



Programme de recherche ASOSC (2010-2012)

**LA FABRIQUE DU SOCIAL**  
*Expérimentation et innovation sociale*

❧ **Monographies** ❧  
-Tome 2-

Coordination CCB (Nadine Souchard)  
Avec les contributions de Yves Bonny (UMR ESO-Rennes 2),  
Alain Penven (ARS-UBO), Jorge Munoz (ARS-UBO) et les  
collaborations de Eléonora Banovich, Anne-Lise Baltazar  
et Virginie Fontier

Réalisé en partenariat avec la CRES et l'ARCS

<http://www.lafabriquedusocial.fr>

Mars 2013



## **INTRODUCTION..... 6**

### **I. LES ARTICULTEURS : PROMOUVOIR DES ESPACES DE COOPÉRATION POUR DÉROULER UNE SPIRALE DE L'INNOVATION (NADINE SOUCHARD)**

..... 7

INTRODUCTION..... 7

1. D'une expérimentation sociale territorialisée à une innovation sociétale ? ..... 8

1.1 Une histoire marquée par différentes expérimentations dans le domaine de l'insertion sociale..... 8

1.2 Trouver les voies d'une ingénierie territoriale pour développer le « territoire-entreprise culturelle » ..... 10

2. Expérimenter des espaces publics de coopération pour renouveler l'action publique ..... 16

3. L'hybridation des savoirs comme ressource ..... 19

### **II. L'ASSOCIATION DÉFIS ET L'INCLUSION, LABORATOIRE DE L'ALTERNATIVE SOCIALE OU NOUVELLE MAILLE DE L'ÉTAT PROVIDENCE ? (NADINE SOUCHARD)..... 22**

Introduction ..... 22

1. Genèses : du laboratoire d'idées aux expérimentations ..... 22

2. des expérimentations qui tracent la voie de l'innovation ?..... 34

2.1 Quand les expérimentations d'accompagnement amènent à redécouvrir l'éducation populaire..... 35

2.2 Derrière les choix techniques, une économie plus ouverte et plus solidaire..... 39

2.3 Identifier un modèle économique et une gouvernance associative ..... 41

### **III. ÉTUDE DE CAS : TOUT ATOUT (YVES BONNY ET RAFAËLE MAMANE) 45**

1. Présentation ..... 45

2. Analyse du système d'acteurs..... 52

3. Dimensions et sources de l'innovation sociale ..... 57

4. Limites, enjeux et inflexions..... 62

5. Conclusions..... 69

### **IV. ÉTUDE DE CAS : LE COLLECTIF DE KERFLÉAU (YVES BONNY ET ELEONORA BANOVICH) ..... 71**

1. Présentation ..... 71

2. Le système d'acteurs..... 77

2.1 Le système d'acteurs interne ..... 77

2.2 Le système d'acteurs externe ..... 80

3. Les composantes de l'innovation sociale à kerfléau ..... 82

|                                                                                      |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.1 Une philosophie du <i>mainstream</i> .....                                       | 82         |
| 3.3 Le souci d'une approche globale et valorisante des personnes .....               | 85         |
| 3.4 Un idéal de démocratie et de management participatifs .....                      | 86         |
| 4. capacité d'innovation et hybridation des savoirs .....                            | 86         |
| 4.1 Les sources de la capacité d'innovation sociale .....                            | 87         |
| 4.2 Les capacités et compétences favorisant l'innovation .....                       | 88         |
| 4.3 Hybridation des savoirs et réflexivité .....                                     | 89         |
| 5. Faiblesses, vulnérabilités, incertitudes .....                                    | 89         |
| 5.1 Contraintes et dépendances externes .....                                        | 90         |
| 5.2 Faiblesses internes .....                                                        | 90         |
| 6. conclusion .....                                                                  | 92         |
| <b>V. ÉTUDE DE TERRAIN CENTRE VILLE DE RENNES (ANNE-LISE BALTAZAR) .....</b>         | <b>93</b>  |
| 1. Introduction .....                                                                | 93         |
| 2. Méthodes de travail .....                                                         | 93         |
| 3. La problématique de travail : l'animation sociale en centre ville de Rennes ..... | 94         |
| 4. Le comité de pilotage « animation sociale collective en centre ville » .....      | 97         |
| 5. La question de la temporalité .....                                               | 99         |
| 6. Quelques idées qui ressortent de l'enquête de terrain .....                       | 100        |
| 7. Système d'acteurs et d'actants .....                                              | 101        |
| 8. La question spatiale .....                                                        | 102        |
| 9. Les savoirs mobilisés .....                                                       | 102        |
| 10. Traduction des savoirs .....                                                     | 103        |
| 11. Les différents types de savoirs .....                                            | 103        |
| 12. Compétences, légitimité et implication .....                                     | 104        |
| 13. Les conditions favorisant la coopération .....                                   | 106        |
| 14. Construction d'une grammaire commune autour du projet ? .....                    | 107        |
| 15. Ce que produit le système d'acteurs .....                                        | 108        |
| 16. Caractère expérimental et innovant .....                                         | 108        |
| 17. Les limites de cette étude .....                                                 | 112        |
| 18. Conclusion .....                                                                 | 112        |
| <b>VI. ÉTUDE DE TERRAIN ACADIAL (ALAIN PENVEN) .....</b>                             | <b>113</b> |

|                                                                                                                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1. Présentation du projet acadial.....                                                                                                                                                           | 113        |
| 2. Génèse d'un processus collectif de recherche et d'expérimentation.....                                                                                                                        | 114        |
| 3. L'idée au départ.....                                                                                                                                                                         | 115        |
| 4. Principes scientifiques, pédagogiques, éthiques.....                                                                                                                                          | 116        |
| 5. Le programme provoque une recomposition des places et des pratiques au sein des organisations .....                                                                                           | 117        |
| 6. Compétences professionnelles et compétences transversales.....                                                                                                                                | 119        |
| 7. Compétences, savoirs en usage et apprentissages collectifs.....                                                                                                                               | 121        |
| 8. Tâtonnement expérimental et innovation sociale, organisationnelle, technique, et institutionnelle.....                                                                                        | 126        |
| <b>VII. ÉTUDE DE TERRAIN MAIN FORTE (ALAIN PENVEN) .....</b>                                                                                                                                     | <b>128</b> |
| 1. Présentation .....                                                                                                                                                                            | 128        |
| 2. Compétences, savoirs en usage et apprentissages collectifs.....                                                                                                                               | 136        |
| 3. Tâtonnement expérimental et innovation sociale, organisationnelle, technique, et institutionnelle.....                                                                                        | 140        |
| <b>IX. ETUDE DE TERRAIN MARGUERITE (ALAIN PENVEN) .....</b>                                                                                                                                      | <b>142</b> |
| 1. Présentation .....                                                                                                                                                                            | 142        |
| 2. Compétences, savoirs en usage et apprentissages collectifs.....                                                                                                                               | 145        |
| 3. Tâtonnement expérimental et innovation sociale, organisationnelle, technique, et institutionnelle.....                                                                                        | 149        |
| <b>X. ÉTUDE DE TERRAIN COOP DOMI OUEST (VIRGINIE FONTIER).....</b>                                                                                                                               | <b>151</b> |
| INTRODUCTION.....                                                                                                                                                                                | 151        |
| 1. La genèse du projet Coop Domi Ouest : de l'expérimentation à l'innovation sociale.....                                                                                                        | 154        |
| 1.1 CDO, la réponse formulée à un problème social .....                                                                                                                                          | 154        |
| 1.2. Le contexte institutionnel de l'innovation sociale: une difficile reconnaissance par les pouvoirs publics.....                                                                              | 156        |
| 2. Une innovation sociale institutionnelle qui se caractérise par une mutualisation des connaissances et expériences. La place du réseau dans l'expérimentation et l'essaimage des savoirs ..... | 157        |
| 2.1 Une école de la coopération avec pour solgan : « Travailler pour soi et réussir ensemble » .                                                                                                 | 158        |
| 2.2 Quelle trajectoire d'innovation pour un modèle « presque parfait » mais insuffisamment lucratif ? Une remise en question du modèle nécessaire ? .....                                        | 159        |
| 2.3 CDO une structure fragile au devenir incertain.....                                                                                                                                          | 160        |
| 2.4 Des réflexions sur le modèle et l'avenir de la structure envisagées en conséquence.....                                                                                                      | 161        |

|                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>XI. ÉTUDE DE TERRAIN PALACRET (JORGE MUÑOZ ET VIRGINIE FONTIER)</b> .....    | <b>162</b> |
| 1. Présentation de la structure.....                                            | 162        |
| 2. Genèse du projet : entre histoire locale et rencontre associatif.....        | 163        |
| 2.1. Une demande émanant d'un membre de la commune .....                        | 163        |
| 2.2. Des organisations associatives autour d'un projet .....                    | 163        |
| 2.3 Une structuration interne innovante ? .....                                 | 164        |
| 2.4 Une organisation interne illustrant le cycle de vie des associations .....  | 164        |
| 2.5 La question de l'innovation au sein du Palacret .....                       | 166        |
| 2.6 Des regards différents sur le projet .....                                  | 167        |
| 2.7 Les collectivités locales entre des dimensions collectives et locales ..... | 167        |
| 2.8 Le mode projet comme interrogation de l'organisation.....                   | 168        |
| 3. Conclusion .....                                                             | 169        |
| 3.1 Jeu d'acteurs .....                                                         | 169        |
| 3.2 Innovation sociale.....                                                     | 169        |
| 3.3 Hybridation des savoirs.....                                                | 170        |

## INTRODUCTION

Les résultats de ces trois ans de recherche se sont appuyés centralement sur un travail d'inventaire et, plus particulièrement, la production de dix monographies que restitue ce présent volume. Il constitue en effet notre premier corpus de réflexions et permet aux lecteurs de se saisir plus finement des dynamiques sociales à l'œuvre mais aussi les articuler avec les orientations problématiques développées dans le premier tome.

Constatant la faiblesse conceptuelle de l'approche des innovations sociales et, en même temps, la richesse heuristique de s'emparer de cette question révélatrice aujourd'hui de mobilisations citoyennes singulières, nous avons privilégié des démarches empiriques et expérimenté une diversité de formats de mise en réflexion avec les acteurs promoteurs de ces initiatives (une recherche classique avec un groupe de recherche hybride, une démarche de recherche collaborative, une démarche de recherche coopérative). Comme les acteurs novateurs, notre approche a également été tâtonnante, parfois expérimentale. Nous ne sommes pas partis d'une définition resserrée de l'innovation mais avons cherché à identifier des pratiques sociales novatrices fondées sur l'engagement, l'analyse de situations et la mobilisation de ressources diversifiées. De ce fait les 10 monographies présentées dans ce document conservent en quelque sorte la trace, par leur hétérogénéité, de la trajectoire de recherche qui a été la nôtre. Ce n'est qu'à l'issue de ce travail empirique qu'un travail de confrontation théorique et de problématisation plus abouti a pu voir le jour dont rend compte précisément le tome 1.

Bien que rassemblées dans un volume qui aborde la question de l'innovation sociale, les 10 expériences ici présentées relatent donc avant tout un parcours de mise en recherche. La question de la labellisation de ces expériences sous le titre « d'innovations sociales » n'est pas notre propos et reste très éloignée de la démarche de questionnement qui a été la nôtre : au-delà des effets de rhétorique et d'affichage public qui entourent ces questions, nous avons souhaité surtout prendre au sérieux des mobilisations citoyennes, ce qui passait par une étude fine des situations à partir d'une grille de lecture commune qui interroge centralement le système d'acteurs, les ressources mobilisées et ce que produisent ces dynamiques citoyennes. L'attention portée aux processus, aux dynamiques sociales à l'œuvre a été au centre de nos préoccupations, car c'est au final là que se nichent la marque de fabrique et la plus value sociale des innovations.

Pour autant s'il s'agit bien d'avancer dans le sens d'une conceptualisation sociologique de ces micro-espaces publics de coopération, c'est précisément cette articulation entre perspectives micro et macro qui nous paraît l'enjeu central dans la réflexion partenariale. Il en va aussi de la reconnaissance et de modalités de soutien public davantage pérennes à ces démarches engagées.

## I. LES ARTICULTEURS : PROMOUVOIR DES ESPACES DE COOPÉRATION POUR DÉROULER UNE SPIRALE DE L'INNOVATION (Nadine Souchard)

### INTRODUCTION

Comme nous allons y revenir dans la présentation des étapes de construction et de consolidation de l'innovation sociale au cœur de cette monographie, la date de création de l'association les Articulteurs, au début de l'année 2009 ne constitue finalement qu'une étape dans une dynamique sociale plus ancienne et qui se poursuit, voire s'approfondit sur la période contemporaine. Elle ne s'aggrave et ne se reconnaît dans cette formulation que de façon récente. Comme cela a été parfois souligné par des auteurs (Klein, Bellemare, 2011), l'innovation sociale ne peut se résumer à un état mais s'inscrit dans une dynamique processuelle. En l'occurrence, ce moment de cristallisation permettra une forme de périodisation des innovations qui sont, on le verra, plurielles (sociales, organisationnelles, méthodologiques...) et qui signent ici la velléité de rechercher des alternatives sociétales à un modèle économique qui segmente des sphères (l'économique, le social, le politique, le culturel...) alors que l'approfondissement des signes d'une crise économique et sociale se fait sentir depuis déjà longtemps sur ce territoire. Le pays de Redon, territoire d'expérimentations sociales pour un groupe d'acteurs associatifs et culturels, cumule en effet des indicateurs sociaux qui signalent l'ampleur des processus de précarisation<sup>1</sup>.

Pour élaborer cette monographie un premier contact a été pris avec un nombre restreint d'acteurs pour leur proposer des modalités de travail sous différents formats méthodologiques. Il s'est avéré qu'au-delà de l'intérêt pour la réflexion engagée au titre de ce projet, l'implication au sein de l'équipe ou via des réseaux de chercheurs et d'experts avait déjà permis une capitalisation importante de la démarche, plus particulièrement avec le soutien de programmes européens. Aussi nous avons finalement proposé dans un premier temps de faire un travail de synthèse, en nous appuyant sur la lecture d'un mémoire d'un des membres de l'équipe, Alban Cogrel, en participant à un colloque national co-organisé par les Articulteurs et l'UFISC qui s'est déroulé à Redon les 30 et 31 mai 2011 sur « Culture et développement territorial : osons l'innovation et la solidarité », et en complétant cette approche par des entretiens ciblés auprès de 4 personnes : un animateur des Articulteurs, un animateur de l'atelier Lever de Rideau, un sociologue qui a suivi la démarche et une conteuse, précocement associée à la démarche. Un temps d'échange et de discussion sur la monographie sera programmé début 2012. Cette proposition a tenu compte de la disponibilité limitée et du souhait d'éviter une possible redondance pour les acteurs alors qu'eux –mêmes sont engagés dans des programmes de recherche-action (ASOSC), de capitalisation (Cluster).

Notre présentation s'organisera en trois temps. En premier lieu, il s'agira de rendre compte de la dynamique sociale initiée par des acteurs de la société civile sur un territoire et qui les place aujourd'hui au cœur d'une spirale de l'innovation sociale. Nous entendons par là que la question de la créativité reste et demeure le moteur essentiel de l'engagement des acteurs alors même qu'ils sont par ailleurs mobilisés dans une démarche d'essaimage. Dans un deuxième temps nous reviendrons sur les pratiques sociales innovantes développées par les Articulteurs qui donnent à voir l'expérimentation d'un espace public de coopération dans une optique de renouvellement et de ressourcement de l'action publique. Enfin il conviendra d'insister sur la forte hybridation des savoirs conceptualisée dans cette innovation sociale comme une ressource.

---

<sup>1</sup> Nous avons eu l'occasion de nous intéresser à l'histoire industrielle de ce territoire et tenté de qualifier les types de précarité en référence aux modèles socio-productifs dominants. Si ce travail date de plus d'une dizaine d'années, nous sommes encline à penser qu'il propose une vision socio-historique qui garde aujourd'hui encore une forme de pertinence (Gouzien, Souchard, 1999).

## 1. D'une expérimentation sociale territorialisée à une innovation sociétale ?

La genèse des Articulteurs s'inscrit dans une histoire qui déborde sa date de création officielle en 2009. Il s'y mêle parcours individuels et émulations nées de rencontres et d'affinités qui ont souvent pour toile de fond des scènes culturelles dans le pays de Redon.

La mise en récit de cette histoire par leurs promoteurs permet de distinguer des premières expérimentations sociales aux objectifs dans un premier temps limités. Mais amplifiées et soutenues par les dynamiques de soutien à l'innovation des projets européens, elles vont permettre progressivement de poser les fondements d'un projet d'ingénierie territoriale au service d'une alternative sociétale définie par ses promoteurs comme « le territoire entreprise culturelle ». Nous y reviendrons mais cette question du territoire ressource ne signifie pas pour autant que les acteurs s'inscrivent dans une vision d'un développement socio-économique strictement endogène, loin s'en faut. Si l'activation d'un territoire possiblement lieu ressources constitue l'un de leur leitmotiv, le déroulement de l'innovation travaille aussi aux croisements des réseaux à des niveaux multi scalaires et à hybridation des réflexions.

### 1.1 Une histoire marquée par différentes expérimentations dans le domaine de l'insertion sociale....

Sans prétendre ici à une forme d'exhaustivité, plusieurs dimensions paraissent avoir été favorables à la création d'expérimentations sociales qui ont pour support, dans un premier temps, la fédération d'animation rurale du pays de Redon,

#### Une vision renouvelée du territoire...

Ainsi il nous paraît particulièrement intéressant de relever que l'arrivée ou le retour de certains acteurs pionniers sur le territoire sont l'occasion d'un renouvellement de la vision d'un patrimoine considéré par certains comme assez déprécié. De façon symptomatique la fédération d'animation rurale du pays de Redon, qui va jouer un rôle déterminant dans l'impulsion d'expérimentations, s'était donnée initialement comme objectif de favoriser une transmission patrimoniale générationnelle afin de revaloriser l'image du territoire. Pour prendre la mesure des transformations qui vont s'opérer en quelques années, le témoignage de Gigi Bigot (initialement institutrice et devenue conteuse) est particulièrement suggestif. Comme Marco Fellez (cuisinier de formation et volontiers décrit comme visionnaire), elle reste très influencée par une expérimentation lilloise qui s'est appuyée sur la culture pour promouvoir des dynamiques sociales vertueuses : *« Marco c'est vraiment quelqu'un qui a fait bougé les choses et qui a permis que se rencontrent des gens du Groupement culturel breton un peu...parfois fermés (...). Il les a fait se rencontrer avec des babas cools, parce qu'on a vraiment des babas cool à Redon, des musiciens différents et il a fondé le Taraf d'Ail d'Oust, un groupe une sorte de chorale avec des musiciens qui chantaient des chants du pays mais en les rénovant (...). C'est quand même un personnage qui tisse des choses, mais à grande échelle. Et quand j'ai vu le Taraf d'Ail d'Oust exister, moi qui suis à Redon depuis 1979, quand j'ai vu se côtoyer sur scène des gens du Pays qui venaient d'horizons si différents, j'ai dit : ça, c'est...c'était impossible il y a 3 ans ! Quand ça a démarré hein, j'sais pas il y a, ça date de peut-être 12 ans Taraf d'Ail d'Oust, ça c'était un 1<sup>er</sup> tissage interculturel dans notre pays, grâce à Marco. Et ensuite, Marco a fait bouger la Fédé. Moi j'ai connu la Fédé, il y avait un salarié. Avec Marco, ils ont été une trentaine (...). Là, on pense ce qu'on veut du personnage, mais on est obligé de voir qu'il fait. Il ne fait pas que parler, il fait. (...). Et je suis obligée de dire : il se passe des choses dans le Pays de Redon, avec la Fédé et maintenant les Articulteurs. Et comment ça s'est constitué après, ben Marco connaissait le pays et il a demandé à des gens,*



*d'horizons différents, qu'il a pensé susceptibles de marcher dans le coup, et donc il m'a appelée en tant qu'artiste, une autre compagnie de danse, enfin il a brassé... je crois qu'on était 8. Et moi, je connaissais tout le monde. Et c'était un peu ça, on était un peu des utopistes au début. Puis après, il a fallu lancer des actions, chacun de notre place »*

L'existence et/ou le développement de liens interpersonnels entre un petit groupe d'acteurs (décrits postérieurement comme les 9 pionniers) réunis autour d'un intérêt commun pour la culture, non pas simplement comme une finalité mais comme levier à des transformations sociales, va constituer en quelque sorte le terreau d'opportunités qui vont se muer en expérimentations sociales. Elles donneront corps à Lever de Rideau, une conception de l'insertion originale, décrite comme «solidaire culturelle et territoriale», premier moment de cristallisation et prémisses d'une l'innovation sociale qui se prolongera et s'approfondira à travers les Articulateurs.

### **Programmes européens et scènes d'opportunités ...**

Deux moments singuliers précèdent la création de Lever de Rideau qui donnent à voir les scènes d'opportunités qui se déploient sur le territoire mais aussi leur extrême personnalisation, du fait probablement de la taille réduite de ce dernier.

Ainsi sur cette période, l'innovation sociale promue dans le cadre de programmes européens ouvre des opportunités inédites pour des acteurs de la société civile en mal d'expérimentations sociales. Une consultante, Armelle Brault, animée par des réflexions formatives, décline pour un public adulte des méthodologies puisant dans la référence à Freinet autour entre autres d'un concept qu'elle promeut « d'entreprise simulée à production réelle », propose à la fédération d'animation rurale du pays de Vilaine de déposer un projet de construction de Yoles dans le cadre d'un concours « Défis jeunes marins 2000 ». Pour son directeur Marco Felez « *il s'agissait de développer des compétences au travers d'une démarche économique dans laquelle les bénéficiaires sont mis en scène afin de devenir acteurs du projet. Je trouvais que ce concept traduisait de manière théorique ce que nous faisons de manière pratique* ». (Cogrel, p. 66). Le projet, porté par la fédération, réunit alors les foyers de jeunes, la protection judiciaire, l'institut médico-éducatif. Le succès de ce dernier et l'intérêt manifesté par les institutions poussent à la poursuite de l'expérimentation mais cette fois ci en proposant la création d'un spectacle de grande envergure encadré par une compagnie d'Angers, Jo Bitume, qui a une pratique d'immersion dans les cités pour ses créations. La vocation du chantier d'insertion évolue et se centre sur les métiers de l'artisanat du spectacle. Il donnera naissance, au-delà de cet événement, à Lever de Rideau, un lieu de professionnalisation pour des personnes en recherche d'emploi et de qualification. Leurs promoteurs font en effet le constat tout à la fois de l'absence de réponse des travailleurs sociaux du territoire face à des personnes qui déclarent des projets artistiques et, symétriquement, ils prennent la mesure que les professionnels du spectacle qui résident dans le pays sont souvent en attente de réponses techniques. Cet objectif initial évoluera par la suite vers une réflexion plus ouverte sur le sens de la référence à des projets artistiques pour des publics d'insertion.

### **D'une question sociale, l'insertion, à des questions sociétales ....**

*«Si on veut faire de l'insertion, il faut commencer déjà par nous quoi. C'est-à-dire qu'il faut que notre entreprise Lever de Rideau, l'endroit où vont bosser les gens, il ressemble le maximum possible à la société, à une organisation sociale (...) mais pas à n'importe quelle organisation sociale ... avec des valeurs sociales »*( F. Renaud, responsable de l'atelier Lever le Rideau). De façon assez synthétique se trouve ainsi définie une conception de l'insertion qui se veut alternative. Certes, elle doit composer avec des logiques administratives puissantes et segmentées en fonction de publics et des territoires

(le pays de Redon se situe à la confluence de 3 départements). Néanmoins les principes de mixité des publics, de participation à un projet d'entreprise, de dynamiques sociales favorisant et autorisant la prise de responsabilités structurent le quotidien du chantier d'insertion qui vise d'abord à ouvrir l'ordre des possibles pour chaque personne engagée au chantier.

Cette velléité de proposer une alternative à l'insertion augure de débats qui vont au-delà de la problématique stricte du chantier. En effet le côté indiscipliné des échanges amène leurs promoteurs à produire des réflexions qui débordent le cadre étroit et segmenté souvent des politiques sociales. En réunissant différents acteurs de l'animation et de la création artistique, plus marginalement du secteur de l'insertion, ces primes expérimentations autorisent et nourrissent des débats qui s'ouvrent à un champ de questionnement plus large, comme le suggère F. Renaud « *Et on passe d'un **concept très lié à l'insertion et à la pédagogie d'accompagnement** des personnes, à un programme qui est lié à la coopération d'acteurs culturels sur un territoire. D'acteurs culturels, mais alors... enfin d'acteurs, d'acteurs culturels, économiques et sociaux. Voilà. Comment on fait heu... en gros voilà c'est un peu le schéma de la durabilité* ». N'étant pas et ne souhaitant pas devenir des « spécialistes de l'insertion », c'est à dire du traitement sectorisé d'un problème qui renvoie à des questions de société plus larges, ils sont davantage soucieux de confronter leurs visions du développement et de développer des initiatives qui puisent dans leurs ressources propres, et singulièrement dans un intérêt partagé pour la création artistique sous différentes formes (comme activités économiques et comme lieu d'émergence de création et de créativité) dès lors qu'elle permet de relier logique de projet et logiques d'acteurs. Cela n'exclut pas un côté tâtonnant et une effervescence qui peuvent nuire à la compréhension des institutions. Ainsi les principes initiaux d'autogestion dans le cadre de l'atelier Lever Le Rideau suscitent dans les premiers temps des contrôles inopinés de l'inspection du travail qui peine à y trouver ses repères. Des modalités d'organisation plus compatibles avec les exigences administratives sont initiées tout en revendiquant une résistance à la normalisation des chantiers d'insertion.

La référence à la culture et à la créativité dans cette dynamique d'acteurs joue sur plusieurs dimensions : pour les promoteurs de ce projet elle est une pratique sociale partagée sur un territoire ; elle est aussi le support aux projets qu'ils élaborent ; pour les personnes à accompagner, elle dynamise de façon singulière les parcours ; le côtoiement d'artistes, revendiquant une liberté de paroles et de positionnement, facilite en l'occurrence une forme de créativité dans les expérimentations sociales. Ainsi, la pratique de l'évènementiel devient une marque singulière de leurs engagements sur un territoire. La capacité mobilisatrice est tout à la fois le signe et le symbole d'une démarche initiée par la société civile et émancipée du politique : dans les documents produits, il est fait référence au chantier d'insertion, artisan de ces manifestations, aux bénévoles impliqués et au public conquis (la comptabilité des effectifs est de ce point de vue un enjeu), comme le suggère cet extrait d'entretien : « *L'évènementiel étant un lieu de vitrine et de dynamisme d'un pays dans lequel les acteurs du chantier deviennent ambassadeurs et trouvent une reconnaissance . Travailler avec une entrée culturelle, c'est aussi travailler sur des objets de fierté, car ce qu'on fait est beau et vu par tous* » (cité par A. Cogrel, p. 68).

## **1.2 Trouver les voies d'une ingénierie territoriale pour développer le « territoire-entreprise culturelle »**

### **Expérimenter la coopération et la mutualisation...**

La multiplication des projets qui ne se réduisent plus au chantier d'insertion Lever Le Rideau (cf schéma p. ) va inciter leurs promoteurs à s'appuyer sur un programme européen pour, au-delà de

l'émulation créatrice, dégager les axes structurants du développement d'une association qui va prendre le nom des Articulteurs, suggérant l'émancipation progressive à l'égard de la fédération d'animation rurale du pays de Vilaine qui, depuis le début, a initié et abrité cette dynamique.

Soulignons la capacité des acteurs à s'entourer précocement d'expertises qui leur permettent de franchir de nouvelles étapes dans la consolidation progressive d'un nouveau type d'innovation sociale qui va inscrire désormais explicitement la centralité de la culture dans les nouvelles articulations de l'économie et du social au sein d'un territoire. Ainsi c'est sur les conseils d'un journaliste, qui a travaillé avec eux, sur la formalisation de méthodologies qu'est initié un programme Equal : *« c'est Tugdual (Ruellan, un journaliste qui a accompagné pendant un temps la démarche) qui nous a dit « bah mais la suite de ça, les amis, c'est un Equal, là il faut... vous avez tous ces pôles là, là il faut que la Fédé elle aille sur un Equal pour déborder le Chantier quoi, parce que là le Chantier il ne peut plus avoir les reins pour porter tout ce développement là, pour être... on risque d'y perdre notre âme tu vois ou de se retrouver complètement avalés dans un truc... On était tout le temps barrés à droite à gauche à faire des témoignages »(-F. Renaud). Un économiste accompagne également les acteurs du projet travaillant à une clarification du modèle émergent ainsi dessiné. Un sociologue indépendant, Christophe Moreau est par ailleurs sollicité pour dégager les axes structurants de ce que les acteurs vont progressivement dénommer un éco-système socio-économique (cf. schéma). « Et on passe d'un concept très lié à l'insertion et à la pédagogie d'accompagnement des personnes, à un programme qui est lié à la coopération d'acteurs culturels sur un territoire. D'acteurs culturels, mais alors... enfin d'acteurs, d'acteurs culturels, économiques et sociaux» (F. Renaud).*

Cette proximité avec des expertises variées, il faut y insister, reflètent des modalités d'adhésion plus ou plus moins explicites à cette recherche d'alternatives sociétales, comme en témoigne leur présence sur le long court : ces experts, sollicités dans un contexte donné, sont aussi séduits par l'observation de ce petit laboratoire vivant où ils puisent des sources de réflexion. Voici comment J.Y Delaune économiste qui accompagne les Articulteurs le décrit dans un document de synthèse : *« Ces synergies entre les entreprises de l'économie sociale et culturelle, les collectivités territoriales et les entreprises de l'économie de marché entraînent des mutations de comportements qui modifient les chaînes de valeur des filières professionnelles et contribuent à intégrer les publics les plus éloignés de l'emploi dans une reconstruction professionnelle et personnelle. Elles accélèrent l'émergence d'innovations et les dynamiques de coopération entre les acteurs. Ce changement de mode opératoire sur un territoire génère dès à présent des créations d'emplois et des nouvelles valeurs pour le Pays ».*

Ce nouveau programme européen (2004-2008) permet à la fois donc des clarifications sur le sens de l'engagement des acteurs, sur le bien fondé de postures méthodologiques et éthiques mais aussi il favorise une inscription dans des réseaux d'initiatives à l'échelle européenne. Il consolide des orientations des actions tout en permettant une réelle capitalisation. Il autorise aussi de nouvelles initiatives qui s'inscrivent dans ce que l'on pourrait qualifier de spirale de l'innovation, comme le suggère cet extrait d'entretien : *« En même temps se retrouver tête de liste d'un programme Equal, eh ben c'est génial parce que tu as le droit à rêver quoi (...) évidemment ça a rajouté plein de nouveaux projets...encore un sursaut de développement ! (...). On était sur tous les fronts. De se dire que » allez, on crée un événement Pays : la techno-parade, dans le cadre de la Bogue : du coup on commence à monter des chapiteaux avec des enfants handicapés et la décoration de Lever le Rideau, donc ça veut dire que, au lieu de monter un chapiteau comme on avait l'habitude de le faire à tous, voilà maintenant on le fait avec des jeunes en fauteuil, donc on imagine des trucs comme ça, tu vois, voilà. « Allez on va fabriquer du jus de pomme de Pays » Allez zou c'est parti... Mais voilà, c'est Regain, création d'une association, machin, etc.... donc tous, les uns et les autres, emballés dans*

*notre truc, on se dit « bah ouais ok bon moi écoutes, il faut créer une association, ben moi je signe, allez je suis trésorier... » (Fabien Renaud).*

La rencontre régulière des pionniers issus des milieux culturels et/ou ayant développé des affinités avec ce milieu, pousse à poursuivre des expérimentations sociales et artistiques sur l'espace public mais est aussi souvent à l'origine de la création d'activités nouvelles. Elles esquissent des principes qui vont devenir structurant de la charte des Articulateurs, comme l'obligation morale que se donne les membres du groupe de co-construire des projets et de rechercher des modalités de mutualisation.

L'alchimie sociale particulière qui découle de cette envie stimulée de co-construire des projets qui ont pour socle la culture peut être illustrée par le témoignage de Gigi Bigot, conteuse : *« Sans le spectacle, peut-être que je ne serai pas allée si loin dans la poétisation de l'action sociale (...) . Et donc ce que j'entends par action sociale, c'est large. C'est, ça rejoint ma recherche. C'est comment est-ce que la poésie, l'imaginaire peuvent faire un feu d'artifice avec la vie réelle ? (...) »*. *« Et c'était un peu ça, on était un peu des utopistes au début. Puis après, il a fallu lancer des actions, chacun de notre place. Comme j'étais conteuse et que j'avais un spectacle à créer, que je voulais le faire sur les soucis de l'enfance, j'ai eu l'idée de collecter les soucis dans la ville (...) . J'ai aussi fédéré heu donc bah...bah oui les institutions : Centre Social, Maison...Bon mais parmi les membres des Articulateurs, j'ai travaillé avec Lever le rideau, qui m'a fabriqué une petite structure, que j'ai aménagée pour qu'elle soit intime et puis, qu'elle représente l'enfance. Et heu...j'ai travaillé aussi avec les handicapés moteurs de la Clarté, qui faisaient partie de notre groupe. Enfin, l'idée c'était : comment avoir besoin les uns des autres (...) . Et moi, quand du coup j'ai eu l'idée de faire du collectage de soucis, c'était une très belle idée, très belle idée d'une poétique sociale .... Du coup, je me suis retrouvée à faire des choses passionnantes, collecter des soucis, ça a été vraiment, c'était formidable mais c'était une action sociale. Ça n'était pas un besoin artistique (...) à la fin, mais c'était extraordinaire, on a, à la sortie de Poids Plume, à Redon, on a planté des graines de soucis dans les jardinières municipales. Et les gens portaient avec leur sachet de soucis... »*. Dans cet exemple s'exprime des principes d'action (mutualité) et des valeurs qui vont structurer la charte des Articulateurs. Faire sortir la « culture » et, symétriquement, le « social » de dispositifs cloisonnés constituent une des dimensions saillantes du projet associatif qui travaille à réarticuler plus largement logiques sociale, économique, culturel, environnemental.... Ce réencastrement de différentes dimensions, souvent cloisonnées aujourd'hui par les politiques publiques, s'expérimente sur un territoire en valorisant des rapports de proximité. Il s'exprime aussi dans l'hybridation des parcours des membres pionniers comme une des conteuses *« Mado était à la Mission Locale. (...) . Et là, elle a fabriqué une malle pédagogique pour inciter les gens qui ont des groupes en charge, mais ça peut être des élus hein qui réunissent des gens de la commune, à les faire devenir essaimeurs de culture, c'est-à-dire comment est-ce que toute personne, de sa place...Vous, vous êtes ici, vous côtoyez des étudiants, bon moi je suis à part là maintenant mais en tant qu'artiste, je pouvais aussi côtoyer des gens évidemment, sur la culture, comment les inciter à venir voir des spectacles » (G. Bigot).*

Cette question de la coopération et de la mutualisation nourrit aussi les principes d'animation des chantiers d'insertion. Par ailleurs les Articulateurs envisagent d'étendre leurs propositions en favorisant un droit à l'expérimentation pour ceux qu'ils appellent sciemment des « chercheurs d'emplois ». Les réflexions s'orientent vers la création d'une agence culturelle territoriale : *« C'est-à-dire qu'il y a des projets qu'on...de la démarche des Articulateurs, il y a des projets qui ont vu le jour, il y a le parc de matériel mutualisé, il y a tout un aspect ingénierie de projet, accompagnement qui est là, il y a le Chantier qui est en train de travailler sur de la signalétique avec d'autres chantiers...Enfin, il y a un aspect...il y a des choses qui sont en train d'émerger, qui sortent la tête de l'eau, et l'idée c'était de se dire ben les personnes qui sont en chantier d'insertion, 6, 12 ou 18 mois, de temps en temps enfin*

*souvent, ils arrivent aux fins de leurs contrats et on leur proposent pas forcément de porte de sortie. Là l'idée se serait de dire bah il y a un espace en fait qu'est cette société là, gouvernée par des membres du Cluster mais qui permettent à des gens qui sortent des dispositifs, de pouvoir continuer à expérimenter, explorer tout en ayant une dimension économique réelle quoi dans ce qu'ils vont produire et dans ce qu'ils vont vendre. Donc là on est en train d'essayer d'inventer le modèle » (A. Cogrel)*

## **Reconnaissance et nouveaux défis**

Cette dernière étape, symbolisée par l'attribution d'un label étatique « cluster culturel » à la démarche initiée autour des Articuluteurs, constitue un tournant dans la spirale de l'innovation engagée depuis le début du XXIème siècle. Avec la mise en évidence d'une structure d'animation qui se veut dédiée à l'ingénierie territoriale, l'association se trouve mise au défi de penser à terme son autonomie financière ce qui passe par l'invention d'un nouveau modèle économique.

Le projet de faire reconnaître et labellisée la démarche engagée comme relevant d'un cluster émerge dans la dernière année du programme européen (2007). Il s'agit aussi de pouvoir pérenniser une démarche, jusqu'à présent très largement soutenue financièrement par les programmes européens. Il témoigne du chemin parcouru par les acteurs dans une vision désormais plus collective et coopérative de leurs interventions et leur place sur le territoire : *« Forts de la dynamique expérimentée depuis quatre années et de l'ingénierie accumulée, les acteurs font le pari de fonctionner comme une entreprise territoriale où chacun des partenaires, avec sa compétence, apporterait une valeur ajoutée au projet collectif (...). Les acteurs se dotent alors d'une gouvernance, d'une charte d'engagement, de règles pour faire vivre le projet »* (Cogrel, p.81).

De façon symptomatique l'association les Articuluteurs devient officiellement la structure d'animation, employeuse de l'équipe d'animation du projet et garante des valeurs et du mode fonctionnement du Cluster. Marco Felz quitte la direction de la fédération de l'animation du pays rural de Vilaine et rejoint l'équipe d'animation. C'est donc précisément autour de cet objectif plus sociétal, inventer des solutions pour alimenter un autre modèle de développement économique, que simplement social que va se poursuivre l'investissement des pionniers : *« cette ingénierie sociale et territoriale liée aux expériences amène à concevoir des solutions plus ouvertes, de façon plus collective et à porter un nouveau regard sur le territoire pour la mise en œuvre de nouveaux projets plus ambitieux »* (Cogrel, p. 70). Mais orpheline de programmes européens qui ont joué un rôle déterminant dans le soutien à des initiatives atypiques, l'association se trouve mise au défi de trouver de nouvelles sources de financements pérennes pour préserver la dynamique du cluster : *« Sauf que nous on a une partie de ce qu'on fait qui relève de l'intérêt général qu'on ne peut pas financer, qu'on ne peut pas faire financer par des membres, qui n'a pas une vocation économique pure. Donc là il faut trouver le modèle quoi. On est sur une économie plurielle, contrairement à d'autres clusters »* (A. Cogrel).

Alors que les expérimentations sociales développées sont souvent présentées comme défiant des démarches plus conventionnelles et instituées avec lesquelles les membres fondateurs affichent volontiers une défiance, la période qui s'ouvre annonce a contrario la recherche de nouvelles alliances tant avec les élus qu'avec des entreprises privées et des institutions. Comme le souligne l'un des animateurs, *« on a une dynamique d'acteurs forte qui s'organise sur un territoire, qui a un projet politique quelque part, qui fait de l'action publique pas des politiques publiques mais de l'action publique. Comment est ce qu'on rentre en discussion avec éventuellement l'institution ? (...). Là c'est le chantier en cours avec la communauté de communes (...). Il faut aller plus loin au-delà de nos différences »* (A. Cogrel). Cette tension entre marginalité/innovation et institué/convenu est perçue

comme un schéma d'opposition à travailler pour conforter la dynamique engagée : « *On essaie de naviguer dans l'institué, du convenu alors qu'on est complètement à la marge. Là c'est clair. Mais en même temps l'innovation ça se passe un peu à la marge mais on est obligé de rentrer dans le convenu pour pouvoir éventuellement lever des choses...ça c'est un peu un chantier permanent* » (A. Cogrel).

La création d'une fondation est une des pistes de travail dégagées et se traduit par des prises de contacts avec des entreprises structurantes pour l'économie du pays, comme Yves Rocher : « *Il y a des discussions, il y a des rencontres, tiens on voit des connexions possibles. On mouille un peu la chemise chacun de notre côté, on fait un temps ici à Redon, un temps à la Gacilly. Là il y a des partenariats qui se tissent mais aujourd'hui on ne va pas plus loin* » (A. Cogrel). Ces nouveaux liens qui se dessinent avec le monde marchand ne sont pas sans provoquer des états d'âmes pour les pionniers engagés dans des réflexions militantes : « *parmi des débats un peu houleux qu'on a pu avoir aux Articulteurs, c'est de se dire heu on fait appel à la Fondation Vinci, contre laquelle on est en train de gueuler pour l'aéroport de Notre-Dame-des-Landes et auprès de laquelle on monte un dossier de Fondation pour faire financer du matériel de spectacle pour le Parc, et là Olive, le responsable du Parc, vient me voir la semaine dernière, il me dit : « Tu sais quoi ? Ce que je vais leur faire là. Heu tu sais les seaux d'eau qu'ils ont financés Vinci, je vais leur envoyer aux copains là qui partent en manif ce week-end sur l'aéroport Notre-Dame, on pourra juste mettre que c'est financé par la Fondation Vinci sur les.... » Voilà tu vois on en arrive à des trucs comme ça quoi. Alors est-ce qu'on logique dans notre illogisme? »* (F. Renaud).

