préciser l'offre de service du CFEA aux adhérents, N°5 : Politique de communication, N°6 : La personne accompagnée. »

Si ce plan liste des tâches et actions à réaliser, il ne dit rien sur les modalités à mettre en œuvre pour organiser les coopérations, les partenariats et collaborations et en cela il ne décline pas des valeurs de référence.

Nous avons observé et pouvons relever dans les propos d'interviewés qu'individuellement certains adhérents administrateurs s'entendent sur le plan de valeurs et que cela contribue à leurs capacités et volontés de coopérer et de collaborer ensemble.

E : « On a travaillé de manière directe ensemble, avec par exemple le président ou des administrateurs de Nexem ou certains/certaines personnes du collectif, et bien on a des contacts privilégiés. » (l. 545-547)

Cependant, nous émettons l'hypothèse que le CFEA gagnerait à l'élaboration d'un projet associatif dont la question de la gouvernance serait développée et notamment en termes d'organisation et de moyens favorisant une gouvernance participative.

---

<sup>66</sup> extrait du Projet Stratégique du CFEA de juin 2018

## CONSTATS

L'étude de l'environnement nous a permis d'accéder à une vue d'ensemble de ce large panorama, d'identifier la présence de nombreux détails de ce paysage.

Les apports théoriques nous ont éclairé sur le sens, la portée d'éléments de cette vue d'ensemble, la recherche exploratoire nous a révélé des éléments que nous n'avions pas identifiés.

Cette étape exploratoire nous amène à porter un regard encore différent sur ce large panorama, nous conduisant à compléter nos recherches théoriques.

Ainsi tel un ruban de Moebius constitué de trois virages, les présents constats comme l'ensemble de ce travail sont le fruit des allers-retours entre ces étapes qui se sont nourries les unes les autres.

Nous avancerons que le CFEA a, depuis sa création jusqu'à aujourd'hui, réussi à créer certaines conditions favorables aux partages et coopérations avec et entre des adhérents, avec des partenaires.

En effet, il augmente chaque année le nombre de ses adhérents. Il est reconnu et entendu des pouvoirs publics pour son expertise.

Avec des moyens limités, il a mené des activités et des productions mobilisant chaque année davantage d'adhérents ; à ce titre, nous pouvons considérer qu'il fédère.

### 4.1. Des facteurs contributeurs

- **une volonté et un engagement d'adhérents fondateurs**, « pionniers » de l'Emploi Accompagné en France, qui contribuent à l'essor de ce collectif,
- **mais aussi un engagement des professionnels** de l'Emploi Accompagné ; un grand nombre de conseillers en Emploi Accompagné nous ont témoigné être venus pour son approche « d'accompagnement global » qu'ils « rêvaient de faire depuis longtemps ». Culturellement et par leurs valeurs, nombre d'entre eux s'inscrivent dans une dynamique s'appuyant sur une nécessité d'innovation constante,
- **un modèle statutaire original**, visant à réunir tous les acteurs, est adopté dès le départ comme l'un de ses fondements,

- **une expertise reconnue** de ses adhérents fondateurs pour leurs « expériences de terrain » de plus de dix ans,
- **un contexte législatif qui a un effet d'accélérateur** : loi El Khomri, création de dispositifs Emploi Accompagné conventionnés, ce qui a permis de passer en trois années d'une quinzaine de dispositifs à une centaine,
- **Une ligne budgétaire dédiée dans la loi de finances 2017** : si à l'échelle du pays les montants restent encore modestes, ils marquent une volonté politique favorable (7,5 M€ en 2017, 18, 5 M € en 2020),
- **Des volontés politiques réformistes** des champs médico-sociaux et de l'insertion professionnelle qui ont exercé une pression économique (exemple : Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, La loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.) incitant les acteurs de ces secteurs à s'intéresser à l'Emploi Accompagné comme champ d'évolution de leurs activités,
- **Des prises de risques et des incertitudes** quant à la pérennisation et au déploiement du concept qui a incité les représentants de fédérations nationales et d'autres associations à porter collectivement plutôt qu'individuellement la promotion du modèle,
- **Une dimension d'innovation sociale** qui agit comme force motivationnelle sur les adhérents, notamment les opérateurs de terrain, qui aspirent à contribuer à sa définition et à défendre ce modèle,
- **Un suivi évaluatif** (quantitatif et qualitatif) qui constate l'efficacité pour les bénéficiaires des pratiques d'Emploi Accompagné (réalisé par un tiers : ANSA),
- **Une énergie et des moyens concentrés** sur la réalisation d'actions concrètes (formations, constitution de groupes d'échanges de pratiques, journées nationales, appuis aux adhérents pour répondre aux appels à projets, à la structuration de nouveaux dispositifs),
- **Une communauté de professionnels** qui se constitue dans le cadre des groupes d'échanges de pratiques et des journées nationales de l'Emploi Accompagné,

- **Des adhérents disposés à s'investir** en donnant de leur temps, de leurs connaissances (exemple. : 35 personnes issues de structures adhérentes ont animé bénévolement les trente ateliers des journées nationales 2020 de l'Emploi Accompagné),
- **Des valeurs** : une volonté de faire de l'accompagnement autrement, de proposer une approche globale appuyée sur le pouvoir d'agir des personnes. Ces valeurs nous semblent portées, surtout implicitement, par des adhérents actifs du CFEA, mais néanmoins repérables.

#### 4.2. Des objectifs et des activités qui peinent à se mettre en œuvre

- **Des commissions de travail sont en sommeil** ; bien que voté en CA et défini par des lettres de cadrage, le bilan moral de l'AG 2020 a acté cet état. Ce que **B** aborde également sous un autre angle :
  - « On revendique que les choses remontent du terrain, ça c'est quelque chose qu'on n'a pas organisé suffisamment [...] c'est toujours un problème de mains d'œuvre [...], le risque c'est de réunir des gens, ils causent et derrière ça suis pas. » (l. 109-115), « on a beaucoup d'infos [...] qu'on récupère au vol et qu'on n'arrive pas à synthétiser, à hiérarchiser, [à en faire des productions] » (l. 124-125).
- **Une seule représentation régionale est effective** et toutes les régions ne sont pas dotées de représentants régionaux (d'adhérents élus), constat que nous avons fait à la lecture des PV des AG 2019 et mars 2020),
- **Pas de salarié permanent**, à ce jour, ce collectif, n'a disposé que d'une coordinatrice mise à disposition à temps partiel par une structure adhérente, ce que souligne **D** :
  - « En terme de moyens aujourd'hui, c'est des adhérents, des adhérents qui travaillent à titre bénévole. On a par moment quelques appuis salariés et des stagiaires. Ça reste quand même assez confidentiel, assez petit. » (l. 123-125),
- **Un modèle économique basé essentiellement sur les cotisations d'adhérents** à des tarifs relativement modiques. En conséquence, ses ressources financières restent limitées et ne permettent pas le financement de plus de moyens humains. Les visibilités de perspectives restent à très court terme quant à la poursuite de ces activités, (constat que nous avons fait par consultation des budgets 2017, 2018, 2019),

- **La représentativité de certains collègues adhérents est non effective** : absence en CA des représentants d'entreprises et des personnes accompagnées en dépit des déclarations d'intentions,
- **Des ressources et des « forces vives »** sont repérées chez les adhérents mais restent difficiles à organiser et à mobiliser pour des travaux au long court.
 

**B** : « Les gens sont super contents de bosser par contre s'ils ne voient pas qu'après on en sort un document qui est transmis tout ça, ça se perd dans les sables [...] je pense qu'on est un peu en difficulté pour les publier [...] c'est une histoire de cadre que le CFEA doit proposer [...] pour participer. » (l. 142-151)
- **Une reconnaissance et une légitimité qui semblent fragiles**, plusieurs interviewés laissent entendre que cette légitimité pourrait être requestionnée, mise à mal par des initiatives isolées d'adhérents ou de structures qualifiées d'opportunistes qui développeraient des activités concurrentes à celles du CFEA ce que formule **E** :
 

« Le plus gros obstacle sur lequel le CFEA pourrait être confronté, c'est d'être écarté des réunions nationales. » (l. 581-582),

mais aussi **B** :