Mais il faut aussi noter qu'en parallèle, la lisibilité croissante de la démarche des Articulteurs conduit aussi à des sollicitations d'entreprises du secteur privé, alors que s'amorce en leur sein un débat sur la responsabilité sociale (mais aussi éthique, environnementale) des entreprises, comme l'illustre cette sollicitation : « *Avant même de travailler pour eux, par exemple, il y a un débat avec l'équipe du chantier de l'entreprise et les gens du groupe Charier en disant : « Nous votre éthique, ça nous fait chier, il faut qu'on ait un débat là-dessus quoi (...). Et eux ils disent : « tant mieux, c'est bien, tant mieux, ça nous va. Ayons ce débat là parce que si on doit travailler, moi je comprends l'entreprise, enfin je comprends le groupe d'habitants qui se met en colère et qui lutte contre le groupe Charier et qui va faire des pétitions parce que vous voulez une carrière derrière chez eux. Evidemment je les comprends et puis, ça se trouve, ils installeraient une carrière derrière chez moi, vous inquiétez pas, je serai le 1<sup>er</sup> à venir me bagarrer seulement effectivement, je mets du gravier dans ma cour ». Donc voilà, comment on fait pour sortir de ce débat là ? Et comment on fait nous, pour ne pas être heu... tu vois, le fait qu'on ait posé ça avec l'entreprise, on a dit : « nous on ira travailler pour vous mais dans ce cadre là, et sachant ça, et en s'étant dit ça, et pourquoi vous venez nous chercher nous quoi ? » et ils ont dit : « Bah parce que vous appuyez là, et parce que... », parce que du coup, on leur a dit à un moment : « oui mais venez pas chercher dans un Chantier d'insertion le faire-valoir pour dire que vous faites du social, et que du coup, vous repeignez la vitrine en vert quoi (...). Par contre, dans notre signalétique, il y aura des panneaux : vous, vous êtes en train de vous engueuler avec la population ? et ben on va faire un panneau à nom d'oiseau, et puis il y aura des espaces d'expression, tu vois ? C'est pas seulement Charier qui va communiquer sur le site, vous arrivez chez des gens eh ben sur les panneaux de signalétique qu'on va mettre, eh ben on laissera des espaces dans lesquels... il faudra que les gens puissent y avoir accès pour, eux aussi, faire de la signalétique, pour qu'il y ait des choses qui s'expriment autrement que dans les coups de fourche »* (F. Renaud)

Ces nouveaux liens, aujourd'hui envisagés avec les collectivités territoriales et les entreprises privées, sont désormais possibles car les Articulteurs peuvent se présenter auréolées de la labellisation étatique de « cluster » mais aussi et surtout parce qu'il y a eu en amont et en parallèle tout un travail

de définition et de consolidation sur l'éthique et le sens de la dynamique coopérative. Ce n'est d'ailleurs pas un chantier qui est considéré par les membres des Articuluteurs comme achevé mais au contraire une dimension centrale qu'il faut constamment remettre au travail. Cette réflexion a été et reste accompagnée, à l'occasion de séminaires par le cabinet de philosophes Magis. La coopération et la mutualisation sont aussi des références centrales de la démarche d'animation du cluster qui se trouvent déclinées dans la charte.

*« A cette époque, c'était fortement ça puisqu'on parlait sur les principes de... enfin partir sur des principes de coopération ben ça veut dire évidemment heu toute l'ingénierie coopérative, comment on met un groupe en coopération et comment on passe du temps à travailler ensemble (...). Travailler dans la confiance, coopérer c'est d'abord travailler dans la confiance, c'est-à-dire se connaître et ce qu'on aime, ce qu'on n'aime pas, et même au plus profond de soi, etc.... il y a eu des moments extrêmement forts si tu veux.(...). Il y a eu des frittages mémorables quoi, en se disant : Qu'est-ce qui est de la culture ? Qu'est-ce qui n'est pas de la culture ? Comment ? C'est quoi le social ? Et c'est quoi l'entreprise ? Et c'est quoi l'économique ? Tu vois, il y a quelques termes clés comme ça où on a pris une journée à chaque fois, à 15 à se définir le terme et voilà. Et donc forcément, tu vois si tu me parles de cette ingénierie, elle vient de ça aussi » (F. Renaud).* Ces éléments de leurs débats deviennent ainsi progressivement un socle de valeurs et de références, peu ou prou stabilisées dans un écrit, et qui permettent aux membres fondateurs d'envisager de nouveaux positionnements sur le territoire et une confrontation avec des sphères qu'ils avaient pour l'instant largement contournées : *« On a créé un petit document, une espèce de filtre, de sélection des projets sur lesquels on va ou pas, en fonction de, je crois qu'il y a une dizaine de critères, en fonction de est-ce que c'est rémunérateur ? Est-ce qu'on a les outils et les moyens, les compétences ? L'envie ? Est-ce que ça nous plaît ou pas et pourquoi ? Et puis il y a évidemment des chapitres sur l'éthique. Est-ce que ça respecte notre éthique ? Et si non, pourquoi ? Est-ce que écologiquement ça correspond..... » (F. Renaud).* Il est ainsi particulièrement intéressant de souligner la dynamique de la reconnaissance, d'abord au sein de réseaux européens où s'échangent des enseignements sur des expérimentations similaires, ensuite dans le cadre d'une démarche nationale de labellisation. La reconnaissance sur leur territoire d'intervention reste paradoxalement plus ambivalente, nous y reviendrons, alors même qu'elle apparaît sur la période contemporaine probablement comme déterminante pour l'avenir des Articuluteurs.

Par ailleurs les Articuluteurs, qui ont largement publicisé leurs actions et réflexions à travers des documents et des manifestations, sont sollicités par de nouveaux acteurs, séduits par le modèle promu, et qui s'interrogent sur la place qu'ils pourraient y prendre demain. Comme pour d'autres initiatives, se trouvent posées en parallèle une double question, celle de l'essaimage et celle de l'ouverture à de nouveaux membres du cercle d'acteurs des Articuluteurs : *« Donc il y a eu les pionniers. On les appelle les pionniers. Ensuite il y a eu d'autres gens qui se sont rajoutés. Il y a eu Armelle Brault, il y a eu un économiste, un directeur d'entreprise (...) Et puis il y a eu moi. Et puis après il y a de nouvelles compagnies qui s'intéressent, qui ont fait des formations avec les Articuluteurs il y a d'autres régions (...) . on a ouvert un deuxième cercle (...) On a fait un jour et demi avec ces gens là donc ils sont venus s'intéresser à l'activité, à la charte et on a fait une petite foire aux projets communs, on a déjà une vingtaine de projets qui émergent de ce rassemblement (...). Donc là je dis on est ans une 2<sup>ème</sup> phase, c'est écrit nulle part et ce n'est pas phasé comme ça mais je vois bien qu'on a remis en discussion la charte, remis en discussion les conditions pour accueillir de nouveaux membres » (C. Moreau, sociologue).*

## 2. Expérimenter des espaces publics de coopération pour renouveler l'action publique

La lecture fine des dynamiques sociales qui sous tendent l'innovation sociale donne à voir le rôle singulier d'un petit noyau d'acteurs, fédérés autour d'une personnalité et réunis autour de dynamiques culturelles et sociales qu'ils souhaitent promouvoir. Les voies qu'empruntent ces acteurs de la société civile pour faire émerger et expérimenter leurs projets sont particulièrement intéressantes à mettre en évidence. Elles dessinent en effet des espaces de confrontation régulier entre praxis et théorie qui initient les acteurs à une forme de réflexivité : d'abord expérimentée de façon balbutiante, elle devient ensuite un des piliers de l'innovation sociale.

Il conviendra ensuite de revenir sur les finalités de l'innovation sociale. Faut-il mettre l'accent avant tout, sur la fonction mobilisatrice et sur le nombre d'emplois créés ou bien, convient-il au contraire d'insister sur ce qui se joue, dans cette innovation sociale, en matière de ressourcement de l'action publique ?

### Les Articulateurs, une université du rêve ?

La fédération d'un cercle de 9 pionniers<sup>2</sup>, est mue par l'intérêt commun de développement des projets partagés. Cette dynamique est manifestement impulsée par un acteur considéré comme visionnaire : nouvel arrivant sur le territoire, il est influencé par une expérimentation sociale lilloise ; lorsqu'il prend la direction de la fédération des pays de Vilaine, il complète sa formation en s'inscrivant au Collège Coopératif de Bretagne, pour obtenir un DHEPS centré sur l'analyse des pratiques sociales et qui s'appuie sur la pédagogie coopérative et la recherche-action. D'autres acteurs des Articulateurs seront également tentés par cette formation comme le responsable de l'atelier Lever de Rideau mais aussi plus récemment la conteuse Gigi Bigot. Ce premier constat donne à voir ce qui est initialement un implicite de l'innovation sociale et qui, avec le temps, va devenir un principe structurant : relier théorie et praxis pour maintenir une forme de réflexivité auprès des acteurs engagés. Il convient aussi de souligner rétrospectivement que la genèse et le développement de cette innovation sociale sont aussi liés à des échanges nourris, des sympathies, le sentiment de partager les mêmes intimes convictions qui débordent dès sa genèse le cercle des pionniers. Ainsi, C. Moreau, sociologue engagé dans l'accompagnement de cette innovation sociale souligne par exemple que « *Si Marco, si Armelle (Brault, consultante et formatrice) n'avaient pas été là, il n'y aurait pas eu de projet. S'il n'y avait pas eu la rencontre entre Armelle et Marco, et des sympathies très proches dans la manière de voir des projets, de partager leur vision* » (C. Moreau).

Nous avons pu déjà constater l'accompagnement de la réflexion autour des projets par des « experts ». Mais ce qui paraît particulièrement intéressant à souligner ce sont les postures de coopération qui s'établissent entre experts, chercheurs et les promoteurs de l'innovation. Elles conduisent progressivement à l'intériorisation de cette ressource dans le fonctionnement même des Articulateurs. Le support des programmes européens, parce qu'il donne des moyens et enjoint à la capitalisation, à la formalisation de méthodologies, justifie très précocement ici cette ambition de métissage de la pensée et de l'action. Aussi des experts, des chercheurs sont convoqués régulièrement pour outiller la réflexivité des acteurs et/ou proposer des grilles de lecture des dynamiques dans lesquelles ils sont pris.

---

<sup>2</sup> la fédération, le théâtre, le cinéma associatif, un IEM, la compagnie la Margoulette, une compagnie Pied en sol, le groupement culturel breton, le pays en tant que collectivité territoriale et le GIP, le pays de Redon (rejoint ensuite par Le Canal, Aide, Lever le Rideau)



Cette recherche de co-construction de la réflexion et d'orientations structurantes pour l'action est devenue dans le cadre du Cluster une dimension centrale de sa dynamique, comme l'explique A. Cogrel : « *Dans le cadre du Cluster cette relation entre grappe d'entreprises, le lien entre l'économie, la recherche et la formation (...). Donc l'idée de faire des liens avec la recherche, la formation, faire des passerelles avec des master, avec le collège coopératif, c'est déjà dans les gènes du Cluster donc c'était un peu naturel de continuer à faire des liens avec les chercheurs et aussi de chercher des financements* ». Lui-même est originaire du pays de Redon où il a développé une pratique musicale ; ensuite formé dans un laboratoire de recherche universitaire grenoblois, il investit des questions de développement local et s'engage dans un contrat de professionnalisation, post Master ; il est désormais salarié des Articulateurs et promeut la notion d'ingénierie territoriale.

Pour autant dans la conception des Articulateurs, il s'agit d'éviter l'enfermement du laboratoire, souvent conçu comme un espace de recherche confiné au détriment d'une recherche de plein air, pour reprendre l'image de M. Callon. Dans ce cas il s'agit au contraire de promouvoir des formes de recherches coopératives au sens où la recherche se nourrit de l'action et vis et versa. C'est ce principe qu'explique Marco Fellez : « *C'est comment on soulève, enfin on vient titiller les questionnements qui sont soulevés sur la ressource, sur le visible et l'invisible, sur l'apport entre la recherche, l'université et l'action. Et c'est aussi donner une culture aux membres de se mettre en éveil, en curiosité parce que c'est généralement les gens dans les territoires tout le monde se regarde en chien de faïence et comment on dépasse cela pour se dire qu'est ce qui va servir l'intérêt général* ». Dans la revendication des Articulateurs d'être identifiés et reconnus comme incarnant une « ingénierie territoriale », cette réflexivité, souvent identifiée comme propre à la posture scientifique, devient un principe méthodologique « *Il y a à la fois une action qui se développe et un espace de réflexivité pensé et au cœur de l'action. On marche et en même temps on se regarde marcher (...) Et ça c'est dans le même dispositif, ce n'est pas un extérieur qui regarde la machine avancer, c'est un espace de réflexivité qu'on aimerait consolider à l'intérieur du dispositif avec des espaces temps qui sont proposés. Il y a des journées entières, l'AG permanente où tous les membres sont là (...). C'est un peu l'idée d'avoir un laboratoire à l'intérieur du système d'action* » (A. Cogrel). L'analogie avec le laboratoire a donc des limites : si l'enjeu consiste bien à essayer d'introduire une forme de réflexivité sur le sens des actions proposées, le principal moteur et source d'engagements des acteurs reste la créativité comme le résume cette formule de M. Fellez lorsqu'il fait référence à « *l'université du rêve* ».

Précisément cette dynamique sociale singulière peine à trouver ses lettres de reconnaissance dans la démarche Cluster. Elle tend à privilégier une lecture des arrangements économiques industriels au détriment d'une lecture plus ouverte sur les pratiques sociales et les logiques d'action des acteurs : « *C'est un label grappe d'entreprise. Là c'est la Datar qui pose justement les logiques d'acteurs, on n'est pas dans le top down, dans le descendant, c'est l'institution qui décide pour tout le monde, on est dans le bottom up, comment les acteurs sont organisés sans forcément tous les partenariats industriels pour construire des logiques de développement (...). Et du coup on se bat pour faire labelliser la logique d'acteurs, avec Jean-Yves Delaune justement (...). Donc on est observé. Et on a envie aussi d'être observé pour dire regardez on est humble, nous n'avons pas la science infuse, on peut dire voilà ce que l'on a fait, voilà ce que cela a produit. Et il faudrait peut-être réfléchir autrement* » (A. Cogrel, entretien collectif).

### **Au-delà de l'emploi, faire reconnaître de nouvelles conceptions de l'action publique**

La lecture des innovations sociales à travers le prisme du bien commun insiste souvent sur les emplois créés, voir les emplois induits ou les gisements d'emplois. Dans le cas des Articulateurs cette

question est centrale dans la mesure où il s'agit bien de soutenir l'activité artistique tout en s'attaquant à la question du chômage par la mise en évidence de niches économiques. Nous voudrions cependant insister sur les limites de cette focale. Si la logique de reconnaissance renvoie souvent aux activités et emplois générés, les logiques d'action construisent une autre grammaire de l'action publique qui peine parfois à être audible. C'est pourtant bien sur ce double registre que les Articulateurs tentent de faire entendre leur voix pour promouvoir un nouveau paradigme de développement où économie, social, culture, environnement, l'éthique...ne sont pas des domaines séparés mais plutôt encastrés pour reprendre l'expression de R. Castel.

Cette recherche d'alternatives s'est traduite jusqu'à une époque récente par une mise à distance avec les institutions et les collectivités territoriales, jugées prisonnières d'un modèle qui produit de l'exclusion sociale et peine à développer une autre pensée en terme de développement, comme l'expose C. Moreau : *« Il n'y a pas de service de l'Etat, il n'y a pas de relation tellement avec le politique à l'époque (...). Et en fait il y a un rejet de la part de cette petite société civile de négocier et d'impliquer le politique (...); Parce qu'il y a aussi un contexte redonnais (...); en fait il y a un déficit de pensée politique et de projet politique pour le Pays, un Pays heu bon c'est le plus pauvre de Bretagne, un déclin industriel, économique et pas de pensée politique, pas de projet pour ce territoire. Donc dans les réseaux associatifs et dans les réseaux de l'éducation populaire, les gens se disent : ben nous on a un projet de vie, qui n'est pas un projet politique mais on a un projet pour notre territoire, on veut sauver les meubles, on veut développer notre territoire, on veut tirer vers le haut et ça, ça ne dialogue pas avec une a-pensée politique (.)Moreau). Cette velléité de rupture se lit également dans l'usage d'une sémantique qui sciemment pose la question des rêves et des envies comme ressort principal à l'action et que l'on trouve formuler dans des néologismes comme le Révalisable, les Articulateurs, les Gesticulateurs.... Ce refus du conformisme de la pensée a pour toile de fond les pratiques de convivialité, de commensalité... qui accompagnent leurs débats. L'adhésion, au-delà des pionniers, des personnes ressources (experts, chercheurs...) qui les accompagnent dans leurs réflexions suggère que les postures collaboratives sont aussi marquées par des engagements et des soutiens explicites dans cette voie : *« Moi je crois à la fin d'un modèle qui s'écroule petit à petit (...) c'est-à-dire que la politique hyper centralisée, descendante, gestionnaire qui gère, qui n'a pas tellement de vision est confrontée aujourd'hui à des logiques horizontales où les gens s'organisent, l'intelligence elle est partagée (...). Dans la mise en commun, on est sur quelque chose de transversale donc la particularité c'est de faire bosser ensemble le social, la santé, la culture, l'emploi donc c'est des mondes qui ne peuvent pas travailler ensemble dans l'ancien système. Parce que l'ancien système, il est descendant, il est aussi cloisonné »* (C. Moreau).*

### Une gouvernance coopérative structurante

La référence à la coopération constitue, on l'a vu, très tôt une référence pour des membres fondateurs. Aussi elle constitue un **ressort à l'engagement** et un **principe d'action**, comme nous avons pu l'illustrer à travers les obligations que se donnent les membres fondateurs d'expérimenter dans leurs propositions des collaborations croisées. Il s'agit dans un premier temps de prendre la mesure collective de la fécondité de la coopération et par la suite de la mutualisation des moyens humains et logistiques (groupement d'employeurs, parc matériel....). Aujourd'hui la référence à des principes coopératifs constitue une culture partagée et une modalité de mobilisation au sein d'une innovation sociale, qui s'apparente à incubateur de projets. Aussi les temps de débats et de discussion sont particulièrement essentiels à la stabilisation d'une gouvernance associative qui revendique de s'appuyer sur une éthique de la coopération, dans les projets et que déroule ainsi A. Cogrel : *« En terme de solidarité, de coopération, de mettre en place une dimension sociale, une dimension économique.... Ne jamais porter un projet seul mais toujours s'appuyer au moins sur deux,*

voire trois membres...participer aux instances de gouvernance (...). Personnellement je pense que le système délibératif comme il est construit aujourd'hui, c'est ce qui fait que ça marche parce que tout le monde a le droit à la parole, tout le monde doit prendre la parole (...). C'est simplement à travers la charte qu'il y a quelque chose qui garantit tout cela (...). Il y a la charte et puis il y a quand même le leadership de Marco (...). Un moment donné trancher, donner la parole, temporiser, cette espèce de médiation permanente » (A. Cogrel). Aussi ce prisme constitue une modalité d'examen assez centrale des propositions qui émergent au sein de ce collectif d'acteurs. Il constitue aussi **une modalité de régulation** des postures des acteurs. Ainsi le parcours de Marco Félez, initialement directeur de la fédération du pays de Vilaine et aujourd'hui animateur du cluster, illustre une recherche de positionnement qui soit en adéquation avec les principes coopératifs qui structurent les Articulateurs : « Marco, il n'est pas directeur de Cluster, il est animateur de Cluster et à notre service. Et autant à un moment, il a pu être très directif dans la création d'Equal mais c'est parce que les contraintes européennes, elles sont comme elles sont et à un moment il faut être : c'est comment maintenant on file vers... c'est cette ligne là. Autant aujourd'hui heu c'est un véritable animateur d'un, de groupes coopératives, de.... Il a réussi à faire un revirement de positionnement professionnel assez intéressant là-dessus, je trouve ça fort ! » (F. Renaud). Cette présentation peut laisser à entendre que les principes coopératifs éluderaient la question du conflit ou des controverses. Or les échanges que nous avons pu avoir avec quelques acteurs suggèrent l'émergence de scènes de désaccord, qu'il convient de ne pas sous estimer, et qui restent réglées par une forme de leadership historique qui se pérennise aujourd'hui : « Il y a la charte et puis il y a quand même le leadership de Marco (...). Un moment donné trancher, donner la parole, temporiser, cette espèce de médiation permanente » (A. Cogrel). La mise en retrait contemporaine de certains acteurs pionniers gagnerait ainsi à être davantage éclairée dans un contexte où l'hypothèse d'une fondation suscite des contacts avec des entreprises privées (jugés par d'aucuns comme contre-nature) et alors que la question de l'essaimage (sur le territoire national et en Europe) amène les animateurs du Cluster hors du pays de Redon sur des scènes d'intervention moins visibles. Un des enjeux consiste donc pour les 3 animateurs du Cluster à ne pas exclure le groupe pionniers de ces débats et d'en faire aussi un espace de réflexion partagée : « Comment on peut aujourd'hui se mettre en interaction avec ces groupes là sur ce que l'on a à apporter de nos méthodes mais en disant elles demandent qu'à s'enrichir (...) c'est à dire on a une expérience, on a des méthodes, on a capitalisé des choses et on sait qu'il y a des choses qui marchent et qui produisent des chaînes de coopération et de résultats avec des règles très strictes. La coopération exclut les comportements opportunistes, le consensus mou, ça demande des règles de structuration. Et là je pense à plusieurs régions de France qui nous interpellent, enfin des acteurs de ces régions pour travailler ensemble » (Marco Félez).

### 3. L'hybridation des savoirs comme ressource

*Plusieurs questions peuvent être formulées pour essayer d'identifier les savoirs mobilisés mais aussi les formes d'hybridation repérables : avec quelles compétences, quels savoirs des acteurs issus professionnellement de l'animation et du monde du spectacle vivant investissent des questions sociales et économiques en essayant d'esquisser de nouvelles propositions territorialisées ; quels savoirs et compétences initiales mobilisent-ils mais aussi, et peut être surtout acquièrent-ils dans cette spirale de l'innovation précédemment décrite ? Quels liens sont tissés avec le monde de la recherche et en quoi modifient-ils les trajectoires d'innovations identifiées ?*

C'est moins leur savoir professionnel initial (ce qui ne veut pas dire que ne sont pas réinvesties des compétences et des postures professionnelles dans un second temps) que leur insatisfaction à l'égard du traitement segmenté des questions sociales, économiques et culturelles qui justifient la

mobilisation d'un groupe d'acteurs qui vont s'engager dans une démarche les apparentant initialement à un réseau citoyen, accueilli initialement au sein de la Fédération d'animation du pays de Vilaine. Des personnes issues de l'animation, du spectacle vivant et de la musique en s'appuyant sur des registres expérientiels variés vont ainsi progressivement se constituer un savoir associatif, tel que défini par H. Nez, c'est-à-dire « *comme une combinaison de savoirs d'usage, de savoirs techniques et de savoirs militants mutualisés et mis en débat collectivement* ». Les intuitions de quelques pionniers marqués par des expériences lilloises, comme Marco Fellez ou Gigi Bigot (Vitamine T), vont, à travers différentes expérimentations se muer progressivement en savoirs expérientiels, étayés par différents supports méthodologiques qu'ils appliquent ou co-construisent. Ce métissage des savoirs au sein d'une dynamique associative est possible parce que s'installe en parallèle un processus de capitalisation et de réflexivité sur les pratiques sociales, comme l'illustre cette remarque d'Alban Cogrel, « *la démarche de changement sur le territoire à supposer pour les membres inscrits au sein du programme EQUAL une transformation des attitudes individuelles et collectives qui a pris en compte les apprentissages cognitifs (le penser), les apprentissages comportementaux (le croire, l'envie, l'émotion), les apprentissages collectifs (l'agir)* » (extrait du rapport ). Il paraît donc assez difficile a priori de démêler les types de savoirs qui mêlent différents registres (savoirs d'usage, savoirs professionnels, savoirs militants) et sont stimulés par des processus d'apprentissage collectif qui permettent le développement d'une « compétence de réseaux » (Héloïse Nez) : d'abord centré sur le noyau dur des pionniers et étendu sur la période contemporaine à des formes réticulaires plus complexes car l'association dans son travail de construction et de consolidation de savoirs associatifs s'appuie aussi sur des réseaux universitaires, experts et expérientiels qu'elle a progressivement constitués au fil des programmes européens. Aussi Alban Cogrel, devenu salarié et animateur des Articulteurs après avoir rédigé un mémoire de professionnalisation, souligne les modalités de construction de savoirs en constante reformulation, soucieux certes d'une forme d'hybridation permanente avec la recherche, mais qui n'opère pas pour autant suivant la posture scientifique académique : « *Petit à petit, en terme de posture professionnelle et de construction de la connaissance personnelle, elle se fait de manière de plus en plus intuitive, même s'il y a des fondements théoriques qui sont là, enfin il y a des grilles de lecture qui sont là ... mais on n'a plus le temps de dire.... on y va (...)* . Après sur internet on trouve des conférences qui permettent de construire sa propre connaissance via de réseaux sociaux (...) après il y a aussi la mobilisation de réseaux quand même car il y a aussi beaucoup de choses qui ne sont pas encore lisibles sur le Web ... souvent je me dis quelles bases de données j'ai de rencontres de gens que j'ai connus et qui vont pouvoir m'aiguiller ou me donner un petit coup de pouce sur telle ou telle question ? » (Alban). Conscients que l'innovation suppose aussi de maintenir une certaine tension entre une professionnalisation des savoirs (et le risque de fermeture des référentiels qui en découlerait) et une dynamique de créativité, l'association tente de continuer à se prévaloir du ressort de l'intuition et des affects pour poursuivre sa démarche. : « *cette créativité basée sur la culture est liée à l'aptitude des acteurs du projet, en particulier des artistes investis au sein de la démarche, à penser et défier le conventionnel. Ils ont également recours à l'affectif, au symbolique, au « réalisable » pour développer les projets* » (A. Cogrel, p.74). Ainsi il convient d'insister sur ce que l'on pourrait appeler la dimension capacitaire de la culture : elle libère de la créativité, de l'émotion et, à travers des événementiels, contribue à forger des collectifs d'appartenance ». Un des objectifs permanent c'est donc de jouer sur ces dimensions de la culture pour désinhiber, provoquer de l'énergie créatrice y compris hors du secteur culturel « *Pour nous les artistes sont comme des médecins : ils ne donnent pas de médicaments mais donnent la parole... Ce sont donc les médecins de l'âme* » (document Articulteurs, programme Equal).

Par ailleurs, il convient de revenir sur les liens qui sont établis assez précocement et poursuivis avec le monde de la recherche : que ce soit via les trajectoires individuels de pionniers (au Collège

Coopératif) ou via des échanges avec des chercheurs comme appuis, capitalisation et réflexivité autour des projets développés.

*« Je pense que c'est l'expérience d'Armelle sur d'autres programmes européens qui l'amène à dire : il faut absolument que dans notre démarche, on fasse un pont avec la sphère recherche, capitalisation pour questionner, prendre du recul, déconstruire, reconstruire ce qu'on est en train de faire (...). Et donc du coup, je crois que Marco et Armelle rencontrent beaucoup de labos, ont du mal à trouver une UMR ou un labo qui correspond à leurs attentes, parce qu'on veut être proches des...enfin on veut avoir une forme de recherche appliquée ou impliquée...(...). »*

Ces relations ne relèvent pas réellement en soi de relations partenariales telles qu'elles sont fréquemment décrites. Il s'agit davantage d'engagement de chercheurs suite à des contacts interpersonnels (plutôt que d'une approche institutionnelle des laboratoires universitaires) et qui s'engagent davantage dans une recherche collaborative. Les chercheurs sollicités (mais c'est aussi vrai des experts) sont de fait déjà engagés dans des postures de médiation entre recherche et société civile dans le souci précisément d'éviter les épreuves d'identités et de légitimité induites dans les partenariats (Audoux, 2011). Aussi les chercheurs et divers experts qui vont venir observer, aider, structurer la réflexion des Articulateurs s'investissent progressivement dans des démarches de recherche que l'on pourrait qualifier d'impliquée car s'ils maintiennent une nécessaire distance pour que s'opère une objectivation (ils ne sont pas engagés) ils ne sont pas pour autant dégagés de ce type de projets qu'ils estiment potentiellement porteurs ou annonceurs de transformations sociétales (Callon M. 1999). En effet des contacts établis avec le monde de la recherche donne parfois à voir la difficulté d'établir un programme de recherche commun sur des problématiques co-construites : *« Marco est toujours très bavard donc ça part dans tous les sens. Il dit : bon on a déjà une consultante qui nous accompagne sur la gouvernance, l'ingénierie de projets européens (...) et on aimerait bien dans toute notre action avoir un regard sociologique pour en fait évaluer ce que ça produit (...). Et il me dit, on a déjà rencontré 2 ou 3 sociologues, mais ça ne le fait pas, à chaque fois on tombe sur des gens qui essaient d'imposer eux leur sujet ou leur vision du monde, ce qui les intéressait c'est de vérifier leur propre construction théorique mais on n'arrive pas à trouver des gens avec qui on arrivait à dialoguer (...). Mon entrée à moi c'est quand même de développer en fait la sociologie appliquée et l'expertise sociologique pour accompagner des politiques publiques. Donc j'étais un peu un passeur, un entre deux on va dire entre des travaux qui sont pour certains théoriques et puis la société civile »* (C. Moreau, entretien).

## **II. L'ASSOCIATION DÉFIS ET L@INCLUSION, LABORATOIRE DE L'ALTERNATIVE SOCIALE OU NOUVELLE MAILLE DE L'ÉTAT PROVIDENCE ? (Nadine Souchard)**

### **Introduction**

Au moment de notre rencontre avec les membres de Défis, l'association était particulièrement intéressée par nos échanges et notre regard dans la mesure où elle tentait de bâtir un plan de développement et de réfléchir aux voies de consolidation d'un modèle d'entreprise qui se veut social et solidaire. Nous avons donc décidé d'un certain nombre d'entretiens collectifs, avec les membres du bureau, les salariés et des bénévoles, qui ont été complétés par des entretiens individuels complémentaires auprès du président, du chargé de mission et de la directrice intérimaire. Nous avons également assisté à une réunion débat de l'association sur ses orientations dans la mesure où cela nous permettait aussi d'approcher un mode de fonctionnement associatif. Enfin nous avons eu accès à un certain nombre de documents produits par l'association qui permettent d'éclairer le positionnement de l'association.

L'association Défis est aujourd'hui hébergée à Lanester dans une maison d'habitation à l'aspect un peu délaissé, comme cela arrive souvent pour ces constructions des années 70-80. La cuisine héritée de sa fonction résidentielle est mobilisée comme temps d'accueil et d'échange. Au moment de nos entretiens, elle était régulièrement fréquentée par des bénévoles ou des personnes souhaitant prendre des premiers renseignements. Initialement l'association se situait au pied de tours qui ont été détruites suite à un programme de rénovation urbaine. Créée en 2007, Défis travaille depuis à relever un triple défi : réduire la fracture sociale en s'attaquant à la réduction de la fracture numérique ; travailler dans le sens du développement durable en recyclant des ordinateurs d'entreprises ; expérimenter aussi des alternatives sociétales dans un format d'entreprise qui se veut plus solidaire. Face à ces différents enjeux identifiés par les promoteurs associatifs, et à rebours de pratiques instituées, l'association a, nous allons y revenir, expérimenté dans différents champs technique, social, organisationnel .... et tente aujourd'hui de faire connaître la plus value sociale de ces pratiques à l'articulation donc de ces différentes expérimentations. L'appréhension de l'innovation sociale suppose donc, dans ce cas, d'essayer d'identifier avec les acteurs ce qui se joue comme positionnement singulier et comme recherche d'alternatives sociales (car recherche il y a) à la confluence de ces différents champs.

### **1. Genèses : du laboratoire d'idées aux expérimentations**

#### **Petits arrangements entre acteurs engagés dans la réflexion sur la recherche d'alternatives sociétales**

Faire la genèse d'une expérimentation sociale, c'est souvent peu ou prou s'inscrire dans une forme de causalité. Si elle peut être nourrie par les parcours des pionniers, nous allons y revenir, à l'évidence cela ne saurait suffire. La succession d'expériences jalonne certes une certaine conception de l'expérimentation sociale chez les promoteurs qui se niche dans des réseaux d'interconnaissance ; ils s'y nouent des affinités politiques, artistiques, intellectuelles.... Mais l'incertitude des premiers temps rend extrêmement aléatoire l'issue de la démarche engagée.

En l'occurrence, deux personnes fondent historiquement l'association et vont s'engager dans un projet qui ressort davantage d'une intuition partagée, d'une envie commune aussi et s'attaquer à des

questions sociales que les politiques publiques peinent à appréhender. Leur proximité avec le monde de la culture les a cependant rendu familiers de démarches qui supposent d'aller vers des personnes confrontées à des difficultés sociales et économiques. Ainsi l'un des pionniers a accompagné une initiative artistique avec L'Art s'emporte : dans un contexte de rénovation urbaine qui se traduisait par une démolition de tours, l'association a proposé aux habitants de s'emparer des portes et d'en faire une création artistique qui a été par la suite primée. Un autre membre fondateur a, par exemple, pendant un temps proposé des animations scolaires dont le support était un planétarium mobile. Pour autant la traduction de ces expériences multiples selon une nouvelle orientation programmatique paraît relever parfois du hasard. En l'occurrence dans le cas de Défis les deux protagonistes de l'association ont pour particularité d'être impliqués dans la vie associative et militante locale et d'avoir une forme de visibilité sociale sur l'espace public : *« Je connaissais un peu Gilles de par mes implications politiques (...). Il ne trouvait pas de boulot parce qu'il était âgé et son CV montrait des choses pratiques, un peu artistiques aussi parce qu'il a travaillé dans les écoles avec un planétarium, il a travaillé avec des artistes... »* (J. Coche, président). A contrario, leurs vies professionnelles sont affectées par une situation de chômage pour l'un, pour l'autre par des tensions vives sur son lieu de travail qui l'ont conduit à une rupture conventionnelle avec la mairie où il travaille et un classement d'incapacité de travail.

Le souhait de développer et de promouvoir des activités qui s'inscrivent dans des enjeux de société identifiés et non traités justifie leurs rapprochement autour d'un projet centré sur la réduction de l'@inclusion alors que ces deux pionniers ont des compétences et un usage social important de la toile. On y reviendra cette dernière est donc ici tout à la fois l'objet de l'association, comment faciliter l'accès à des sociabilités qui utilisent de plus en plus souvent la toile pour des populations qui vivent des situations d'exclusion sociale, mais aussi un support de ressources permanent. L'objet et la démarche de l'association se situe précisément dans cet interstice entre une démarche d'accompagnement qui favorise les interactions et nourrit la sociabilité ordinaire et la conscience que cette dernière est inévitablement renforcée, voire béquillée aujourd'hui par des usages sociaux de la toile qu'il convient donc de favoriser. Ce que souhaitent mettre en œuvre les promoteurs n'est pas sans lien avec leurs propres vécus : ancrés dans la sociabilité de Lanester à travers leur activisme politique (au sens où ils contribuent à l'action publique) et culturelle, ils utilisent et mobilisent en parallèle les ressources de la toile avec une forte réactivité. Voici comment le président décrit cette nécessaire interface entre pensée (elle est beaucoup alimentée par usage de la toile) et praxis : *« L'expertise d'usage est très intéressante, des gens qui sont sur le terrain et qui font des choses concrètes. Moi j'aime bien la réflexion intellectuelle, la réflexion abstraite, par contre je ne suis pas un intellectuel, je ne suis pas un chercheur. Moi ce qui m'intéresse c'est de traduire et assez rapidement et pas trop de perte (....) Une forme de vision et de mise en pratique mais toujours à petite échelle d'abord(...). Voilà c'est ce que je reproche aux politiques aujourd'hui qui sont dans des schémas économiques et justement il n'y a pas de règles, de visions de nouveaux projets (...). La difficulté c'est est ce que les citoyens sont en capacité de suivre, de s'adapter, c'est une vraie question »* (...). *Le politique est à l'image de la population et il doit être comme ça. Une représentativité politique ne peut pas se faire uniquement avec des gens éduqués ou intellectualisés. Et c'est aussi la faiblesse du politique quand on veut apporter des innovations, le politique s'étiolle rapidement dans les conseils municipaux »* (J. Coche, président).

Une répartition des rôles entre les deux pionniers s'amorce dès la genèse qui deviendra ensuite plus confuse, voire source de conflictualité. Ce sont les figures de l'ingénieur et du chef de projet qui paraissent s'imposer au début : *« Donc on s'est dit, on a réfléchi. Donc moi j'étais avec Gilles Lecouster qui est maintenant chargé de mission à l'association. Donc on était deux au départ là dessus. Donc lui c'est un spécialiste, je l'appelle l'ingénieur, il est spécialiste en réseau numérique,*

*etc. Et moi je suis plus dans la construction des projets, la recherche de fond, l'administration, donc on était assez complémentaire. Donc on a réuni un certain nombre de gens en 2007 (...). Donc quelques personnes, pour évoquer justement, parce qu'il nous apparaissait à l'époque qu'il y avait un sujet majeur qui n'était pas traité, c'était justement la fracture numérique qui était consubstantielle à la fracture sociale et qu'il était nécessaire de régler en même temps si on voulait avoir une évolution sociale beaucoup plus forte et que les fossés se creusent le moins possible. Suite à cela on a décidé en novembre 2007 de créer l'association, qui s'est appelé Défis. Deux raisons à cela qui sont aussi sous jacente mais que j'exprime là. Gilles Le Couster, il avait une formation quasi d'ingénieur à la chambre de commerce sur les réseaux numérique tout ça, il avait un certain âge et malgré ses immenses compétences il ne trouvait pas de boulot. Au travers de cela, on s'est dit que cela pourrait être intéressant, au travers d'une forme d'autonomie d'entreprise, au travers d'une forme entrepreneuriat économique et social et solidaire, on va créer ton poste. Moi j'étais ingénieur informatique, ingénieur à la ville de Lorient, mais j'étais quand même en situation un peu particulière, parce que j'avais un certain nombre de relation conflictuelle avec un certain nombre de personnes, notamment avec les élus (pas tous hein). Mais qui faisait que je voulais promouvoir des façons de penser, de fonctionner différemment. Et on se heurtait forcément au carcan administratif et effectivement j'étais politiquement incorrect et donc cela a créé une rupture. Au travers de cela, inconsciemment c'était une forme de revanche de dire voilà on ne m'a pas considéré vraiment donc j'ai envie de prouver certainement que je suis capable de faire quelque chose, de m'engager dans un projet comme cela qui plus est numérique, et comme j'étais ingénieur auparavant... cela me semblait une démarche de combat assez pertinente » (J. Coche, président).*

Ils vont s'entourer de personnalités qui vont structurer le conseil d'administration. : L'une est élue à la ville de Lorient, les autres sont retraités des services de l'Etat (inspection du Travail, Greta). Ces personnes se désignent, a contrario, volontiers comme profanes dans leurs usages informatiques. C'est avant tout la question de la réduction de la fracture sociale qui les anime et la conviction à travers leurs différences expériences électives, professionnelles et personnelles qu'une certaine conception de l'action sociale a vécu car elle laisse de côté une part croissante de la population. Ils pronostiquent également que le désengagement croissant de l'Etat en matière sociale risque de s'accroître dans les prochaines années et qu'il y a urgence à impulser des alternatives sociales, entrepreneuriales et écologiques. L'aveuglement des institutions et la sous estimation des problématiques sociales sont ainsi dénoncées : « *Et si je peux me permettre de parler aussi du niveau scolaire parce que tout à l'heure on parlait des contradictions. Parce que moi j'avais un enfant qui était au lycée l'année dernière, et on nous parle toujours de lutter contre l'échec scolaire, mais aujourd'hui c'est pareil les professeurs d'emblée ils vont donner les codes d'accès aux parents à Internet pour suivre la scolarité de leurs enfants, et ils ne se rendent pas compte que toutes les familles aujourd'hui n'ont pas d'ordinateur et on s'est aperçu à diverses reprises, en tout cas sur Lorient, que les enfants mentaient au niveau des collègues, en disant qu'ils avaient tous un ordinateur qu'ils n'ont pas en faite. Et voilà on dirait qu'on fait semblant de ne pas savoir que les gens ils n'ont pas ce matériel là à la maison alors on fait comme si tout allait bien et en faite ce n'est pas vrai. Alors comment les parents peuvent suivre leur scolarité ben ils ne peuvent pas (...). Voilà et c'est là que avec nos différentes fonctions à chacun que l'on s'aperçoit des décalages entre ce que l'on croit et puis de se qu'il y a en réalité quoi. Et aussi de la honte des gens aujourd'hui de dire qu'ils n'ont pas le matériel quoi* » (élue, membre du conseil d'administration). La mobilisation d'expériences sensibles et personnelles comme motif d'indignation et/ou d'engagement est très perceptible à l'occasion de l'entretien collectif avec les 3 membres du conseil d'administration comme l'illustre l'encadré ci-joint. Il conviendra aussi de le mettre en parallèle dans un second temps avec la présentation que les salariés font d'eux mêmes à l'occasion de l'entretien collectif.



« Moi je connaissais Joël de la mairie et je connaissais Gilles Lecouster aussi et c'est vrai qu'on en a parlé ensemble. En fait mon arrivée au début a été plutôt pratique, parce qu'il fallait constituer une association à l'époque, donc des noms pour pouvoir les présenter à la préfecture (...). Maintenant c'est vrai que en tant qu'élue, j'avais un petit peu les mêmes soucis que Joël c'est à dire que les schémas aujourd'hui des associations ne me vont pas forcément mais que on n'était pas que ce soit au niveau politique, on n'est pas audible quand on veut parler d'autres fonctionnements d'associations et enfin voilà. Pareil j'ai voulu exprimer parce que je pensais aussi différemment, donc c'est vrai que je me suis aussi retrouvée dans le projet de Gilles et de Joël parce que j'entends toujours depuis des années dire tout ce que l'on met en place on sait qu'on ne cible jamais le public qu'il faudrait, hein, quand on met des conférences, quand on met des actions en place, on a toujours le public qu'il ne faut pas, c'est un constat qu'on fait à chaque fois, et on ne va jamais au fond des choses pour se dire, pourquoi et moi aujourd'hui avec le recul, j'ai l'impression que toute la politique sociale de Lorient, ce n'est pas la cas à Lanester, on met tellement de critères en place que les gens ne peuvent plus y rentrer et les gens qui sont le plus en difficulté que ce soit pour l'accès au logement, que ce soit pour une place en crèche, etc, d'office ils n'y arrivent plus parce qu'ils ne remplissent pas tous les critères, on en est là aujourd'hui. Et ils n'en sont pas encore à se poser cette question là aujourd'hui. C'est pour cela qu'on repart sur ce qu'il faudrait faire et pourquoi aujourd'hui il y a tellement de gens qui sont en difficulté » (élue, membre du conseil d'administration)

« Quand je suis parti en retraite, j'avais un certain nombre de valeurs que j'avais essayé de porter à travers mon travail auparavant dans des conditions institutionnelles difficiles, donc je me retrouvais en liberté avec l'idée de continuer à porter ces valeurs là quelque part. Et en même temps de garder un certain nombre de lien social pour ne pas m'isoler. Au départ j'avais créé une association avec Patrick Lainé qui est vice président de l'association ici maintenant pour lutter contre la discrimination....ce qui nous a donné beaucoup de problèmes parce que c'est un problème considérable. Voilà on voulait déplacer des montagnes mais nous n'avons rien déplacé du tout. Donc Patrick Lainé est venu ici je ne sais pas comment, il m'a sollicité pour l'accompagner... Nous on se connaissait à travers le travail et à travers cette expérience associative là. Je me suis dit que je retrouvais ici ce que j'avais envie de trouver. En même temps un peu bizarrement parce que je ne suis pas du tout un ingénieur en informatique et je suis un consommateur très modeste des nouvelles technologies. Mais je retrouvais ici deux dimensions qui m'intéressaient, la dimension de l'entreprise et de l'administration et puis un volet social qui continuait de m'intéresser » (retraité inspection du travail, membre du conseil d'administration).