« On dit qu'ils ont volonté de le faire mais la volonté c'est Cluzel, la DGCS mais [...] ce n'est pas eux qui ont les cordes de la bourse [...] quels pouvoirs ils ont vraiment ? Moi je pense qu'on reste fragile. On n'a pas encore suffisamment d'assise pour que ce ne soit pas [remis] en question. » (l. 292-297)

### 4.3. Notre compréhension

De l'observation de cet environnement complexe et de nos présents travaux, nous retenons différents éléments nous aidant à identifier quels sont les facteurs et conditions de réussite pour des engagements collectifs, des partenariats, des coopérations et collaborations :

- **Contextualiser et expliciter l'environnement historique et culturel** dans lequel s'inscrit un construit collectif nous apparaît comme une dimension incontournable pour disposer d'une « vue d'ensemble » et viser une approche que nous qualifierons de globale,

- **La définition de l'objet social d'un collectif** a toute son importance en termes de « visée politique », d'objet « professé ». Pour autant, cet objet social peut ne pas être totalement réalisé. Il peut aussi être décliné différemment avec des partages et coopérations qui peuvent se concevoir à différents niveaux,
- **Un modèle organisationnel « souple »** ou « adhocratique » pour reprendre l'appellation de Mintzberg<sup>67</sup> propice à l'élaboration de projets collaboratifs.  
Le CFEA est une structure jeune et peu formalisée reposant, en premier lieu, sur la réunion de professionnels experts issus de diversités disciplinaires (médico-social, insertion professionnelle...,) centrées sur l'accompagnement des personnes (« Les personnes pour qui on travaille sont la légitimité de pourquoi on travaille »). Ceci favorise les collaborations et les travaux par groupes projets. A contrario, son modèle économique non pérenne reste une fragilité,
- **L'activation de « forces motivationnelles »** est sources d'engagement individuel et collectif. Ici la dimension d'innovation sociale, l'ambition d'un changement de paradigme sont vraisemblablement un levier important. Ils participent de la construction de l'identité collective et individuelle des personnes investies (exemple : communauté de pratiques),
- **Une gouvernance qui doit favoriser les débats** et la confrontation est plus propice à favoriser l'implication maximale des parties prenantes et leur permet de **se reconnaître dans les valeurs et projets** construits collectivement,
- **Une ouverture vers les partenaires extérieurs** est un levier important propice aux coopérations. Elle permet un ancrage dans l'environnement, active des capacités à réagir face aux situations nouvelles.
- **La commande institutionnelle**, indépendamment des écarts entre le prescrit et le réalisé, joue un rôle « d'activateur » et permet d'accéder à des ressources financières et de poser un cadre à partir duquel les actions peuvent être imaginées et mises en œuvre.
- **Être un collectif « consistant » ne se décrète pas**, cela se construit dans la réalisation de projets, de travaux «l'action en train de se faire ». Cela comprend une dimension

---

<sup>67</sup> Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, ed. Eyrolles(1982).

formative tant individuelle que collective qui participe de « la consistance de l'être collectif <sup>68</sup>».

- **La prise en compte des affects et des sentiments mis en jeu.** Ils peuvent être le fruit de relations inter-individuelles au sein d'un collectif ou des relations individu / collectif. En référence à Alter (2009), nous dirons qu'ils nourrissent les sentiments d'appartenance à un tout : *#jesuislecfea*. Ils sont à notre sens l'un des fondements des coopérations et partages. En paraphrasant Alter, nous pouvons dire :

le problème des organisations n'est pas de mobiliser leurs adhérents et partenaire mais de tirer partie de l'envie de donner.

Aussi, il est important pour toute organisation de réfléchir et concevoir les conditions susceptibles de favoriser cette envie.