Mais au-delà de ces approches très empiriques des uns et des autres, la recherche de données objectivables sur l'exclusion numérique, via la consultation de rapports par exemple sur internet, les conforte dans cette orientation. Ainsi le développement d'espaces publics numériques, qui avaient vocation précisément à limiter la fracture numérique n'aurait pas rempli tous les attendus qui lui étaient assignés, comme le suggère le président : « Bien que depuis un certain nombre d'années, depuis 1998, il y a ce que l'on appelle, les cyberbases ou les espaces publics numériques qui ont été dissimulés un petit peu partout sur les territoires et qui étaient censés répondre à cette demande. Or, 13 ans après la fracture numérique a augmenté donc on peut tirer un constat d'échec entre guillemet des espaces numériques dans ce sens là mais pour plusieurs raisons. Il faut qu'ils continuent à exister mais qu'ils changent peut-être leur mode de fonctionnement. Mais un espace numérique en général c'est une personne donc avec les tâches administratives, elle peut consacrer au maximum 20 heures à l'accueil etc, elle est souvent dans un lieu institutionnel, bibliothèque, les publics il faut aller les (les exclus du numérique) chercher sinon ils ne viennent pas, il faut aller frapper aux portes des HLM, ils ne franchissent pas les portes, surtout d'une institution. C'est très compliqué, cette dé-stigmatisation

*qu'il y a à faire. La réflexion c'est que de plus en plus tout est dématérialisé, la recherche d'emploi sans internet, cela devient une illusion. Maintenant les chômeurs sont radiés par internet, donc s'ils ne font pas attention, ils peuvent être très rapidement sortis du dispositif et donc en fait au travers des statistiques de recherches que l'on a pu faire, cela représente un nombre absolument effarant de gens » (J. Coche, président).*

La recherche foisonnante d'informations complémentaires, d'éléments de comparaison régionale mais aussi de mise en relation avec des approches empiriques structurent peu ou prou des connaissances, entrelacées à des convictions qui conduisent parfois l'association à faire des propositions en matière d'action publique : *« au delà du numérique on fait aussi un vrai travail social parce qu'on écoute les gens, leurs problématiques, de les orienter aussi, donc on fait ce travail là aussi. D'autre part notre démarche elle n'est pas restée endogène, mais nous sommes ouverts sur l'extérieur, c'est à dire que nous sommes allés voir à Brest, à Paris, partout tout ce qui se passait en France. Nous avons participé à tous les colloques, toutes les réunions, pour voir un petit peu si notre vision n'était pas tronquée par un terrain spécifique, mais on s'est aperçu que c'était la même problématique partout en France. Et autrement par rapport aux EPN, j'ai mis dans le plaidoyer 13 différences qui étaient à mon avis en faveur d'un développement commun. Pourquoi aussi parce qu'on sait très bien, déjà à l'époque, mais maintenant encore plus, que l'État se désengage sur le tiers secteur et notamment en matière sociale et ça va aller de pire en pire » (J. Coche, président).*

### **Une pratique action et des expérimentations dans différents champs**

Le rejet d'un format institué accusé d'alimenter un séparatisme social conduit l'association à fonctionner comme un petit laboratoire expérimental dans différents champs, organisationnel, entrepreneurial, social, technique (le recyclage, le système d'exploitation pour les ordinateurs...). Ainsi en va-t-il du refus de principe de s'inscrire dans le champs de l'insertion *« Par contre dès le début du projet on avait dit, on ne marchera pas sur les pieds de l'insertion, de l'assistante sociale. On ne veut pas ces identités là parce qu'on ne veut pas être justement en train de marcher sur les plates bandes des autres. Vraiment, c'était une orientation très ferme dès le premier jour avec Joël, il faut que l'on rentre dans les réseaux mais en plus, pas en remplacement » (entretien collectif salariés).*

Dans cette perspective et au vu de leurs trajectoires, les pionniers vont privilégier une pragmatique de l'action, et donc des savoirs d'usage, qui soit en cohérence avec leurs système de valeurs, rejetant l'idée d'une expertise a priori, comme le suggère cet extrait : *« Juste je reviens un tout petit peu sur la genèse, c'est à dire que nous quand on a lancé le projet, on a pas réfléchi du tout à une stratégie quoi. On a fait tout les deux, on a avancé comme ça, c'était une pratique action pour voilà.... On était des praticiens, on regardait, et on se disait tiens ça c'est bien, ça c'est pas bien, on fait ça. Mais ce n'était pas écrit quoi. On savait où on allait, on savait l'idée qui sous tendait la démarche mais après on a louvoyé » (J. Coche)*

Il leur faut donc faire des choix techniques, sociaux, organisationnels ... souvent après avoir connu quelques déboires mais qui vont s'avérer structurant pour définir progressivement le type d'innovation sociale qu'ils promeuvent (au moment de nos entretiens, le plan de développement qu'ils esquissent a entre autre pour projet de mieux la caractériser). Manifestement elle se situe à la croisée de différentes expérimentations tant techniques, processuelles, sociales qu'organisationnelles.

Ainsi le recyclage d'ordinateurs considérés comme usagers ne s'avère pas aussi simple. Il faut trouver des appareils réutilisables, un système d'exploitation facile d'usage et libre de tout droit : *« C'est là où*

*l'on a mis un pied devant l'autre. Quand on a eu les premiers financements... Alors l'idée au départ, bon quand je suis allé à Emmaüs, j'ai mis des machines dans mon garage, j'ai commencé à voir si je pouvais réparer des vieux P4 d'Emmaüs. Il s'est avéré que le matériel des particuliers c'était nul donc on est allé vers les entreprises et en même temps que cela on a testé un accompagnement avec les usagers, ils venaient, on leur demandait rien, on faisait des tests, on a une petite salle, on s'est rendu compte que finalement sur Linux c'était jouable parce que tout ça ce sont des étapes, des stress. On a eu des réactions, « oui c'est quoi mon voisin il n'a pas ça ». « t'inquiète fais nous confiance! ». Et encore on a eu des démarches au départ, et heureusement qu'on a eu la lettre de la Fondation de France, du CMB et le talent des cités. Parce que ça nous a permis pendant un an, un an et demi de flotter comme ça et très tôt on a entendu parler du Visa Internet et ça c'était un modèle économique pour nous. Quand on a fini par l'avoir, avec deux ans de retard je dirai, il était temps que cela arrive et cela ne nous sauve pas encore. On est devenu responsable Visa Internet du Pays de Lorient, le point d'accès à la télé-formation » (entretien collectif salariés).*

*Il faut aussi établir des contacts avec un public, a priori victime de la fracture numérique. Là aussi les premières expériences suggèrent le caractère tâtonnant de la démarche qui, on le verra par la suite, deviendra structurant dans la posture d'accueil et d'accompagnement des publics : « alors juste un mot par rapport à 2007, c'est le premier usager, première catastrophe qui a été claire et nette. Donc le premier contact c'était les assistantes sociales par des connaissances, le réseau, quelqu'un de la CAF de Lanester, qui nous renvoie vers des assistantes sociales de Lorient qui nous disent qu'il y a un usager que ce serait bien qu'il ait un ordinateur, etc. Alors ce monsieur je l'appelle et il me dit c'est formidable, amenez moi un ordinateur. Ça été les premières déconvenues, il a toujours l'ordinateur, je suis arrivé chez lui, la première fois il était absent, la seconde il était complètement alcoolisé, donc une rencontre avec un monde dans les tours de Carvé, le type qui commence à m'agresser à peine je suis rentré, c'était terrible. Donc c'était une rencontre et aussi les limites qui se sont fixées dès le début, c'est à dire qu'on se rend compte que les publics arrivent, des usagers arrivent par le bouche à oreille, on n'ouvre pas les vannes non plus mais les usagers qui arrivent ici, ils ont une certaine forme d'autonomie. Mais dès le début du dossier, c'était on va peut être aller chez les gens déposer du matériel chez eux, etc, et là ça été catastrophique parce qu'on s'est retrouvé avec des publics qui étaient trop en difficulté, il y avait d'autre chose à faire dans la grande urgence » (entretien collectif salariés).*

*L'association s'appuie rapidement sur un réseau de bénévoles chômeurs dont certains deviendront par la suite salariés. L'implication forte des membres fondateurs, qui développent une communication importante, agrègent et forment les bénévoles, leur usage de réseaux interpersonnels favorisent une effervescence sociale et un premier développement dans une organisation sociale qui reste assez flottante. L'impression d'anarchie qui peut en découler permet aussi de tester les limites d'un modèle, d'affirmer progressivement des valeurs et, nous y reviendrons de tenter de concilier une forme d'organisation sociale qui soit compatible avec ce que les protagonistes qualifieront par la suite de cœur de métier : « On communique beaucoup, au travers de la presse, de différents médias sur le terrain. En terme de communication on est très présent. Donc on communique aussi auprès des institutions, auprès des travailleurs sociaux, etc. Et notamment des bénévoles étaient envoyés par la mission locale, des structures de ce type là. John qui est le compagnon de ma fille, c'est un musicien passionné d'informatique, donc du fait que j'ai lancé cela, il est venu dans l'association. Voilà petit à petit nous avons agrégé des bénévoles. » (J. Coche, président).*

Malgré ces primes difficultés, l'association Défis Numériques va connaître un développement assez rapide, bénéficiant de soutiens financiers assez importants car cette question de l'accès et de la maîtrise des outils informatiques jouit malgré tout d'une forme d'actualité. La recherche de financements tout azimut se traduit aussi par une forme de reconnaissance alors que paradoxalement

l'innovation sociale n'est pas totalement stabilisée. La dynamique novatrice se trouve ainsi stimulée par des soutiens financiers qui privilégient les projets au détriment du fonctionnement : « *Tout cela c'était expérimental, on cherchait à voir comment on pouvait intervenir auprès des publics, comment on pouvait trouver des ordinateurs, comment on pouvait se faire connaître auprès des institutions, auprès des Fondations. Donc on a eu le soutien de la fondation de France, on a gagné un prix au Crédit Mutuel de Bretagne, la Fondation MASIF, on a gagné un certain nombre de projets. On a eu le soutien de la Bretagne, qui a enlevé les 15000 euros pour un poste d'intérêt associatif. Et normalement c'est sur 4 ans mais nous avons eu que sur 3 ans, bon c'est comme ça. Au travers de ces financements là et des contrats aidés, nous avons pu nous développer, nous faire connaître* » (Gilles Le Couster).

### Crises et nécessaire clarification

Au bout de 2 ans de fonctionnement, l'association traverse cependant une crise interne assez importante qui va l'obliger à redéfinir un mode de fonctionnement et faire un point sur ces activités. Elle s'appuie pour cela sur un DLA et recrute dans la foulée une directrice qui va structurer un mode d'organisation jusqu'à présent peu stabilisé : « *Donc fin 2009, début 2010, c'était un peu la crise en fait. Il y avait des salariés, des ego qui s'entrechoquaient, des problèmes de reconnaissance avouée, inavouée, etc. Donc c'était un peu problématique. Du coup nous avons formalisé un fonctionnement associatif, parce qu'avant il n'y avait pas de conseil d'administration, il n'y avait rien, c'était un développement d'autogestion anarchique. Donc c'est début 2010 je crois, fin 2009, début 2010 que sont venus s'agréger les vrais administrateurs. Nous avons commencé à gérer la crise, avec des DLA qui nous ont permis d'avoir une approche structurante et petit à petit nous avons commencé à fonctionner de manière plus apaisée, plus structurée. Et nous avons recruté une directrice, ce qui a été quelque chose de très fort et ce qui nous a permis d'avoir vraiment euh, elle a mis du lien, du liant, de la structuration, de la hiérarchie au travers de l'équipe. Comme ça chacun avait son poste, en sachant que l'on gardait une certaine transversalité parce que chacun des postes doit pouvoir se recouvrir. Et cette directrice a été d'un apport formidable pour l'association et ensuite donc elle est partie fin juin 2011* ». Habitée à gérer des équipes importantes en Afrique, logisticienne de formation, elle a contribué à poser des bases plus solides au sein de l'équipe en organisation du travail et participe au dépassement de conflits interpersonnels qui se développent alors dans l'association. Les fortes personnalités des fondateurs et leurs implications différenciées dans l'association génèrent en effet parfois des contradictions difficiles à surmonter pour l'équipe en place : « *Il y avait un peu un dissonance avec Gilles qui était le manager avec une idée dans l'organisation fonctionnelle de comment on devait travailler. Et le président qui était quand même très présent et qui lui arrivait avec des idées qui n'étaient pas forcément faciles à mettre en cohérence avec le travail quotidien* » (entretien collectif salariés). Plus largement les modalités d'engagement dans l'association, la forte personnalisation des rapports sociaux restent tout à la fois présentées comme un idéal de travail et d'accompagnement des personnes et, paradoxalement, sont vécues aussi comme une source de fragilité.

Une première équipe salariée s'est constituée en s'appuyant sur des chômeurs bénévoles qu'elle a tenté de former par la pratique avec plus ou moins de succès. Plusieurs dimensions interviennent dans ce choix. Il s'agit de structurer des activités pour des personnes au chômage mais aussi de façon assez délibérée de privilégier une implication plutôt que de s'en tenir au registre stricte des compétences : « *En fait l'idée de départ en embauchant les bénévoles ça a été un mot qu'on ne supporte plus c'était l'entreprise autrement. C'était une innovation dans tous les sens, ça partait dans tous les sens. Alors après j'ai fait un résumé, on était dans des sables mouvants, complètement, aucune fondation stable, puisqu'on était sur un projet innovant que personne d'autre n'avait trop fait, à*

*l'époque on ne savait pas. Avec une équipe de bénévoles passée salariés, sur une entreprise que l'on voulait autrement c'est à dire encore une fondation mouvante. Il y avait trop de choses à déterminer, on avait des projets à monter. Alors des gens comme Christelle qui est arrivée directrice, qui avait mené 100 personnes dans une équipe sur la logistique plein de choses »* (entretien collectif salariés).

Dans cette perspective, les savoirs professionnels restent en quelque sorte contenus par les savoirs expérientiels qui sont fortement valorisés. Ce mode de fonctionnement, qui mêle bénévolat, engagement et formes salariales, est clairement distingué de pratiques professionnelles plus instituées qui travailleraient peu ou prou à une forme de stigmatisation des publics. Une nouvelle recomposition des rôles et des places serait dans cette perspective plus à même de favoriser une activation de la société civile dans laquelle s'inscrit Défis numériques : « *Mais je crois qu'il y a un gisement d'emploi au travers de ces pratiques. Un **gisement d'emplois important** parce que ce sont des pratiques qu'il faut essaimer et développer sur tout le territoire. L'approche qu'a une association comme la nôtre, c'est la double approche avec des **bénévoles impliqués actifs engagés** et du **personnel salarié engagé et militant** (...). Effectivement on a un engagement très fort, on y passe énormément de temps, plus que de raison d'ailleurs...* » (J. Coche).

Pour autant les premières transformations de postes de bénévoles en salariés n'ont pas toujours connu le succès escompté et les salariés de l'équipe, s'ils ont connu un parcours au chômage, disposent aussi de compétences professionnelles variées. Elles restent cependant en quelque sorte « contenues » par l'exacerbation de la référence à une possible condition commune ( l'épreuve du chômage), des références à l'engagement et une forme d'éthique partagée comme le suggère cette réflexion d'une salariée : « *Oui c'est dans les deux sens parce que oui l'association nous a donné notre chance mais si on rentre la dedans on donne aussi la chance aux autres, on partage aussi cette chance là et tout le monde a le droit à cette chance dans la vie avec des gens qui viennent frapper à se porte en lui disant nous sommes là pour voir et nous voulons vous aider si vous le souhaitez* » (entretien collectif).

Pour autant la professionnalisation de l'équipe est de plus en plus perceptible et l'un des enjeux contemporains consiste précisément à trouver de nouvelles modalités pour drainer et former de nouveaux bénévoles pour amplifier le travail de terrain et avancer vers cette activation de la société civile : « *Le bénévolat cela marchait avec le tutorat, avec Gilles Lecluster qui formait toutes les personnes parce que on était dans une logique d'expérimentation, on avait le temps, etc. Et maintenant on ne peut plus avoir cette logique là, c'est à dire que l'on peut accueillir des bénévoles mais on ne peut pas euh, les salariés ne peuvent pas passer du temps à les épauler, ils passent du temps bien sûr, ils les accompagnent, mais on n'est plus dans la même logique* » (entretien collectif conseil d'administration).

| Prénom   | Profil et fonction                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| John     | « Ma fonction principale est webmaster, donc on développe en plus du service aux particuliers, un service aux associations. Donc voilà création de site internet, dépannage réseau, location de matériel informatique. Ma fonction principale c'est webmaster et à côté de cela j'englobe un petit peu tout. Je suis souvent présenté comme homme à tout faire mais c'est un petit peu vrai, en charge du service technique avec Fabien, au niveau de reconditionnement toutes ces choses là et un peu d'accompagnement aussi. Je suis salarié maintenant, embauché depuis le 1er janvier 2009. Cela fera bientôt 4 ans maintenant, et j'ai eu le privilège de représenter Défi au concours de talent des cités en 2008, remise du prix au Sénat etc. C'était sympa parce que... Moi je suis venu à Défi donc euh, ben le président c'est mon beau père donc... Mais je suis aussi un autodidacte sur l'informatique. Et nous le système d'exploitation que l'on propose aux particuliers il est un peu différent que windows, c'est un système Linux que l'on met à la place et il se trouve que je travaillais déjà sur Linux depuis 2007 donc voilà c'est assez facilement que ça c'est fait, et puis on y allait ».                                                                                          |
| Janique  | « Je suis dans l'équipe de Défi depuis le 1er juillet 2009. Jusqu'au 1er octobre j'étais chargée de la communication des projets des quartiers surtout sur la ville de Lanester. Et depuis le premier octobre je suis responsable de l'association pour une durée de 6 mois et dans 6 mois on fait le point. Donc moi je suis arrivée dans l'équipe en ayant répondu à une offre d'emploi que Défi avait fait passé sur le site de l'ANPE. Une offre d'emploi qui au départ proposait d'animer et de développer un webzine. Finalement j'ai plutôt évolué vers un poste de communication. Et en fait j'ai proposé ma candidature, quand j'ai découvert l'association, à peu près en même qu'ils cherchaient quelqu'un, et j'ai trouvé que le projet était quand même plus que très intéressant. » (aujourd'hui le poste de Janique évolue vers une fonction de direction de l'association).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Mickaël  | « Je suis arrivé à Défi fin août dernier, après avoir fait une EMT, Évaluation en Milieu de Travail au mois de Juillet précédent. Je suis arrivé ici par l'intermédiaire de la personne qui me suit dans le dispositif PLI. Et par différents biais de personnes qui m'ont parlé de l'association, et par le projet professionnel que j'étais en train de monter avec le PLI. Donc à l'origine je suis un passionné d'informatique depuis que ça existe. J'ai voulu faire des études dans le domaine, chose que je n'ai pas fait parce que à l'époque c'était le tout début et ce n'était pas vraiment reconnu, donc on m'a fortement déconseillé la filière. Donc j'ai continué à faire mon petit bonhomme de chemin dans ce domaine en tant qu'autodidacte, aussi bien à me former qu'à partager ce que je savais faire. Je me suis retrouvé dans le projet de Défi et dans l'esprit qui tourne autour de la structure avec des projets précédents qui n'étaient pas aboutis mais qui étaient un peu sur le même principe. C'est à dire de partager un savoir faire et de le partager avec tous. Notamment avec ceux qui en ont le plus besoin et qui n'en ont pas forcément un accès facile. Donc c'est pour cela que je suis tombé à Défi, dans une association qui correspond tout à fait à mes attentes ». |
| Camille. | « Moi je ne suis toujours pas sobre, le café c'est la passion! En faite moi je suis à Défi depuis mi février 2011. Donc depuis février 2011 et j'ai répondu aussi à une annonce sur Pôle Emploi, mais plus exactement parce que la personne qui me suivait est la femme d'un des membres du bureau et donc elle savait qu'il y a avait un poste d'animatrice SWAP qui était demandé sur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | <i>l'association. Donc je suis venue une première fois pour dire coucou salut j'existe, et puis après j'ai attendu, j'ai patienté parce que je suis en Bretagne depuis 1 an, ce n'est pas facile au quotidien! L'informatique c'est juste que je suis née avec les premiers ordinateurs, c'est juste une utilisation classique comme tout le monde et moi à côté de cela j'ai une licence en commerce international dans la communication et les relations publiques et il y avait un lien en tant qu'animatrice web et je voyais un lien avec la communication, l'échange entre les personnes et pourquoi pas aussi entrer dans le milieu associatif, parce que je voulais donner de moi même. Pour moi c'était un avancement dans ma vie, je ne pouvais pas avancer sans donner à quelqu'un qui avait plus besoin de moi et qui avait un échange avec moi. Et je suis attachée à l'espace multimédia à Ploemeur. L'association est en partenariat avec la ville, je m'occupe de prêter des ordinateurs à ceux qui en ont besoin dans les quartiers en l'occurrence créer des boîtes mail pour chaque adhérent et faire des initiations aux personnes qui en ont besoin, voilà en résumé ».</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Mina   | <i>« Donc je suis secrétaire comptable ici depuis l'arrivée de Camille, mi février, fin février de cette année, je suis en contrat CAE. Je suis arrivée ici via la mission locale, j'étais en contact avec l'équipe relaie et ils ont reçu une annonce de Défi et c'est comme ça que j'ai postulé à cette annonce parce que je me sentais quand même concerné par le projet que Défi avait et sa mission. Parce que moi j'étais étudiante juste avant d'être sur le marché de l'emploi, et je me suis rendue compte que moi aussi j'avais des soucis de PC chez moi, et je me suis dit pourquoi pas, je sais que cela peut aider beaucoup de personnes ».</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Fabien | <i>« Je suis technicien Défi avec John et j'ai eu l'annonce via le site de Pôle Emploi aussi donc j'étais étudiant aussi, j'ai fait des études, j'ai cherché un premier emploi, c'était un peu la galère pour trouver. Donc ils m'ont laissé ma chance et maintenant je fais parti de Défi, 20 heures par semaine aussi. J'ai fini par un BTS ingénierie informatique et réseau pour l'industrie des services ».</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Gilles | <i>« Je suis là depuis l'origine, avec Joël on a fondé l'association. On a eu l'idée en septembre 2007, l'idée nous est venue pour plusieurs raisons, bon Joël était très branché, il était dans le monde des services donc au service des politiques, du social, il avait des bonnes idées, comme monter des lieux, des restaurants alternatifs avec des lieux de spectacles, faire du Slam, enfin il était toujours très dynamique, pleins de projets. Moi j'étais juste informaticien, branché dans le web depuis le début du web, branché dans l'informatique depuis le début. J'avais ce côté plutôt développement durable et j'avais aussi en tant que diplômé d'administrateur de réseau serveur, je voyais bien que sur les marchés à 45 ans tu es un ancêtre, à 45 ans ce n'est pas la peine de chercher du travail. Donc je me suis dit autant faire un truc sympa. Pourtant j'avais la hantise du particulier et de l'utilisateur de base en informatique, de la personne qui découvre. Moi je voulais beaucoup plus travailler dans le domaine des réseaux, le web je n'ai jamais arrêté en fait, je fais des sites web depuis 1995, voilà, donc l'idée est venue. Moi j'amenais un peu des savoirs faire plutôt techniques et lui amenais son réseau, des connaissances sur les institutions. Et donc je me suis mis de septembre à janvier, j'étais bénévole, en travaillant, on préparait et puis très vite j'ai été salarié dès que l'on a touché les premières aides de la Fondation de France, du talent des cités, je suis passé tout le reste le premier salarié. Voilà en résumé. ».</i> |

La reconnaissance de l'association, s'est opérée assez rapidement à travers l'obtention de sources de financement diverses depuis la CAF, en passant par l'inscription dans des contrats CUCS mais aussi la région Bretagne pour le programme Ordi Solidaire et pour le label national Ordi2 (Bretagne et Basse-Normandie). De fait ces différents projets, s'ils sont structurants pour la pérennité financière de l'association, la contraignent à penser son développement dans des temporalités variées et à des niveaux multi scalaires, ce qui complique la cohérence du projet associatif.

Ainsi le temps des expérimentations développées par l'équipe de Défis paraît difficilement compatible avec les logiques de financement à court terme des projets : *« Le problème de certaines expérimentations pour lesquelles nous sommes mandatés comme les contrats urbains de cohésion sociale, c'est que c'est sur 6 mois. Et sur 6 mois on n'a pas le temps d'installer la chose parce que nous il y a une expérience qui s'appelait le café numérique, au début ça ne marchait pas du tout, c'est à dire qu'on amenait des gens dans un restaurant d'insertion. On faisait de l'accompagnement, de l'information sur le numérique, les ordinateurs, et après il y avait un plat partagé par tout le monde, voilà. Au départ c'était difficile de trouver du public et sur la fin ça commençait à vachement bien marcher et l'État a dit non on coupe, alors que c'était là justement que... nous... on n'a pas le temps d'expérimenter, de mettre en œuvre, l'évaluation vient beaucoup trop rapidement et elle est trop factuelle, elle est trop sur les chiffres, et elle ne prend pas en compte toute cette dimension des liens très difficiles à faire. Toutes les personnes qu'on va chercher, sont souvent dans... enfin il y a un gros problème de solitude et d'isolement qui est prégnant en Bretagne en plus »* et *« Surtout dans ce quartier où avait lieu cette expérimentation. Je trouve que c'est dommage qu'on les supprime, c'est un des quartiers les plus sensibles de Lorient, où il y a le plus de gens isolés et on n'a pas laissé cette expérience aller au bout c'est regrettable »* (entretien collectif du conseil d'administration). Il s'avère difficile de travailler à la mobilisation de populations qui sont parfois dans des parcours, si ce n'est de rupture du moins de mises à distance à l'égard des institutions du social, avec pour épée de Damoclès des financements de courte durée, soumis à des logiques évaluatives manifestement peu appropriées. Ce constat est récurrent dans les collectifs d'acteurs novateurs. Il contraint les salariés à des bricolages permanents pour qu'en creux des dispositifs financés l'innovation puisse progressivement faire ses preuves : *« A Défis on arrive à dire qu'on est pas payé pour ce qu'on fait mais notre cœur de fonctionnement c'est de prêter des ordinateurs et d'accompagner et c'est là où on a le plus de mal à trouver des ressources, c'est à dire qu'on est toujours obligé d'aller sur des appels à projets satellites, qui nous permettent de rentrer des sous et d'aller dire à d'autres structures partout en Bretagne, il y a Ordi solidaire en Bretagne, il faut le faire ça vaut le coût. Oui humainement c'est génial mais financièrement ça va vous casser alors donc moi ce que je fais aujourd'hui, alors donc on est sur une filière d'abord, on trouve du matériel et quand on trouve du matériel, on le propose et ça peut être une petite association comme Linux Quimper, Linux Saint Brieux ou d'autres qui vont reconditionner le matériel et après on est en train de rechercher des acteurs pour l'accompagnement. Vous avez remarqué qu'on ne parle jamais de formation donc ça c'est bien volontaire depuis 2007, accompagnement. Et des facilitateurs, des gens qui font de la logistique, donc il y a un réseau qui s'appelle Ordi Solidaire Bretagne. On est sur une mission de 3 ans avec la Région pour la constitution de ce réseau. C'est une mission satellite de Défi »* (entretien collectif salariés). Les acteurs se construisent une compétence collective qui puise pour partie dans l'expérience partagée d'interactions et de situations. Cette inscription territoriale est donc tout à la fois une ressource singulière, un savoir pratique collectif, mais aussi une modalité de réajustement permanente.

Cette forte inscription territoriale se justifie donc au motif qu'elle permet de s'ancrer dans la proximité, au plus près du vécu des personnes et en limitant l'édification de barrières physiques ou symboliques. De fait la cohésion de ces collectifs d'acteurs est parfois bousculée par la nécessité, pour certains membres, de composer en parallèle avec des niveaux multi scalaires. Cette situation



nourrit au sein de l'association Défis des interrogations sur la pertinence par exemple de l'ouverture d'un second cercle d'adhérents composé d'associations ou de structures qui, sur d'autres lieux, sont amenés à envisager les modalités de la mise à disposition d'ordinateurs reconditionnés auprès de publics en attente d'accompagnement. Alors que l'association est encore d'une certaine façon dans une phase d'expérimentations à l'échelle locale, elle est donc conduite à exporter très rapidement à d'autres échelles une innovation qui n'est pas encore ni totalement stabilisée ni réellement sédimentée. Ainsi par exemple, elle souhaiterait aujourd'hui être en mesure d'appréhender moins intuitivement les effets produits par l'accompagnement aux usages sociaux des TICE. Dans cette perspective elle a d'ailleurs sollicité l'équipe de recherche Marsouins dirigée par Pascal Plantard pour initier ce chantier. Il est remarquable de relever que, comme pour de nombreuses expérimentations, cette association est entraînée dans une spirale de projets qui la conduit à investir d'autres terrains à d'autres échelles alors que l'expérimentation, prétexte et source de l'innovation revendiquée, peine toujours à trouver des modes de financement pérenne pour ses actions au quotidien. Les acteurs sont donc contraints à des acrobaties budgétaires permanentes pour tenter de pérenniser l'association tout en préservant son socle de valeurs et ses orientations<sup>3</sup>. L'initiative d'un plan de développement partagé entre conseil d'administration, salariés et bénévoles au moment de nos entretiens relevait précisément de ce souhait de faire un travail collectif de clarification dans un contexte de vacance de direction et de tensions budgétaires. Quatre thèmes sont travaillés : les missions et les valeurs qui les sous tendent, en quoi Défis contribue à l'innovation sociale et économique, gérer un processus de médiation sociale (de l'approvisionnement à l'accompagnement du public), recherche-évaluation-diffusion-valorisation de l'expérience (essaimage). Cette tension entre novation et incertitude constitue un point de vulnérabilité que le collectif d'acteurs est conduit à mettre en débat régulièrement, comme dans le plan de développement : *« Alors quand on a travaillé sur le plan de développement, on a essayé de définir nos valeurs et nos missions, bon ça c'était relativement simple, et après on a essayé de définir quelle valeur ajoutée on apportait. C'est à dire en quoi on faisait quelque chose qui pouvait être différent ce que faisait le voisin ou de d'autres associations, etc. Et toute notre réflexion a tourné autour de l'idée de proximité. Donc à la fois sur la question géographique, à la fois sur une espèce de contact avec les gens, et sur l'idée qu'il fallait rendre la technologie proche des gens aussi. Donc tout tournait autour de ce concept. C'était comme ça que c'était exprimé par pleins de gens, enfin les salariés, les bénévoles de l'association. Alors je ne sais pas comment on fait mais il y a beaucoup de truc qui tournent autour de ça. C'est à dire que l'on est impliqué dans des tas de partenariat. Peut être trop parce que ça nous coûte du temps » ; « Non mais nous sommes toujours dans l'expérimentation après on va élaguer et on prendra que ce qui est pertinent. Parce qu'on devra rentrer dans un logique derrière si on veut pérenniser la chose et si on veut avoir des salariés et puis aussi on est obligé de penser aux augmentations de salaire, on ne peut pas rester au SMIC toute sa vie, on est obligé d'intégrer cela dans notre démarche »* (entretien collectif conseil d'administration).

---

<sup>3</sup> Au moment de notre rencontre, cette situation avait généré un déficit de trésorerie.

## ORDI SOLIDAIRE BRETAGNE

« **Un nouveau réseau pour développer la filière bretonne de reconditionnement des ordinateurs libres et solidaires** L'association Défis Numériques a recensé et fédéré un réseau d'acteurs de la filière bretonne de reconditionnement de matériel informatique : depuis mars 2010, ce réseau rassemble déjà une quinzaine de reconditionneurs de matériel informatique dans un but social et solidaire répartis sur l'ensemble du territoire breton. En tant que chef de file en Bretagne de cette filière (défis est [pôle régional Ordi 2.0](#)) nous souhaitons continuer à coordonner et à structurer son développement au niveau régional et ainsi permettre de limiter le gaspillage de matériel informatique sur la région tout en améliorant l'accès pour tous aux outils et aux usages de l'informatique et de l'Internet »

[pôle régional Ordi 2.0](#) : »les organismes pouvant prétendre à la labellisation sont des « Reconditionneurs », des « Donateurs » (institutions, entreprises...), des « Facilitateurs » (structures assurant l'accompagnement, une aide logistique, etc.) »

Extraits de <http://ordisolidairebretagne.org/osb/> janvier 2011

## 2. des expérimentations qui tracent la voie de l'innovation ?

L'association a entrepris un travail que se veut donc fondateur tant sur son positionnement, son objet que sur sa gouvernance interne après 4 ans d'expérimentations. Alors que l'obsolescence programmée des ordinateurs s'affiche aujourd'hui comme une stratégie commerciale des producteurs, la question de leur recyclage devient plus que jamais une priorité comme l'atteste la mise en place de programmes de recyclage dans les régions et l'attribution de labels nationaux : « *On est dans la posture de développement durable humainement, matériellement, écologiquement, on est sur des missions. La mission Ordi Solidaire Bretagne elle est portée sur les deux, c'est à dire comment on empêche les machines de partir en déchet trop tôt beaucoup trop tôt, 3 ans. Et grâce à cet aspect développement durable technique on va pouvoir accompagner des usagers et les équiper puisque l'on sait qu'en France il y a 4 millions d'ordinateurs en déchets par an et qu'on pourra en placer ne serait-ce qu'un million.* » (Entretien collectif salariés).

L'association Défis se singularise dans ce paysage en essayant de relier cette problématique à l'exclusion numérique. L'impensé de l'accès et des usages sociaux des TICE, insiste-t-elle avec arguments à l'appui, risque de renforcer des exclusions sociales déjà à l'œuvre par ailleurs. Trois dimensions nous semblent plus particulièrement caractériser les orientations de l'association aujourd'hui : la première relève des postures d'accompagnement auprès des adhérents mais aussi auprès des bénévoles. A cet égard par leurs positionnements, les acteurs découvrent et réinventent en quelque sorte des pratiques et valeurs de l'éducation populaire. La seconde caractéristique renvoie aux rôles des machines et des logiciels, aux actants, dirait B. Latour, qui peu ou prou structurent aussi des alternatives sociales et économiques en permettant un accès libre à la toile. La troisième renvoie aux actions considérées comme satellites de l'association mais qui pourtant dessinent probablement la voie de l'innovation si on considère que ce statut suppose qu'elle acquiert une résonance sociale et une reconnaissance élargie (Fontan, 2008).

## 2.1 Quand les expérimentations d'accompagnement amènent à redécouvrir l'éducation populaire....

La prime expérience des salariés de Défis au sein d'un quartier, alors en cours de réhabilitation, les a convaincus de l'enjeu de développer des rapports de proximité avec un public qui reste relativement hétérogène et donc difficile à appréhender. Après des déconvenues liées à des publics assignés et/ou à des conventions, ils se sont forgés une représentation collective de leurs postures mais aussi de leurs différences avec des pratiques instituées, qui ne parviennent plus toujours à lutter efficacement aujourd'hui contre les formes de relégations sociales. De ce point vue, leur prime installation dans un quartier alors en plein destruction-réhabilitation leur a permis de mesurer l'ampleur des résistances et des craintes des habitants mais aussi d'apprécier l'enjeu d'aller vers des personnes aujourd'hui tentées par le repli : *« Ce qui a amené à aller vers l'extérieur, c'est le fait que les personnes en mi inclusion, en fossé numérique, ce sont des personnes qui sont incapables d'entrer volontairement dans un espace public numérique. Il fallait aller bien au delà dans la démarche pour casser des peurs, des appréhensions, leur redonner confiance. Et ça, ça été porteur dès le début, et on a compris que, en quelques heures, dans un lieu comme ici ou dans un conseil numérique que l'on a fait dans un restaurant à Lorient, dans d'autres lieux que des lieux de formation, on pouvait amener à la découverte des personnes qui ne savaient pas ce que c'était un email ou surfer sur la toile, des mots comme ça, on leur amenait juste des actions sur des mots simples. Et ils avaient un peu la banane en sortant, ils étaient heureux parce qu'ils étaient sortis d'une première exclusion. Moi je disais pendant longtemps, 80% de l'exclusion c'est en phrasant qu'on la casse, après ça peut durer des années pour les usages. Mais voir à quel point on les réinsérerait par rapport à un monde qui s'impose de plus en plus à eux. Ça a été le déclencheur, il suffisait de regarder pour comprendre empiriquement alors après c'est ça il y avait toute la transversalité, les gens qui changeaient. Même parfois c'était devenue une cuisine là bas, les gens venaient prendre le thé dans l'ancien local qui a été détruit maintenant. »* (Entretien collectif salariés). Ils ne peuvent que constater que cette difficulté à mobiliser des personnes en situation de relégation sociale est partagée par d'autres acteurs : *« Les bailleurs sociaux ont fait par exemple, parce qu'ils dématérialisent leur portail des sociétés HLM, ils ont dit on va faire un réseau interne, des télés internes, on va faire des services internes, on va proposer de l'Internet à 1 euro comme à Brest. Et bien finalement la tour Engin a mis 5 ans à obtenir 50% de public déjà concerné par leurs services, pourtant des services extrêmement peu chers et intéressants et avec de l'accompagnement etc. Donc 5 ans de travail sur des immeubles à eux, pour que leur public à eux qui sont contingentés, il puisse leur envoyer une lettre chaque jour si ils veulent. Alors une personne c'est vraiment le pied dans la porte quoi parce que après avec le bouche à oreille etc. ça enclenche des choses »* (entretien collectif salariés). Les salariés savent aussi désormais qu'il faut savoir dépasser ce premier constat et laisser le temps aux personnes d'adhérer de façon progressive aux propositions. Aussi ont-ils cherché à multiplier les communications pour que aussi, à côté du « aller vers », des personnes viennent aussi désormais pousser la porte de leurs locaux : *« Quand on a fait le porte à porte, on a du faire 3 immeubles de 4 étages avec 4 appartements par étage, on a du avoir une totalité de 5 réponses, 5 fiches remplies mais avec au final 1 ou 2 personnes qui sont vraiment venues et qui ont suivi les cours dont une qui a arrêté en cours de route (...). Ce n'est pas que ça marche pas, c'est que les gens ne sont pas encore dans la dynamique. Soit c'est j'en ai une utilité, je ne vois pas l'utilité que je pourrais en avoir, je suis bien dans mon quotidien, j'ai des choses à faire, je n'ai pas de temps à perdre »* (entretien collectif). Leur insistance dans l'entretien collectif sur les enjeux du porte à porte dénote cependant avec les réalités des financements de l'accompagnement qui ressortent souvent de logiques formatives dont ils connaissent les écueils pour ces personnes. Aussi ils privilégient en parallèle des accompagnements dans des lieux qui se veulent plus ouverts, plus chaleureux (à domicile, dans les restaurants, dans leurs locaux...) : *« Et de la même manière lorsqu'il y a une initiation, prenez d'abord un café on va d'abord discuter un peu de leur vie parce que ce sont des gens qui ont un bagage plus ou moins lourd, ils en parlent plus ou*

*moins facilement mais à un moment donné ça va toujours venir, et le café justement bon on dé stress, ne vous inquiétez pas l'informatique ce n'est pas si terrible! On commence par quelque chose de tranquille et après on s'y met tout doucement voilà » (entretien collectif salariés).*

La recherche d'une forte visibilité sur l'espace public, l'inscription dans des réseaux sociaux locaux multiplie de fait les possibilités d'accès à des personnes qui vivent des formes de relégations sociales : « *Mais on travaille sur un public extrêmement atomisé, il n'est pas euh, on n'a pas un lieu qui aurait une typologie de public qui serait complètement dans la démarche. Nous on va chercher des gens qui n'ont pas de réseau, ce sont des gens isolés, qui vivent seuls, qui sont dans les quartiers (...). Bon sur le terrain on connaît plein de gens, du fait de ma position, de nos positions sur Lanester, nos implications dans les réflexions politiques. Moi ma femme est élue à la mairie de Lanester..... On a des réseaux, moi je connais un tas de gens qui nous permettent d'avoir des relais pour identifier les publics. Et je vous dis on travaille aussi avec les travailleurs sociaux, les jeunes qui sont dans les quartiers, les médiateurs. Enfin bon un tas de gens qui sont sur le terrain, on participe à toutes les manifestations, les fêtes de quartier, dès qu'il y a quelque chose sur le terrain, un événementiel on est présent. On intervient, on se fait connaître auprès de toutes les associations parce que, au-delà de nos démarches, on essaie d'être un centre de ressource pour les associations qui sont aussi dans le fossé. Et, à travers elles, on touche aussi notre public parce qu'eux-mêmes, dans leurs adhérents, ils ont des publics qui relèvent de notre intervention. Donc on a tout un tas de fils que l'on tisse comme cela et qui nous permettent d'aller vers et au devant des publics » (J. Coche, président).*

Cette inscription dans l'espace public local est travaillée par les salariés mais aussi par les membres du conseil d'administration. Elle constitue un chantier de réflexion permanent tant elle s'enracine dans la conviction partagée que le dépassement d'un certain nombre de peurs peut être progressivement dissipé par une proximité forte avec les personnes. Elle est aussi associée de plus en plus explicitement à la volonté par ailleurs d'édifier un réseau de bénévoles, clairement distinct désormais du réseau de salariés : « *tout à fait et c'est pour cela qu'on cherche des bénévoles pour aller un peu plus loin dans l'accompagnement avec des personnes qui pourraient aussi venir sur option, des heures libres, des rencontres organisées un petit peu dans les locaux. Si on veut aller plus loin il faut que l'on trouve des solutions bénévoles. Parce qu'il n'y a pas de financement pour cela* » (entretien collectif salariés)

Cette présence sur l'espace public s'accompagne de réflexions et d'expériences partenariales pour élargir le cercle des personnes qu'ils pourraient accompagner : « *Il faudrait que l'on arrive aussi à avoir des relations privilégiées avec les directeurs et les directrices d'école qui eux repèrent des publics qui... On sait aujourd'hui, comme à Lorient, qu'on a des enfants et à Lanester c'est pareil, parce qu'on a la même typologie, on a des enfants qui n'ont pas à manger, qui n'ont pas les bonnes chaussures, qui n'ont pas euh, et ça ce sont les directeurs qui peuvent les identifier parce que ce sont des gens qui ne franchissent pas les portes, ils ne vont pas montrer leur misère. Ils ne franchissent aucune porte et c'est vraiment les directeurs d'école qui voient justement. Là on a quelque chose à tisser* » (entretien conseil d'administration). Ce travail de tissage de réseaux, d'une visibilité sociale sur l'espace public (que j'ai pu appréhender à l'occasion de mes déplacements) permet à l'association d'être réellement inscrite dans une proximité géographique voire interpersonnelle ...ce qui n'exclut pas un travail partenarial plus classique avec des institutions car il permet aussi de multiplier les formes d'accès aux publics mais aussi les sources de financement : « *On a quand même toutes les approches possibles, on a des approches très institutionnelles, c'est à dire que le PLI nous apporte du public aussi, c'est une convention. On a les approches de réseaux dont tu viens de parler. On a aussi toutes les expériences difficiles que l'on a essayé de mener, le porte à porte, les histoires de Tupperwar, qui ont quand même marché. Mais on est quand même toujours en recherche là-dessus.*

*Mais on a quand même les 3 approches, le public en direct quand même (...). On essaie que les institutions soient nos partenaires » (H). Cependant cette volonté d'inscrire leurs interventions dans des relations partenariales n'est pas sans déconvenue. Ainsi leurs expériences donnent à voir et les confortent dans le constat de l'éloignement et de la mise à distance qui s'est parfois installée entre des professionnels de l'animation et de l'intervention sociale et des personnes fragilisées, comme le suggère cet extrait d'entretien : « Mais à l'inverse on continue d'être présent dans les quartiers par nos partenariats et en montant des animations comme on le disait tout à l'heure. Soit des animations dans le cadre des contrats urbain de cohésion sociale ou de la mixité éducative. Soit dans certains quartiers de Lorient nous sommes partenaires des maisons de quartier, des centres sociaux et ponctuellement on est présent justement pour continuer à faire passer l'information mais dans le cadre de partenariats.. (...). Dès le début à Lanester, on a dit qu'on propose dans le cadre de CUCS de travailler dans les quartiers, avec les animateurs, pour nous proposer la partie TIC, alors on a signé très bien mais on a jamais vu les animateurs. C'est pas un secret mais (rire). Mais c'est grave, on s'en est rendu compte avec Carl, John et Antoine et on s'est retrouvé à faire de l'animation tous les mercredi sans jamais voir un animateur, ce n'était pas du tout l'objectif. L'objectif c'était que grâce à l'animation en place...(...). Mais moi ce n'est pas du tout ça que j'imaginais, je pensais comme on va rejoindre des équipes du centre social Brizeux, on va juste amener nos outils et on va soutenir. Et ça a été pour moi terrible quand on nous disait ben voilà maintenant vous avez signé pour tant de millier d'euros et vous allez faire votre boulot. Nous on a jamais voulu se projeter dans le rôle des autres mais ce sont les autres qui nous ont projeté directement. On se retrouvait embarquer dans combien de mauvais plans! » (entretien collectif salariés).*

A contrario, l'équipe de salariés rencontrée insiste sur les pratiques plus intuitives qu'ils ont développées et qui reposent davantage donc sur une sociabilité ordinaire. Elle leur semble plus à même de restaurer une forme de confiance en soi fortement fragilisée chez les personnes qu'ils côtoient, comme l'évoque cet échange entre des membres du conseil d'administration :

- « Il y a ces gens qui avaient arrêté d'aller au Polygone qui est aussi un centre social associatif... parce que je crois que nous sommes plus dans le respect de l'échange et qu'avec Janique, John et Carl ils se sentaient vraiment bien alors qu'avec le salarié de l'association, ils ne se sentaient plus bien » ;
- « Oui nos salariés qui n'ont aucune formation de formateurs ni de travailleurs sociaux, ils n'ont aucune approche de l'autre, un peu professionnelle » ;
- « Et on pourrait dire qu'ils ont un savoir, savoir-faire qui pourrait inspirer les professionnels. Eux ils arrivent avec quelque chose qui pose question » ;
- « On essaie de cultiver une espèce d'empathie distancielle, ce détachement ne pas trop entrer dans... » ;
- « Mais ce qui serait quand même intéressant c'est de savoir comment ça c'est fait pour la qualité personnelle des gens. C'est à dire comment cette association a créé ça, c'est à dire qu'on est en train de devenir un véritable centre de formation d'insertion alors que on n'a pas du tout les compétences au départ » (dialogue entretien collectif)

N'étant pas investis d'une professionnalité labellisée (tant par leur modalité de recrutement que par leur formations initiale), revendiquant ou adhérant à l'idée que d'autres modes de fonctionnements associatifs et/ou entrepreneuriaux sont possibles, les salariés privilégient au final la mise en avant d'une morale et d'une éthique interpersonnelles de la relation : « D'abord discuter, de boire un café, de discuter avant même de parler de ce qu'est Défi, de répondre aux besoins de la personne (...). Et on met les gens dans l'ambiance directe et le lieu participe à cela, nous sommes dans une structure,

*même si pour nous on commence à arriver aux limites de cet endroit là » (entretien collectif salariés). Aussi l'objet de Défis apparaît parfois davantage comme un levier pour des finalités qui le débordent « C'est tout aussi important pour nous d'être vraiment dans la relation et la création de lien avec les personnes qui finissent pas adhérer à l'association ou bénéficier des services que l'on propose mais aussi entre les personnes. Tout à l'heure Gilles parlait d'équiper les gens, les accompagner, c'est lutter contre l'exclusion numérique et c'est aussi lutter contre d'autres formes d'exclusion (...). Il y a un échange au delà de l'informatique, un échange de savoirs entre elles et moi, moi et elles et entre elles également aussi. Ça va parler de cuisine, de couture, de différentes choses et autour de tout cela on fait notre sauce et on monte un gâteau complet » » (entretien collectif salariés).*

## **Tensions entre des financements finalisés et une conception souple et ouverte de l'accompagnement**

La distinction sémantique, fréquemment rappelée dans les entretiens, entre accompagnement à l'accès et aux usages de l'informatique et formation synthétise tout à la fois une analyse du rapport des personnes bénéficiaires à l'égard de la formation et leurs approches, voire leurs propres expériences critiques de la formation académique (certains sont autodidactes) : *« L'accompagnement est une relation à double sens, la formation est une relation uniquement dans un sens (...). Voilà en 2007, on était à se dire non pas le mot formation, parce qu'il y a déjà eu trop de rejet, trop de drame autour de la formation, de la scolarité. Donc ne pas être scolaire, donc le mot accompagnement ce n'est pas scolaire et ça ne fait pas peur, tout simplement. (...) Et voilà dès le départ on était pas dans de la formation, Word, Excel, power point. Le truc de base qu'on trouve au Greta ! »* (Entretien collectif salariés).

La difficulté à trouver des sources de financement pour cet accompagnement a cependant contraint l'association à s'inscrire dans divers dispositifs où ces marges de manoeuvre sont parfois encadrées par les modalités d'entrée : *« Donc ici on fait 2 voir 3 types d'accompagnement. Le premier c'est sur prescription pour les personnes bénéficiant du dispositif PLI, donc là on est vraiment dans le cadre d'un usage dédié à la recherche d'emploi. Oui c'est important. Donc là on est sous forme d'un accompagnement de 10 heures chacun. Le premier atelier est dédié à la découverte de l'informatique, de l'ordinateur. Le deuxième atelier est dédié à la découverte des usages d'Internet mais dans une pratique de recherche d'emploi. On a un accompagnement de 10 heures où l'on va faire cet accompagnement et c'est ce que l'on appelle le Visa Internet Bretagne (...). Le troisième type d'accompagnement, du coup le plus nommé de tous, c'est dans le cadre du point d'accès à la téléformation, avec des personnes déjà équipées d'ordinateurs sous Windows, ils vont se former sur inscription auprès de Défi, la centrale. Le contenu de la formation est dispensé dans les organismes de formation et entre deux séances et à la fin, les personnes viennent continuer à s'auto former à Défi et c'est là où notre équipe de bénévoles intervient et est importante pour cet accompagnement là »* (entretien collectif salariés). Aussi ce sont souvent dans les interstices de dispositifs financés que l'association est amenée à proposer des accompagnements dans la conception souple, ouverte et non finalisée qu'à contrario elle privilégie : *« Tout à fait et c'est pour ça qu'on cherche des bénévoles pour aller un peu plus loin dans l'accompagnement avec des personnes qui pourrait aussi venir des options, des heures libres, des rencontres organisées un petit peu dans les espaces dans les locaux. Donc si on veut aller plus loin il faut que l'on trouve des solutions bénévoles. Parce que il n'y a pas le financement qui va avec »* (entretien collectif salariés).

Alors que l'accès à des plateformes numériques devient un enjeu pour les personnes bénéficiaires de droits sociaux mais aussi pour les institutions qui multiplient les interfaces numériques, ces dernières peuvent aussi être tentées d'instrumentaliser l'association Défis Numériques *« Avec Pôle emploi, on*

*n'avait aucun contact, il nous avait fermé la porte il y a un an et demi et là dans ces six derniers mois, de plus en plus de conseillers pôle emploi nous appellent oui nous orientent directement des gens en disant : vous ne savez pas utiliser un ordinateur , aller voir Défis, ils vont vous accompagner et vous aider. C'est vrai pour pôle emploi, c'est vrai pour la CAF ». (Directrice intérimaire). Cependant cette situation justifie aussi la structuration par l'association de propositions de partenariats comme avec la CAF pour l'accompagnement et le conseil général pour l'équipement : « le projet qu'on leur propose c'est d'avoir un partenariat pendant trois ans pour l'accompagnement et l'équipement de 750 familles du Morbihan (...). Ce qui suppose deux choses : ou on grandit et on grandit vite, ce qu'on ne souhaite pas ; ou on essaime. Et c'est complètement là-dedans que l'on souhaite se situer » (directrice intérimaire).*

Les dynamiques d'accompagnement à l'œuvre s'inscrivent dans une activation de rapports de proximité et réactualisent en quelque sorte des leviers de l'éducation populaire. La revendication d'une proximité géographique, interpersonnelle est cependant de plus en plus interpellée par de nouveaux projets qui amènent l'association à se positionner à des niveaux multi- scalaires, la région, le département. L'enjeu de clarification des missions, des valeurs et du fonctionnement de l'association devient essentiel. Il pose aussi, on va y revenir, de façon centrale la question de la place des bénévoles, des adhérents mais aussi du conseil d'administration.

## **2.2 Derrière les choix techniques, une économie plus ouverte et plus solidaire**

Avant de développer ce point, il convient de prendre la mesure des orientations technologiques de l'association et des choix et des valeurs qui les soutiennent. Ils apparaissent en effet assez essentiel dans la caractérisation de l'innovation dans la mesure où derrière les choix techniques s'affichent aussi la recherche d'alternatives sociales et économiques. Ainsi l'utilisation d'un système d'exploitations et de logiciels libre (Linux) relève certes d'un choix contraint (il fallait composer avec une faiblesse de financement) mais aussi d'une revendication d'autonomie à l'égard d'un marché informatique générateur d'exclusion technique (technicité du matériel pour non initiés), sociale (l'absence d'usages sociaux pour des personnes fragilisées accentue aujourd'hui les situations d'isolement) et économique (coût induit par l'achat, le remplacement, les logiciels, ...).

Aussi les salariés, plus particulièrement chargés de questions techniques, ont développé une connaissance, souvent en dehors des circuits conventionnels de formation, des questions informatiques et ont affirmé des orientations technologiques compatibles avec les valeurs du projet associatif , comme l'illustrent ces quelques extraits d'entretiens : « *Que ce soit la DSL ou que ce soit Windows en 1980, l'appropriation elle était déjà très compliquée, et déjà Microsoft profite de l'entraide, c'est à dire qu'on est tous des bénévoles sans le vouloir que ce soit de Microsoft, d'Orange ou de Free. Quand Free tu les appelles ils te demandent est ce que vous avez un voisin, un proche qui a Free parce que de toute façon on ne fera rien tant que vous n'avez pas essayé avec leur box. C'est quand même une clause relativement abusive du fond des choses. Bon je reviendrai sur le réseau, le réseau aujourd'hui c'est pratiquement le truc le plus compliqué en informatique, et ils sont en train de faire passer ça chez les gens alors que dans une entreprise dès qu'il y a le réseau qui tombe ils prient, ils attendent le technicien. Ils font des contrats de maintenance à 20 000 euros par an pour qu'un technicien arrive dans les 24 heures pour réparer le réseau et dépanner l'entreprise. Le technicien il ne va pas résoudre le truc en 2 minutes mais justement c'est très compliqué et justement il y a une pédagogie là qui est très intéressante à décrypter sur justement les guides rapides parce qu'ils savent qu'il y a une économie énorme et il y a aussi un soutien aujourd'hui par téléphone qui marche de mieux en mieux » (entretien collectif salariés). Passionnés par les usages sociaux des TICE, certains salariés entretiennent une véritable veille stratégique pour anticiper sur l'évolution des matériels et les*

bouleversements qu'ils pourraient générer sur les pratiques sociales : « la courbe de la puissance des processeurs elle s'est aplatie complètement. La puissance requise pour les jeux elle a été portée par les consoles. C'est la carte graphique maintenant qui prend tout mais qui va arriver à saturation. Et ils sont arrivés à un point où nous sommes dans des réalités virtuelles tellement dingues que de toute façon il y a la 3D qui va venir rajouter une couche mais on va faire des sauts d'innovation là. On n'est plus sur des sauts de puissance mais sur des sauts d'innovation. La 3D, les hologrammes, les neurones (la biomécanique), les ordinateurs refroidis (...). Les supraconducteurs à moins 200 degrés n'ont plus aucune résistance par exemple, ça devrait dire que même les ordinateurs refroidis pourraient monter à des puissances extraordinaires. Mais en tout cas pendant 10 ans nous on est un peu tranquille sur le matériel que l'on reçoit de 2006 ou 2005 ou 2007. Mais il faut qu'on se méfie de l'obsolescence qui est de plus en plus programmée aussi (...). Quoi qu'il en soit la véritable innovation c'est la DSL et le Web, c'est internet. Après les outils qu'ils exploitent, qu'ils soient mobiles ou pas. Bon ça la mobilité c'est très important, l'outil de mobilité viendra sûrement interférer dans Défis » (entretien collectif, salariés)

Ils ont de ce fait travaillé, en proximité avec le public et ses demandes, à des adaptations qui facilitent un usage socialisé de l'outil informatique : « Nous on a les versions de Linux, on a même notre propre version je dirai, parce qu'on installe Linux et Basta. On a rajouté plein de choses pour faciliter, pour que la personne ait le moins besoin de nous au final (...). Donc nous en hors ligne il y a déjà un panel de logiciels enregistrés. Ah oui il y a de quoi faire un peu de traitement vidéo, du traitement photo, toute une suite éducative pour les gamins, un maximum de jeux que l'on a pu mettre (...). On fait de la veille sur tous les logiciels Linux qui débarquent et qui sont très bons, on voit ce qui se dit sur les forums ou autre et puis avec nos propres expériences... » ; « on avait de gros soucis avec MSN sous Linux ça a toujours été à la traîne parce que Microsoft change constamment ses protocoles de vidéo et d'audio. Du coup les logiciels pour Linux qui sont des clones de MSN c'est la galère pour s'adapter. En règle générale tout ce qui est MSN, ça marche beaucoup moins bien sous Linux. Et du coup maintenant avec Facebook on n'a beaucoup moins de demandes MSN (...). C'est une autre forme de communication plus lente, mais imagée. Et puis avec un chat intégré. Légère mais plus profonde en même temps. Facebook pour les réseaux c'est quelque chose d'intéressant. Moi au niveau de l'aspect familial de Facebook, je trouve que c'est bien, le temps est tiré, il n'y a pas d'instant T, il y a une sensation de connaître plein de choses même si il n'y a pas une volonté de partage énorme pour certains. Mettre 3 photos pour l'ancien, juste les 3 photos, alors qu'il n'aurait jamais pensé à les échanger. Il y a un cycle et c'est riche dans le cadre d'échange chez les anciens. Ce n'est pas du logiciel libre et éthiquement c'est plus dangereux mais... (...) on a choisi Google comme moteur de recherche, même si on sait ce qu'il y a derrière » (entretien collectif salariés) .

Mais il ne s'agit pas seulement pour l'équipe de salariés et de bénévoles de favoriser l'accessibilité et la circulation sur la toile, il s'agit aussi peu ou prou par petites touches de faire prendre conscience aux personnes qui les sollicitent des orientations sociales, économiques, voire politiques des choix technologiques : « Moi, quand je faisais de l'accompagnement ou quand j'étais dans le quartier pour expliquer aux personnes ce que l'on fait, pour moi c'était important d'expliquer ce qu'était Linux. Je ne me contentais pas de mettre en avant le fait qu'il n'y a pas de virus, enfin des choses qui pouvaient rassurer, mais aussi pour moi c'était important de parler d'esprit de communauté. Et de mettre ça ensemble parce que je pense que quand Joël et Gilles ont fait le choix d'utiliser Linux et des logiciels libres, c'était important dans leurs discours et je crois que c'est important de faire découvrir ça aux personnes parce que oui ça correspond aux valeurs que l'on porte » (directrice intérimaire) ; « par rapport à Linux on explique pas toujours, mais pour des gens qui ont une connaissance de Windows et qui veulent bien faire la différence entre les deux, on peut prendre le temps de mieux expliquer l'éthique de Microsoft et celle du monde de Linux » (entretien collectif salariés) .



L'objectif affiché consiste donc à lutter contre l'exclusion sociale en valorisant les alternatives technologiques tout en prenant la mesure en parallèle des risques d'enfermement dans des mondes virtuels parallèles : « *Donc il y a une forme d'exclusion mais ça c'est une bascule à l'échelle mondiale, c'est la bascule vers le libre. Et la bascule est en train de se faire. Et c'est un très bon choix parce que même l'OS le Système d'exploitation libre les gens ne connaissent pas trop, tous les français sont usagers de logiciels libres comme Firefox, VLC, Open Office, etc. Skype n'est pas libre, il est gratuit. Et grâce au réseau en ligne, on peut avoir une pédagogie et un soutien costaud* » (entretien collectif salariés). Cette référence à un monde parallèle mais dont l'influence va grandissante (la part de l'usage des logiciels libres est en augmentation) n'exclue pas des connections avec le monde marchand : « *Dans le cadre du premier click ce n'est peut être pas le moment, sauf que tu glisses quelques mots la dessus. Maintenant attention on ne marginalise pas, on peut parler d'éthique mais quand on les amène sur Google on les amène sur du privé, quand on les amène sur Facebook c'est du privé. Parce que ça suffit, ils ont déjà un OS avec la plus part des logiciels libres, on ne va pas les amener sur des machins pour faire du libre. Par exemple si on les met sur Ekiga personne ne sera connecté, ils seront exclus* » (entretien collectif salariés). En effet l'approche critique de l'économie informatique contemporaine, dénoncée pour sa marchandisation excessive et l'exclusivité de ses orientations technologiques source de renforcement de l'exclusion sociale, se traduit aussi en parallèle par une volonté de ne pas confiner les personnes accompagnées dans un univers virtuel confidentiel : « *Là quand même on ne les a pas trop exclus. Ils ne sont pas restés du côté obscur de la force! Mais là nous on fait une économie, on travaille avec le bien commun, on peut soutenir des expérimentations avec le bien commun, c'est à dire que aujourd'hui avec 500 machines Linux, on est expérimentateur Linux en France, c'est important* » (entretien collectif salarié). De la même façon la réflexion sur le prêt (plutôt que la vente) et la maintenance font partie intégrante des propositions associatives. Il s'agit là encore de limiter des exclusions économiques indirectes par un système de prêt et de maintenance adapté. Aussi les ordinateurs reconditionnés sont le plus souvent prêtés ce qui assurent les adhérents (l'adhésion à l'association est à ce jour la contrepartie du prêt informatique) d'une maintenance afin d'éviter que, au-delà de l'achat de l'ordinateur, de nouveaux goulets d'étranglement financiers limitent l'usage du matériel informatique : « *C'est les nôtres donc à un moment donné on assure la maintenance, vu qu'on a des machines qui sont assez homogènes au niveau du parc on sait très rapidement quelles sont les séries sur lesquelles on va avoir des soucis, on n'est pas encore à anticiper les pannes mais il y a des modèles où on sait qu'ils peuvent revenir rapidement. Il y a des symptômes que l'on identifie très rapidement. Sur les machines des particuliers qui ne sont pas adhérents à Défi, qui ont leur ordinateur à eux, on fait un diagnostic rapide. On voit si peut être c'est ça, le diagnostic est uniquement là pour les aider en leur disant ben voilà c'est uniquement votre carte graphique qui est tombée en panne, ça vaut 20 euros si vous en acheter une. C'est pour éviter qu'ils aillent dans une boutique informatique et qu'ils en aient pour 400 euros de maintenance et de réparation sur un truc faux. C'est déjà arrivé que des gens reviennent avec des factures complètement incohérentes au niveau de la tâche qui a été fait* » (entretien collectif salarié). Aussi le prêt d'ordinateurs plutôt que le don, dont on connaît les limites par ailleurs, permet de pérenniser une forme d'échange avec les adhérents et prend appui sur des conseils techniques pérennes : « *Il y a l'idée du prêt, d'abord de ne pas avoir un échange marchand avec les personnes, d'engager une relation marchande. Hors de question, et ça c'est vraiment éthique. On ne voulait pas que les gens on leur vende un ordinateur de récupération 30 euros ou 50 euros et que le lendemain ils viennent parce qu'ils ne comprennent pas un truc USB ou quoi* » (entretien collectif salarié).

### 2.3 Identifier un modèle économique et une gouvernance associative

Portée par une dynamique d'expérimentations sociale, économique, technique et organisationnelle, l'association se trouve dans une situation paradoxale : reconnue dans ses missions, elle n'en traverse

pas moins une période de crise financière pour partie liée aux logiques de financement public qui privilégient l'investissement plutôt que le fonctionnement ; sa reconnaissance locale se traduit par ailleurs par des sollicitations de bénévoles et une présence plus marquée d'adhérents dans la structure ; appelée progressivement à intervenir à différentes échelles territoriales, elle doit clarifier un fonctionnement associatif qui a jusqu'à présent privilégié une forme de proximité dans les espaces publics et avec des personnes en situation d'exclusion.

### **Poser des jalons pour une « démocratie proactive » ?**

Souhaitant ne pas se laisser enfermer dans des cadres pré-établis mais bien garder une forme de maîtrise sur le projet associatif, l'association a connu différentes périodes et difficultés dans son mode de fonctionnement. Ainsi la possibilité, les premières années, de glisser du bénévolat vers le salariat a soulevé des questions et des difficultés dans le mode de fonctionnement, comme le rappelle l'entretien collectif avec le bureau : *« C'est vrai que l'on considère cela comme un élément positif de l'association(...). La politique de l'association allait dans ce sens là (...). Alors il peut y avoir une contradiction c'est que faire du travail social avec des gens qui sont en difficultés sociales, cela pose des limites. On a eu quelques cas limites, parce qu'il y a quand même des gens que l'on n'a pas pu consolider. On savait que c'était des gens qui ne pouvaient pas aller plus loin. Et donc qui ont pris leur place dans la maison, qui sont restés bénévoles et qui étaient en fragilité telle qu'ils n'avaient pas suffisamment d'autonomie pour pouvoir continuer à travailler. Donc c'est à la fois un élément de notre développement et une contrainte de notre développement cette histoire »*. Cette période reste malgré tout considérée comme fondatrice des valeurs de l'association dans la mesure où le développement d'activités pour des personnes sans emploi est aussi un objectif à plus long terme de l'association : *« Ceci dit cette histoire correspond bien à nos valeurs c'est à dire que l'on est bien dans l'idée de l'éducation populaire, en gros c'est à dire que les gens peuvent tous progresser avec leurs volontés propres, oui dans un souci de promotion sociale. Donc ce n'est pas quelque chose que l'on va abandonner mais ce n'est pas notre souci premier quand même »*. Aussi cette idée, assez partagée à l'occasion de l'entretien collectif, se traduit désormais par un souhait de distinguer, au moins dans un premier temps, les formes d'engagement des uns et des autres : les salariés, les bénévoles, les adhérents sans que pour autant l'on s'interdise de possibles passerelles. Le recours plus extensif à des bénévoles est aujourd'hui plus explicitement envisagé alors que se dessinent de nouveaux chantiers, moins en proximité (mission départementale pour la CAF). Il ressort également que l'animation et la formation de ce réseau augurent d'un nouveau chantier de l'association, de même que celui de l'animation du réseau d'adhérents, initialement prévu à travers l'animation d'un Webzine<sup>4</sup> et aujourd'hui en friche.

Pour le président de l'association, ces questions qui ont tendance à être supplantées par l'actualité de la vie associative restent en effet essentielles car, au-delà de la réduction de la fracture numérique, l'enjeu associatif consiste bien à apporter une pierre à un édifice bien plus imposant, celui de la « démocratie proactive », notion peu validée mais dont les principes s'apparentent à l'idée d'empowerment : *« Alors proactive ça veut dire amener les gens à participer au débat et à être partie prenante, à éduquer, et comme ils ne s'éduquent pas tout seul donc à mettre des processus permettant cette éducation en place et que les gens développent cette pensée critique, apprennent à réfléchir et ne soit pas uniquement avec des oeillères. Donc la démocratie participative c'est souvent les élus qui proposent des choses via des choses ou des conseils de quartier mais il n'y a aucun*

---

<sup>4</sup> Il s'agit d'un site web regroupant des articles originaux, réalisés par des amateurs bénévoles ou par des salariés, mais dans les deux cas sans existence sur imprimé. Ce mot vient de la contraction de web et magazine. Les webzines d'amateurs sont généralement gratuits. On parle de « webzine interactif » lorsque les visiteurs ont la possibilité d'ajouter leurs commentaires aux articles existants (<http://fr.wikipedia.org/wiki/Webzine>)

débat il n'en sort rien, c'est pour moi juste une manière de garder le pouvoir sous des termes euh qui peut être au départ les gens pensaient qu'ils allaient révolutionner les choses mais quand on fait le bilan de tout ce qu'il s'est passé en France et donc je propose à travers de ce projet citoyen une démarche de démocratie pro active qui ne passe que par des principes éducatifs importants et aussi par cette parité face au développement avec des gens qui réfléchissent et beaucoup de questionnements sur le terrain, faire parler les gens. Ça pourrait être avec des sociologues sur le terrain mais avec des gens qu'ils connaissent, des habitants qui sont intégrés dans le processus et qui n'ait pas l'ambition de pouvoir personnel ayant le projet de s'appuyer la dessus pour développer après un processus de carrière élective mais qui sont passionnés par l'inclusion sociale au sens large, passionnés par le fait qu'une ville soit vivante, une ville augmentée, une ville où il se passe des choses et je pense qu'il n'y a que l'éducation et la pratique du terrain. Il faut aller chercher les gens, les questionner, les mettre en mouvement » (président de Défis). Il est vrai que ce projet, le président désormais démissionnaire envisage aujourd'hui de le relayer à travers la culture qui lui semble plus à même dans l'immédiat de favoriser une forme d'empowerment : « j'ai commencé à rencontrer des gens au festival interceltique et donc nous avons réfléchi là-dedans. Ceci dit le projet de tiers lieu et de lieu artistique et de lieu alternatif ...sans être alternatif, un alternatif ouvert, sociétal ».

### **Vers de nouvelles formes d'activités qui mêlent bénévolat, engagement et formes salariales**

L'une des dimensions essentielles du fonctionnement associatif s'origine dans une ambiance communautaire et d'interconnaissance. En l'occurrence elle se manifeste dans la faiblesse des hiérarchies statutaires (ce qui ne veut pas dire qu'une forme d'organisation et de répartition des compétences ne se soit pas installée, comme le suggère l'existence d'une fonction de direction), dans des pratiques de convivialité, dans la mise en avant des personnes plutôt que des métiers (ce qui n'exclut pas une reconnaissance des compétences individuelles), dans la conscience qu'un fil finalement assez ténu distingue la condition de salarié de celle du chômeur. Ainsi les salariés ont tendance à interpréter leur situation salariale comme inscrite dans une triangulation du don et de la réciprocité : « Oui c'est dans les deux sens parce que oui l'association nous a donné notre chance mais si on rentre là dedans on donne aussi la chance aux autres, on partage aussi cette chance là et tout le monde a le droit à cette chance dans la vie avec des gens qui viennent frapper à se porte en lui disant nous sommes là pour voir et nous voulons nous aider si vous le souhaitez ». Le débat sur la mobilisation de compétences est de ce point de vue tout à fait intéressant : plutôt que de recourir à des expertises, l'association privilégie une approche de la compétence où engagement, savoir-faire et savoir être ne sont pas clairement distingués mais constitue plutôt une nébuleuse garante de l'implication dans un projet associatif qui se veut porteur d'une vision alternative. C'est ce qu'explique la directrice intérimaire, initialement recrutée sur des qualités de communication : « le fait d'être dans le projet, pas tout à fait depuis sa création, mais j'ai toujours entendu que Défis doit être une entreprise autrement de l'économie sociale et solidaire. Et je me suis vraiment imprégnée de ça. Le fait d'être aussi vierge de toute formation, de toute formatage dans des techniques particulières de gestion peut me laisser cette liberté là de construire autre chose... avec quand même 20 ans d'expériences professionnelles derrière ».

En privilégiant des engagements et l'émergence d'une compétence collective au détriment de l'affirmation d'une logique d'expertise individuelle, l'association développe des savoirs que Paul R. Bélanger (2007) qualifie d'inclusifs, c'est-à-dire qu'elle fait appelle « à tous et à tous pour innover dans leurs champs d'activité respectif » : « L'idée c'est que chacun de sa place puisse par ce qu'il a à dire, par les critiques qu'il a à faire du projet, qu'il puisse vraiment venir augmenter. C'est-à-dire que cela qu'on a tous de commun, c'est qu'on a tous dans l'idée de faire au mieux pour l'association. Et

*cela suppose qu'à un moment donné, quand tu n'as plus rien à apporter de bon, tu t'en vas mais sans que ce soit un problème. Ca c'est quand même assez étonnant »* (directrice intérimaire). Pour autant cet idéalisme de l'action et de la place des uns et des autres doit être nuancé. La reconnaissance du travail réalisé, de l'investissement personnel tarade aussi les personnes impliqués comme le rappelle un membre du conseil d'administration : *« On est plutôt dans une culpabilité permanente à Défi en se disant il faudrait que l'on trouve le modèle économique à Défi pour permettre à chacun de travailler 35 heures avec un salaire de au moins 1500 euros. Il y a un truc qui ne va pas aujourd'hui. Bien sûr ceux qui veulent rester à mi temps il reste à mi temps. Mais qu'il y ait des choix et que ce ne soit pas subi »*. Si la recherche d'une alternative sociale qui anime les membres du conseil d'administration et les salariés est assez fortement revendiquée, pour autant les partenariats qui se nouent sur la période contemporaine avec des institutions ne vont-ils pas déplacer le positionnement de l'association : non plus dans une fonction de société providence, c'est-à-dire de micro espaces publics de coopération assumant une forme de résistance dans et par le projet (Levêque, 2007) mais dans un rôle de plus en plus de complémentarité aux institutions qui peinent à intégrer à leurs missions d'accompagnement des publics celle pourtant désormais centrale des usages sociaux des TICE ?

La structuration d'un pôle de l'ESS sur le pays de Lorient, l'initiation d'un agenda 21, la volonté d'institutions d'être aussi fer de lance de nouvelles conceptions de l'action publique (comme semble l'illustrer le projet d'innovation institutionnelle de l'observatoire de la jeunesse, soutenue par la direction de la politique jeunesse sur Ploemeur) donnent à voir aussi l'enjeu d'élargir l'angle de vision de l'innovation sociale afin de saisir comment des orientations d'interventions sociales peuvent ou non reconfigurer les politiques publiques locales.

### III. ÉTUDE DE CAS : TOUT ATOUT (Yves Bonny et Rafaële Mamane)

#### 1. Présentation

L'association rennaise Tout Atout se donne pour mission première « *l'insertion individuelle et sociale des jeunes en difficulté par l'action artistique et culturelle* »<sup>5</sup>. Elle s'appuie sur le postulat selon lequel « *l'art et la culture participent au processus de construction individuelle et collective tout au long de la vie de chacun et notamment dans l'étape complexe qu'est le passage de l'adolescence à l'âge adulte* »<sup>6</sup>. L'association occupe une place singulière, « *à la croisée des champs sociaux, culturels et artistiques* ». « *Ni une structure éducative, ni une organisation artistique ou culturelle* », elle se propose de développer « *un espace expérimental sensible entre le social et le culturel* »<sup>7</sup>.

Elle propose ainsi sur le territoire rennais à des personnes fragilisées (adolescents et jeunes adultes) d'aller à la rencontre des acteurs de la vie culturelle locale et de participer à des projets artistiques et culturels (sensibilisation, expression, création). Elle vise également à « *animer et développer un réseau de réflexion et d'action, commun au champ artistique et au champ social, au bénéfice des jeunes et des professionnels* »<sup>8</sup>.

Si Tout Atout existe sous la forme d'une association loi 1901 depuis 1999, elle a émergé de manière informelle, puis sous la forme d'un dispositif d'action culturelle, au sein de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, dès la fin des années 1980. L'histoire de Tout Atout est importante pour comprendre le projet associatif sur la longue durée et les transformations qui sont intervenues au fil du temps. Elle met en évidence à la fois l'originalité de l'association et les tensions qui la traversent et la travaillent. L'on peut résumer cette histoire à travers deux grandes périodes : la première, entre la fin des années 1980 et 2002 ; la seconde, après la renaissance de l'association en 2006 comme association autonome.

#### Méthodologie d'enquête

L'étude de cas a combiné deux types de démarches : une démarche d'enquête classique, à base, d'entretiens, d'analyse de documents et d'observations ; et une démarche de recherche coopérative, en partenariat avec les deux principaux responsables de l'association, la présidente et la chef de projet.

Pour cette partie, le dispositif mis sur pied a consisté en quatre entretiens collectifs et coopératifs avec chacune des catégories d'acteurs impliquée dans l'association Tout Atout : les « jeunes »<sup>9</sup>, les artistes, les partenaires culturels et les partenaires sociaux. Dans ces temps d'atelier, on leur a demandé de répondre aux questionnements suivants :

- comment perçoivent-ils Tout Atout, sa philosophie, ses activités, son système partenarial ?
- qu'est-ce que Tout Atout leur apporte ?
- quelles sont leurs réserves ou leurs critiques ?

Les quatre entretiens collectifs étaient co-animés par les membres de l'équipe de recherche et le chef de projet de Tout Atout. Ils ont été filmés puis retranscrits. Ils ont ensuite donné lieu à des journaux d'ateliers et à une synthèse, présentés en annexe. Cette synthèse a servi de point de départ du forum culturel qui s'est tenu en juin 2011 et dont l'objectif était de repenser le projet associatif.

<sup>5</sup> Extrait des statuts de l'association Tout Atout, article 2.

<sup>6</sup> Extrait du projet 2011 de l'association.

<sup>7</sup> *Ibid.*

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> Nous revenons plus loin sur cette appellation interne à l'association et à bien des égards problématique.

## La naissance et le développement de Tout Atout au sein de la PJJ

Les années 1980 sont marquées par une vague d'ouverture culturelle sur les plans national et local. En 1986, les ministères de la Culture et de la Justice signent un protocole d'accord dont l'objectif est de permettre à la population pénale d'accéder aux différentes formes de pratiques culturelles, notamment afin de favoriser la réinsertion des détenus. L'Institution Spéciale d'Education Surveillée (renommée en 1990 Protection Judiciaire de la Jeunesse) est directement concernée par ce protocole d'accord, qui sera renouvelé et élargi en 1990 à l'ensemble des publics relevant du ministère de la Justice.

C'est dans ce contexte politique favorable qu'André-Georges Hamon – acteur influent au sein de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (directeur d'un foyer d'accueil, puis directeur adjoint de la Direction Départementale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse) et dans la vie locale<sup>10</sup> et homme de culture, convaincu que l'art et la culture permettent de « *dynamiter les blocages* » et de « *dynamiser les processus d'apprentissage* »<sup>11</sup> – lance, dès les années 1980, un ensemble d'activités culturelles et artistiques destinées, dans un premier temps, aux jeunes de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, mais s'ouvrant rapidement à d'autres publics.

Parmi ces activités, mentionnons l'atelier « Pluriel », destiné à des jeunes rencontrant des difficultés de communication, le projet « Bulles en fureur », autour de la bd, différents ateliers de création théâtrale, un atelier de radio, des séjours d'été. Pour donner une idée de l'ampleur prise par certaines activités au fil du temps, s'agissant de la création théâtrale cinq spectacles sont montés et diffusés en 2001 au cours de dix représentations, en collaboration avec quatre compagnies différentes, réunissant cinquante-cinq jeunes<sup>12</sup>. La remise du prix « Bulles en fureur », qui avait peu à peu acquis une portée nationale, réunissait la même année 300 jeunes.

Parallèlement aux actions culturelles, Tout Atout initie des réunions de professionnels, appelées « commissions culturelles », ayant pour vocation de réunir les partenaires sociaux, artistiques et culturels sur des temps d'échange et de réflexion autour des projets de Tout Atout. Cette commission semble avoir eu à la fois une fonction de programmation d'actions, de suivi, d'échanges et de réflexion.

Cette première phase de l'association est très importante, car Tout Atout va y acquérir à la fois une réputation d'originalité et de qualité, un réseau interinstitutionnel et interprofessionnel, des soutiens politiques et sa spécificité de positionnement.

En 2002, La Direction Départementale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse se désengage de Tout Atout suite à une circulaire réformant les associations para-administratives. L'association, devenue une entité indépendante de la PJJ, perd ses locaux et une importante partie de ses moyens financiers et humains. Entre 2003 et 2005, l'association vit une période d'incertitude. Malgré l'arrêt des projets culturels, les professionnels continuent à se rencontrer de façon bénévole autour des traditionnelles commissions culturelles. Françoise Baradeau, actuelle présidente de l'association, soutient, lors d'un entretien, que ce sont les commissions culturelles qui ont permis de maintenir les partenaires entre la séparation de la PJJ et la forme actuelle de Tout Atout.

---

<sup>10</sup> Ainsi, la salle de spectacle de « l'Espace jeunes » de la Ville de Rennes, le « 4 bis », a été baptisée salle André-Georges Hamon.

<sup>11</sup> Propos recueillis auprès de François Baradeau, actrice influente dans la construction de Tout Atout et actuelle présidente de l'association.

<sup>12</sup> Compte rendu du forum culturel de 2005.

## La relance de Tout Atout comme association autonome

En 2005, ces acteurs se mobilisent pour relancer Tout Atout, dans l'optique de réorganiser l'association en dehors de la PJJ, de repenser son projet et de la professionnaliser. Le Collège Coopératif en Bretagne est sollicité pour animer des temps de réflexion avec les acteurs. Un groupe de réflexion interroge le modèle éducatif de Tout Atout. Une enquête est menée auprès des professionnels et des responsables des institutions pour identifier leurs attentes. Le groupe de réflexion est suivi du premier forum culturel de l'association, qui dans la continuité des commissions culturelles a pour vocation de réunir les partenaires artistiques, sociaux et culturels autour des projets et orientations de Tout Atout. Au cours de cette période, les collectivités locales sont également interpellées quant à leur intention de soutenir l'association dans sa nouvelle configuration et elles répondent positivement.

L'association est relancée à l'automne 2005. Gérard Méreuze, qui était déjà le président en 2002, en reprend la présidence, et une première salariée (Lucie Cavey) est engagée début 2006 en qualité de « chef de projet ». Cela permet de redémarrer les activités de l'association, en particulier autour de l'atelier « Passages », élaboré sur le modèle des ateliers « Pluriel », et d'actions « Arts vivants », dont un projet théâtre (sensibilisation et création). Certaines actions sont également proposées aux professionnels, dans la perspective d'une coconstruction de la programmation et des modalités d'accompagnement des jeunes. Parallèlement, les « forums culturels » sont institutionnalisés, au départ en tant qu'« *espace de discussion, de suivi et d'évaluation des différents projets* »<sup>13</sup>, ce qui évoluera par la suite comme nous le verrons. L'association est hébergée dans les locaux de la MJC Cleunay Antipode et du centre social attenant.

Plusieurs transformations importantes peuvent être soulignées entre les deux périodes.

- L'on passe d'un dispositif puis d'une association abrités par la PJJ et se voulant l'interface entre les champs de l'éducation, du soin, de l'insertion et celui de l'art et la culture à une association autonome, avec son CA, son bureau, ses salariés, son budget. Ceci va avoir des conséquences importantes sur la dynamique du système d'acteurs, par-delà les tentatives de reproduire le modèle antérieur.
- L'on bascule au niveau des responsables salariés d'une dominance des professionnels de l'éducation et de l'insertion vers une dominance des professionnels de l'art et de la culture.
- Le système d'acteurs se complexifie, avec l'autonomisation de l'association, l'apparition d'une « chef de projet », puis d'un « coordinateur chargé de l'accompagnement », mais aussi notamment de « médiateurs culturels » dans les structures culturelles partenaires.