Pour autant, une part d'irrationnel subsiste. De celle-ci, nous dirons qu'il faut en avoir conscience et accepter de composer avec,

- **Définir des projets collectifs** dans lesquels les individus peuvent se reconnaître, s'investir, va nourrir les coopérations. Si ces planifications et conduites de projets ont toute leur importance, l'actualité de ces mois rappelle instamment à tout un chacun que l'incertitude ne peut jamais être annihilée et qu'il appartient de s'y adapter.
- **La structuration, l'apport de cadre et d'appui logistique** sont utiles à la mise en œuvre des engagements collectifs. À défaut, l'absence d'organisation peut être source de démobilisation. À contrario, trop d'organisation, de « cadrage » peuvent être sources de lourdeur, de frein à la réactivité et de désengagement.
- **Concevoir un volet évaluatif du/des projets** fait également partie des ingrédients nécessaires. Il permet la mesure des objectifs atteints ou à poursuivre, d'identifier de nouveaux objectifs, d'élaborer des ajustements, de produire des documents utiles au rendu compte. À défaut, les risques peuvent être la démobilisation d'adhérents, plus largement des parties prenantes, la perte de légitimité :

**C :** « le risque c'est de réunir des gens, ils causent et derrière ça suis pas ». (l. 112-115)

---

<sup>68</sup> Genard J.L., *La consistance des êtres collectifs. Contribuer avec Peirce à une sociologie de l'engagement*, ed. Sociologies 2017

#### 4.4. Des leviers et des pistes d'actions pour le CFEA

Nous identifions plusieurs domaines d'action qui pourraient être propices aux coopérations et collaborations au sein de ce collectif.

- **La dimension d'innovation sociale**, génératrice de forces motivationnelles pour les adhérents, nous est apparue comme un élément clé. Nous suggérerons une mise en œuvre de projets favorables à sa « persistance » :
  - La mobilisation d'une recherche action avec des partenaires universitaires nationaux et européens (EUSE)  
**C** : « Il y a quelques recherches [...] mais ce n'est pas assez. Le CFEA, il devrait être justement dans la recherche pour légitimer la méthodologie. » (l. 311-312)
  - Le développement des Groupes d'Échanges de Pratiques (GEP) inter-régionaux ;  
**D** : « Il y a besoin d'un accompagnement de formation et de groupe d'échanges de pratiques puisque effectivement ça reste quand même des petits services qui peuvent très vite être isolés ou finalement ne pas décoller des pratiques anciennes. » (l. 329-231)
  - La mise en œuvre effective de groupes de travail portés par des adhérents avec un appui organisationnel et logistique par une coordination nationale.
- **Des actions en faveur d'une représentativité effective** sont à concevoir avec l'ensemble des parties prenantes :
  - Faire évoluer les statuts du CFEA pour une représentativité plus équilibrée comme l'explique **B** :  
« On pourrait avoir un système de trois tiers [trois collèges de représentants : d'associations, de personnes accompagnés, d'employeurs] ou un collège tout seul ne peut rien faire. Il faut forcément qu'il s'allie au moins avec un autre collège ou un système où il faut qu'il y ait une majorité dans chaque collège. » (l.222-225)
  - Concevoir et imaginer des espaces et des conditions de consultations adaptés notamment pour les personnes accompagnées, les représentants des entreprises (exemple : réaliser des Journées Nationales de l'Emploi Accompagné avec des temps spécifiquement conçus et adaptés aux personnes accompagnées, créer des espaces et des instances décentralisés de consultation).

➤ **Une évolution du modèle de gouvernance** est à réfléchir et à concevoir (en lien avec les points précédents).

- En sollicitant une expertise extérieure au CFEA pour qu'il se dote d'un projet associatif construit sur une démarche participative de ses adhérents et partenaires (type : Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) par exemple : par l'AVISE<sup>69</sup>).
- Pour expliciter les valeurs portées collectivement par le CFEA.
- Pour disposer de moyens opérationnels de suivis des objectifs et d'évaluation de ceux-ci.

Formaliser des partenariats (signatures de conventions) avec les acteurs institutionnels du secteur (AGEFIPH, FIPHFP, OETH, CNSA, OPS, OPCO, santé, Syndicats employeurs, universités etc.) légitimant le dialogue avec les pouvoirs publics.

➤ **Participer à une ingénierie de reconnaissance métier** en partenariat avec des acteurs institutionnels (syndicats employeurs, filières de formations professionnelles) pour un référencement auprès de France compétences du métier de conseiller en Emploi Accompagné (co-construction d'un référentiel métier, d'un référentiel de formation en participant au déploiement de formations sur le territoire national).

➤ **Un changement d'échelle pour le CFEA :**

Penser et concevoir un autre dimensionnement de ses activités et une évolution de son modèle économique appuyée sur une diversification des ressources :

- Soumettre au vote en AG 2021 une augmentation des tarifs de cotisation adhérents ;
- Porter le développement d'activités de prestations sources de recettes (formations, publications, appuis conseils etc.) ;
- Adosser au CFEA la création d'un centre de ressources national de l'Emploi Accompagné. Doté d'un financement ad hoc, ce centre de ressources, par ses activités contribuerait à la valorisation des productions et partages des adhérents, à la modélisation de principes et fondements du concept d'Emploi Accompagné en France ;

---

<sup>69</sup> : L'Avise, une agence d'ingénierie pour entreprendre autrement <https://www.avise.org/>

- Constituer une équipe de salariés permanents en mesure de porter la coordination nationale, la conduite de projets, une stratégie de communication, l'organisation d'évènements et d'organiser la recherche et la prospective ;
- Instruire une demande de reconnaissance d'utilité publique auprès des services du Ministère de l'intérieur. Cette reconnaissance serait susceptible de renforcer le modèle économique du CFEA (régime fiscal avantageux en matière de dons) et d'asseoir davantage dans la durée son audience auprès des pouvoirs publics.

➤ **Créer et porter sous son égide un comité scientifique :**

Organe de réflexion sur les pratiques, de conceptualisation de concept, de débat de critique et d'une approche éthique.

➤ **Une stratégie de communication digitale :**

Si le CFEA dispose aujourd'hui d'un site internet celui-ci nécessite d'être actualisé, dynamisé. Il nous semble important de développer ce champ que ce soit pour :

- donner davantage de visibilité à ses travaux et futures publications du CFEA ;
- proposer des espaces digitaux susceptibles de renforcer les liens et sentiments d'appartenance, création d'espaces d'échanges et de partages à distance (complémentaires aux Groupes d'Échanges de Pratiques en présentiel) ;
- proposer des outils de concertation et consultation (enquête flash, webinaire etc.) ;
- concevoir une campagne de communication numérique (conception de tutoriels, parcours numérique expérientiel, formation à distance ect.) ;
- accompagner l'accélération de l'usage des outils de communication à distance engendrée par le contexte actuel (cf. point suivant).

Au-delà des entretiens que nous avons réalisés, notre parcours et immersion au sein de ce collectif nous amènent également à souligner les acteurs de ce collectif auront aussi penser et organiser une relève de ses adhérents fondateurs.

#### 4.5. Un point de vue qui nous est personnel au regard des évènements actuels

##### *Un ancrage contextuel que l'on ne peut pas ignorer*

Les évènements exceptionnels et mondialement vécus, en raison de la pandémie engendrée par la COVID 19 et de la crise sanitaire, économique et sociale qui en résulte, doivent être sources de dynamisme et d'innovation pour le CFEA pour ses adhérents. En effet, les personnes les plus fragiles pour accéder et se maintenir en emploi sont plus que d'autres mises à mal par cette crise. Le CFEA et le concept d'Emploi Accompagné s'inscrivant pleinement dans le champ de l'économie sociale et solidaire ont à prendre en compte ces dimensions.

Nous autorisant à paraphraser Latour B. nous dirons que le CFEA à devant lui un défi colossale, celui d'accompagner ses adhérents, les personnes accompagnées à réfléchir à « où atterrir après la pandémie »<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> <http://www.bruno-latour.fr/fr/node/851.html> , Où atterrir après la pandémie? Un article, un questionnaire, et maintenant une plateforme

## **CONCLUSION**

Par le présent travail de recherche, nous avons souhaité réfléchir aux facteurs et conditions de réussite pour des engagements collectifs, des partenariats, des coopérations et collaborations entre les adhérents d'un collectif relativement récent.

Les présents travaux ont été initiés par un constat de disparités d'engagement d'administrateurs et d'adhérents.

Pour un collectif de ce type, il nous apparaît incontournable qu'il lui faut créer et organiser les conditions et les espaces qui permettent à ses membres de faire connaissance, c'est-à-dire d'apprendre à se connaître les uns et les autres, de comprendre en quoi ils sont semblables et différents, d'apprendre à construire des liens inter-individuels et individus/collectifs. C'est élaborer leur appartenance à ce collectif au travers, par exemple, des actions et activités que nous préconisons.