## Philosophie, principes, idéaux

Tout Atout développe depuis toujours une philosophie spécifique quant à l'articulation entre l'art et la culture et aux enjeux d'éducation, de soin ou d'insertion. André-Georges Hamon, fondateur de Tout Atout, exprime cette philosophie ainsi :

A Rennes, des expériences existent qui tendent à réduire la distance sociale, les fractures dont on parle tant, par des actions de création artistique. Je dis bien de création, car il ne s'agit pas pour moi d'art-thérapie, mais bien de mise en situation d'invention, de dépassement de soi, d'ouverture à l'autre, de partage social en même temps que de représentation et je

---

<sup>13</sup> Compte rendu du forum culturel du 17 février 2006.

dirais surtout de promotion de soi dans la réussite d'une entreprise collective. Le groupe et l'ego pour un bonheur commun.<sup>14</sup>

L'objectif du dispositif puis de l'association « Tout Atout » est donc depuis le début ce que résume l'intitulé du forum culturel de 2005, « *le pari éducatif de l'aventure artistique* », plus largement le pari selon lequel l'inscription des jeunes accueillis dans des actions de sensibilisation à l'art et la culture, d'expression et de création produit des effets bénéfiques en matière d'éducation, de soin, d'insertion. Et le parti pris de Tout Atout depuis le début est d'élaborer ces actions de sensibilisation, d'expression et de création en partenariat avec des artistes et des professionnels de la culture, en prenant pleinement en compte les exigences propres du champ culturel et artistique. Ceci est constamment souligné :

A travers quelques exemples de ce type-là, on a notamment repéré ce qui différencie ce fonctionnement en réseau qui associe des professionnels de l'action éducative et de l'accompagnement des jeunes en difficulté avec des artistes et dans une pratique d'échange et de mutualisation, ce qui le différencie de façon très nette de la prestation de service culturel. (Gérald Méreuze, compte rendu du forum culturel de 2005)

Moi je ne crois pas qu'à l'intérieur des établissements peut naître suffisamment d'énergie pour tenir un projet artistique, je crois pas à ça. On a mis en place plusieurs aventures autour de la peinture, de la sculpture, ça reste des choses d'éducateurs qui montent un atelier pendant quelque temps et on fait une expo. (Responsable de structure d'hébergement, compte rendu du forum culturel de 2005)

« *Les jeunes de Tout Atout viennent comme véritables acteurs du projet* », ce qui est opposé à des ateliers à temporalité courte relevant de la « *prestation de services* », où « *les gens viennent comme consommateurs* ». (Journal d'atelier collectif artistes)

« *il n'y a pas de compromis* », « *Il y a un souci du jeune, il y a un respect du jeune, mais en même temps il y a une vraie volonté, une vraie exigence que soit conduit un travail artistique avec ces jeunes-là. C'est-à-dire qu'on ne fait pas des projets, entre guillemets, au rabais, parce qu'il faudrait qu'il soient plus classiques, parce que... Donc c'est l'exigence dans l'accompagnement aussi bien des équipes dans les lieux que pour les artistes qui conduisent les projets* ». (Journal d'atelier collectif partenaires culturels)

Outre cette dimension d'exigence et de qualité, qui passe en particulier par l'inscription fréquente des actions dans la durée, l'association insiste sur les idées de diversité et d'ouverture dans la rencontre avec la culture et l'art :

Dans le travail d'expression, sont recherchés la diversité et le croisement des champs artistiques et culturels. (Extrait des statuts)

Les arts plastiques, l'écriture et le mouvement sont étroitement liés dans l'atelier afin d'offrir à chaque jeune l'expérimentation de différents modes d'expression. (Compte rendu du forum culturel de septembre 2006)

---

<sup>14</sup> André-Georges Hamon, « Tout Atout : l'insertion par la culture », in *L'adolescent en créations : entre expression et thérapie*, sous la dir. de Jean-Luc Sudres et Pierre Morion, Paris, L'Harmattan, 1998, p. 209-216, p. 210.



Si l'association développe ses actions dans le champ culturel et artistique, elle ne se positionne pas elle-même dans ce champ mais à l'interface avec le champ éducatif et social, dans un idéal d'équilibre et de symétrie :

...elle est [...] un lieu de rencontre et d'articulation où action sociale et action culturelle échangent à parité, avec une même exigence et une même rigueur dans le domaine éducatif et dans le domaine artistique. (Extrait des statuts)

Un autre aspect important du projet associatif réside dans la visée de diversité des publics accueillis, afin là aussi de susciter la rencontre, l'ouverture, le décroisement :

Dans un même souci de transversalité, les publics de Tout Atout sont mixtes :

- jeunes en difficulté psychologique, économique, sociale,
- jeunes en situation de protection par l'institution judiciaire. (Extrait des statuts)

Ces différents objectifs se traduisent dans la conception du montage des actions et de leur accompagnement. Est développé à ce niveau un idéal de co-construction des actions, de co-accompagnement et de co-évaluation.

### **Les activités et la structuration actuelles de l'association**

Au moment de la relance de l'association, quatre axes de développement sont imaginés. Tout Atout vise à se positionner comme a) force de proposition d'actions, b) animateur d'un réseau interinstitutionnel et interprofessionnel, c) centre de ressources pour les structures sociales, et d) centre de formation. En pratique, seules les deux premières orientations seront véritablement développées.

### ***Les actions artistiques et culturelles à destination des « jeunes »***

Les actions mises en place par l'association vont se structurer assez rapidement autour de trois grands pôles, que l'on peut résumer par les termes sensibilisation, expression et création. Vient s'y superposer depuis 2010 une orientation transversale, autour des différentes acceptions de la notion de territoire, avec comme objectif d'établir des passerelles entre les actions proposées et la vie des jeunes accueillis.

- Les parcours « Arts en scène » puis « Entrée Libre » sont des actions de sensibilisation élaborées dans l'optique de permettre à des adolescents et des jeunes adultes de découvrir des lieux de diffusion et de création et d'accéder à des formes artistiques diverses.

Alors qu'« Arts en scène » proposait des activités ponctuelles en fonction des calendriers des différents partenaires culturels, « Entrée libre » vise à resserrer les propositions autour d'un nombre limité de « parcours » thématiques co-construits avec les partenaires culturels, avec une durée de six mois environ, même s'il n'y a aucune obligation de participation à l'ensemble du parcours. En 2010-2011, quatre parcours ont été proposés :

1. « Correspondances », une initiation à l'art contemporain avec La Criée ;
2. « Rock'n Croc », une découverte des musiques actuelles avec l'Antipode ;
3. « Y'a du théâtre dans l'Aire », une exploration théâtrale avec l'Aire Libre ;
4. « Parcourir les Champs Libres ».

En 2011-2012, les parcours ont été articulés avec des propositions de « *bénévolat culturel* » dans les équipements des partenaires culturels.

- L'atelier « Passages » est un atelier hebdomadaire de pratique et de création artistique qui se déroule sur une durée de six à neuf mois. Le groupe étant le même et formant ainsi un collectif engagé dans un projet de création commun, « Passages » nécessite un engagement des jeunes dans la durée.

Entre 2006 et 2009, « Passages » a pris la forme d'ateliers avec plusieurs intervenants fonctionnant en duo tournant, autour du mouvement, des arts plastiques, de l'écriture et de la voix. Suite à des difficultés importantes rencontrées en 2008 du point de vue de l'accompagnement du groupe de jeunes, mais aussi à des critiques portées par la direction de l'association à l'égard de l'orientation des animateurs de l'action jugée proche de l'art-thérapie et produisant un « cocon » un peu trop clos sur lui-même<sup>15</sup>, il a été décidé de réorienter les ateliers « Passages ». Ils ont alors pris la forme, en 2010 et 2011, d'ateliers de production d'un livre-objet autour de la bande dessinée la première année (un comics, des photos, des linogravures et des sérigraphies) et de fascicules de cuisine la seconde, avec ouverture sur le monde extérieur à travers des visites de professionnels et de structures de l'édition ou de la cuisine, des balades, des plantations, etc.

- Les « aventures de création » sont des projets de création artistique permettant aux participants de s'impliquer dans l'ensemble du processus de création. De 2006 à 2009, elles ont pris la forme d'une création théâtrale chaque année, en partenariat avec le « Théâtre à l'envers » et des équipements culturels de la ville.

À compter de 2010, les aventures de création ont été intégrées avec d'autres propositions d'actions sous l'intitulé générique « Territoires sensibles ». À travers cette thématique transversale, l'association vise à monter des projets qui soient davantage en prise avec la réalité des participants, qui assurent l'« *articulation des expériences artistiques avec le quotidien des jeunes* »<sup>16</sup> et répondent à des préoccupations socio-éducatives et sociales : relation au corps, aux lieux de vie, maîtrise de l'environnement urbain, mobilité, territoires inconnus et imaginaires, etc.

- Autres projets et actions ponctuels

Outre les actions récurrentes, Tout Atout élabore également des actions ponctuelles, en partenariat avec d'autres acteurs. Un certain nombre de ces projets ponctuels se sont montés dans le cadre des espaces de mutualisation d'expériences, de réflexions et de projets mis sur pied par l'association. On peut mentionner parmi ces projets :

- « Féminin/masculin, une approche sensible » (2008-2009) : désignée comme une « action de création expérimentale » avec des jeunes du quartier de Cleunay ;
- le parcours « Plongez dans l'art », atelier de danse avec Maud Le Pladec au sein de l'exposition 3=1 de Marcel Dinahet (mars 2009) ; en partenariat avec le centre d'art contemporain La Criée et le Musée de la Danse.

### ***Les actions et les instances à destination des professionnels***

- Les forums culturels

---

<sup>15</sup> Entretien avec Françoise Baradeau, présidente de l'association.

<sup>16</sup> Document de présentation de Tout Atout.

Les forums culturels ont été institutionnalisés dès la relance de l'association. Ils en constituent en effet une instance centrale au regard du projet associatif, dans sa visée de constituer une interface entre institutions et entre professionnels. Ils vont remplir fondamentalement trois fonctions distinctes, qui vont progressivement être différenciées :

- une fonction de pilotage et de suivi des actions de l'association ;
- une fonction de réflexion critique sur le projet associatif ;
- une fonction de réflexion plus large sur les rapports entre l'art et les enjeux d'éducation, de soin et d'insertion.

En termes de structuration, on peut repérer trois périodes :

- en 2006 et 2007, les forums sont consacrés essentiellement à la présentation des actions de l'association et aux réflexions à leur propos ; la fonction de programmation des actions est progressivement déplacée vers le groupe de médiation (voir ci-dessous) ;
- à compter de 2008, des thématiques travaillées en ateliers sont proposées ;
- à compter de 2009, les forums s'ouvrent à des intervenants extérieurs, dans l'idée d'alimenter la réflexion.

#### - Les activités de sensibilisation artistique

Tout Atout organise des journées de sensibilisation artistique lors desquelles sont invités les partenaires et les jeunes. Celles-ci sont parfois également ouvertes au public. L'association défend l'idée que sensibiliser les professionnels à des pratiques artistiques leur permet de mieux comprendre ce qui est proposé aux jeunes et plus généralement les valeurs défendues par Tout Atout et de participer ainsi à la co-construction et au co-accompagnement des actions.

#### - Le groupe de médiation du parcours culturel

Pendant un temps, les « forums culturels » vont jouer le rôle à la fois d'espaces d'échange et de réflexion et d'espaces de programmation des activités de l'association. Assez rapidement, cependant, apparaît l'idée de différencier ces deux types d'espaces, comme en témoigne cet extrait du compte rendu du forum culturel d'avril 2006 :

En élaborant le parcours Arts en Scène avec les partenaires culturels, nous avons été confrontés à la profusion de l'offre culturelle sur Rennes. Il est important de faire des choix réfléchis, de construire les rencontres afin de ne pas tomber dans un consumérisme. Le forum culturel est un lieu de réflexion et d'échanges, il serait donc intéressant de réfléchir ensemble sur la pertinence des propositions artistiques. Au-delà du forum, on pourrait imaginer qu'un groupe de professionnels partenaires de Tout Atout se rencontre régulièrement pour aller voir ensemble des spectacles, des expositions, rencontrer des artistes afin de se questionner sur la pertinence de les proposer aux jeunes. Ce travail en amont faciliterait ensuite le travail de médiation effectué par les professionnels accompagnant les jeunes. (Compte rendu du forum culturel du 21 avril 2006)

Mais c'est seulement à partir de 2007 que s'opère la différenciation entre l'espace-temps de commission de programmation, rempli par le « groupe de médiation du parcours culturel », et l'espace-temps d'échanges, de réflexion et de mutualisation, assuré par le « forum culturel ». Voici comment il en est rendu compte :

Un groupe de médiation se constitue au sein de Tout Atout composé des professionnels intéressés par le choix des spectacles mais aussi de l'accompagnement que cela suppose auprès des jeunes

accueillis. C'est un groupe qui réfléchit autour de l'art et de l'accompagnement du public de Tout Atout. Il démarre et se rencontre une fois par mois environ autour des spectacles proposés mais également autour d'une table pour échanger autour des différents métiers qui nous définissent et nous orientent dans nos choix et envies d'être là, à chercher ensemble. C'est une démarche chère à Tout Atout et qui fait sa spécificité. Il y a une envie de créer une culture commune entre les différents acteurs professionnels sociaux et culturels qui gravitent autour de cette association. (Compte rendu du forum culturel du 30 mars 2007)

## 2. Analyse du système d'acteurs

Le système d'acteurs tel qu'il existe aujourd'hui au sein de Tout Atout est pour partie le fruit de son histoire. La longue histoire de Tout Atout, l'originalité du projet et l'investissement de quelques-uns ont permis à l'association de développer et d'entretenir un réseau riche et essentiel au projet de l'association : « *Sans son réseau de partenaires, Tout Atout, n'existerait pas* »<sup>17</sup>. Pour autant, il s'est profondément transformé au fil du temps.

### Un idéal d'interface et de mutualisation entre institutions et professionnels

Le système d'acteurs peut être schématisé à partir de six grandes catégories : les « jeunes », les salariés de Tout Atout, les artistes, les partenaires culturels, les partenaires sociaux, les collectivités publiques (partenaires politico-administratifs et financiers). Voici ci-dessous la manière dont ces différentes catégories s'inscrivent dans l'idéal dans les actions et instances mises sur pied par Tout Atout.

| Actions/Instances                                   | Description                                                                                                                                                                                                                                                                       | Acteurs mobilisés                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Accueil des nouveaux jeunes</b>                  | Entretien réunissant le jeune, son référent institutionnel et le médiateur de Tout Atout afin de déterminer si les projets correspondent aux envies et aux besoins du jeune en question. Rencontre initiale.                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tout Atout</li> <li>▪ Jeunes</li> <li>▪ Partenaires sociaux</li> </ul>                                                      |
| <b>Projets artistiques à destination des jeunes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ « Arts en scène », puis « Entrée Libre » : action de sensibilisation artistique et culturelle.</li> </ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tout Atout</li> <li>▪ Jeunes</li> <li>▪ Partenaires sociaux</li> <li>▪ Partenaires culturels</li> <li>▪ Artistes</li> </ul> |
|                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ « Passages » : atelier d'expression et de création, tous les jeudis après-midi hors vacances scolaires.</li> <li>▪ « Aventure de création » : une aventure artistique et humaine se déroulant pendant les périodes scolaires.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tout Atout</li> <li>▪ Jeunes</li> <li>▪ Artistes</li> <li>▪ Partenaires culturels</li> </ul>                                |
| <b>Restitutions publiques</b>                       | Pour chaque projet, un temps de restitution publique permet au groupe de jeunes de montrer ses productions.                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tout Atout</li> <li>▪ Jeunes</li> <li>▪ Partenaires sociaux</li> <li>▪ Partenaires culturels</li> <li>▪ Artistes</li> </ul> |

<sup>17</sup> Entretien avec Lucie Cavey, chef de projet de Tout Atout, 2010.

|                                                 |                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                 |                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Grand public</li> </ul>                                                                                                                             |
| <b>Actions à destination des professionnels</b> | Espaces-temps de rencontre et de sensibilisation artistique animés par un artiste.                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tout Atout</li> <li>▪ Partenaires sociaux</li> <li>▪ Partenaires culturels</li> <li>▪ Artistes</li> </ul>                                           |
| <b>Expériences sensibles ouvertes à tous</b>    | Certaines des actions proposées dans le cadre de « Territoires sensibles ».                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tout Atout</li> <li>▪ Jeunes</li> <li>▪ Partenaires sociaux</li> <li>▪ Partenaires culturels</li> <li>▪ Artistes</li> <li>▪ Grand public</li> </ul> |
| <b>Conseil d'administration et bureau</b>       | Pilotage politique de l'association.                                                                                                                 | Tous                                                                                                                                                                                         |
| <b>Groupe de médiation du parcours culturel</b> | Réunions à destination des professionnels (sociaux, culturels, artistes) afin de programmer des actions et de réfléchir aux formes d'accompagnement. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tout Atout</li> <li>▪ Partenaires culturels</li> <li>▪ Artistes</li> <li>▪ Partenaires sociaux</li> </ul>                                           |
| <b>Forums culturels</b>                         | Temps de rencontre, de réflexion et d'échanges autour d'une thématique.                                                                              | Tous                                                                                                                                                                                         |

L'association porte au moment de sa relance un idéal de co-construction intégrale des actions menées, depuis la programmation et le financement jusqu'à l'évaluation, en passant par l'accompagnement. Ceci se voit clairement à la lecture des comptes rendus du forum culturel de 2005 puis de l'assemblée générale fondatrice du 20 octobre 2005. L'idée et l'idéal qui président à la renaissance de l'association sont clairs : l'objectif est d'engager un professionnel de la culture afin de permettre le redémarrage de l'association dans l'esprit de ce que l'on estimait exister avant 2002, c'est-à-dire un esprit de portage interinstitutionnel et interprofessionnel d'actions culturelles à destination de « jeunes en difficulté ». Dans cette perspective, l'association est pensée comme une interface transparente entre les différents partenaires, un espace mutualisé dont ils se dotent. En témoigne la manière dont la structuration de l'association est présentée par Gérald Méreuze, son président, lors de l'assemblée générale refondatrice d'octobre 2005 :

#### **Structure actuelle de l'association**

- un conseil d'administration : ***émanation de l'engagement des acteurs de l'action culturelle auprès des jeunes et des structures au nom desquelles ils agissent*** : professionnels de l'accompagnement, de l'éducation, du soin, de l'animation, artistes, représentants des équipements culturels, acteurs publics et privés dans l'espace de la ville. Réunis par une conscience commune de l'importance des besoins culturels des jeunes, ils réunissent les moyens nécessaires à leur satisfaction et en garantissent l'emploi.
- un forum culturel périodique, réunissant professionnels de l'accompagnement des jeunes et acteurs culturels, lieu du partage de l'expérience, de la mutualisation des moyens. ***C'est l'expression d'un réseau.*** Instance de réflexion permanente, ***c'est le lieu où sont pensés les projets, leurs méthodes, leurs moyens, à partir du métier de chacun*** et avec le souci du parcours des jeunes. ***C'est là qu'une fois réalisées, les actions sont discutées au vu de leur résultat***, permettant de rebondir sur des propositions toujours mieux adaptées aux besoins des jeunes. (Compte rendu de l'assemblée générale d'octobre 2005 ; souligné par nous)

Cet idéal prend plusieurs formes :

- souhait d'une présence de l'ensemble des structures et des partenaires politiques et financiers dans les instances dirigeantes de l'association, pensée comme une interface commune ;
- souhait de co-construction, de co-pilotage, de co-accompagnement et de co-évaluation des actions ;
- souhait de mise à disposition de personnel et de moyens par les différents partenaires sur les actions menées ;
- souhait de réflexion en commun permanente.

### **Un positionnement original mais compliqué**

Analyser le système d'acteurs de Tout Atout conduit à mettre en évidence la profonde ambiguïté qui marque l'association depuis son redémarrage en 2006. Cette ambiguïté tient au fait que ses acteurs dirigeants n'ont pas suffisamment pris la mesure des transformations impliquées par le passage d'un dispositif puis d'une association abrités par la PJJ à une association autonome. Or ceci va inévitablement avoir des répercussions importantes sur la dynamique du système d'acteurs, sous plusieurs formes. Chaque structure partenaire, chaque professionnel, va en effet investir Tout Atout sur la base de logiques d'action qui lui sont propres, fonction également des contraintes qui pèsent sur lui. Mais l'inverse est également vrai : en devenant une association autonome, Tout Atout développe son propre projet associatif, autour d'enjeux qui, s'ils suscitent de l'intérêt et du soutien, ne peuvent pour autant constituer un bien commun partagé allant de soi. En particulier, l'association va devoir se faire une place dans le paysage existant, obtenir des soutiens, notamment financiers, et pour cela monter des projets et des actions qui lui soient propres, quand bien même ils se construisent nécessairement en partenariat.

Ceci explique qu'entre l'idéal initialement énoncé et la manière dont la vie de l'association va effectivement se construire, plusieurs écarts vont se manifester au fil du temps, témoins d'un positionnement original, mais compliqué. Tout Atout est en effet à la fois une association autonome ayant à trouver sa place et à expliciter son projet propre et une interface entre les différentes parties prenantes d'un projet partagé de réflexion et de montage d'actions culturelles et artistiques à destination de publics jeunes labellisés institutionnellement comme « en difficulté ». Ce double positionnement constitue une originalité forte de l'association, car elle impulse ce faisant un espace de transversalité interprofessionnel et inter-institutionnel. Mais en même temps, il génère inévitablement des logiques d'action plurielles, des insatisfactions, des incompréhensions, des ambiguïtés, des tensions, voire des conflits et des crises. Pour rendre compte de ce positionnement compliqué, nous allons examiner différentes dimensions de la vie de l'association.

S'agissant de *l'implication institutionnelle* directe dans la vie de l'association, que ce soit en termes d'adhésion et de cotisation des structures sociales ou culturelles au budget de l'association, de présence de représentants dans ses instances décisionnelles (AG, CA, bureau), ou encore de mise à disposition de personnel et de moyens sur les actions propres de l'association, des réticences ou des résistances apparaissent très tôt, et l'on peut observer sur la durée un étiolement logique du modèle utopique imaginé initialement. Pendant un temps, l'association a pu vivre sur ses acquis et sur ce qu'elle représentait avant 2006 : beaucoup de monde est présent aux assemblées générales, différentes personnes participent en tant que mandatées par leurs structures au CA et au bureau. Au fil du temps, ceci s'amenuise, du fait d'un déplacement du positionnement de l'association, depuis une interface interprofessionnelle et interinstitutionnelle vers un porteur autonome d'actions de médiation socioculturelle ou de création artistique pour publics spécifiques. Seuls les partenaires les plus réguliers de l'association vont continuer à s'impliquer dans les instances. Et c'est bien d'abord dans une logique de partenariat autour d'actions conjointes, ou encore peut-être demain de prestation (il est

ainsi question de tarifier les activités de sensibilisation proposées aux professionnels des structures sociales), plutôt que d'espace et d'outil mutualisés, que l'association s'inscrit aujourd'hui. Mais pas totalement, comme le montrent avec évidence les forums culturels, qui constituent un véritable espace interprofessionnel, et la volonté associée des responsables de l'association de solliciter les structures pour qu'elles adhèrent à l'association en versant une cotisation annuelle, afin de formaliser leur implication en tant qu'institutions parties prenantes d'un bien commun.

S'agissant du *portage*, du *pilotage* et de l'*accompagnement* des actions, l'on peut de même mettre en évidence une tension centrale entre un idéal de co-construction et des velléités compréhensibles de coordination par l'association à la fois des projets et de leur accompagnement. L'intitulé des postes des deux salariés de Tout Atout met d'ailleurs clairement en évidence cette tension, puisque la responsable est désignée comme « chef de projet » et le second salarié comme « coordinateur, chargé de l'accompagnement » ! Cette tension interroge à la fois le positionnement des structures partenaires et la place et le rôle des professionnels à l'égard des actions initiées par l'association. Elle se manifeste sous des formes différentes selon qu'il s'agit des rapports entre Tout Atout et les partenaires culturels ou de ses rapports avec les structures sociales.

Dans le premier cas, les rôles respectifs sont en général clairs, du moins pour « Passages », les « aventures de création » ou les actions conjointes ponctuelles mises sur pied. C'est Tout Atout qui pilote et qui assure l'accompagnement, et les équipements culturels participent sous la forme de mise à disposition de locaux et de personnels, de co-financement, de co-construction de certaines activités. Les choses sont moins claires s'agissant d'« Arts en scène » puis d'« Entrée libre », car les propositions de parcours culturels de Tout Atout sont ici tributaires de la programmation des équipements, des propositions d'ateliers de sensibilisation, et l'accompagnement est lui-même souvent réalisé par les médiateurs culturels des équipements. Cela conduit les salariés de Tout Atout à exprimer une profonde insatisfaction : ils ont le sentiment de faire de la « *proposition de propositions* », c'est-à-dire d'être une forme de sous-traitant, et de ne pas avoir de rôle clair au niveau de l'accompagnement :

Sur Entrée Libre, du coup moi, j'accompagne, on va dire, aux spectacles, j'accompagne à l'expo, donc voilà, et... c'est très intéressant, je me cultive également. Je pense que pour les jeunes, c'est rassurant parce qu'ils me connaissent, parce que je les ai tous rencontrés en amont pour expliquer les programmes, pour expliquer ce qu'on faisait à Tout Atout, donc je pense que ça les rassure, maintenant heu... Je pense que... sur ce projet-là, j'ai pas vraiment de... à part les rassurer et le fait de ouais de, de les accompagner, ce qui fait qu'ils sont en confiance, moi je connais pas l'expo, je connais pas le spectacle du tout, donc je suis dans un rôle, pas de garde-chiot, mais de... voilà, y a pas de travail... (...) on est dans quelque chose qui va vite et du coup ma place, elle est en retrait, parce que voilà, ce sont des médiateurs, des gens de la structure qui prennent en main les choses et... du coup c'est pour ça que peut-être je suis pas à ma place aussi là-dedans, quoi. (Entretien avec le coordinateur chargé de l'accompagnement) Les rapports avec les structures sociales sont de façon générale beaucoup moins simples, car ils soulèvent la question centrale des modes d'articulation entre activités culturelles et artistiques et visées socio-éducatives, thérapeutiques ou d'insertion. Cette question semble avoir été traitée sur le mode de la complémentarité respectueuse et vertueuse durant la première période de Tout Atout, même s'il faut être très prudent avec ce diagnostic, faute d'enquête plus approfondie. Voici en tout cas comment cela est exprimé par les acteurs de la période lors du forum culturel de 2005 :

C'est vrai que Gérald et moi on était à notre place d'éducateur et on y tenait beaucoup et on avait constamment besoin, avec l'équipe artistique de..., en même de s'interroger sur ce qui se vivait au quotidien, ensemble, ça c'est et c'était très important, qu'effectivement nous assumions chacun nos rôles tout en étant là présents en permanence, tout le temps, que ce

soit pendant le travail artistique, Gérald et moi on assistait et on pouvait d'ailleurs aussi échanger avec Benoît sur des... par rapport à la connaissance de tel ou tel jeune, sur des propositions que Benoît reprenait. En tout nous ce qu'on faisait, c'est qu'on évitait que le plateau ou l'espace artistique soit envahi, je dirais... par tout un tas de parasitages, que les jeunes auraient pu amener, voilà, de par leurs soucis, leurs histoires, leurs émotions... Ça c'était notre rôle, je dirais de filtrage avec Gérald, de pouvoir traiter ces choses-là en dehors du plateau de façon à ce que Benoît lui puisse travailler avec cette matière-là sur le plateau mais d'un point de vue artistique. Et qu'on puisse aller vers l'objectif qui était le notre, qui était celui, enfin qui nous réunissait, qui était d'arriver à une production ensemble. (Éducateur, compte rendu du forum culturel de 2005)

La relance de l'association et l'embauche d'un puis deux salariés rattachés à celle-ci complexifie les relations en matière de portage, de pilotage comme d'accompagnement. L'une des manifestations les plus spectaculaires des tensions et conflits engendrés par ces enjeux au cours de la vie récente de l'association, qui en constitue un analyseur privilégié, a été le conflit qui a éclaté en 2006 entre Tout Atout et l'Apase (Association pour l'action sociale et éducative) à propos d'une aventure de création théâtrale. Au départ, le projet est lancé par des éducateurs de l'Apase. Ils contactent Tout Atout pour le montage de l'action et l'ouverture vers d'autres publics. L'association s'en saisit alors et revendique à la fois le pilotage de l'action et le rôle central en matière d'accompagnement pédagogique. Du coup, l'Apase et ses salariés sont marginalisés et se retirent du projet. L'Apase quittera quelque temps plus tard le CA de Tout Atout et cessera d'être représentée à l'assemblée générale de l'association.

Ce conflit va avoir des conséquences quant à la manière de penser les rôles des différents professionnels sur les actions. Il va en effet conduire à ne plus admettre les professionnels des structures éducatives, sociales et de soin sur certaines des actions engagées, ce qui marque une rupture à l'égard des orientations antérieures, dont les implications n'ont possiblement pas été analysées en profondeur par les responsables de l'association, car elle rend l'implication des partenaires sociaux sur les actions conduites par Tout Atout beaucoup plus difficile. L'on peut ainsi mettre en évidence un discours souvent contradictoire et peu lisible à propos des partenaires sociaux. D'un côté, leur présence n'est pas toujours souhaitée sur les actions d'expression et de création (« Passages » et les « aventures de création »), notamment au motif que cela sollicite l'intime et exige un espace-temps exclusif aux jeunes. De l'autre, à l'inverse, il leur est reproché de ne pas s'impliquer suffisamment en tant qu'accompagnateurs sur les actions de sensibilisation (« Arts en scène », « Entrée libre » ou différentes actions plus ponctuelles).

Cette tension entre un idéal de co-construction et la réalité de projets portés d'abord par l'association se manifeste aussi au niveau des professionnels de Tout Atout sous la forme d'une insatisfaction récurrente : les deux salariés indiquent ainsi fréquemment leur sentiment que « *Tout Atout fait tout* » ou qu'ils s'épuisent à aller sans cesse solliciter les partenaires pour tenter de les impliquer dans les actions ou obtenir qu'ils sollicitent à leur tour des jeunes pour y participer. Le projet de Tout Atout ne constitue pas un bien commun à l'échelle du réseau. Les partenaires sociaux semblent contents que Tout Atout existe, mais ne s'impliquent guère, sauf exception, au-delà du suivi des jeunes qu'ils envoient sur les actions.

Un dernier lieu de manifestation des difficultés de positionnement de l'association concerne la dimension *échanges et réflexion*, en particulier dans le cadre des forums culturels. Ceux-ci constituent en effet simultanément un espace dédié à des échanges et réflexions autour des actions et du projet de Tout Atout et un espace d'échange beaucoup plus large à caractère interprofessionnel et interinstitutionnel, où Tout Atout se positionne comme animateur de réseau. Compte tenu de cette



ambiguïté, il apparaît que les forums marchent plutôt bien comme lieux interprofessionnels, beaucoup moins comme lieux interinstitutionnels.

### **Une asymétrie inversée**

Si l'association est mue depuis toujours par un objectif de co-construction et de co-accompagnement des projets entre acteurs culturels et sociaux, l'on peut repérer dans son histoire un déséquilibre quant au poids exercé par ces deux catégories d'acteurs. Plus précisément, il nous semble possible de repérer un renversement d'asymétrie entre la période pré-2002 et la période post-2006. En effet, tandis que Tout Atout était dans sa première période largement portée par des acteurs des champs éducatif et social, la renaissance en tant qu'association loi 1901 indépendante de la PJJ va se caractériser par une prépondérance des champs artistique et culturel, à travers les parcours des professionnels engagés et l'orientation donnée aux actions, ce qui va se traduire au fil du temps par une implication beaucoup plus importante des partenaires culturels que des partenaires sociaux.

Lors de l'entretien collectif réalisé auprès des partenaires culturels, un participant qui a connu Tout Atout en tant que dispositif de la Protection Judiciaire de la Jeunesse témoigne : *« Il y avait essentiellement des travailleurs sociaux et on arrivait [les acteurs culturels] sur la pointe des pieds », « la demande venait d'eux, l'envie, le désir, venait beaucoup d'eux, en fait, des travailleurs sociaux »*. Ce sur quoi rebondit la coordinatrice : *« Avant c'est la PJJ qui portait le projet donc forcément une structure sociale, donc les éducateurs ils étaient de fait plus impliqués. Comme on n'est plus travailleurs sociaux, je pense que le regard, aussi, est porté différemment sur le projet. On est peut-être plus associé à un projet culturel qu'à un projet social et ça explique peut-être aussi un peu le désengagement des travailleurs sociaux »*. Quand parallèlement les structures culturelles sont devenues *« d'importantes forces de proposition »*. (Journal d'atelier collectif partenaires culturels)

L'asymétrie est repérable dans les profils de postes eux-mêmes. Pourquoi en effet l'association ne salarie-t-elle pas de personnel à orientation socio-éducative ou psycho-éducative ? Cela n'a rien d'évident au regard de son projet associatif et de sa visée d'interface entre les champs artistique et social. Une explication possible est que la présidence de l'association a été portée par des personnes issues des champs de l'éducation ou de l'insertion et que l'accent a été mis sur l'importance d'engager des professionnels de la culture pour élaborer des actions culturelles et artistiques de qualité. Comme parallèlement a été développée l'idée que Tout Atout était un bien commun à toutes les parties prenantes, l'on a pu penser que la dimension socio-éducative ou psychologique de l'accompagnement pouvait être réalisée par les référents des jeunes, en relation, mais aussi par contraste, avec le rôle du coordinateur chargé de l'accompagnement. Nous examinerons plus loin une autre hypothèse, à savoir que l'association a subrepticement élaboré dans les premiers temps suivant sa refondation une conception dualiste des choses opposant « art pour l'art » à « art utile » et conduisant à rejeter tout ce qui pourrait être perçu comme une instrumentalisation réductrice de l'exigence artistique.

### **3. Dimensions et sources de l'innovation sociale**

Nous allons à présent examiner le système d'acteurs et ce qu'il produit sous l'angle de l'innovation sociale. Nous présentons dans un premier temps les dimensions d'innovation sociale qui nous semblent pouvoir être repérées dans la dynamique de l'association. Puis nous explorons les sources de la capacité d'innovation sociale.

#### **Les dimensions d'innovation sociale**

Le projet associatif vient questionner les partages sectoriels en vigueur entre les champs « social » et « culturel » et vise le décroisement et l'ouverture. Ce faisant, Tout Atout, comme son nom l'indique, met l'accent sur le potentiel des personnes accueillies, les atouts dont elles disposent. Et l'association fait le pari qu'une entrée par l'art et la culture, plutôt que par les enjeux immédiats auxquels sont confrontées les personnes (emploi, santé, problèmes psychologiques, etc.), peut être bénéfique du point de vue d'une démarche d'insertion, en abordant la question non pas de façon frontale, mais de manière indirecte. Ce pari s'appuie sur l'idée d'établir des passerelles entre l'art (plus largement, les expériences sensibles) et la vie, au travers de la sensibilité développée, des expériences éprouvées ou des compétences acquises.

Certes, d'autres initiatives visant à décroiser ces deux univers existent, qu'il s'agisse de médiation pour publics spécifiques dans les équipements culturels ou d'activités à caractère culturel dans les établissements sanitaires et sociaux. Mais l'association se démarque de ces initiatives en mettant sur pied des projets exigeants inscrits dans la durée, par où Tout Atout se distingue fortement d'autres formes d'intervention culturelle auprès des mêmes publics, qui sont beaucoup plus de type activités structurées à durée limitée. Ceci est clairement mis en relief dans les entretiens collectifs et souligné par les jeunes eux-mêmes.

Une autre orientation importante, de plus en plus présente dans la dynamique associative, en particulier à travers « Territoires sensibles », consiste à établir des passerelles entre les actions à caractère culturel et artistique proposées et la vie quotidienne des jeunes, la ville et la société, ce qui marque aussi son originalité et une autre visée de décroisement et d'ouverture, entre l'art ou la culture et la vie. L'objectif est d'éviter de construire des « bulles » ou des « cocons » déconnectés du réel. Cet idéal de décroisement et d'ouverture se traduit également dans la philosophie présidant à la composition des collectifs de jeunes accueillis par l'association. Depuis toujours, celle-ci se revendique d'un idéal de diversité, afin notamment de sortir les jeunes de leurs foyers, pour ceux qui y résident, et de leur faire rencontrer d'autres jeunes et d'autres personnes.

À bien des égards, la notion d'expérience est au centre de la dynamique associative. L'objectif est d'enrichir l'expérience des jeunes accueillis, sous différentes formes : expériences sensibles (réception d'œuvres, ateliers, pratiques artistiques variées), apprentissage de techniques spécifiques (linogravure, sérigraphie, danse, théâtre, etc.), expérience de la ville et de la vie (par exemple à travers la découverte de certains métiers dans le cadre de « Passages »), expériences liées aux rencontres, expérimentation en s'engageant dans des « aventures de création » qui sont simultanément des aventures humaines où chacun éprouve ses aspirations, ses capacités, ses peurs, ses limites.

L'originalité de l'association ne réside pas seulement dans le contenu des actions qu'elle propose, mais aussi dans la manière dont elle vise à construire la relation et l'accompagnement. L'association met en place des formes d'horizontalité et d'égalisation relative des relations, en considérant chacun comme le co-participant d'une expérience partagée, sans que pour autant les différences de places des uns et des autres soient niées. On s'inscrit dans un modèle d'échange symétrique dans un espace-temps convivial et bienveillant mais guidé par l'exigence artistique, où chacun est défini essentiellement par rapport à l'expérience ou au projet commun. Ceci est particulièrement poussé dans le cas des aventures de création, où chacun est invité à s'impliquer pleinement à la fois au plan artistique et dans la vie collective. Du point de vue de l'accompagnement, tout un travail est réalisé entre le coordinateur-accompagnateur de Tout Atout et les référents des jeunes en amont et en aval des actions. Sur le temps des actions elles-mêmes, prévaut un idéal d'adaptabilité, afin que chacun se

sente partie prenante du projet collectif quelle que soit la forme de sa participation (en continu, à éclipse, etc.).

Dans le mémoire qu'elle a consacré à Tout Atout, Aurélie Galais analyse les différentes orientations de l'association ainsi<sup>18</sup> :

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>L'approche</b>        | <u>Une interpellation par le positif.</u> La structure sollicite l'utilisateur par une autre « porte » que celle du déficit pour d'emblée valoriser la personne et lui donner envie de s'engager dans le projet.                                                                                             |
|                          | <u>Un accueil chaleureux et convivial.</u> Il permet à l'utilisateur de se sentir à l'aise dans un environnement rendu « familial » tant dans ses dimensions physiques qu'humaines.                                                                                                                          |
| <b>La relation</b>       | <u>Une écoute empathique et bienveillante.</u> Les professionnels accordent du temps à la relation, donnent de l'importance à la parole de l'utilisateur et suspendent tout jugement.                                                                                                                        |
|                          | <u>Une horizontalité de la relation.</u> Les professionnels visent à égaliser les positions. Les usagers doivent ressentir à leur égard une responsabilisation bienveillante et une considération non infantilisante.                                                                                        |
| <b>Le projet</b>         | <u>Des apprentissages.</u> L'acquisition de nouveaux savoirs et savoir-faire renforce l'estime de soi des usagers. (Veiller à ce qu'ils ne soient pas transmis uniquement sur un mode vertical – Favoriser la pair émulation).                                                                               |
|                          | <u>La contribution au collectif.</u> La structure crée des espaces dans lesquels les usagers peuvent apporter leur aide et se sentir utiles à un collectif.                                                                                                                                                  |
|                          | <u>De la qualité et de l'exigence.</u> Les propositions faites par la structure doivent être « honorables ». La qualité donne de l'importance à la personne. (Eviter les propositions occupationnelles infantilisantes).                                                                                     |
|                          | <u>Des projets adaptés aux difficultés.</u> La structure veille à ce que l'utilisateur ne se retrouve pas en situation d'échec. Les propositions doivent être adaptables aux difficultés.                                                                                                                    |
| <b>La généralisation</b> | <u>Des « rencontres » avec des « personnes extérieures ».</u> Elles permettent de sortir du cadre bienveillant pour élargir la reconnaissance. Cela peut passer par une restitution publique ou l'inscription dans un projet extérieur au sein duquel la personne peut apporter sa contribution.             |
|                          | <u>L'émancipation de l'utilisateur vis-à-vis de la structure.</u> Elle représente l'autonomisation de la personne, possible via la transposition de la confiance et des compétences acquises au sein de la structure à la société globale. Le professionnel doit trouver une juste distance à l'utilisateur. |

Mobilisant la théorie de la reconnaissance élaborée par Axel Honneth<sup>19</sup>, elle souligne que Tout Atout met en œuvre les trois formes de reconnaissance distinguées par l'auteur, productrices d'un rapport positif à soi : la sollicitude liée à la proximité relationnelle, qui engendre de la confiance en soi ;

<sup>18</sup> Aurélie Galais, « La construction d'une image positive de soi comme enjeu de l'accompagnement social des jeunes en situation de vulnérabilité : Le cas de l'association Tout Atout », mémoire de Master 2 « Direction des politiques et dispositifs d'insertion, de médiation et de prévention », Rennes, octobre 2010, p. 76 ; contenu légèrement modifié. Le mémoire est marqué par une distanciation critique limitée à l'égard de l'association. Pour autant, la synthèse qui suit nous paraît globalement valide.

<sup>19</sup> Axel Honneth, *La lutte pour la reconnaissance*, Paris, Cerf, 2002.

l'attribution d'un statut d'égal, générant le sentiment du respect de soi ; et la contribution au collectif, base de l'estime de soi.

Tout ceci est corroboré par les jeunes ayant participé à plusieurs des actions de Tout Atout lors de l'entretien collectif conduit avec eux dans le cadre de cette recherche<sup>20</sup>. Les thèmes suivants ont été développés :

- la découverte de soi, l'écoute de ses émotions, l'estime de soi, la confiance en soi, l'autonomie, les rencontres ;
- la création, son intensité, ses richesses et ses exigences, l'implication personnelle, le contrôle de soi, la prise de responsabilités, le dépassement de soi ;
- un rapport aux autres sans barrière et égalitaire ;
- le développement de compétences et le transfert d'apprentissages dans la vie quotidienne.

Une autre dimension indéniable d'innovation sociale présente dans la vie de l'association réside dans l'idéal et à bien des égards l'utopie hérités de son histoire que Tout Atout puisse constituer un bien commun pour les différentes parties prenantes. Comme nous l'avons souligné, il existe un écart significatif dans la dynamique du système d'acteurs entre cet idéal et la réalité. Pour autant, il joue un rôle extrêmement important dans les orientations d'action de l'association et du point de vue de son inscription dans le tissu local et contribue à établir des passerelles entre les champs culturel et social. Les deux instances partenariales pilotées par l'association, le groupe de médiation et les forums culturels, proposent ainsi aux professionnels et aux institutions de ces deux champs des espaces-temps originaux d'échange, d'élaboration de projets et de réflexion collective. L'association se positionne ici comme animatrice de réseau. Les partenaires culturels soulignent fortement l'originalité de cet espace :

Ces rencontres sont ce qui permet d'ouvrir sur de nouveaux possibles, de nouvelles formes de médiation, des croisements entre disciplines et pratiques artistiques, elles favorisent la créativité dans les propositions d'action culturelle : « *J'ai le souvenir d'ateliers de danse au sein de l'espace d'exposition de la Criée. On a aussi essayé de la danse en piscine avec le parcours "plongez dans l'art", on a imaginé comme ça des propositions un peu différentes : aller en dehors de nos lieux, faire se rencontrer des artistes plasticiens, des danseurs chorégraphes* ». Par le biais des parcours co-organisés par les professionnels de la culture, les pratiques artistiques sont également mixées : visite et écriture, visite et production plastique : « *ils [les jeunes] revenaient sur les impressions qu'ils traversaient pendant ces ateliers, les souvenirs de l'expo, souvenirs du spectacle et les réinterprétaient ensuite en imaginant des formes plastiques, des collages, photomontages à partir de toutes les traces collectées* ». On peut résumer la conception que se fait le groupe de l'association par la remarque de l'un des médiateurs qui la qualifie de « *sorte de laboratoire* », ce qui rejoint « *les termes invention, expérimentation et réflexion* ». (Journal d'atelier collectif partenaires culturels)

### **Les sources de la capacité d'innovation sociale**

La question de l'innovation sociale ne se pose pas pour Tout Atout sur des bases ponctuelles, mais du point de vue de la dynamique de l'association dans la durée. Celle-ci ne peut pas être pensée de

---

<sup>20</sup> Voir le journal d'atelier coopératif « jeunes » en annexe. Le groupe n'était en rien représentatif de l'ensemble des jeunes ayant participé à des actions avec Tout Atout, étant composé de personnes volontaires et développant une opinion très favorable de l'association. Il permet par contre de voir sur quoi ce public particulier met l'accent.

façon linéaire, mais bien davantage en termes de travail des tensions, des limites, des contradictions, de capacité à réinterroger le projet associatif et la manière de le mettre en œuvre.

Dans cette perspective, nous développons l'idée que la « capacité d'innovation sociale » désigne une compétence collective à interroger un domaine d'action pour y développer des approches, des modes d'accompagnement, d'organisation, de gouvernance, etc., renouvelés et jugés plus pertinents à la fois par leurs promoteurs et par des évaluateurs externes. Cette compétence collective nous paraît s'élaborer sur trois bases principales :

- la richesse du système d'acteurs mobilisé ;
- le leadership exercé par les responsables de l'association ;
- une démarche délibérée de réflexivité critique plus systématisée.

S'agissant du système d'acteurs, l'existence même de Tout Atout tient à la capacité de mettre en relation de façon crédible des acteurs relevant d'univers différents, en particulier des artistes, des animateurs et médiateurs d'équipements à vocation culturelle et artistique, et des intervenants sociaux au sens large du terme, pour élaborer des projets artistiques et culturels de qualité orientés vers un public fragilisé pour différentes raisons. La capacité d'innovation sociale renvoie à la mobilisation de l'ensemble de ces acteurs pour proposer chaque année des projets renouvelés tant dans leur contenu que dans leurs modalités de pilotage et d'accompagnement. La productivité du système d'acteurs tient notamment au fait qu'il propose aux différentes parties prenantes un espace d'échanges et d'élaboration de projets entre professionnels de cultures différentes partiellement dégagé des enjeux spécifiques de leurs structures respectives. Cet espace est source d'hybridation entre plusieurs types de savoirs, d'expériences et de professionnalités. Il permet de partager des insatisfactions et des aspirations, de générer des idées nouvelles et de la réflexivité à la fois dans l'action et sur l'action.

Mais le potentiel d'innovation représenté par le réseau d'acteurs peut rester largement virtuel. Compte tenu de la taille de l'association et du fait que ce système d'acteurs varie en fonction des projets portés par l'association, le rôle joué par les deux salariés, le bureau et la présidente est décisif, car ce sont eux qui impulsent les orientations et assurent la régulation. En particulier, le leadership exercé par la « chef de projet » apparaît comme un élément essentiel. L'on peut voir ici, comme sur d'autres cas étudiés, combien la capacité d'innovation dans les petites structures tient aux qualités personnelles de ceux qui les dirigent au quotidien et à leur capacité d'entreprendre, de mobiliser, de questionner. Cela souligne aussi toute la fragilité de ce type de structure.

La dimension de réflexivité critique plus systématisée, troisième composante de la capacité d'innovation que nous repérons, renvoie à des espaces-temps plus formels de distanciation critique et de retour sur ce qui a été entrepris. Nous pouvons identifier plusieurs instances internes qui remplissent partiellement cette fonction : les réunions de bureau, les réunions du groupe de médiation et les forums culturels. Mais cette réflexivité critique est également alimentée par des apports extérieurs, activement soutenus par l'association : DLA (dispositif local d'accompagnement) en 2008-2009, accueil d'étudiants en stage, recherche coopérative dans le cadre du projet LFS, conférenciers lors des forums culturels, participation à des rencontres et inscription dans des réseaux (ex : « L'art comme levier », « Arts vivants en Ile-et-Vilaine »). L'association se caractérise par une ouverture forte à la réflexion et à la remise en question.

Les forums culturels, en particulier, jouent un rôle important dans la capacité de réflexivité critique de l'association. Comme nous l'avons souligné, ils ont une double orientation, tournée d'une part vers l'association, d'autre part vers des questionnements plus larges. Une recension non exhaustive des thèmes abordés au fil des forums met en évidence la richesse du questionnement :

- Questionner la notion de risque dans l'expérience artistique (détachement de la réalité, construction d'illusions...) (février 2006)
- La place du médiateur, du relais, dans l'action culturelle auprès des jeunes (avril 2006)
- Présence et engagement du travail social dans l'organisation et le développement d'actions artistiques (janvier 2007)
- L'engagement des institutions (juin 2007)
- Les passages entre l'expérience artistique et votre vie, votre quotidien (janvier 2008)
- Quelle place occupons-nous ou désirons-nous occuper entre la création artistique et la vie, entre le plateau, l'atelier et le quotidien des jeunes, des familles, des structures ? (mars 2008)
- Que projetons-nous ? pour nous-même ? pour ceux que nous accompagnons ? (jeunes, familles...) (mars 2008)
- Sensibiliser et accompagner un public à des actions artistiques et culturelles dans une dynamique d'ouverture/d'insertion : quels besoins et quelles limites rencontrez-vous ? (juin 2008)
- Comment peuvent se rejoindre un acte artistique, des objectifs éducatifs, sociaux et des enjeux de société ? (novembre 2008)
- Quelles places ont les travailleurs sociaux dans l'action ? (novembre 2008)
- Corps, frontière, identité (juin 2009)
- Emotion, imaginaire, limite (juin 2009)
- Le processus de co-création entre artistes et non-artistes (novembre 2009)
- Espaces réels, espaces représentés (mai 2010)
- Cartes, trajets et jeux : l'espace à l'épreuve des représentations (mars 2011)
- Temps de réflexion collectif autour du projet de Tout Atout (juin 2011)
- L'immersion dans les structures sociales ou culturelles (décembre 2011)
- Quel ancrage pour quel voyage ? (juin 2012)

Rares sont les associations de cette taille qui peuvent réunir régulièrement sur une demi-journée un ensemble de professionnels pour produire ainsi de la réflexion partagée et lancer sur ces bases des idées et des projets. Parallèlement aux autres modalités de développement de la réflexion et de la distanciation critiques activement encouragées par la direction de l'association (dont le DLA, des mémoires d'étudiants, la recherche coopérative menée avec l'équipe du programme LFS et le présent rapport), les forums culturels contribuent à maintenir en permanence celle-ci dans une démarche d'approfondissement de ses orientations et logiques d'action.

#### **4. Limites, enjeux et inflexions**

Nous allons à présent examiner un certain nombre de limites de la dynamique associative dans son état actuel. Il est cependant important de souligner que l'analyse qui suit s'appuie principalement sur le travail d'enquête réalisé au cours de l'année 2010-2011 et porte avant tout sur la période 2006-2010. Nous présenterons pour terminer les orientations les plus récentes de l'association, guidées en partie par le souci de travailler autour de certaines des limites que nous pointons.

##### **La tension entre l'art pour l'art et l'art à finalité éducative, de soin ou d'insertion**

Tout Atout développe depuis toujours un projet associatif qui insiste sur les spécificités de « l'exigence artistique ». Mais à l'intérieur de ce cadre, un glissement subtil semble s'être opéré au fil du temps, en relation à la fois avec les orientations privilégiées par le bureau à compter de 2006 et avec une transformation du profil des responsables de terrain de l'association, qui étaient jusqu'en 2002 issus du champ éducatif et de l'insertion et sont aujourd'hui issus du secteur culturel. L'on peut schématiser ce glissement ainsi :

- la première logique consistait à soutenir que les jeunes accompagnés doivent être appréhendés du point de vue de leurs capacités d'imagination et de création et non de leurs difficultés, dans un souci de complémentarité forte entre action artistique et action éducative, de soin ou d'insertion ;
- la logique qui tend à prévaloir sur la période 2006-2010<sup>21</sup> est davantage ésotérique, consistant à poser que la rencontre avec l'art et la création est une fin en soi qui n'a pas d'enjeu utilitaire immédiat et n'est pas vraiment évaluable quant à son impact sur la vie des jeunes, quand bien même l'on postule qu'elle leur apporte différents bénéfices diffus et indirects.

La réalité est plus complexe, car la tension entre art utile et art pour l'art est présente en permanence dans la vie de l'association, étant donné la mission d'insertion qu'elle se donne, mais il nous semble malgré tout possible de repérer une évolution de ce type.

Ce glissement est repérable à plusieurs niveaux. Tout d'abord, s'agissant des projets d'actions mis sur pied, l'on passe d'une logique dominante de l'éducation par l'intermédiaire d'activités culturelles et artistiques à une logique de l'accès à l'art (comme développement de la sensibilité, réception d'œuvres, expression, création) et du rejet de toute forme de rabaissement de cette exigence, qui tend à être perçue comme une instrumentalisation (art à visée éducative, art-thérapie, etc.). Ceci génère une orientation d'action donnant parfois la priorité aux « parcours culturels » et aux « aventures de création » par rapport aux « parcours de vie » des jeunes, rendant la médiation entre les deux peu évidente. Les actions élaborées par Tout Atout constituent dans certains cas des « bulles »<sup>22</sup> ou encore des « *petits gigots bien ficelés* »<sup>23</sup> déconnectés de la vie des jeunes.

L'orientation vers une exigence artistique quelque peu autonomisée explique aussi la transformation de la philosophie présidant à l'accompagnement des actions. Là où les éducateurs étaient partie prenante des aventures de création, ils sont dorénavant jugés indésirables, leur présence n'étant souhaitée que sur les actions de sensibilisation. Et tandis que l'on trouvait sur les ateliers « Pluriel » et dans le cadre des aventures de création une coordinatrice pédagogique ou des éducateurs garants d'une pédagogie adaptée et issus du même univers socio-éducatif et de l'insertion que les référents des structures sociales, le salarié de Tout Atout présent sur les différentes actions est défini comme « coordinateur/trice, chargé(e) de l'accompagnement », et ses attributions ne mentionnent aucunement cette orientation d'action<sup>24</sup>. Cela se traduit par un positionnement revendiqué de la coordination et de l'accompagnement sur le temps des actions en dehors du référentiel psycho-éducatif, au risque de ne pas avoir de place spécifique<sup>25</sup>. Ce qui n'est pas sans soulever des interrogations, car cela peut conduire à ne pas savoir réagir à certaines situations, ou plutôt à y réagir comme n'importe qui, sans compétences professionnelles en matière d'adaptation aux spécificités du public.

<sup>21</sup> Avec une exception pour « Passages », dont les orientations sur la période 2006-2009 sont en décalage avec la tendance dominante, car portées par d'autres professionnels autour d'autres référentiels, ce qui sera source de tensions et engendra une restructuration interne de l'association en 2009 et une réorientation des ateliers à compter de 2010, sur la base d'une critique du fonctionnement antérieur, jugé proche à plusieurs égards de l'art-thérapie. Cette réorientation sera par ailleurs contemporaine des inflexions de la période plus récente que nous examinons plus bas.

<sup>22</sup> Journal de l'atelier collectif artistes.

<sup>23</sup> Entretien avec le coordinateur chargé de l'accompagnement.

<sup>24</sup> Les missions inscrites sur la fiche de poste sont les suivantes : mettre en place l'accompagnement des jeunes orientés et assurer la coordination des ateliers ; participer à l'évaluation des actions ; proposer des apports (d'expériences, théoriques et/ou documentaires) afin de nourrir le projet de l'association ; participer aux réflexions collectives, à la représentation extérieure de l'association.

<sup>25</sup> De fait, compte tenu de l'absence de clarification de son rôle, il est un peu un homme à tout faire, à la fois coordinateur, logisticien, ami, confident, participant parmi d'autres. Il est un entre-deux entre l'artiste et le jeune, entre le référent et le jeune, entre le médiateur culturel et le jeune, mais sans rôle précis, de sorte qu'il peut servir le café, raccompagner quelqu'un qui ne se sent pas bien avec quelques mots réconfortants, être l'assistant de l'artiste, faire un montage vidéo d'une action, etc.

Cette orientation vers l'art pour l'art est également repérable s'agissant de l'évaluation des actions mises en place sur l'expérience et les parcours des jeunes, appréhendée comme largement indésirable. Certes, compte tenu de son positionnement, l'association tient fréquemment un discours relatif à l'impact positif présumé des actions qu'elle mène, mais un impact pensé comme diffus, indirect et difficilement évaluable. Et les rares tentatives en ce sens sont peu convaincantes, faute d'une méthodologie élaborée. Cela ne tient pas du hasard, il y a clairement une résistance forte à s'engager dans la voie de l'évaluation, perçue comme relevant d'une logique étroitement instrumentale, ce qui n'est pourtant pas une fatalité.

### **Des limites dans la construction d'un bien commun partagé**

Comme nous l'avons vu plus haut, Tout Atout a été marquée par l'utopie de constituer un bien commun partagé entre les structures et professionnels des champs social et culturel. Ceci constitue une originalité forte de l'association et un élément central de sa réputation et des soutiens dont elle bénéficie. À travers le groupe de médiation des parcours culturels ou les forums culturels, elle joue un rôle indéniable d'interface entre ces deux champs, fortement apprécié par nombre d'acteurs.

En même temps, l'examen des orientations d'action de l'association met en évidence des limites importantes dans sa capacité à construire cette interface au niveau des actions qu'elle met en place, de leur portage, de leur pilotage, de leur accompagnement, du suivi des jeunes en amont et en aval. Ces limites renvoient à la fois au déséquilibre présenté ci-dessus, source d'asymétrie entre les deux champs, et plus largement à une difficulté de prise en compte des « mondes sociaux » et des « logiques d'action » des différentes parties prenantes dans la visée d'élaboration d'un monde commun.

L'asymétrie dont nous avons parlé ci-dessus génère une difficulté majeure à mobiliser les partenaires sociaux. Dans la mesure où la centralité du référentiel artistique autonomisé n'est pas questionnée, cette faible implication fait souvent l'objet de jugements critiques plutôt que de susciter une réorientation des modes d'action de l'association : les partenaires sociaux ne savent pas se saisir des activités culturelles et artistiques dans leur travail de suivi des jeunes, parce qu'ils seraient trop centrés sur des questions telles que la formation, la santé, le logement, l'emploi, ils manquent de formation, ils ont tendance à adopter une attitude de consommateurs à l'égard des actions de Tout Atout au lieu de s'engager dans une démarche de co-construction, etc. Dans le meilleur des cas sont invoquées les contraintes en matière de financement ou d'évaluation qui pèsent sur leurs activités, qui les conduisent à se centrer sur leur cœur de métier.

Or si l'on observe les choses sous un jour différent, l'on peut mettre en évidence de nombreux éléments qui rendent l'implication des structures sociales et de leurs professionnels difficile :

- certaines des actions que propose Tout Atout n'établissent pas toujours des ponts évidents avec les enjeux d'insertion et peuvent être perçues comme des activités certes de qualité mais ponctuelles et sans véritable impact jugées du coup non prioritaires, similaires par ailleurs à ce que peuvent offrir d'autres équipements culturels ;
- l'accent mis sur la diversité dans la composition des groupes impliqués dans les actions de Tout Atout fait qu'en général seuls un ou deux jeunes de chaque structure participent à une activité donnée, ce qui rend très difficile l'implication de leurs institutions de rattachement comme de leurs référents ; du coup, cette implication s'établit a minima, notamment à travers les réunions associant les référents des jeunes et le coordinateur de Tout Atout.



- l'absence de symétrie entre travail sur les parcours culturels et travail sur les parcours des jeunes dans le groupe de médiation marginalise les partenaires sociaux ; or cela n'était pas le cas lors du lancement du groupe de médiation en 2007<sup>26</sup> ;
- l'absence d'actions menées à l'intérieur ou à partir des établissements à finalité socio- ou psycho-éducative, thérapeutique ou d'insertion ne favorise pas les démarches de co-construction ;
- l'option consistant à ne pas souhaiter ou ne pas favoriser la présence des référents sur certaines activités ne facilite pas le suivi et la reprise par les référents par la suite, ni l'orientation par eux des jeunes vers l'association, dont de nombreux acteurs du secteur social connaissent mal la démarche<sup>27</sup> ;
- la définition des missions du coordinateur chargé de l'accompagnement ainsi que sa formation en dehors des univers socio-éducatif et psychosocial génère les mêmes difficultés, car il n'existe pas de culture professionnelle partagée ;
- l'absence de démarche d'évaluation de l'impact des actions mises en place sur la vie des jeunes (en termes de compétences, d'apprentissages, de construction subjective, etc.) ne permet pas d'engager des formes de co-évaluation, débouchant sur la co-élaboration d'actions ou de parcours ultérieurs.

Si les relations sont beaucoup plus faciles avec les partenaires culturels, et encore plus avec les artistes, cela ne signifie pas qu'il n'existe pas là aussi des limites ou des insatisfactions<sup>28</sup>. Alors même que le projet de l'association se situe à l'interface des deux champs du social et de la culture, la réflexion sur les passerelles entre ces deux champs paraît à certains égards lacunaire, en particulier du point de vue des modalités de prise en compte et d'implication de chacune des parties prenantes. Car penser l'interface entre ces deux champs, c'est aussi penser la place et le rôle de cinq catégories d'acteurs différents : les salariés de Tout Atout, les artistes, les jeunes, leurs structures de rattachement et leurs référents, les partenaires culturels et leurs salariés, dont les médiateurs culturels. À cet égard, les ateliers collectifs conduits avec chacune de ces catégories d'acteurs dans le cadre de cette étude de cas ont mis en évidence des modes de perception de Tout Atout et des logiques d'action très différents, qui ne construisent pas naturellement et spontanément un monde commun.

### **Un questionnement lacunaire en matière de mixité des publics et de désignation des personnes**

Une autre limite importante caractérisant Tout Atout concerne les publics : entre un idéal d'ouverture, de diversité des publics accueillis et de mixité sociale, et la centration en pratique sur des « jeunes en difficulté ». Tout au long de son histoire, et mis à part nous semble-t-il l'opération « Bulles en fureur »,

<sup>26</sup> Illustration frappante de ce déplacement : ne comprenant pas la signification du terme médiation dans l'intitulé « groupe de médiation », en particulier nous demandant si cela faisait référence à la médiation culturelle, nous avons interrogé la responsable de Tout Atout, qui nous a parlé avant tout d'un espace destiné à penser la programmation et les modalités d'accompagnement sur les parcours d'« Entrée libre », sur la base de la programmation des équipements culturels partenaires. Ce n'est que plus tard que nous avons découvert que l'intitulé complet était à l'origine « groupe de médiation du parcours culturel » (désignant non pas la médiation culturelle mais la médiation entre expérience de vie et actions artistiques et culturelles proposées) et que ce groupe avait vocation à penser collectivement toutes les actions de l'association, pas seulement « Entrée libre », et à réfléchir simultanément aux propositions d'action et aux modalités de leur accompagnement, rendant par là la symétrie entre partenaires sociaux et partenaires culturels beaucoup plus évidente.

<sup>27</sup> Témoin de cette absence de relation, les productions des ateliers « Passages » en 2010 et 2011 (livre-objet autour de la bd, exposition, fascicules de cuisine) n'ont pas du tout été restituées dans les structures d'accueil des jeunes, mais dans une librairie, à la MJC l'Antipode et à l'hôtel de Rennes métropole.

<sup>28</sup> Par exemple, la présidente de Tout Atout indique au cours de l'entretien que le groupe de médiation a été à un moment investi par les équipements culturels pour placer leur programmation et satisfaire à leurs obligations envers les « publics empêchés », Tout Atout constituant à cet égard un interlocuteur commode pour rejoindre certains publics.

Tout Atout s'est inscrite dans une logique de la diversité des « jeunes en difficulté » beaucoup plus que dans une logique de la mixité sociale et du droit commun. L'on s'est centré sur l'ouverture que pouvait représenter le fait de mélanger des publics présentant des types de difficulté différents, de sortir les jeunes de leur établissement d'accueil pour ceux résidant en foyer, afin de constituer un collectif différent autour des activités culturelles et artistiques. Mais la constitution de ce collectif n'a guère été interrogée et elle est marquée par une limite structurelle majeure, à l'opposé des visées des animateurs de l'association. Si dans la démarche et *la vie du collectif* il y a une réelle différence à l'égard des logiques du secteur social, dans *la composition du collectif* ce n'est pas le cas. Certes, cela tient pour partie à des causes extérieures, et en particulier aux modes de financement des projets, qui mettent l'accent sur les catégories institutionnelles de « publics en difficulté ». Mais cette explication n'est pas suffisante, cette question ne semble pas avoir été traitée de façon frontale, parce qu'elle n'est pas apparue centrale aux yeux des dirigeants bénévoles et professionnels de l'association<sup>29</sup>.

Alors que dans son document de présentation l'association parle explicitement de mixité sociale, voici par exemple la manière dont elle présente le public de son projet d'aventure de création pour 2008-2009 :

#### **Public**

Des jeunes de 16 à 25 ans environ, fragilisés par leurs conditions de vie et d'éducation, ils sont suivis par différentes institutions partenaires de Tout Atout qui accompagnent des jeunes en difficulté. (Présentation 2008-2009)<sup>30</sup>

Cette diversité plus que relative des publics accueillis par Tout Atout engendre plusieurs conséquences :

- un effet stigmatisant : alors que l'association met l'accent sur une interpellation des personnes par le positif et sur le décroisement à l'égard des établissements de rattachement, le regroupement en pratique de personnes catégorisées institutionnellement et par l'association comme en difficulté se révèle profondément contradictoire et stigmatisant ;
- un effet repoussoir : si Tout Atout a une image très positive du point de vue des actions qu'elle propose et de sa démarche, elle est à l'inverse connotée très négativement s'agissant des publics accueillis, comme l'exprime une intervenante sociale : « *je sais que pour certains jeunes, Tout Atout ça n'irait pas, enfin, c'est encore un peu renfermé. (...) Je sais que j'avais certains jeunes : "ben non, pour moi, c'est trop problématique, j'ai déjà assez des miennes, donc je n'ai pas envie, d'aller me renfermer encore dans un groupe où il va y avoir encore des problématiques..."*, (...) *Donc, ça je l'entends complètement, et puis justement, je vais aller vers des choses, en fait, plus communes* ». (Journal de l'entretien collectif partenaires sociaux).

Outre la question de la mixité, un autre point qui n'a guère été travaillé au sein de l'association concerne la manière de nommer les publics accueillis. La désignation qui prévaut à cet égard est « les jeunes ». En pratique, l'association reçoit des personnes âgées entre 16 et 30 ans. Or les désigner toutes comme des « jeunes » est problématique et peut se révéler infantilisant. Ici encore, on ne se situe pas dans une logique du droit commun et du *mainstream*, ce qui est évidemment redoublé lorsque l'on parle de jeunes « en difficulté ».

Nous allons à présent examiner les inflexions de la période la plus récente, qui mettent en évidence le regard critique exercé par les responsables de l'association à l'égard d'eux-mêmes et leur prise en

---

<sup>29</sup> Ainsi, l'on n'en trouve pas trace dans les différents documents de l'association, ni dans les thématiques des forums culturels.

<sup>30</sup> Source : [http://toutatout.canalblog.com/archives/aventures\\_de\\_creation/index.html](http://toutatout.canalblog.com/archives/aventures_de_creation/index.html).

compte de plusieurs des limites et contradictions mentionnées ci-dessus, attestant d'une relance de la capacité d'innovation de l'association.

### Les inflexions de la période récente

Les limites dont nous avons parlé n'ont pour plusieurs d'entre elles pas échappé aux responsables salariés et bénévoles de l'association, d'autant moins qu'elles renvoient également chez eux à certaines insatisfactions quant à la manière dont l'association mène ses actions. Cela se traduit par plusieurs évolutions significatives.

Les actions menées autour de ce qui s'est appelé « Arts en scène » puis « Entrée libre » sont marquées par une dynamique visant à sortir d'une logique de « *petits gigots bien ficelés* » (un spectacle ou une exposition, associés à un atelier d'expression et à une rencontre avec l'artiste, par exemple) et de la « *proposition de propositions* » à l'égard des partenaires culturels (qui en pratique assurent l'animation du groupe dans l'équipement culturel, rendant du coup problématique la place du coordinateur de Tout Atout), pour reprendre les expressions de Julien, coordinateur chargé de l'accompagnement. Cela va se traduire en 2010-2011 par la tentative de mettre en place quatre « parcours culturels » plutôt que simplement des visites ponctuelles, puis en 2011-2012 par une articulation entre les propositions culturelles des partenaires et des missions de « *bénévolat culturel* » de courte durée autour de celles-ci, telles que « *préparer les loges des artistes, aider en cuisine ou en technique, accueillir le public, faire un reportage photo...* » (présentation d'« Entrée libre » pour 2011-2012). On voit derrière ces évolutions une visée de passer d'un modèle de la rencontre ponctuelle avec un spectacle ou une exposition à un modèle de parcours mais surtout d'inscription active des personnes accueillies par Tout Atout dans la vie et le fonctionnement internes des équipements culturels, en redonnant aussi du coup un sens à l'action propre de l'association (c'est une animatrice socioculturelle en service civique rattachée à Tout Atout qui a accompagné l'activité).

Du point de vue des actions menées, c'est autour de l'intitulé transversal « Territoires sensibles » que les inflexions sont les plus évidentes. Cet intitulé permet à l'association de mettre explicitement l'accent sur les passerelles « entre l'art et la vie », notamment autour des expériences sensorielles et du corps, des lieux de vie, de la ville, des expériences passées, des attaches, des rêves et envies. Si l'on recense les actions menées sur trois ans, depuis 2010, on y trouve :

- « Demeures », danse et récits, travail autour des lieux de vie ;
- « Lignes de vie. Lignes de ville », photo et vidéo, exploration de la ville ;
- « Marches obliques », lectures, écritures, dessins, traversée artistique de la métropole ;
- « De Balade en Ballades », sons, musique, voix, écriture, promenades sensibles entre ville et campagne ;
- « (Re)traversée(s) », théâtre de geste et d'objet et installations représentant différentes visions de la ville, création à partir des expériences traversées dans les temps de création précédents ;
- « Quels sont nos rêves d'ailleurs lorsque nous sommes ici ? », théâtre, appropriation des espaces et projection de ses rêves d'ici et d'ailleurs ;
- « Quel ancrage pour quel voyage ? », danse et architecture, aventure de création corporelle éphémère et nomade et construction d'une terrasse mobile.

Les ateliers « Passages » en 2010 et 2011 ont également été rapprochés de cette thématique transversale, une attention croissante étant accordée à la relation aux territoires et à l'articulation entre le contenu de l'atelier et le quotidien des jeunes. Le projet d'édition autour de la bd en 2010 s'est ainsi inspiré du thème spécifique « Je parcours ma ville ». À travers cet intitulé des « territoires sensibles », les actions menées trouvent une cohérence forte permettant d'articuler de façon indirecte la création artistique et culturelle et les expériences de vie des personnes accompagnées. L'on

s'éloigne ainsi de plus en plus clairement d'une approche en termes d'art pour l'art, sans renoncer en rien à l'exigence d'élaborer des actions de qualité.

On peut souligner que cette orientation plus récente est mise en relief très positivement par les partenaires sociaux :

...les partenaires sociaux évoquent à de nombreuses reprises la dimension d'ouverture sur la ville des projets de Tout Atout. La découverte du territoire rennais, l'autonomie dans les déplacements, le fait de prendre le bus, toutes ces nouvelles facettes des projets de Tout Atout sont reconnues par les intervenants sociaux comme étant utiles. Cela permet aux jeunes de devenir plus autonomes notamment pour ce qui est des déplacements dans la ville de Rennes. Ça leur donne du « repère ». Toutes trouvent cela « vraiment intéressant », la possibilité pour les jeunes de découvrir Rennes au cours d'un projet. Chacun évoque le plus d'autonomie notamment en termes d'appréhension du territoire rennais : « ça leur donne beaucoup d'autonomie dans les déplacements, dans les repérages, affronter le regard des autres autrement, pouvoir sortir ». L'une d'entre elles souligne d'ailleurs que cela a beaucoup évolué dans le projet associatif de Tout Atout et qu'elle préfère ces projets « ouverts » sur l'extérieur plutôt que ceux qui se réalisent dans un même lieu. Car cela répond à un de ses objectifs premiers dans le cadre de son travail au sein de sa structure : « ça me déchargeait, ça vient compléter. Ça vient compléter, dans le cadre de Territoires sensibles, en l'occurrence, l'année dernière, ils ont pu découvrir trois ou quatre lieux, ils étaient allés tout seuls, le rendez-vous était à la République, c'était ça aussi... » (Journal d'atelier partenaires sociaux)

Une dimension de cette entrée par le territoire qui a été explorée au cours des dernières années mais pas de façon systématique concerne l'ancrage territorial de l'association elle-même. Inscrite à travers ses locaux mais aussi certains de ses partenariats privilégiés (en particulier avec la MJC l'Antipode) sur le quartier de Cleunay, Tout Atout a cherché à nouer des relations plus spécifiques avec les structures présentes sur ce quartier, sans pour autant se positionner comme une association du quartier. Il est possible qu'il y ait là des pistes intéressantes pour consolider le réseau d'acteurs.

Une autre inflexion significative, repérable sur l'année 2011-2012, consiste à se rapprocher des établissements, équipements et services sociaux, ainsi que des travailleurs sociaux. Dans ce but, un partenariat a été établi par l'association avec deux collectifs : un collectif d'architectes et un collectif de danse. Et le projet a démarré par des journées d'immersion dans différentes structures d'accompagnement de la ville (services de prévention spécialisée, centres post-cures en santé mentale, services d'accompagnement et de soutien pour personnes en situation de handicap, centres et pôles sociaux, services d'insertion, foyers de jeunes travailleurs, etc.). Si le bilan de ces immersions apparaît modeste en termes de partenariat et de co-construction, du fait de la durée très courte (une journée) des résidences et de leur caractère improvisé, elles ont permis de mieux faire connaître l'association, de renouveler le public des forums culturels, de drainer du monde lors des restitutions publiques des actions menées dans l'année, et l'on y trouve l'amorce d'une nouvelle orientation, ce que confirme le projet associatif pour 2012-2013 : l'idée est de moins se disperser, de travailler avec un nombre limité de partenaires sociaux qui collaborent avec Tout Atout depuis plusieurs années, et de réfléchir plus en profondeur au montage et à l'accompagnement conjoints des actions. En se rendant dans les structures sociales, l'association espère co-construire davantage les actions et mobiliser un nombre suffisamment significatif de jeunes de chaque structure pour qu'il y ait un engagement institutionnel (convention de partenariat) et un apport en ressources financières et humaines. Dans le même esprit, il a été mis fin en 2011-2012 aux ateliers « Passages », l'association jugeant qu'ils relevaient trop de l'offre clefs en mains et ne favorisaient pas l'implication des

travailleurs sociaux. Les activités autour de la danse et de l'architecture ont au contraire favorisé leur présence et une plus grande visibilité de la démarche à l'extérieur.

## 5. Conclusions

Tout Atout est une association originale, caractérisée par une dynamique réelle. Elle recueille l'héritage de plus de vingt années d'initiatives, portées par un réseau diversifié, qui s'est renouvelé au fil du temps, mais autour d'un projet qui n'a pas vraiment varié : travailler les questions d'éducation, de soin et d'insertion à travers une entrée par l'art et la culture et une exigence de qualité. Elle combine étroitement propositions d'actions et animation d'un réseau interprofessionnel et interinstitutionnel. Elle occupe à cet égard une place spécifique dans le tissu local, qui explique l'intérêt qu'elle suscite et les soutiens dont elle bénéficie.

En dépit de ces forces, l'association est confrontée aujourd'hui à un certain nombre de fragilités :

- une image fortement connotée « jeunes en difficulté » ;
- une faible participation aux AG et un déficit d'engagement dans les instances dirigeantes bénévoles ;
- une situation financière constamment précaire ;
- un certain épuisement des salariés pour élaborer chaque année de nouveaux projets, y intéresser partenaires culturels et partenaires sociaux et réunir un nombre suffisant de personnes pour les rendre viables ;
- l'absence d'implication de ces partenaires dans la vie de l'association sur la durée, à travers par exemple une adhésion institutionnelle et des conventions pluriannuelles.

Certaines de ces fragilités trouvent leur source dans le contexte extérieur, qu'il soit conjoncturel ou structurel. D'autres renvoient à un certain nombre de limites internes et d'enjeux que nous avons pointés et dont la prise en compte sera déterminante du point de vue de la capacité de l'association à continuer à être un acteur innovant dans le champ de l'action sociale prenant appui sur la culture.

Parmi ces enjeux, la capacité à élaborer un bien commun à l'échelle du réseau est sans conteste la plus importante, car c'est la clé d'une implication plus soutenue dans la durée des partenaires, en particulier sociaux. Cela suppose de prendre en compte les logiques d'action des différents partenaires, de travailler les questions de portage, de pilotage, d'accompagnement, d'évaluation, la question centrale de la composition du collectif des personnes réunies autour des différents projets proposés et de la mixité des publics. À cet égard, retrouver l'esprit initial qui avait présidé à la mise sur pied du groupe de médiation du parcours culturel paraît essentiel, même si cela prend de nouvelles formes, car l'objectif était bien de mettre en place un espace d'élaboration et d'évaluation conjointes des actions de l'association. Un autre aspect de cet enjeu concerne les forums culturels, marqués à l'heure actuelle par une absence de pilotage partagé entre les différents professionnels et institutions, une certaine improvisation dans l'animation, une absence de cumulativité et d'articulation forte avec l'élaboration des nouvelles actions. Il importe sans doute de mieux distinguer ce qui relève de la réflexion centrée sur les actions de Tout Atout et ce qui relève d'échanges plus larges autour des rapports entre les champs social et culturel.

Les inflexions de la période récente ainsi que les échanges entretenus entre l'équipe de recherche et les responsables salariés comme bénévoles de l'association montrent que ceux-ci sont conscients de la plupart de ces enjeux ou y ont été sensibilisés à la faveur de la recherche coopérative. C'est à travers un travail continu autour des trois éléments que nous avons dégagés plus haut, à savoir la

mobilisation d'un système d'acteurs diversifié, le leadership et la réflexivité critique, qu'ils trouveront les moyens d'y répondre de façon innovante.

## IV. ÉTUDE DE CAS : LE COLLECTIF DE KERFLÉAU (Yves Bonny et Eleonora Banovich)

### 1. Présentation

Le Collectif de Kerfléau a été créé en 2005 sur la commune de Caudan (Morbihan), dans le Pays de Lorient. Il comprend plusieurs associations membres qui se sont donné une organisation collective. Les trois associations centrales pour la dynamique du Collectif entre 2005 et 2011 sont « Résonance », « E.P.I.C.E.S. » et l'association « Collectif de Kerfléau »<sup>31</sup>. Le domaine d'action du Collectif s'organise autour de deux axes majeurs : le premier est centré sur les questions de formation, d'insertion, d'emploi et de rapport au travail ; il cible au départ des publics confrontés à des problématiques sociales et de santé liées au VIH, avec un élargissement progressif à d'autres publics ; le second axe est lié aux pratiques vertueuses en matière de développement durable. Ces deux axes ont été construits en parallèle et dans une interdépendance étroite, dans la mesure où la création d'activités autour du développement durable (commerce équitable, restauration bio, éco-construction, aménagement du site, etc.), ainsi que la formation dans ce domaine, constituent en même temps des outils d'accompagnement qui permettent aux personnes concernées par des problématiques de santé et d'insertion de se rapprocher du milieu du travail et, parfois, de trouver un poste ou de lancer une activité.

Si initialement nous envisagions de centrer l'étude de terrain sur Résonance, clairement identifiée dans le champ social, cette interdépendance des associations présentes sur le site nous a convaincus de prendre plutôt pour entrée le Collectif, et en particulier les trois associations principales qui l'ont porté jusqu'à aujourd'hui (l'avenir étant quant à lui beaucoup plus incertain, comme nous le verrons). Si l'un des enjeux majeurs du projet associatif de Résonance est d'inscrire l'ensemble des actions relatives à l'accompagnement des personnes dans une démarche visant la citoyenneté, le droit commun et les milieux ordinaires de travail, expliquant son implication dans un projet associatif beaucoup plus large, dans l'autre sens « E.P.I.C.E.S. » et le « Collectif » accordent à la dimension sociale de leurs activités et de leur démarche une importance majeure. L'on ne peut donc comprendre la dynamique de Kerfléau si l'on isole en particulier ces trois entités, qui ont depuis l'origine été pensées et créées ensemble par les fondateurs et qui constituent aujourd'hui encore le cœur du projet collectif : Résonance est le point de départ de tout le projet mis en place sur le site, E.P.I.C.E.S. va en être un complément essentiel tout en ayant une autonomie forte, et le « Collectif » va donner à ces deux associations le cadre commun de leur étroite solidarité, tout en prenant en charge de son côté l'ensemble des activités relatives à la gestion du site, en développant des activités propres et en offrant également un espace ouvert pour de nouveaux projets associatifs qui souhaiteraient se greffer sur l'existant et en partageraient la philosophie. Si au fil du temps E.P.I.C.E.S. va prendre à bien des égards le leadership de la dynamique de Kerfléau, cela s'est fait en intégrant pleinement la dimension sociale du projet initial construit autour de Résonance. C'est la raison pour laquelle nous présentons ici l'ensemble constitué par ces trois structures, tout en mettant l'accent plus spécifiquement sur la dimension sociale de leurs activités.

---

<sup>31</sup> Par convention, nous écrivons le Collectif sans guillemets (ou encore Kerfléau) lorsque nous désignons la dynamique mise en place à l'échelle de l'ensemble des associations qui gravitent autour du site de Kerfléau et mettons des guillemets au « Collectif » lorsque nous traitons spécifiquement de l'association qui gère le site, avec un objet associatif propre.

### **Note méthodologique**

L'enquête de terrain mise en œuvre a combiné une démarche d'enquête classique et une démarche de recherche coopérative. D'un côté, nous avons mené des entretiens semi-directifs, réalisé des observations non participantes, procédé à l'analyse de contenu d'un corpus de documents internes.

De l'autre, nous avons animé cinq ateliers coopératifs de recherche-action avec des responsables bénévoles ou salariés des principales associations. La première séance a été consacrée à la clarification de l'objectif de ces rencontres pour les membres du Collectif, qui a été défini comme suit : « identifier les facteurs de succès de nos méthodologies ». Nous avons ensuite consacré une séance au projet associatif, aux valeurs et principes qui le portent, une autre aux points de force du collectif, considérés sous l'angle des compétences collectives développées et mobilisées, une autre aux points de faiblesse, et enfin la dernière aux opportunités et risques associés à l'inscription du collectif dans un contexte plus large. Nous avons ainsi mobilisé, sans l'avoir programmé au départ, sur la base de la dynamique des ateliers, le modèle SWOT d'analyse organisationnelle.

### **Mille Horizons, précurseur du projet de Kerfléau**

Pour bien saisir la logique interne et la dynamique du projet de Kerfléau, il faut le situer par rapport à une autre association mise préalablement sur pied à Rennes par ses fondateurs principaux, l'association « Mille Horizons », née en 1999. Cette association, soutenue financièrement en particulier par l'AGEFIPH (Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées), a en effet été la première en France à construire son projet associatif autour de la question du maintien dans l'emploi ou du retour vers l'emploi des personnes atteintes du VIH ou du VHC (hépatite C). Les activités et le projet associatif de Mille Horizons – et plus tard de Résonance – sont en lien avec l'histoire du VIH. Dans les années 80, quand la maladie explose en France, la société civile, mais aussi le monde médical, ne connaissaient pas le VIH et croyaient que la seule issue possible était la mort. Par conséquent, la réponse publique à ce problème en termes de soutien social des personnes a été l'Allocation Adulte Handicapé (AAH), un système d'allocation qui offre des minima sociaux aux personnes atteintes par la maladie. En effet, à cette époque le VIH se déclenche assez rapidement et les premiers traitements qui sont mis à disposition sont très lourds et donc très contraignants, notamment en termes d'effets secondaires. La question de l'emploi des personnes séropositives ne se pose donc pas. Toutefois, l'arrivée de la trithérapie dans les années 90 change radicalement le contexte et les conditions de vie des personnes atteintes par le VIH : la durée de vie augmente considérablement et les traitements sont moins lourds. Toutefois, le vécu des personnes séropositives, dans un contexte qui considère encore cette maladie comme « honteuse », liée à l'homosexualité, à la toxicomanie ou à la prostitution, est très négatif et les amène souvent à se retrouver dans une situation d'isolement social.

C'est dans ce contexte que naît la réflexion qui a été à la base du projet de Mille Horizons. L'évolution des traitements transforme en profondeur la problématique de l'accompagnement des personnes séropositives et fait émerger la question du retour à l'emploi ou du maintien dans l'emploi (prenant en compte les conséquences de la maladie) comme une question centrale. Mille Horizons a été conçu comme un centre de ressources pour le retour à l'emploi visant à accueillir, orienter et faire bénéficier d'un accompagnement personnalisé les malades du SIDA désireux de retrouver une activité sociale ou professionnelle. L'association a structuré ses activités autour de deux axes principaux, tournés d'un côté vers les personnes concernées, leur désir d'activité et de travail, leur image de soi, leur rapport au corps et à la maladie, etc., de l'autre vers le monde extérieur, à travers des actions d'information, de sensibilisation et de lutte contre les discriminations. Outre le centre de ressources, et



afin de donner des perspectives concrètes à certaines des personnes accompagnées, Mille Horizons va mettre sur pied un chantier d'insertion, les « Mille Craies Hâtives ».