Cet environnement est le lieu de multiples partenariats. Leurs reconfigurations sont permanentes au gré des interactions entre les individus, les organisations. Il est une entité dynamique, vivante.

Un collectif comme celui-ci doit être en mesure de définir les fondements de son objet social de façon globale tout en y inscrivant des dimensions individuelles, territoriales et locales. Il doit œuvrer pour l'explicitation et la communication de ces fondements, permettant aux parties prenantes de s'y reconnaître, de comprendre en quoi il fait sens avec leurs propres expériences.

Il est un espace d'enseignements et d'apprentissages collectifs et individuels. Il se construit lui-même « chemin faisant » tout en offrant la possibilité à chaque individu, d'y faire ses expériences, d'en tirer des enseignements, d'y acquérir des savoirs.

Il nourrit une légitimité à partir de sa capacité à agréger, mutualiser et mettre en partage les pratiques, les connaissances de terrain. Par des étapes d'écriture et de publication, il concrétise son existence, il donne corps et consistance à sa représentation.

La dimension innovante qui l'anime trouve sa source dans des valeurs sociales : - l'accompagnement des personnes en situation de fragilité pour accéder ou se maintenir en emploi-. De ces valeurs, nous dirons que des espaces et cadres de son expression doivent encore être imaginés, renouvelés.

La consistance de cet être collectif est polymorphe. Il est tout autant entrepreneur de causes, communauté de pratiques, entité experte (futur centre de ressources), mais aussi : lieu espéré d'une large représentativité (accompagnés, accompagnants, institutions, entreprises), et gardien du temple des fondements de l'Emploi Accompagné.

Son existence s'inscrit dans un contexte historique et politique à l'échelle de la France, de territoires locaux ou bassins de vie / bassins d'emploi et ne saurait être détachée d'un contexte socio-économique européen et mondial.

Son devenir reste incertain et repose sur les capacités individuelles et collectives des ses adhérents à le faire vivre, le structurer tout en en préservant sa force créative.

Au terme de ce travail dense, souvent ardu, mais aussi jubilatoire pour nous, nous avons appréhendé et découvert différentes dimensions de nombreux concepts. Cela a modifié nos perceptions et compréhensions de cet environnement mais aussi plus largement notre regard sur ce qui fait société. Si nous nous sentons plus riche de connaissances, c'est aussi dans notre approche réflexive que nous pensons avoir complété notre bagage, notamment pour comprendre ce qui se joue, comment des biais sont en présence dans ce type d'environnement que ce soit pour nous même ou pour tout autre acteur.

Nous avons le sentiment que la production de ce travail nous a aidé à mieux comprendre ce que nous sommes venu faire, proposer et construire dans cet espace et comment cela peut ou non s'articuler avec toutes les autres actions et intentions en présence.

Nous avons sans doute acquis aujourd'hui au-delà de la « vue d'ensemble » un regard plus précis sur de nombreux éléments qui composent cette vue et comment ils participent ou non à ce panorama.

Les circonstances et nos engagements personnels devraient nous amener à poursuivre nos collaborations avec ce collectif.

Si nous avons le sentiment d'avoir bouclé une étape, nous avons aussi le sentiment que nous aurons encore bien des questions à nous poser, des réflexions à mener, ce qui alimente notre appétence à y apporter notre contribution somme toute modeste.