Mais Mille Horizons n'a pas seulement été une association centrée sur l'accompagnement social et professionnel des porteurs du VIH ou du VHC. Tout comme à Kerfléau, cette question a été intégrée à une perspective plus large mettant l'accent sur l'économie sociale et solidaire et sur l'engagement militant, tirant pour cela notamment parti, comme à Kerfléau, du site d'implantation de l'association dans la dernière période de son existence, un ancien garage très bien situé constituant un espace relativement grand, support d'un ensemble d'initiatives et d'actions dépassant de loin son objet social central. Ceci s'est traduit de plusieurs manières : organisation de soirées en tous genres dans les locaux de l'association, accueil d'autres associations dépourvues de locaux et de porteurs d'initiatives variées ; participation à des événements directement liés au Sida, tels qu'une campagne de sensibilisation à la solidarité avec les pays du Sud ; implication active dans des réseaux et des événements plus larges – par exemple, Mille Horizons a joué un rôle central dans l'organisation du premier Forum social local du pays de Rennes, en 2003, et a été membre du Collectif 35 « De l'éthique sur l'étiquette » visant à promouvoir les droits humains au travail.

Suite à la dissolution de l'association, en 2004, ses responsables vont participer au lancement de la Mission emploi de Sidaction et en devenir les premiers chargés de mission, avec comme objectif l'accompagnement sur l'ensemble du territoire national des associations souhaitant ouvrir un centre de ressources « VIH et emploi ».

### **Résonance, E.P.I.C.E.S. et le Collectif de Kerfléau : trois associations mais un projet intégré**

C'est sur cette toile de fond que l'on peut comprendre la logique centrale qui porte au départ le Collectif de Kerfléau et qui va lui donner ses orientations principales, toujours présentes aujourd'hui même si elles sont redéfinies. L'objectif premier est en effet de reprendre, à travers la fondation de l'association Résonance, la philosophie déjà portée par Mille Horizons. L'ampleur du site et les perspectives qu'il offre vont amener les fondateurs principaux du Collectif à inscrire les activités conduites autour de la problématique VIH et emploi dans un projet beaucoup plus large et ambitieux, dont l'axe central est constitué par les deux associations motrices du Collectif de Kerfléau, Résonance et E.P.I.C.E.S., qui sont créées en parallèle. Les entretiens réalisés ainsi que l'examen des premiers documents internes du Collectif montrent clairement que le projet d'ensemble a été monté à partir de l'objet spécifique de Résonance : l'accompagnement des porteurs du VIH du point de vue de la problématique VIH et emploi. En particulier, si E.P.I.C.E.S. se donne un objet social propre, correspondant au départ à la signification de son acronyme, « Expérimenter et Promouvoir des Initiatives pour un Commerce Équitable et Solidaire », le développement d'activités dans ce domaine est d'emblée articulé avec un objectif de création d'emplois et avec l'idée de réserver une partie significative de ces emplois à des personnes concernées par la maladie et accompagnées par Résonance. Autrement dit, E.P.I.C.E.S. se donne dès le départ pour vocation le développement d'activités économiques dans des secteurs relevant de l'ESS, mais avec comme finalité centrale clairement réfléchie de proposer aussi ce faisant des opportunités d'activités ou d'emplois pour des personnes suivies par Résonance. L'on voit ainsi combien il serait artificiel de dissocier ces deux associations dans l'analyse, de même qu'il serait artificiel de considérer Résonance comme une association parmi d'autres du Collectif, alors que le projet associatif de Résonance va constituer l'un des axes majeurs du projet interassociatif du Collectif, à côté de l'axe centré sur l'ESS (commerce équitable, développement durable).

*Résonance : de l'accompagnement vers l'emploi ou dans l'emploi des personnes atteintes du VIH/Sida à l'expertise en matière d'articulation emploi/problématique de santé*

L'association Résonance, créée en juin 2005, mais active depuis janvier 2006, est la seule structure dans le Grand Ouest qui s'occupe de la thématique VIH et emploi. L'action de Résonance vise à faciliter le retour ou le maintien dans une activité sociale et professionnelle des personnes atteintes de maladies chroniques et évolutives, en priorité les personnes vivant avec le VIH/Sida et/ou l'hépatite C, à travers une activité d'accompagnement des personnes. Les deux salariés de Résonance, conseillers socioprofessionnels, suivent les personnes dans les démarches administratives pour la mise en place de dispositifs de droit commun, dans la recherche d'un emploi ou d'un parcours de formation, dans leur parcours d'intégration dans un contexte de travail, mais aussi, à travers la thématique de l'emploi, dans leur parcours d'acceptation et de gestion de la maladie. L'action de l'association implique aussi un travail de sensibilisation de différents publics (dans le milieu employeur, hospitalier ou autre) aux problématiques liées aux maladies chroniques évolutives, en particulier pour lutter contre les préjugés et les discriminations qui se créent souvent autour de ce genre de maladies et pour approfondir les questions relatives à l'adaptation des emplois et des rythmes de travail aux spécificités de ces situations de santé. Un autre axe d'activité de l'association est constitué par la formation de professionnels qui souhaitent intégrer la thématique de l'emploi dans l'accompagnement des personnes avec des problématiques de santé.

L'activité de Résonance vise surtout à améliorer la qualité de vie des personnes accompagnées, ce qui implique une prise en compte de la situation globale de la personne, de ses envies, de sa situation économique et sociale, de son état de santé. Les réponses et les actions à mener sont donc individualisées, et si l'objectif premier est de permettre aux personnes qui le souhaitent et qui le peuvent de s'engager dans une activité socialement valorisante et rémunératrice, l'emploi n'est pas l'issue qui peut convenir à tout le monde. Pour certains c'est la formation qui va leur permettre d'affiner ou de mettre en place leur projet de vie, pour d'autres c'est la pension d'invalidité, pour d'autres encore ce sont des activités de stage ou de bénévolat afin de retourner vers l'emploi un pas après l'autre. L'accompagnement que Résonance cherche à offrir concerne donc aussi le parcours personnel de chacun sous l'angle de l'acceptation de la maladie et du rapport au monde du travail : les conseillers essayent de donner à la personne des informations claires et complètes sur les possibilités existantes, mais avec l'objectif de la mettre en condition de faire un choix, non de le faire à sa place.

Résonance organise également plusieurs activités de sensibilisation sur la problématique VIH, en lien avec le réseau de Sidaction par exemple, ou à travers des actions locales, telles que l'organisation d'ateliers de théâtre-forum sur la thématique VIH-emploi ou des actions de formation ou de médiation auprès des employeurs ou des travailleurs sociaux sur les territoires du Morbihan et du Finistère.

Depuis peu, Résonance a élargi le public qu'elle touche en participant au dispositif du PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi), un dispositif visant l'accès à l'emploi de personnes en difficulté d'insertion professionnelle. C'est un dispositif mis en place par l'Etat, le Conseil général et Cap l'Orient, avec le soutien du Fonds Social Européen. Résonance a été sollicité à cause de ses compétences en matière d'articulation travail-problématique de santé, notamment en termes de mise en place de dispositifs de droit commun. Par la participation au PLIE, Résonance offre aujourd'hui un accompagnement à des personnes en difficulté d'insertion professionnelle qui sont concernées par tout type de problèmes de santé, ne se limitant plus aux personnes séropositives ou atteintes d'autres maladies évolutives. Résonance suit aujourd'hui une centaine de personnes, 60 dans le cadre du PLIE et environ 40 dans le cadre des actions liées à la problématique VIH.

L'association est assez petite, avec seulement deux salariés, mais sa dynamique est fortement liée à celle du Collectif de Kérfléau et à son insertion dans plusieurs réseaux aux niveaux local, régional et national.

### **E.P.I.C.E.S. : du commerce équitable à la pépinière d'activités associée à une plateforme d'accompagnement professionnel et de qualification**

L'association E.P.I.C.E.S., née en 2005, a à l'origine pour but de développer le commerce équitable et solidaire, qui soit donc respectueux des hommes, des femmes et de l'environnement. Dans cette perspective, l'association met en place pendant un temps limité un site de vente de produits issus du commerce équitable, se lance brièvement dans la torréfaction du café qui en est issu. Confrontée à des filières d'approvisionnement jugées mal organisées et offrant peu de perspectives économiques, l'association décide progressivement d'arrêter ses activités dans ce secteur. Plus exactement, l'association réoriente ses activités autour d'un commerce équitable local et non plus international, en particulier à travers le militantisme en faveur des circuits courts et la création d'une AMAP et d'un marché local sur le site de Kerfléau.

Si le commerce équitable a constitué le point de départ de l'association, celle-ci devient au fil du temps une pépinière d'activités dans les domaines de l'économie sociale et solidaire et du développement durable. L'association lance toutes sortes de projets, dont certains ne dureront qu'un temps très limité, comme la construction de fours solaires, tandis que d'autres se consolideront et deviendront de véritables secteurs d'activités économiques et de développement : en particulier, l'activité restauration (restauration collective sur le site et service traiteur, à partir de produits issus de circuits courts), qui constitue l'une de ses ressources principales en matière de fonds propres, et l'éco-construction, actuellement en plein développement. L'association E.P.I.C.E.S. a des activités très implantées dans le territoire local, comme la mise en place d'un marché de producteurs biologiques, des animations pédagogiques, une activité de distribution de produits. Elle participe aussi à des actions locales liées au développement durable centrées sur le site de Kérfléau, comme l'aménagement du site selon des principes écologiques, la formation qualifiante du personnel en matière de développement durable ou l'organisation de chantiers sur l'éco-construction, ou qui concernent le territoire du Pays de Lorient, comme la participation à la mise en place de l'Agenda 21 local. Afin de diffuser les valeurs de l'association, E.P.I.C.E.S. participe aussi à des événements publics grâce à son service de restauration ou avec des stands informatifs (manifestations sportives et culturelles, festival interceltique de Lorient pendant deux ans, le Salon Terre à Lorient, etc.) ou organise des animations (comme par exemple la chasse au chocolat équitable le lundi de Pâques sur le site de Kérfléau) afin de pouvoir toucher un public de plus en plus vaste.

Le développement durable est le centre des activités de l'association et ce concept prend tout son sens, au sein d'E.P.I.C.E.S., c'est-à-dire qu'il recouvre pleinement les trois dimensions qui lui sont attachées, la dimension économique, la dimension environnementale et la dimension sociale. Celle-ci se décline principalement sous deux formes. En premier lieu, il s'agit de favoriser l'accès à des produits de qualité, issus de pratiques économiques éthiques, pour tous les publics et en particulier pour ceux ayant des ressources économiques limitées. D'autre part, l'association vise à ce que l'ensemble de ses initiatives en matière de créations d'activités dans les champs de l'économie sociale et solidaire et du développement local durable constituent en même temps des outils et supports de création d'activités et d'emplois notamment pour des personnes en difficulté d'insertion ou en reconversion. Enfin, l'association est extrêmement active en matière de formation qualifiante, où elle a développé au fil du temps une véritable expertise, tournée à la fois vers l'ensemble des salariés du site de Kerfléau et vers les publics rencontrant des difficultés en matière d'insertion professionnelle, ces deux catégories d'acteurs pouvant se recouper compte tenu du fait qu'une proportion très

importante de salariés de Kerfléau ont eu des parcours professionnels heurtés et que cela participe de la politique de recrutement du Collectif et des associations membres.

L'orientation d'action relative à l'accompagnement professionnel et à la formation qualifiante a pris une place de plus en plus importante au sein de l'association. Depuis 2008, E.P.I.C.E.S. a mis en place une « plateforme de qualification » qui permet aux salariés d'E.P.I.C.E.S., mais aussi d'autres associations (dont Résonance et le « Collectif de Kerfléau »), de se former en fonction de leur projet professionnel. Toutefois, la plateforme de qualification est vouée surtout à répondre aux besoins de personnes qui éprouvent des difficultés d'insertion professionnelle à cause de leur état de santé (notamment en lien avec le travail de l'association Résonance), mais aussi à d'autres publics confrontés au chômage, comme par exemple des personnes concernées par d'autres types de handicap, des seniors au chômage, de jeunes professionnels ayant besoin d'une première expérience de travail ou d'un complément de formation, des personnes souhaitant une reconversion professionnelle pour des raisons de choix, dans l'économie sociale ou dans le domaine du développement durable. La plateforme de qualification accompagne les personnes en matière de formation qualifiante, mais aussi d'insertion professionnelle sur le site de Kerfléau, à travers la mobilisation de l'ensemble des dispositifs des politiques publiques de l'emploi : « évaluations en milieu de travail » (EMT), contrats aidés, service civique, etc.

### **Le « Collectif de Kerfléau », à la fois collectif inter-associatif et gestionnaire du site**

Le « Collectif de Kerfléau » est une association née en 2005 qui, en partenariat avec l'ASPTT (Association Sportive des Postes Télégraphes et Télécoms) du Pays de Lorient, gère un site qui comprend un parc de 5 hectares et 2000m<sup>2</sup> de bâtiments. La création de l'association a permis à l'ASPTT, propriétaire du site, qui voyait ses activités diminuer, de continuer à garder une place dans ce lieu qui, depuis 2005, est investi aussi par le projet qui fonde le Collectif. Se reconnaissant dans une démarche d'éducation populaire et d'économie sociale, le « Collectif » cherche à développer une dynamique collective autour du site en favorisant la collaboration et l'échange de savoirs et d'expériences entre les associations membres et la transversalité entre tous les domaines pour combattre les discriminations, provoquer des rencontres et susciter de la solidarité entre les personnes, améliorer les conditions de vie, développer la citoyenneté, favoriser la création artistique et l'accès à toutes les formes culturelles, sportives et de loisirs. Afin d'atteindre ces objectifs le « Collectif » gère la mutualisation des moyens humains et matériels entre les structures adhérentes. Les structures membres partagent des valeurs communes liées à une certaine conception de l'environnement naturel, économique et social, mais l'adhésion aux activités collectives est libre.

Les buts du « Collectif » sont de servir d'interlocuteur avec l'ASPTT, de permettre la mutualisation de ressources humaines, matérielles et immatérielles, de favoriser une gouvernance partagée du site et une instance de réflexion sur le projet du lieu, mais aussi de développer des activités propres, notamment autour de l'entretien et de l'utilisation des espaces collectifs (aménagement du parc, animation d'un potager bio, entretien et aménagement des bâtiments) et de la mise en place d'événements qui concernent plusieurs de ses associations membres. Les thématiques touchées par l'action du « Collectif » sont en particulier liées au développement durable, à l'épanouissement des relations au travail, à l'amélioration de l'emploi et des qualifications et à la lutte contre les discriminations, tant dans l'activité professionnelle que dans la vie sociale. Les activités du « Collectif » s'adressent au grand public, en particulier aux habitants du bassin lorientais, mais les actions visent en particulier les personnes isolées, les personnes en recherche d'emploi, les acteurs du monde associatif et syndical, les adhérents du « Collectif de Kérfleau » et de l'ASPTT du Pays de Lorient.

## 2. Le système d'acteurs

La dynamique du Collectif de Kerfléau tient pour une part essentielle aux synergies et aux opportunités d'initiatives générées sur le site, mais aussi aux réseaux et partenariats externes mis en place à différentes échelles. La co-construction d'un projet collectif ouvert à de nouvelles initiatives et structures est à l'origine même du Collectif de Kerfléau, et rend compte du foisonnement associatif qui investit le site. D'autre part, la construction progressive d'un réseau de relations aux différentes échelles d'action des composantes du Collectif, a permis à Kerfléau de s'insérer de façon importante dans le territoire local et régional en développant de multiples partenariats, notamment grâce à son intérêt et à son attention pour l'action collective et la co-construction des actions et des projets.

Pour essayer de clarifier la cartographie du système d'acteurs, nous allons distinguer le système d'acteurs interne et le système d'acteurs externe, comprenant à la fois des partenariats financiers et opérationnels avec des financeurs publics et privés et des réseaux d'action militants.

### 2.1 Le système d'acteurs interne

#### L'architecture du Collectif : trois cercles d'implication plus ou moins clairs

Au départ, le « Collectif » a été fondé par trois associations : « Résonance », « E.P.I.C.E.S. » et « Les Arts Vifs », œuvrant dans les champs de la culture et du bien-être. Au fil du temps, d'autres associations se sont greffées au projet et au site, mais leur niveau d'implication dans le projet collectif est très différent. Le rapport d'activités pour 2009 en mentionne onze, celui pour 2010 quinze, ce qui a conduit en 2011 la direction du « Collectif » à essayer de clarifier les niveaux d'implication en distinguant trois cercles<sup>32</sup>.

Le premier cercle est composé des associations fondatrices, à exception de « Les Arts Vifs », aujourd'hui marginale dans la dynamique collective. Il comprend :

- « Résonance » ;
- « E.P.I.C.E.S. » ;
- le « L.A.C.K. » (Les Amis du Collectif de Kerfléau), association mise en place pour recueillir des dons et gérer la mise à disposition de salles sur le site ;
- « Akène A », groupement d'employeurs associatif et solidaires, qui a généré des pertes financières importantes et est en voie de fermeture ;

Nous inscrivons également dans ce premier cercle l'association « Collectif de Kerfléau » elle-même, dont le rôle dépasse de loin le simple soutien des projets des associations membres. Ces associations sont au cœur du projet du Collectif, de ses activités et de son développement.

Le deuxième cercle comprend des associations adhérentes nées pour la plupart à Kerfléau à l'initiative de salariés, d'anciens salariés et de bénévoles. Ces associations ont des activités et des projets qui s'inscrivent dans la démarche collective et dans les valeurs partagées portées par le Collectif, mais leur chiffre d'affaire est souvent très réduit et leur fonctionnement plutôt fondé sur un travail bénévole. Par conséquent leur place dans la dynamique collective est moins centrale. Les associations qui se placent dans ce deuxième cercle sont les suivantes :

- « l'Agence Â », qui s'occupe de communication pour des associations ou des entreprises, dans une démarche de développement durable et solidaire ;

---

<sup>32</sup> Source : rapport d'activités 2010 du « Collectif ».

- l'« AMAP » (Association pour le Maintien d'une Agriculture Paysanne) de Kerfléau, structure d'achat groupé qui met en lien les producteurs locaux et les consommateurs de proximité en promouvant une agriculture saine, écologiquement, socialement et économiquement viable ;
- « Koad Énergie Verte », qui gère un projet de récupération et de valorisation des bois d'élitage pour les transformer en bois de chauffage à destination des chaudières municipales de Lorient et Lanester ;
- « Les Alchimistes », qui agit dans la mise en place d'outils de communication ou d'accompagnement dans le champ de la pratique artistique.

Le troisième cercle comprend des associations considérées comme étant périphériques par rapport à la dynamique collective. Ces associations sont soutenues par le Collectif par la mise à disposition des locaux et la mutualisation de certains moyens. Ces associations sont les suivantes :

- « Radio Morbihan Plus », radio associative par Internet au service des milieux associatifs, culturels, sportifs, artisanaux, événementiels ou artistiques du Pays de Lorient ;
- « SO », qui a pour but de favoriser la création et les échanges entre les différentes disciplines artistiques, de sensibiliser les publics les plus divers aux expressions contemporaines et d'encourager la pratique.
- « JINOV » (Jeunesse et Initiatives non violentes), qui travaille sur le montage de projet avec et pour les jeunes ;
- « Les Arts Vifs », qui oeuvre sur le bien être, la relaxation et les soins du corps par la mise en place d'ateliers (maquillage, massage, etc.) ;
- « Paysans Solidaires », association de producteurs agricoles locaux soutenue par Kerfléau ;
- « Tous Azimuts », qui mobilise les jeunes autour de projets sportifs, artistiques et culturels sur le territoire local ;
- « l'UNASS 35-56 », association de secouristes du travail.

L'articulation étroite entre Résonance, E.P.I.C.E.S. et le « Collectif » constitue depuis le début l'épine dorsale du projet et du site. Les trois associations sont étroitement imbriquées, en particulier pour ce qui concerne l'accompagnement des personnes : le « Collectif de Kerfléau » est un outil d'accompagnement important pour les conseillers socioprofessionnels de Résonance, qui peuvent adresser les personnes qui souhaitent suivre des formations qualifiantes ou s'engager dans une activité à caractère professionnel sur le site de Kerfléau vers les professionnels de la plateforme de qualification d'E.P.I.C.E.S. De plus, le « Collectif » et E.P.I.C.E.S. développent des activités stimulantes dans le champ de l'économie sociale et solidaire ou du développement durable, mais aussi dans la restauration ou dans l'entretien des espaces verts. Les relations de coopération existant entre ces structures permettent donc à Résonance de proposer aux personnes accompagnées qui sont intéressées à travailler dans l'un de ces domaines des opportunités de collaboration et de stage ou des activités de bénévolat qui pourront par la suite être valorisées dans le parcours professionnel de la personne, au sein d'un environnement de travail valorisant et attentif aux problématiques de santé. Ces possibilités permettent à des personnes en difficulté d'insertion de reprendre un rythme de travail dans un contexte positif, non discriminant, d'évaluer leurs compétences et de faire des expériences dans le milieu professionnel.

Le propre d'une dynamique collective comme celle de Kerfléau est de faire constamment bouger les lignes. La période récente a été marquée par la création de deux nouvelles associations, « Cocon » dans le champ de l'éco construction et les « Équi-tables » dans celui de la restauration et de l'activité traiteur, en tant qu'associations autonomes sorties d'E.P.I.C.E.S. (avec dans les deux cas un projet de statut SCOP à terme), conduisant possiblement à la cessation prochaine d'activité de cette dernière. Il est probable que cette restructuration conduira à modifier sensiblement la schématisation présentée ci-dessus.

## L'enchevêtrement des registres relationnels et des positions de sujet

Comprendre la dynamique de Kerfléau implique de penser la dialectique de l'instituant et de l'institué, qui génère au fil du temps un ensemble de cristallisations et complexifie les positions de sujet caractérisant le système d'acteur interne. Nous allons schématiser ces positions relationnelles (en nous limitant à chaque fois à deux positions) en les inscrivant dans cinq registres relationnels idéaltypiques : celui du leadership, celui du militantisme, celui des liens affectifs, celui de la fonction employeur et celui du pouvoir décisionnel formel.

| Registre relationnel | Leadership et mentorship | Militantisme | Liens affectifs | Fonction employeur | Pouvoir décisionnel formel |
|----------------------|--------------------------|--------------|-----------------|--------------------|----------------------------|
| Position de sujet    | Leader, mentor           | Militant     | Ami, parent     | Employeur          | Dirigeant                  |
|                      | Disciple, apprenti       | Militant     | Ami, parent     | Salarié            | Non-dirigeant              |

La dynamique de Kerfléau est portée de façon majeure par un phénomène de leadership exercé par les fondateurs des trois associations centrales, pour lesquels celles-ci correspondent à trois modalités complémentaires et intégrées du méta-projet qui chapeaute chacun des projets associatifs spécifiques. Dans le cadre de cette dynamique, la forme relationnelle centrale relie des leaders et des disciples qui adhèrent à la vision des premiers et s'impliquent sur cette base fortement personnalisée et asymétrique. Cette dimension de leadership s'articule parfois étroitement avec ce que nous avons nommé « mentorship », forme relationnelle relevant davantage de l'enseignement et de l'accompagnement personnalisés dans une relation à la fois interpersonnelle et professionnelle. Les différences d'âge importantes entre les leaders de Kerfléau et la majorité des acteurs qui fréquentent le site ou gravitent autour permettent de rendre compte de cette articulation.

Le deuxième registre construisant les relations est celui du militantisme, c'est-à-dire le partage d'un ensemble de principes et de valeurs vis-à-vis desquels l'on s'engage par conviction. Ce registre s'appuie fortement comme le précédent sur des relations interpersonnelles, mais à la différence de celui-ci, il met en présence des positions de sujet symétriques et égalitaires, dès lors que chacun y figure comme « citoyen de la communauté de Kerfléau », dans un idéal de démocratie directe. L'originalité de Kerfléau à cet égard consiste à inscrire cette dimension militante au cœur de la vie professionnelle plutôt qu'en dehors de celle-ci comme c'est habituellement le cas : l'objectif est de construire un rapport à la vie professionnelle construisant des relations de travail non discriminatoires, épanouissantes et solidaires, marquées par la responsabilité individuelle et collective (en particulier en mettant l'accent sur le développement durable et l'économie solidaire), des échanges de savoir et l'apprentissage tout au long de la vie, le tout à travers une démarche participative forte.

Ces deux premiers registres favorisent le développement de liens affectifs, lesquels peuvent également s'établir initialement sur d'autres bases (on fait venir son cousin, sa sœur, un ami, etc., parce que l'on partage un enthousiasme pour le projet, l'on trouve beaucoup de cas de ce type à Kerfléau). La dimension conviviale du projet interassociatif favorise une appréhension des relations à travers ce registre relationnel.

Le développement d'activités économiques sur le site et, en relation avec celles-ci, le développement d'emplois variés mobilisant des contrats de travail de tous types, donne au fil du temps à la fonction employeur une place significative, avec comme forme relationnelle typique la relation

employeur/salarié, qui est une forme asymétrique et mettant moins l'accent sur des relations interpersonnelles que sur les statuts associés aux contrats de travail, avec leurs droits et leurs obligations. De même, la consolidation des associations et leur dynamique propre, la mise en place d'un poste de directeur du Collectif, construisent des positions de sujet relevant de statuts formels, comme dans le cas précédent, mais que l'on peut examiner sous l'angle du pouvoir décisionnel plutôt que de la fonction employeur. Dans cette perspective, certains acteurs occupent des positions de dirigeant, soit comme bénévoles, en tant notamment que membres du bureau d'une association, soit comme salarié, lorsqu'ils occupent une position de directeur ou de responsable.

Cet enchevêtrement de registres relationnels et de positions de sujet constitue simultanément l'une des sources centrales de dynamisme du système d'acteurs interne et un point de tension et d'achoppement majeur dans la vie du Collectif, compte tenu des malentendus et des tensions interpersonnelles et intra subjectives auxquels il donne lieu, en dépit des orientations d'action développées pour éviter de tout confondre (différenciation aussi claire que possible du temps de travail et des activités bénévoles, ou des moments de soutien et de conseil et des temps marqués par des relations hiérarchiques, par exemple).

## **2.2 Le système d'acteurs externe**

Le système d'acteurs externe peut être examiné de deux points de vue principaux : sous l'angle des réseaux d'action militants, et sous l'angle des partenariats financiers et opérationnels avec différents acteurs publics et privés.

### **Les partenariats interassociatifs et les réseaux d'action militants**

Le premier partenariat externe dont il convient de parler concerne le site de Kerfléau lui-même, qui est la propriété de l'ASPTT du pays de Lorient. Le Collectif est partenaire de l'ASPTT, en difficulté pour gérer et entretenir seule le site, qui comprend un parc de cinq hectares dont environ 2000m<sup>2</sup> de bâtiments, situé sur la commune de Caudan, à cinq minutes de Lanester et Lorient. Le partenariat a permis à l'ASPTT de continuer à proposer des activités sportives à ses membres et au Collectif de Kerfléau de naître, d'utiliser une partie de cet espace, de le mettre en valeur et de l'entretenir, d'y développer une multiplicité d'activités, de sorte qu'il s'est révélé bénéfique aux deux parties.

Par-delà ce partenariat pour l'heure avant tout gestionnaire, le Collectif de Kerfléau et ses associations membres ont cherché depuis leur création à développer un réseau d'acteurs sur les territoires local, régional et national. La démarche de Kerfléau dans la construction de partenariats part d'une philosophie qui valorise l'échange, la mixité, la transversalité de compétences et la construction collective des projets. Pour ces raisons les différents acteurs de Kerfléau mettent souvent en place dans les projets menés une dynamique de partenariat et de construction commune de l'action, qui passe, par exemple, par la mise sur pied de comités de pilotage. Même dans le cas où les projets sont pilotés par un nombre limité d'acteurs, la démarche de Kerfléau vise à engager les différents acteurs susceptibles d'être concernés par la thématique de l'action : s'ils ne sont pas acteurs du projet, Kerfléau cherche à qu'ils soient du moins observateurs. Les acteurs en jeu n'ont pas toujours le même intérêt ou la même vision de la problématique, mais l'objectif de mise en réseau qui est au cœur de la démarche de Kerfléau veut permettre la rencontre et la confrontation entre ces différentes positions.

La mise en réseau peut s'établir par différents mécanismes. Si la relation se construit autour d'un accompagnement ou de l'activité quotidienne d'une association, elle passe par une personne, le conseiller ou le salarié qui va entretenir une relation de collaboration avec le personnel d'une autre



structure. Si la relation se construit autour d'un projet, souvent plusieurs associations du Collectif sont engagées dedans et participent aux comités de pilotage. Les rôles entre Collectif et associations membres dans la participation aux différents réseaux se répartissent sur la base des domaines de compétences de chacun. Le Collectif intervient plutôt dans les réseaux qui concernent toutes les associations comme par exemple ceux qui sont liés aux thématiques d'insertion ou d'économie sociale, alors que des projets plus spécifiques, tels que l'éco-construction ou le théâtre-forum sur la thématique VIH-emploi, seront plutôt portés par des associations membres.

Que ce soit à travers les associations qui occupent le site de Kerfléau ou à travers les partenariats qu'elles ont noué à l'extérieur, le Collectif de Kerfléau forme un système d'acteurs fortement territorialisé, à différentes échelles. Mentionnons au niveau local l'AMAP et le marché biologique en partenariat avec l'association Paysans Solidaires, qui visent à promouvoir une production et une consommation locales, et à des échelles plus larges le partenariat avec Chrétiens et Sida ou les réseaux autour de l'éco-construction au plan régional, et au niveau national le partenariat établi avec la Mission emploi de Sidaction.

### **Les « partenariats » financiers et opérationnels**

À côté de ces partenariats volontaires directement en prise sur les projets menés, d'autres types de « partenariats » sont davantage liés à des logiques d'accréditation et de financement. Même si cette distinction est à plusieurs égards trop simpliste, elle met en évidence une différence essentielle entre des relations symétriques et des relations de dépendance. Les membres du Collectif de Kerfléau, comme la majorité des acteurs du milieu associatif, sont fortement dépendants de financements extérieurs pour pouvoir mettre en place leurs projets, d'où la centralité de certains acteurs externes, quand bien même la part de l'autofinancement dans les ressources de Kerfléau est significative.

Les associations de Kerfléau ont combiné quatre types de financements<sup>33</sup> :

- 1) L'autofinancement a représenté entre 2008 et 2010 plus de 40% des budgets totaux de l'ensemble des associations membres du Collectif, tombant ensuite à environ 35% en 2011 et 2012. Il s'agit en très grande partie de prestations de services.
- 2) Les financements liés aux transferts de charges des emplois aidés (8%), ou liés aux droits individuels relatifs à la formation (12%), à l'emploi (4%) et au handicap (20%) ont représenté environ 44% des budgets.
- 3) Les financements liés aux subventions privées ont représenté environ 10% des budgets.
- 4) Les financements liés aux subventions publiques ont représenté environ 4% des budgets et se répartissent comme suit : région Bretagne (3%), mairie de Lanester (0,40%), Fonjep (0,32%), CAP Lorient (0,16%), conseil général du Morbihan (0,08%).

De façon générale, les relations avec les acteurs publics et les réseaux de financement privés et associatifs ont été marquées par des difficultés liées très directement au type de public accueilli par le Collectif ainsi qu'aux orientations atypiques de sa démarche. Ainsi, la problématique VIH et emploi portée par le Collectif s'est heurtée à la fois aux représentations relatives au Sida et à la séropositivité et au cloisonnement sectoriel entre services de santé et services du travail. Parallèlement, le souci des responsables de mixer les publics, de privilégier le droit commun et d'éviter de créer des étiquettes VIH, ESAT ou encore « chantier d'insertion » s'est heurté aux modes de structuration catégoriels de la plupart des financeurs et régulateurs. À cet égard, le soutien financier et institutionnel de Sidaction a été central dans l'expérience de Kerfléau, l'association nationale ayant pris le parti de

---

<sup>33</sup> Source: données communiquées par Luis Ramirez, l'un des principaux dirigeants de Kerfléau.

faire confiance à la dynamique engagée. La contrepartie de ce soutien a été une très forte implication des associations de Kerfléau dans l'émergence d'un réseau national VIH-Emploi.

### **3. Les composantes de l'innovation sociale à kerfléau**

En couplant étroitement les deux associations Résonance et E.P.I.C.E.S., et en les inscrivant en tant qu'associations à la fois fondatrices et motrices dans un collectif interassociatif lui-même ancré sur un site concret qui lui donne un objet associatif propre garant de son caractère non éphémère (les collectifs sont souvent ponctuels et éphémères, ici le fait que le « Collectif » gère le site lui donne une assise propre et assure aussi que l'idée de mutualisation ne reste pas abstraite ; si la mutualisation et la solidarité inter-associative échouent, c'est l'ensemble des projets associatifs qui sont fragilisés), un collectif par ailleurs constamment ouvert à de nouveaux projets pour peu qu'ils partagent une même philosophie, les responsables de Kerfléau ont engendré une dynamique significative porteuse d'innovations. Celles-ci se situent globalement dans le champ de ce que l'on appelle aujourd'hui communément le développement durable, si l'on rappelle que les trois piliers de cette notion sont la dimension économique, la dimension environnementale et la dimension sociale.

Au vu de tout ce qui a été mis en place à Kerfléau en six ans, il ne semble pas exagéré d'employer le concept de « milieu d'innovation » pour appréhender la dynamique mise en place.

Ce milieu d'innovation est inscrit dans un projet de transformation sociétale explicitement énoncé :

« Loin de nous considérer comme une expérience marginale, nous sommes pleinement ancrés dans la dynamique sociétale et revendiquons notre volonté de contribuer à la transformation des relations économiques et sociales. C'est dans ce sens que nous nous posons dans une démarche d'innovation. » (note stratégique, 2011, p. 5)

Nous nous centrons ici avant tout sur ce qui relève de l'innovation sociale, c'est-à-dire l'ensemble des réponses que l'on peut juger à la fois originales et pertinentes à des enjeux identifiés, et plus largement l'ensemble des orientations d'actions et des réalisations dont on peut estimer qu'elles apportent un bénéfice à la collectivité et à ses membres. Compte tenu de la problématique retenue pour le programme de recherche « La fabrique du social », nous nous centrons plus précisément encore sur l'innovation sociale en tant qu'elle concerne de façon relativement directe le champ social. Nous laissons donc de côté les orientations associées à la dynamique de Kerfléau dont la dimension sociale est beaucoup moins directe, par exemple tout ce qui se situe dans le champ de l'éco-construction ou de la récupération du bois d'élague. À certains égards, l'on peut bien sûr considérer que ces champs d'activités comportent une dimension sociale, en promouvant une transformation sociétale autour des principes du développement durable. Mais à trop vouloir embrasser, l'analyse risquerait d'en rester à des considérations superficielles. C'est la raison pour laquelle nous avons pris le parti de nous limiter ici essentiellement aux activités d'accompagnement des personnes autour des questions de formation, d'emploi et de travail. C'est seulement à partir de cette entrée que nous nous intéressons aux activités économiques développées par les différentes associations composant le Collectif de Kerfléau et à la philosophie qui sous-tend le tout.

Nous avons repéré quatre orientations principales relevant à nos yeux de l'innovation sociale.

#### **3.1 Une philosophie du *mainstream***

Une première composante de l'innovation sociale impulsée par la dynamique de Kerfléau renvoie à la logique de *mainstream* qui structure la philosophie et les actions, c'est-à-dire le souci de lutter contre toutes les formes de discrimination et toutes les formes d'enfermement dans des catégories

identitaires et des formes de sociabilité particularistes et stigmatisantes. L'on sait que ceci constitue un enjeu majeur aussi bien dans le champ du handicap que dans celui de l'insertion des publics dits en difficulté. La philosophie portée à Kerfléau pose clairement comme orientation d'action essentielle d'inscrire les relations avec les personnes accueillies sur le site, quelles qu'elles soient, dans des rapports à la fois les plus égalitaires et les plus universalistes possibles. Cela se traduit par un renversement de la charge de l'intégration par rapport à certains discours et orientations d'action. Les catégories centrales d'appréhension des personnes sont les catégories transversales de personne et de citoyen, de sorte que c'est d'abord à la collectivité de faire en sorte que chacune et chacun, quelles que soient ses spécificités (âge, sexe, handicap, maladie, parcours de vie, etc.), puisse trouver sa place dans la société, y apporter sa contribution et en recevoir de la reconnaissance. Les « difficultés » ne sont donc pas d'abord attachées aux personnes, mais aux situations qu'elles rencontrent et aux modalités d'organisation sociale. Cela ne signifie pas que l'on oblitère les épreuves que les personnes rencontrent (l'épreuve de la maladie, du handicap, du déracinement, de l'isolement, etc.), pas plus que les écarts qui peuvent caractériser la biographie des personnes à l'égard des normes statistiques (par exemple le handicap ou la maladie) ou sociales (par exemple, la norme scolaire, la norme professionnelle, la norme conjugale), mais que l'on pose comme principe que ces épreuves et ces écarts ne doivent pas empêcher les personnes de participer, au même titre que n'importe qui, à la vie sociale, ce qui implique de raisonner en termes de droit commun et de milieu ordinaire – ceci étant assorti d'un principe d'adaptation aux spécificités si cela s'avère incontournable : par exemple, l'adaptation d'un poste ou d'un rythme de travail compte tenu des effets d'une maladie et de son traitement – et de lutter contre toutes les formes de discrimination et de stigmatisation.

Cette philosophie se traduit au niveau de la terminologie. Comment nommer les personnes que l'on accompagne, et comment nommer la finalité de cet accompagnement ? Ce sont là des questions qui se posent à tous les acteurs impliqués dans l'intervention sociale, et la manière dont elles sont abordées, de façon plus ou moins réflexive, en dit souvent long sur la conception des relations. S'agissant de Kerfléau, ces questions de terminologie sont considérées comme très importantes. À propos des personnes, les expressions employées – « personne concernée », « personne vivant avec une maladie », par exemple, manifestent clairement l'intention d'éviter les approches catégorielles à la fois stigmatisantes et réductrices telles que « personne malade ». De même, alors que nous avons employé de façon routinière l'expression « personnes en difficulté » lors de l'un des ateliers collectifs que nous animions, l'un des responsables de Kerfléau nous a repris et a longuement expliqué pourquoi l'on refusait ce type de catégorisation à Kerfléau. Dans le même esprit, à propos de la finalité de l'accompagnement, une autre responsable de Kerfléau indique dans un entretien au quotidien local : « Nous n'employons pas le mot insertion. Selon nous, ce n'est pas parce que la société fonctionne de manière inégale que les personnes sont en dehors de cette société »

Cette philosophie se traduit dans la pratique par l'absence de publicisation de la situation des personnes qui participent à la vie du collectif, en particulier concernant la maladie, la connaissance de cette situation n'étant partagée que par quelques-uns, notamment au niveau du comité de direction. Elle se traduit aussi au niveau des modalités d'accompagnement mises en œuvre par un souci constant d'inscrire les personnes dans des activités et des relations qui ne soient pas centrées exclusivement sur un public-cible donné, tout en s'efforçant de prendre en compte leurs spécificités. C'est l'une des raisons qui expliquent que les responsables de Kerfléau vont délibérément choisir de refuser de mettre en place sur le site un « chantier d'insertion » au sens institutionnalisé du terme dans le cadre de « l'insertion par l'activité économique » (IAE), en dépit des aides financières associées à ce type de dispositif public, pour privilégier l'inscription des personnes dans un milieu professionnel ordinaire à partir des différentes activités économiques développées sur le site.

### **3.2 Une politique systématique et intégrée autour des questions d'accès aux droits, d'emploi et de formation**

La deuxième composante majeure de l'innovation sociale repérable à Kerfléau concerne la démarche de réflexion et d'action systématiques entreprises autour des questions d'accès aux droits, d'emploi, de travail, de formation et de qualification, dans un premier temps à propos des personnes atteintes du VIH, puis de maladies chroniques dégénératives, puis en élargissant la démarche à l'ensemble des personnes rencontrant des difficultés pour une raison ou une autre du point de vue du rapport à l'emploi, ou encore émettant des souhaits de formation ou de réorientation professionnelle. La philosophie de Kerfléau à cet égard est la suivante : chacun doit pouvoir, dans la mesure du possible, mettre en adéquation ses spécificités et sa trajectoire biographique, son projet de vie et son projet professionnel, s'épanouir dans sa vie professionnelle, trouver à travers ses activités professionnelles des perspectives de participation sociale, de valorisation personnelle et de reconnaissance.