## **Bibliographie**

- ALBRECHT, RAVAUD, STIKER, (2001), *L'émergence des disability studies : état des lieux et perspectives*. Sciences et santé, vol.19, n°4, pp. 43-73
- Alter, (2009), *Donner et prendre – la coopération en entreprise*, Ed. La découverte
- BERTHET, (2003 mars ), *Rester maître de son devenir lorsque l'on a besoin d'aide*  
Perspective Economie & Humanisme • numéro 364
- BOUQUET, (2014/4 (n° 8), *La complexité de la légitimité*. Cahiers Vie sociale, pages 13 à 23
- BOURDIEU, (1980), *Le capital social : notes provisoires*, ed. : Actes de la recherche en sciences sociales vol. 31, 1980, p. 2-3
- BOUTILLIER, FOURNIER, (2009/3 N° 10), *Travail collaboratif, réseau et communautés. Essai d'analyse à partir d'expériences singulières*. Marché et organisations. pages 29-57
- BRUGERE, (2015/3 N° 346). *Quand l'individu s'émancipe grâce aux autres*. Revue Projet 2015/3 (N° 346), pages 59 à 67
- CEFAÏ, (2008), *Pourquoi se mobilise-t-on*, Paris, Ed. La découverte
- CHANIAL, CEFAÏ, (2000), *L'association comme politique*, Actualité 1848, Ed. QUINQUETOU T
- CLAVERANNE, ROBELET, PIOVESAN, CRET, JAUBERT, GUILHOT, (2012 Octobre), *La construction sociale du marché du handicap entre concurrence associative et régulation publique*, IFROSS – Université Lyon
- DAMERON, (2005). *La dualité du travail coopératif*. Ed. Revue française de gestion, n° 158(5), pp 105-120
- DENIEUIL, (2008/3 n° 195), *Représentations comparées et limites de la notion de participation suscitée en Afrique et en Amérique latine la participation pour le développement, de Albert Meister*, Armand Colin Revue Tiers Monde, pages 647 à 659
- DEWEY, (2003), *Le public et ses problèmes*, Paris, Léo Scheer
- EVERAERT-DESMEDT, (2011), *La sémiotique de Peirce*, dans Louis Hébert (dir.), Signo [en ligne], Rimouski (Québec)
- CAILLÉ, (2007), *Anthropologie du DON*. La Découverte Poche / Sciences humaines et sociales n°253
- GENARD, (2017), *La consistance des êtres collectifs. Contribuer avec Peirce à une sociologie de l'engagement* , Revue : Sociologies

- HENRI, LUNDGREN CAYROL, (2001), *Apprentissage collaboratif à distance pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels* » ed. presse universitaire du Quebec,
- KLEIN, LAVILLE, MOULAERT, (2014). *L'innovation sociale*. Toulouse, France : ERES.
- LASCOUMES, LE GALES, (2018), *Sociologie de l'action publique*. Armand Colin,128 pages
- LAVIGNE, (2007). *À qui appartient l'objet de recherche ? Penser l'implication du chercheur dans son objet : le handicap (surdité)*. ERES « Nouvelle revue de psychosociologie »,
- MINTZBERG (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Ed. Eyrolles
- LE BOTERF, (2008), *Travailler efficacement en réseau : une compétence collective*, Ed. D'Organisation, 2 me  d. 2008.
- LEROUX, (2001 17e  d.),*Emmanuel Mounier, Le personnalisme* », Paris, PUF, coll. "Que sais-je ?", n  395,, Une société à vivre. Refonder le personnalisme, Paris, PUF, 1999
- LEVI, (2010), *Trois réflexions sur les apports de Proudhon à la pensée fédéraliste*. Ed. Presse F d ralistes
- MORIN, (2002), *Pour une politique de civilisation*. Ed. ARLEA, 79 pages.
- PAVIE, MASSON, (2014), *Comment les normes sociales se construisent. Sociologie des « entrepreneurs de morale*. Regards croisés sur l'économie 2014/1 (n  14), pages 213 à 215
- Paillé, (2011), *L'analyse par théorisation ancrée*, cahiers de recherche sociologique.
- QUIVY, VAN CAMPENHOUDT, (1888), *Manuel de recherche en sciences sociales*. Ed. Dunod.
- REYNAUD, (1979), *Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe*, Revue française de sociologie.
- TERSSAC, (2012), *La théorie de la régulation sociale : repères introductifs*, Revue intervention économique.
- VERMES, PIGEAT, (2015), *Fédérer comme Mandela*. ed. Eyrolles 2015

## **Sitographie**

<https://www.pro-bono.fr/2013/01/la-participation-citoyenne-enjeu-democratie-territoriale/>

<http://www.un.org/fr/universal-declaration-human-rights/index.html>

<http://www.un.org/disabilities/documents/convention/convoptprot-f.pdf>

<http://www.fse.gouv.fr/quest-ce-que-le-fse> consulté le 10/02/2019

<https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/europe-et-international/actions-du-ministere/Global-Deal>

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000032983213&categorieLien=id>

<http://www.bruno-latour.fr/fr/node/851.html>

## **Liste des tableaux**

Figure 1 : Modèle d'analyse du contexte du CFEA d'après le modèle de Lascoumes, Le galès (2018).....	29
Figure 2 : Modalité de la tâche coopérative de Henri et Lundren -Cayrol (2003).....	35
Figure 3 : Modalité de la tâche collaborative selon Henri et Lundgren-Cayrol (2003) .....	35
Figure 4: Une terminologie foisonnante.....	54
Figure 5 : Volume de mots par thème .....	63
Figure 6 : Les attentes des interviewés .....	73

## ***Questionnaire des entretiens de recherche exploratoire***

- **Question n°1** : Comment situez-vous le CFEA dans le paysage national actuel du champ de l'insertion professionnelle et de l'accompagnement ?  
**Relance** : quel rôle et quelle place pensez-vous que le CFEA peut incarner au regard des politiques sociales actuelles ?
- **Question n°2** : Selon vous quelles sont les missions que doit porter le CFEA ?  
**Relance** : quels sont vos attendus vis-à-vis des activités de - votre association gestionnaire – de vos attentes en accompagnement – de vos activités d'accompagnant - ?
- **Question n°3** : Quelle aide et quel soutien vous apporte ou attendez-vous du CFEA ?  
**Relance** : pouvez-vous nous préciser quelques exemples concrets des informations et éclairages que vous apporte le CFEA ?
- **Question n°4** : Dans l'ensemble de vos activités et missions quelle place occupe l'emploi accompagné ?
- **Question n°5** : Quels sont les moyens dont le CFEA doit disposer pour mener ses missions ?
- **Question n°6** : Comment les adhérents contribuent ou pourraient contribuer aux actions du CFEA ?  
**Relance** : Quelle est ou quelle pourrait être la nature de votre contribution personnelle aux activités du CFEA ? Avez-vous des coopérations, collaborations privilégiées avec certains de ses membres ?
- **Question n°7** : Quelle est ou peut être la nature des contributions aux activités du CFEA de l'association / fédération que vous représentez ?
- **Question n°8** : Selon vous quels sont les obstacles auxquels le CFEA est confronté ?  
**Relances** : repérez-vous des difficultés liés à son fonctionnement organisationnel ?
- **Question n°9** : Est-ce qu'il y a un sujet, une idée que l'on n'a pas abordé et dont vous avez envie de témoigner ?

En fin d'entretien : remerciements pour la disponibilité et pour avoir accepté l'entretien.



## MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES DE MASTER 2



La création d'un collectif national

– De la déclaration de son objet social à sa mise en œuvre –

Quels sont les facteurs et conditions de réussite pour des engagements collectifs, des partenariats, des coopérations et collaborations entre les adhérents ?

Munster Pierre

UNIVERSITE DE LORRAINE

juin 2020

Engagements collectifs – coopérations – collaborations – fédérer – innovation – motivation

Le présent mémoire rend compte du travail de recherche réalisé entre octobre 2019 et juin 2020 au sein du Collectif France Emploi Accompagné, collectif récent s'orientant vers un changement d'échelle. L'auteur y étudie la nature des conditions d'implications individuelles et collectives de ses adhérents et administrateurs au service de l'objet social de ce collectif.

A la suite de l'étude de cet environnement complexe et d'une présentation des concepts clés ayant construit sa réflexion, l'auteur formule ses hypothèses quant aux conditions de réussite pour une mise en œuvre de l'objet social de ce collectif.

**Title of thesis :** "The creation of a National Collective - From the declaration of its social object to its implementation - What are the factors and conditions of success for collective commitments, partnerships, cooperation and collaboration between members?"

**Key words:** "Collective commitments, cooperation, collaboration, to unite, innovation, motivation".

"The following paper reports on research work carried out between October 2019 and June 2020 within the Collectif France Emploi Accompagné, a recent collective heading towards a change of scale. The author studies the nature of the conditions of individual and collective involvement of its members and administrators at the service of the social object of the collective.

Following the study of this complex environment and a presentation of the key concepts that formed the basis of his line of thought, the author formulates his hypothesis as to the conditions of success for the implementation of the social object of this collective."