La traduction de cette philosophie dans les orientations mises en place à Kerfléau en matière de droits, d'emploi, de travail, de formation et de qualification peut être schématisée ainsi :

- une démarche d'accompagnement dans l'accès aux droits, sur la base du constat de nombreuses carences en matière d'information sur les droits de la part des organismes responsables de leur application ;
- une démarche globale d'accompagnement à la fois professionnel et social des personnes, portée par Résonance : si l'emploi est la porte d'entrée des activités de Résonance, l'on commence par prendre le temps de faire le point avec la personne sur sa situation administrative, son parcours de vie, ses aspirations, ses ressources financières, ses compétences, y compris celles qui ne sont pas associées à des qualifications reconnues ou à des emplois occupés ; c'est en fonction de tous ces paramètres que l'on suggère ou pas aux personnes de s'orienter vers l'emploi, l'objectif n'étant pas de les mettre au travail à tout prix, dans la mesure où la question de l'emploi n'est pas dissociée de celle des ressources et de celle des invalidités ; pour cette raison l'association se donne le droit d'interpeller les dispositifs des politiques publiques de l'emploi dans lesquels elle intervient et de questionner les critères de notions telles que celle de « sorties positives » ;
- une démarche de formation et de qualification des personnes, portée par E.P.I.C.E.S. : à travers la mise en place d'une plateforme de qualification, E.P.I.C.E.S. met à la disposition des autres associations de Kerfléau mais aussi de partenaires extérieurs tels que Cap emploi ou la Mission locale (vér.) une expertise croissante en matière de formation qualifiante, orientée vers deux types de publics : le personnel de Kerfléau d'une part (dont la proportion de personnes ayant suivi une formation qualifiante au cours des dernières années – du CAP au Master 2 – est énorme) ; un ensemble de publics confrontés au chômage ou souhaitant se reconvertir professionnellement d'autre part ;
- une politique offensive de création d'activités et d'emplois sur le site, portée par E.P.I.C.E.S. et le Collectif, visant à offrir aux personnes accompagnées par Résonance ou à d'autres publics différents types de possibilités : préparation progressive à un retour au travail via des contrats aidés, évaluation en milieu de travail (EMT), contrat de travail de type CDD ou CDI ; s'inscrivant dans cette perspective, un groupement d'employeurs associatif initié par Kerfléau mais à vocation territoriale plus large a été mis sur pied en 2008 ; le projet a échoué pour des raisons variées mais pourrait être réactivé dans les années à venir, notamment sous la forme d'un GEIQ (Groupement d'entreprises pour l'insertion et la qualification), qui serait pleinement en adéquation avec les orientations et activités d'E.P.I.C.E.S. ;
- une politique de recrutement délibérément orientée vers les publics confrontés à des difficultés mais s'efforçant d'établir un équilibre entre ces publics et des personnes au parcours plus « classique », ainsi qu'entre les différents types de qualification ; d'après les rapports d'activité, les responsables estiment pour 2009 que 56% du personnel d'E.P.I.C.E.S. (sur un ensemble de

vingt-quatre salariés) est composé de travailleurs qui étaient confrontés au chômage et pour 2010 que cinq salariés sur quinze du Collectif sont reconnus travailleurs handicapés ;

- une politique de gestion du personnel visant « l'épanouissement des relations au travail, l'amélioration de l'emploi et des qualifications »<sup>34</sup> ; ainsi, lors des embauches, il y a définition conjointe avec les salariés des profils de poste, afin en particulier qu'ils soient en adéquation (nature du poste, rythmes, etc.) avec les facteurs de santé rencontrés, pour les personnes concernées ; parallèlement, des formations internes sont proposées au personnel pour travailler leur projet professionnel individuel, ce qui peut se traduire par un souhait de reconversion professionnelle ou de formation, accompagné alors par E.P.I.C.E.S. ;
- une politique d'accompagnement dans l'emploi, en particulier pour les personnes suivies par Résonance : aménagement de postes, tutorat, formations internes, accompagnement social, etc.
- une politique d'information, de sensibilisation et de lutte contre les discriminations orientée vers la population en général mais aussi plus spécifiquement vers les milieux employeurs, portée par Résonance plus particulièrement à propos du VIH/Sida ; cela s'est traduit notamment par une démarche de théâtre-forum en partenariat avec le Centre des jeunes dirigeants.

L'ensemble de ces orientations d'action, dotées d'une très grande cohérence, ont permis aux salariés de Kerfléau investis plus particulièrement dans l'accompagnement professionnel de développer une expertise croissante, une méthodologie et des outils qui produisent des résultats indéniables, que ce soit en matière d'obtention de diplômes ou d'aboutissement des formations, en matière de retour vers l'emploi ou de maintien dans l'emploi ou encore en matière de satisfaction au travail, même si fait aujourd'hui défaut une démarche d'évaluation systématique de ces résultats qui donnerait plus de crédibilité et de légitimité aux responsables de Kerfléau. Nous serons amenés plus loin à nuancer le tableau présenté ici, car sur plusieurs aspects mentionnés la démarche est clairement perfectible. Il n'en demeure pas moins que la philosophie de Kerfléau sur les questions d'accompagnement, d'emploi et de formation est à bien des égards exemplaire.

### **3.3 Le souci d'une approche globale et valorisante des personnes**

Par-delà la question de l'emploi, la dynamique de Kerfléau est portée par le souci d'être à l'écoute des personnes qui fréquentent le site, de les mettre en valeur, de leur apporter des perspectives de convivialité, de vie sociale et de bien-être. Cela se construit sur des bases à la fois informelles et plus formalisées. De façon générale, les modes d'accueil des personnes, les modes d'organisation et de fonctionnement visent à construire un climat marqué par la convivialité et l'ouverture favorisant l'intégration de nouvelles personnes et le sentiment d'être à l'aise. De plus, la multiplicité d'activités et de projets qui alimentent en permanence la dynamique du site constituent des sources de stimulation et d'implication nombreuses.

Sur un plan plus formalisé, l'accompagnement mis en place tant par Résonance que par E.P.I.C.E.S. privilégie l'approche globale des personnes et l'accompagnement personnalisé sur des temps pouvant être assez longs, où comme on l'a souligné plus haut la question de l'emploi n'est pas dissociée d'autres considérations, qui peuvent passer en priorité dans certains cas. Parallèlement à cela, Résonance a développé depuis l'automne 2009 un projet de centre de ressourcement, à partir d'un groupe de réflexion sur la qualité de vie et d'ateliers de bien-être proposés dans un premier temps aux personnes séropositives. Du fait de l'absence de financement, ce projet a été gelé en 2011, mais reste un objectif important de l'association, qui ne veut pas s'inscrire dans une vision réductrice de l'accompagnement lié à l'emploi, mais entend articuler cette question avec la perspective plus large de l'épanouissement des personnes, que ce soit dans le cadre de la vie professionnelle ou pas. À cet

---

<sup>34</sup> P. 4 du rapport d'activités 2010 du « Collectif ».

égard, d'ailleurs, un autre pôle de réflexion important de l'association concerne l'articulation entre accompagnement individuel et accompagnement collectif. Si les actions mises en œuvre actuellement s'inscrivent avant tout dans une logique d'accompagnement individuel, la mise en place de journées participatives avec des personnes en situation de recherche d'emploi ou de précarité dans le cadre de Sidaction a montré l'intérêt de formules plus collectives, que les responsables de Résonance souhaiteraient développer, sous la forme de temps de formation, de temps de rencontre, d'échanges d'expériences, etc.

### **3.4 Un idéal de démocratie et de management participatifs**

Le quatrième aspect que l'on peut inscrire sous l'égide de l'innovation sociale concerne l'idéal de démocratie participative porté par Kerfléau. Celui-ci est repérable à plusieurs niveaux. En premier lieu, à travers des modes d'organisation et de fonctionnement où les hiérarchies de positions sont délibérément minimisées, voire gommées, ce qui n'est pas d'ailleurs sans poser de problèmes, comme on le verra plus loin. À bien des égards, Kerfléau est à l'heure actuelle porté par un idéal d'engagement militant davantage que par les logiques conventionnelles – même en milieu associatif – de l'entreprise et de l'organisation. Cela tient pour partie à l'accroissement rapide du nombre de salariés, mais surtout à la philosophie dominante portée par ceux qui exercent le leadership sur la dynamique collective. Autrement dit, par-delà le poste de travail occupé et la position dans la hiérarchie objective des responsabilités, chacun tend à être considéré comme une sorte de « citoyen du Collectif de Kerfléau », dans un idéal de démocratie directe et d'engagement militant pour la cause commune.

On retrouve cet idéal participatif dans les réflexions qui sont conduites en matière de statut des différentes structures qui composent le Collectif. Ainsi, il est actuellement question d'autonomiser en tant que structures d'une part le secteur de la restauration, d'autre part celui de l'éco-construction. Les perspectives développées à ce propos privilégient des modèles participatifs de type SCOP ou SCIC de préférence au statut associatif, dans lequel les salariés sont en principe beaucoup moins impliqués dans les processus décisionnels, réservés aux dirigeants bénévoles. Mais les dirigeants de Kerfléau se heurtent ici à des réticences fortes de certains des salariés concernés, à la fois parce que du fait de parcours professionnels heurtés ils peuvent trouver le statut de salarié « ordinaire » plus confortable et parce que l'idéal d'implication forte dans l'activité professionnelle, y compris du point de vue des responsabilités, n'est pas nécessairement partagé par tous.

Autre aspect où transparaît l'idéal participatif, le croisement de positions entre associations, par lequel des salariés d'une structure deviennent administrateurs d'une autre structure :

« Aucun salarié n'est autorisé à mener des activités bénévoles dans l'association qui l'emploie, malgré tout, certains veulent aller plus loin dans cette expérience d'appropriation de la démarche collective et adhèrent à des associations autres que celle qui l'emploie. [...] Aujourd'hui, vu l'ampleur des projets portés et le nombre d'associations, grande est la difficulté pour mettre en place des conseils d'administration à la mesure des besoins. La configuration actuelle est intéressante car certains salariés sont administrateurs dans des associations avec lesquelles ils n'ont pas de lien salarial. Cela permet de préparer la suite et procéder à une transmission des savoirs dans un engagement associatif. » (Note stratégique, p. 7)

## **4. capacité d'innovation et hybridation des savoirs**

Comment pouvons-nous relier sur le cas étudié la thématique de l'innovation sociale et celle de l'hybridation des savoirs, qui est au centre de la problématique du programme de recherche LFS ? Contrairement à d'autres cas étudiés, relevant de ce que Norbert Alter appelle « innovation de

rupture », et pouvant être appréhendés à travers un modèle séquentiel du type diagnostic – problématisation théorique et exploration de solutions – expérimentation – cristallisation – essaimage, l'innovation sociale se présente davantage à Kerfléau sous la forme de ce qu'il nomme « innovation ordinaire ». Aussi est-ce à travers un questionnement sur la capacité d'expérimentation et d'innovation du système d'acteurs que nous abordons le thème de l'hybridation des savoirs. Après avoir tenté de rendre compte des sources de cette capacité synthétique dans le système d'acteurs, nous les associons à un ensemble de capacités et de compétences collectives plus spécifiques, faisant appel à différents types de savoirs et productrices d'une réflexivité forte (à la fois dans l'action, sur l'action et sur les conditions de l'action).

#### **4.1 Les sources de la capacité d'innovation sociale**

Le Collectif de Kerfléau peut d'abord être appréhendé du point de vue de ce qui porte la dynamique d'expérimentation et d'innovation sociale, en particulier à travers les trois principales associations fondatrices. Les sources de la capacité d'innovation sociale se situent à la fois dans le projet global qui fonde l'existence du collectif, dans le leadership exercé par ses principaux dirigeants et dans la culture commune qui s'est progressivement diffusée sur le site.

Comme nous l'avons souligné, Résonance, E.P.I.C.E.S. et le « Collectif » constituent trois composantes d'un même projet global qui combine lutte contre les discriminations, accompagnement des personnes, éducation populaire et visée de transformation sociétale centrée sur la mise en place d'activités économiques s'inscrivant dans le champ du développement durable. Ce projet est par lui-même d'emblée orienté vers l'expérimentation et l'innovation et accorde une place centrale à la dimension spécifiquement sociale de l'innovation, à travers la problématique VIH/VHC et emploi, puis par la suite à travers les problématiques plus larges de la formation, de la qualification, de l'emploi et du travail appliquées à différents types de publics, mais en particulier à des publics rencontrant des difficultés au plan professionnel. L'innovation sociale constitue ainsi l'un des objectifs affichés du projet du Collectif, à la fois en termes d'accueil et d'accompagnement des personnes et en termes de propositions concrètes de formations externes ou d'engagement sur le site comme bénévole ou salarié.

Mais promouvoir une dynamique d'innovation ne se décrète pas, encore faut-il pour que l'objectif se concrétise que le système d'acteurs porte celui-ci et le traduise dans des projets plus spécifiques, des initiatives, des modes d'organisation, des modèles relationnels. Une deuxième source de la capacité d'innovation sociale du Collectif renvoie au leadership exercé par ses fondateurs, qui sont au point de départ du Collectif, au centre de tous les projets d'envergure, et qui mobilisent l'énergie militante présente sur le site.

La troisième source de la capacité d'innovation sociale du Collectif renvoie à la dynamique d'ensemble du système d'acteurs. Le Collectif de Kerfléau est porteur d'une culture commune qui se diffuse plus ou moins fortement à l'ensemble des acteurs présents sur le site, que ce soit à titre individuel ou collectif (associations membres). C'est à ce niveau que nous parlons de milieu d'innovation, soit un cadre et un climat propices au lancement de nouveaux projets ou à un regard critique sur l'existant en vue de l'améliorer du point de vue des objectifs centraux du projet associatif. De ce point de vue, Kerfléau est une ruche où se croisent une multiplicité d'acteurs, avec un renouvellement très important et une moyenne d'âge très jeune, dans un climat qui se veut convivial, militant et ouvert à l'expérimentation et à l'initiative. Tout cela favorise l'innovation et rend compte en particulier du lancement régulier de nouvelles activités depuis le début : commerce équitable, restauration et activité traiteur, entretien des espaces verts, éco-construction, récupération de bois d'élagage, etc. Pour ce qui concerne plus spécifiquement le champ social, l'histoire du Collectif n'a

rien de linéaire, elle est marquée par des échecs (notamment le groupement d'employeurs) et des soubresauts (liés notamment aux fluctuations dans les financements). L'on peut tout de même mettre en évidence une visée de structuration dans la durée d'une démarche globale d'accompagnement des personnes et d'élaboration de parcours, à travers la complémentarité recherchée entre Résonance et E.P.I.C.E.S. : tandis que la première se centre sur l'accompagnement social et juridique et l'accompagnement vers l'emploi des personnes accueillies, la seconde met en place une plateforme de qualification qui d'un côté propose des perspectives de formation et de qualification (en partenariat avec les OPCA et les organismes de formation) et de l'autre coordonne les propositions d'engagement sur le site sous différents statuts (EMT, bénévolat, contrats de professionnalisation, contrats aidés, contrats ordinaires).

## **4.2 Les capacités et compétences favorisant l'innovation**

Parler de la capacité d'innovation de Kerfléau relève d'un jugement synthétique. Il est possible d'essayer de décliner cette capacité générique sous la forme d'un ensemble de capacités et de compétences plus spécifiques, que l'on peut associer au système d'acteurs dans son ensemble ou à certains de ses membres. L'ensemble des parties prenantes du Collectif de Kerfléau, qu'il s'agisse des associations qui le composent ou des individus gravitant sur le site, constitue de ce point de vue un capital social territorialisé porteur de capacités collectives.

Les quatre formes de compétences collectives identifiées par Krohmer<sup>35</sup> sont présentes à Kerfléau :

- pratiques communes : savoirs et savoir-faire détenus par l'ensemble des membres
- scénarios d'interaction : mobilisation d'un réseau d'acteurs jugés pertinents
- capacité de co-construction de solutions ad hoc
- solutions d'organisation : capacité d'un collectif à inventer en permanence son organisation bien au-delà de la seule déclinaison d'un schéma d'ensemble formalisé par les règles organisationnelles.

Voici les autres capacités collectives qu'il nous paraît possible d'identifier :

- capacité d'impulsion : attitude d'ouverture et d'incitation à l'expérimentation, mise en place de réseaux et de partenariats, lancement de projets.
- capacité à prendre des risques (qui est aussi une source de fragilité).
- capacité de réflexivité : instances formelles et cadres informels d'échange et d'analyse du contexte, de l'organisation, des activités, des pratiques, des résultats ; traduction de cette réflexivité dans la restructuration permanente des différents aspects de la vie du collectif.
- capacité de mutualisation : solidarité inter-associative importante, implication militante dans un projet collectif partagé par-delà les projets associatifs spécifiques.
- capacité à valoriser des compétences/savoir-faire dont les personnes ne sont pas forcément conscientes.
- capacité de mobilisation des personnes : la dynamique du collectif engendre un cercle vertueux, elle soutient les parcours et projets individuels et valorise les personnes, et elle est alimentée en retour par l'engagement et l'implication des personnes ; le collectif est à la fois un support pour chacun et un projet partagé porteur de sens.
- capacité à élaborer/proposer des parcours dans la durée.
- capacité à transférer des compétences collectives d'un public à un autre.

---

<sup>35</sup> « Repérer les compétences collectives : Une proposition d'indicateurs », texte sans références disponible sur le site du CCB (lien : <http://www.ccb-formation.fr/telecharger/Breves/Eclas/Krohmer.pdf>).



- capacité de réactivité par rapport aux contingences externes : anticipation, mobilisation rapide des outils et dispositifs publics, via une veille juridique et informationnelle, dans les champs de l'emploi, de la formation et du handicap.
- capacité de diversification et de solidification d'un réseau : inscription du collectif dans un maillage partenarial et territorial, qui donne des appuis, des soutiens, une visibilité, des perspectives de projets nouveaux.
- capacité à produire des résultats tangibles : dynamisation et développement du site, création d'activités et d'emplois, accompagnement vers et dans l'emploi, formations qualifiantes, etc., tout cela a une certaine visibilité et donne de la crédibilité au collectif.
- capacité d'interpellation des institutions : rapport aux partenaires financiers marqué par la défense d'un projet et non la soumission aux cadres existants.

Certaines de ces capacités sont d'abord attachées à des personnes, d'autres à la configuration et à la dynamique du système d'acteurs.

### **4.3 Hybridation des savoirs et réflexivité**

À travers les différentes capacités collectives dont il est porteur, le système d'acteurs développe une forte réflexivité (à la fois dans l'action, sur l'action et sur les conditions de l'action) au service de l'expérimentation et de l'innovation, en particulier sociale. Par-delà la question des savoirs, c'est cette dimension de réflexivité critique qui nous paraît centrale pour penser l'innovation sociale. Autrement dit, la question des savoirs doit être enchâssée dans celle de la réflexivité. La dynamique de l'acteur collectif mobilise différents types de savoirs et de connaissances en tant que ressources de sa réflexivité et de sa capacité à faire retour sur l'existant, à anticiper le futur, à lancer des projets, à expérimenter, à saisir des opportunités.

Le Collectif de Kerfléau développe en particulier sa réflexivité et ses compétences collectives à travers l'hybridation qu'il favorise entre différents types de savoirs – savoirs d'expérience, savoir-faire, savoirs théoriques, savoirs militants – : en stimulant sous de multiples formes la réflexion et l'imagination collectives mobilisant les ressources personnelles de chacun, en valorisant les parcours des personnes accompagnées s'investissant sur le site, en développant une importante activité de veille, en envoyant les salariés en formation, en accueillant des stagiaires, des personnes en service civique, des chantiers internationaux, des chercheurs. La recherche-action engagée dans le cadre de l'enquête de terrain ne constitue à cet égard qu'un élément parmi d'autres d'une démarche d'ensemble favorisant l'imbrication de différents types de savoirs, dans une visée à la fois de valorisation des individus et de développement des compétences et de la réflexivité collectives.

Un aspect majeur de la démarche de Kerfléau réside dans l'échange des savoirs et des expériences et dans la mise en mouvement des personnes à travers notamment une modification du rapport au savoir, en particulier le savoir formel acquis en formation. Se revendiquant de Paulo Freire et d'autres théoriciens et militants s'inscrivant dans des perspectives d'éducation populaire et d'apprentissage mutuel, les responsables de Kerfléau favorisent les situations d'échanges permettant de croiser des expériences, de mutualiser des compétences, de dépasser des préjugés, de découvrir des domaines nouveaux, de réorienter des parcours professionnels, de susciter des aspirations à suivre des formations qualifiantes.

## **5. Faiblesses, vulnérabilités, incertitudes**

La dynamique du Collectif de Kerfléau est marquée par un certain nombre de problèmes structurels qui la fragilisent et génèrent un écart parfois important entre les idéaux portés par le projet interassociatif et la réalité. Ces problèmes tiennent pour partie à des dépendances et contraintes externes, mais renvoient aussi à des orientations internes liées aux positionnements et jeux d'acteurs et à leur impact sur la vie de la structure. Ils questionnent la capacité d'innovation sociale du Collectif dans la durée.

### **5.1 Contraintes et dépendances externes**

Parmi les vulnérabilités du Collectif, l'une des plus importantes renvoie à la dépendance financière à l'égard des pouvoirs publics et à l'extrême difficulté à se faire reconnaître et soutenir de façon pérenne, via des financements de postes ou des subventions de fonctionnement et pas seulement des financements sur projets. Il en résulte une obligation de répondre sans cesse à des appels à projets, d'y consacrer énormément d'énergie et de moyens humains, en veille, en rédaction de projets, en rapports, etc. Ceci vaut surtout pour E.P.I.C.E.S. et le « Collectif », car Résonance a réussi à obtenir au fil des années des financements relativement stables de Sidaction et plus récemment du PLIE. Il en résulte également une fragilité financière massive, se traduisant par des retards fréquents dans le paiement des salaires ou des factures et par un jonglage permanent pour assurer certaines activités dans la durée malgré le caractère limité dans le temps des financements. L'absence de financements stables se traduit également par une grande précarité des salariés de Kerfléau et par une pyramide des âges fortement déséquilibrée avec énormément de jeunes ayant peu d'expérience, un déficit de cadres et de personnes mûres à même de porter le projet et d'endosser des responsabilités parfois lourdes. La dynamique de projet tient en grande partie grâce à l'implication militante des acteurs et au sens qu'ils trouvent à Kerfléau, que ce soit comme salariés ou comme bénévoles.

Cette vulnérabilité est encore accentuée par les modifications intervenant dans les critères d'affectation des ressources publiques en plein milieu de la mise en œuvre d'un dispositif, comme cela a été le cas pour les CUI (contrats uniques d'insertion) et pour les contrats de professionnalisation, à un moment où le Collectif avait mobilisé massivement ce type de contrat. Il en est résulté un déficit important pour le groupement d'employeurs, E.P.I.C.E.S. et le « Collectif », qui menace aujourd'hui la survie même de l'ensemble.

### **5.2 Faiblesses internes**

Si la dépendance à l'égard des financeurs et évaluateurs externes constitue indéniablement une source majeure de vulnérabilité, il ne s'agit pas pour autant d'une variable indépendante des orientations d'action internes. Il existe au contraire une interdépendance forte entre les deux niveaux, notamment à travers le choix d'engager certaines activités qui ne sont pas proportionnées aux ressources disponibles, dépendent d'un soutien aléatoire, et constituent dans le contexte une importante prise de risque. Kerfléau est de ce point de vue marqué par une tendance à la fuite en avant dans le lancement de projets et d'activités en dépit de la forte fragilité financière, avec le pari que les résultats obtenus finiront par susciter un soutien significatif des collectivités publiques, pari qui pèse sur les personnes impliquées, génère différents problèmes intra- ou interpersonnels, et met aujourd'hui en péril le Collectif dans son ensemble.

L'une des manières de penser les faiblesses internes de la dynamique de Kerfléau consiste à mobiliser la schématisation présentée plus haut de l'imbrication des registres relationnels et des positions de sujet. Considérée sous l'angle de la richesse, cette imbrication peut être pensée comme

un enchevêtrement vertueux constituant une ressource pour le système d'acteurs et un gage de son dynamisme. Les registres du leadership, du militantisme et des liens affectifs prennent dans cette perspective le pas sur les registres de la fonction employeur ou du pouvoir décisionnel formel et engendrent une culture partagée et un engagement subjectif important au service du projet collectif. Dans ce schéma vertueux, il n'y a en particulier pas de décalage significatif entre la position de militant et celle de salarié.

Mais la multiplicité des positions de sujet peut également constituer une fragilité significative du système d'acteurs, source de quiproquos et de tensions, dès lors que les acteurs mobilisent des formes relationnelles divergentes pour appréhender les situations. C'est typiquement le cas lorsque la relation salariale prend le pas sur la relation d'adhésion au leadership ou l'engagement militant. Les leaders sont alors appréhendés essentiellement comme employeurs, le projet associatif qu'ils portent fait l'objet d'une adhésion minimale ou inexistante et c'est le respect des droits des salariés qui devient central. Si d'autre part la fonction employeur est faiblement assumée, parce que l'on privilégie l'engagement et l'implication, cela peut se traduire côté salariés par des conduites consistant à profiter de la situation (retards, prise de congés sans prévenir, faible implication dans le travail, emprunt de matériel pour le hors travail, etc.).

De façon générale, il existe des tensions importantes en matière d'organisation et de fonctionnement qui tiennent à l'enchevêtrement des registres relationnels et des positions de sujet que nous avons mis en évidence. Ces tensions tiennent à des divergences d'orientations s'agissant de l'ensemble des questions traversant et travaillant la vie du Collectif : questions d'organisation des activités, de gouvernance, de mutualisation en particulier. Les trois premiers registres relationnels tirent en direction d'un fonctionnement caractérisé par une très faible formalisation des circuits et des procédures (par exemple pour la mutualisation), un faible respect des organes décisionnels et des procédures théoriques. L'on s'inscrit d'abord dans une dynamique de projets, impulsée par les leaders, et l'intendance est censée suivre. Seuls les rappels à l'ordre en provenance de l'extérieur ou de fortes tensions internes conduisent à s'occuper, de façon irrégulière et ponctuelle, des questions de gestion et d'organisation. Les deux autres registres poussent au contraire à davantage de formalisation sur différents points et davantage de respect des procédures et des organes. Du premier point de vue, il y a résistance à ce qui est perçu comme une logique bureaucratique pouvant limiter si on l'encourage la capacité d'initiative et de projet. Du second point de vue, la formalisation est perçue comme une condition sine qua non de la poursuite de la dynamique, entre autres parce qu'elle contribue à réduire le stress que doivent supporter certaines personnes, l'incertitude, les tensions relationnelles, etc.

L'on peut également souligner un certain nombre de faiblesses au niveau de l'accompagnement des personnes, qui tiennent pour partie au point précédent ainsi qu'à la faiblesse des moyens, mais pas uniquement. Ainsi, s'agissant de Résonance, l'accompagnement mis en place est marqué par un certain nombre de limites : peu de coordination, peu d'analyses de pratiques, grande dépendance à l'égard des conseillers individuels, isolement de ceux-ci, turnover important, absence de psychologue, faiblesse de la vie associative, échec relatif du centre de ressourcement, etc. Le projet d'accompagnement global et intégré est porté par un nombre limité de personnes, il n'est pas vraiment enraciné dans une culture professionnelle et organisationnelle. La même analyse peut être appliquée à l'accompagnement en milieu de travail pour les personnes qui sont engagées sur le site.

Un autre point de faiblesse concerne l'importance du leadership dans la dynamique collective de Kerfléau. Si l'on peut postuler qu'il existe des caractéristiques communes à tout milieu d'innovation, le rôle joué par le leadership exercé par une ou quelques personnes nous semble en effet constituer une caractéristique spécifique de Kerfléau dont il importe de mesurer la portée. Cela suppose notamment

de distinguer la phase de mise en place du milieu d'innovation, qui implique logiquement l'exercice d'un leadership, et la phase de cristallisation, où un rôle important joué par le leadership des fondateurs constitue une faiblesse du système d'acteurs, en ce qu'il menace la pérennité de l'action collective.

Dans le même esprit, il apparaît que certaines des compétences collectives que nous avons identifiées, en particulier la capacité à assurer une veille, à mobiliser des dispositifs, à monter des projets, relèvent davantage de compétences individuelles mises au service du Collectif que de compétences partagées. Elles reposent sur une ou deux personnes et il n'y a pas d'actions mises en place pour assurer un partage de ces savoirs et savoir-faire, ce qui constitue une faiblesse non négligeable de la structure.

## **6. conclusion**

Le Collectif de Kerfléau est traversé par une dynamique d'innovation et d'expérimentation sociale permanente, sur la base d'un projet global cohérent et réfléchi, visant à inscrire l'accompagnement en matière de formation et d'emploi dans une démarche intégrée tant du point de vue du modèle économique privilégié (développement durable, économie sociale et solidaire) que du point de vue du rapport au travail et à l'emploi (épanouissement des personnes, prise en compte de leurs spécificités, valorisation des parcours, formations qualifiantes, management participatif, etc.). La difficulté à stabiliser cette dynamique, du fait notamment d'une précarité financière permanente et d'une absence de soutien institutionnel significatif, a contraint les dirigeants à déposer le bilan du « Collectif » en juillet 2012 et d'« EPICES » à la fin 2012. Mais la dynamique se poursuit, à travers en particulier quatre structures issues de cette histoire, « Résonance », « Cocon », « Koad énergie verte » et les « Équitables ». Une nouvelle forme d'existence du Collectif est parallèlement en voie de structuration, autour du LACK (initialement « Les amis du collectif de Kerfléau », dorénavant « Les associations du Centre de Kerfléau »). À côté des enjeux de reconnaissance et de soutien externes, les points de faiblesse ou de vigilance internes soulignés dans ce rapport constituent des éléments centraux que les dirigeants de cette nouvelle aventure devront travailler pour la pérenniser et assurer une adéquation forte entre le projet visé et sa traduction au quotidien.

## **V. ÉTUDE DE TERRAIN CENTRE VILLE DE RENNES (Anne-Lise Baltazar)**

### **1. Introduction**

Quels types de collaborations permettent de créer des projets innovants ?

De quelle manière un réseau peut-il se construire autour d'une question sociale problématisée collectivement pour aboutir à la mise en place d'expérimentations concrètes et innovantes ?

Cette étude réalisée dans le cadre du programme de recherche « La Fabrique du Social », consiste à questionner de quelle manière les acteurs impliqués dans le comité de pilotage « Animation sociale en centre ville de Rennes » collaborent entre eux et procèdent à des échanges de savoirs qui aboutissent à la mise en place de partenariats et/ou de projets.

Nous commencerons par un rappel sur la méthodologie employée. Nous reviendrons par la suite sur la problématique de travail, le comité de pilotage et quelques uns des ses enjeux. Nous présenterons ensuite quelques éclairages apportés par les entretiens réalisés dans le cadre de cette étude. Nous en viendrons après à présenter des réflexions sur le système d'acteurs et d'actants, les savoirs mobilisés et la dimension d'innovation, pour finir sur un questionnement sur l'effet de cette recherche sur le projet qu'elle étudie.

### **2. Méthodes de travail**

Les méthodes utilisées pour la réalisation de cette étude sont celles de la recherche-action, qui cherchent à rapprocher et relier le processus de recherche et celui de l'action.

L'objectif de notre recherche est l'étude des formes de coopération entre acteurs divers (experts, élus locaux, habitants, associations...) impliqués dans des constructions collectives de solutions sociales innovantes. L'accent est mis sur les échanges de savoirs, les processus de traduction et d'appropriation des savoirs, les conditions de mise en place d'expérimentations et la construction de réseaux. Sur le plan théorique, nous nous sommes inspirés de la théorie de l'acteur-réseau de Michel Callon et Bruno Latour, analysant non seulement les humains mais aussi ce qui au sein du réseau relève du non-humain et que l'on appelle les actants : objets, projets, documents de travail...

La recherche a été organisée de la manière suivante :

En premier lieu, une analyse documentaire succincte a été réalisée pour cerner la problématique, le cadre théorique et dégager des pistes de réflexion. Cette recherche documentaire a par la suite continué tout au long de la réalisation de cette étude afin d'apporter des éclairages sur un certain nombre de notions.

Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec les personnes suivantes, impliquées dans le comité de pilotage que nous souhaitons analyser :

- Monsieur Didier Le Bougeant, Adjoint au Maire, Délégué à la santé, Elu du quartier centre.
- Madame Gaëlle Andro, Adjointe au Maire, déléguée à la vie associative.
- Monsieur Philippe Le Saux, Directeur de l'APRAS.

- Monsieur Christophe Aubrée, Animateur socioculturel à l'Association Rennaise des Centres Sociaux, auprès de qui j'ai réalisé au moins trois entretiens et diverses rencontres informelles.
- Monsieur Philippe Antonen et Madame Nicole Beunaiche, qui dirigent l'association l'Autre Regard.
- Madame Valérie Binard, Vice-présidente de l'Association Entr'Ille et Ville.
- Madame Aurélie Saladin, Directrice de l'Association ParenBouge.
- Monsieur Marc Ménez, Président de l'Association Et si on se parlait.
- Madame Anne Grasset, ex présidente de l'Association Vivre à Rennes Centre.

Ces entretiens retranscrits, sont disponibles en annexe, de même que les outils que nous avons créés pour guider l'enquête : guide d'entretiens et tableaux d'analyses des savoirs des acteurs.

Nous avons choisi d'utiliser la technique de l'entretien d'explicitation<sup>36</sup> afin de permettre l'expression des non-dits de la pratique professionnelle des personnes rencontrées : nature des relations entre partenaires, compétences mobilisées, échanges de savoirs... Pour aborder ces thématiques, j'ai demandé aux personnes rencontrées de décrire leur travail au sein du comité de pilotage « Animation sociale en centre ville » et des projets qui y sont liés<sup>37</sup>.

L'enquête a été complétée par diverses séances d'observation participante<sup>38</sup>.

### **3. La problématique de travail : l'animation sociale en centre ville de Rennes**

Depuis longtemps, la Mairie de Rennes souhaite apporter des réponses aux besoins des habitants du centre ville en termes d'animation de proximité. L'équipe municipale et les associations d'habitants du quartier veulent que le centre ville soit non seulement un carrefour d'activités, de commerces et d'animations, mais aussi un lieu de résidence agréable, y compris pour les familles. C'est une des priorités politiques de l'équipe municipale.

L'idée d'impulser une action collective est issue du constat d'un déficit d'animations sociales en centre ville, animations qui pourtant contribueraient à nourrir le lien social de proximité.

Les revenus des habitants du centre sont très divers. On trouve des ménages aux revenus très élevés mais aussi des ménages en situation de fragilité économique, qui représentent 12% des ménages à bas revenus de l'ensemble de la ville. Ces ménages aux faibles revenus sont le plus souvent des personnes seules ou des couples sans enfants. Ce quartier est confronté à une prévalence plus forte que dans d'autres quartiers, de difficultés spécifiques liées à l'isolement qui touche de nombreuses personnes. Le quartier centre est par ailleurs concerné par des travaux de requalification urbaine qui

---

<sup>36</sup> - Technique développée dans les travaux de Pierre Vermesh et du Grex

<sup>37</sup> - Le guide d'entretiens est disponible en annexe à ce document

<sup>38</sup> - Réunion d'organisation de Talents Z'Anonymes en centre ville du 30 novembre au Pôle social Kleber.  
 - Réunion de la commission culture et solidarité de la direction de quartier centre, le 7 décembre, à la Maison Internationale de Rennes.  
 - Réunion d'organisation de Talents Z'Anonymes, le 21 décembre, au Pôle social Kleber.  
 - Atelier calligraphie, le 13 janvier, à l'association Et si on se parlait, dans le cadre de Talents Z'Anonymes.  
 - Vernissage global et anniversaire des 25 ans des Talents Z'Anonymes, le 21 janvier, salle de la cité.  
 - Ateliers cartonnage, à l'OPAR - Observatoire et Pôle d'Animation des Retraités Rennais, en association avec Talents Z'Anonymes.

pourraient impacter sur la population du quartier et entraîner des évolutions sociodémographiques, notamment par l'accélération du phénomène de gentrification<sup>39</sup>.

Nourrir le lien social est donc un enjeu important afin que le centre continue d'être un lieu de mixité sociale, que les espaces publics soient agréables pour tous et chaleureux, sans violences ni barrières entre les habitants.

L'offre culturelle est abondante et diversifiée en centre ville. Cependant, une partie importante des habitants du quartier n'en profitent pas assez. Plusieurs obstacles, de nature économique, psychologique, familiale, sociale..., forment des barrières à l'accès à cette offre.

L'animation de quartier s'organise souvent au sein de réseaux restreints.

Par ailleurs, comme le déplorent certaines associations, il manque des lieux disponibles pour des activités collectives; des locaux accessibles aux associations et aux groupes d'habitants.

Il a aussi été énoncé qu'il y avait un déficit de structures d'accueil pour la petite enfance dans le secteur centre. Le service des crèches de la Ville a donc décidé qu'un service de ce type serait mis en place.

Se côtoient dans le centre une multitude de microprojets et l'un des enjeux de la démarche de concertation étudiée dans ce rapport est celui des passerelles et coordinations entre ces différentes initiatives.

La constatation de ces besoins auxquels les solutions existent actuellement ne répondent pas complètement, a conduit divers partenaires à défendre le projet de la construction d'un équipement de quartier pour doter le centre d'un lieu supplémentaire dédié à l'action collective. Puisqu'une opportunité foncière s'est présentée à la Ville, ce nouvel équipement sera situé 10 rue Saint-Louis, où se trouvent actuellement la Maison du Peuple et la salle du Jeu de Paume<sup>40</sup>. La réalisation d'un nouvel équipement, qui vient répondre à une demande exprimée depuis longtemps par des habitants du centre, a été inscrite au programme de l'équipe municipale et fait partie du calendrier de projets prioritaires de la Mairie.

#### **Compléments d'informations sur le centre ville**

L'APRAS avait réalisé en 2009 une étude intitulée « Portrait social de quartier. Centre » dans le cadre de la Caravane des quartiers. Un groupe de travail avait été constitué, réunissant des habitants du quartier et des professionnels intervenant sur ce même territoire. Dans cette étude,

<sup>39</sup> Des compléments d'information sur le quartier centre peuvent être trouvés en annexe.

<sup>40</sup> Le projet d'équipement de quartier rue St Louis :

L'actuelle Maison du peuple va être démolie. Le nouvel équipement sera construit sur cet emplacement. Le futur équipement de la rue Saint Louis comptera quatre pôles : accueil, activités, associations, administration, plus un lieu de presse, d'exposition et de lecture. Ce nouvel équipement offrira des locaux dédiés aux associations du quartier. L'association Et si on se parlait, délogée par la construction du nouveau centre des congrès, y trouvera notamment un local où elle sera relogée. Pour favoriser la mixité générationnelle, il y aura des zones de contact entre l'espace petite enfance et l'espace tous publics, éventuellement sous la forme d'un accueil commun.

le territoire est envisagé avant tout en fonction des hommes et des femmes qui l'occupent et l'aménagent, dans une perspective socio-économique, assez quantitative et institutionnelle.

Ce travail remarque entre autres, en se basant sur une étude de l'Insee de 1999, que parmi les habitants du centre ville rennais la tranche d'âge 20-39 ans est surreprésentée, tandis que l'on trouve relativement peu d'enfants et d'adolescents et une proportion de plus de 60 ans qui se situe dans la moyenne rennaise (environ 16,5%). Le centre ville héberge un nombre significatif d'étudiants. On y trouve en revanche relativement peu de familles avec enfants (et encore moins de familles avec enfants qui reçoivent des prestations familiales). Le fait d'habiter le centre ville est souvent revendiqué comme un choix : situation centrale, proximité des animations, des lieux culturels et des commerces.

Ce qui ressort de cette étude, c'est le pourcentage de personnes seules sur le quartier. Près de 60% des ménages sont des personnes seules : adultes vivant seuls, familles monoparentales...

Les ménages composés d'une personne sont en augmentation, de même (mais dans une moindre mesure) que ceux composés de deux personnes. Les ménages composés de 3 personnes et plus sont de moins en moins nombreux. La taille moyenne des ménages a tendance à baisser.

Beaucoup de logements du centre ne sont pas très grands. Certains sont vétustes. Ils ne permettent pas toujours de recevoir du monde.

Dans le centre ville les relations de voisinage sont souvent limitées par rapport à ce qui s'observe dans d'autres quartiers. Dans ces conditions, le maintien du lien social par des activités collectives au sein du quartier apparaît comme un enjeu fondamental. Certaines catégories de personnes ont plus tendance à souffrir d'isolement : les retraités, les inactifs et globalement les personnes vivant seules.

Gilbert Gaultier et Rozenn Le Bouar ont réalisé pour le Laboratoire de Recherche en Sciences humaines et sociales (LARES), laboratoire d'anthropologie et de sociologie, une analyse des publics fréquentant les équipements socioculturels de quartier en 2008-2009. Cette étude a notamment permis de constater que l'ouverture du métro en 2002 a modifié les rapports entre le centre ville et les quartiers où se trouvent des stations de métro : les Rennais sont désormais plus mobiles. On voit en revanche que les équipements socioculturels organisent peu d'événements de proximité s'adressant aux habitants du quartier, notamment en centre ville nord.

Comment créer des liens entre le territoire physique (bâtiments, équipements publics) et les composantes plus sociologiques et conceptuelles de ce même territoire ? Quel est le rapport des gens aux lieux, comment se les approprient-ils ou pas ? Quels sont les enjeux sociaux qui traversent l'occupation des divers lieux par des personnes diverses ?

Les habitants, eux, envisagent l'animation du quartier comme un phénomène global, prenant en compte tant les manifestations organisées par le secteur privé que celles organisées par le secteur public. Selon une étude de Carrefour Property et Centre Ville en Mouvement publiée en mai 2010<sup>41</sup>, pour de nombreuses Françaises la présence de commerces de proximité, d'espaces de loisirs et de marchés sont des critères importants du dynamisme d'un centre ville. On peut également souligner la nécessité de l'adéquation de l'offre avec les besoins des consommateurs, qui sont de plus en plus en recherche de produits originaux, innovants, de qualité, respectueux de l'environnement...tout en gardant en tête que les publics sont variés et que certains ont moins de moyens financiers que d'autres. Cette étude relève également la

---

<sup>41</sup> <http://www.tns-sofres.com/points-de-vue/C9A47B279CD8497AB51E253E129CD099.aspx>



nécessité d'une action concertée entre acteurs privés et publics. Pour cela, les différents partenaires devront dépasser leurs éventuelles discordes politiques.

Les commerçants utilisent également l'outil associatif pour organiser des événements, tels que l'opération Confluences mise en place par le Carré Rennais ; Association des Commerçants et Artisans Rennais Réunis.

Un autre aspect qui ne semble pour l'instant pas pris en compte au sein du comité de pilotage animation sociale en centre ville est celui de l'animation nocturne. Il faut dire que diverses dynamiques existent déjà qui sont spécialisés sur cette thématique : manifestations organisées par l'Association Adrenaline et le collectif qui a participé aux états généraux de la fête en mai 2005, travaux universitaires, actions mises en place par le 4 Bis...

Dans quelle mesure les acteurs de l'animation nocturne vont-ils être conviés à participer au travail du comité de pilotage ?

Quelle articulation entre le travail des acteurs spécialisés sur la nuit, que l'on peut imaginer orienté par des préoccupations de prévention et de réduction des risques, et celui des acteurs qui interviennent le jour sur l'animation sociale ? Les acteurs rennais de la gestion de la nuit sont parvenus à mettre en place des initiatives assez expérimentales et innovantes (telles que les nuits des 4 jeudis et Dazibao), en réaction aux forces qui misaient sur le tout-sécuritaire<sup>42</sup>. Ils possèdent par ailleurs une expertise sur les publics jeunes. Dans quelle mesure peuvent-ils transmettre des savoirs aux acteurs du comité de pilotage ?

Au-delà du comité de pilotage et des acteurs cités ci-dessus, des individus et structures porteurs de savoirs divers et parfois experts agissent eux aussi sur l'animation sociale en centre ville, sans qu'un forum hybride ne réunisse tous ces acteurs au sein d'une instance de dialogue commune.

#### **4. Le comité de pilotage « animation sociale collective en centre ville »**

Sur l'initiative de la Mairie de Rennes, l'objectif du comité de pilotage est de concerter des habitants et des structures partenaires autour d'un ou de projets d'animation sociale en centre ville en préalable et en relation avec la construction du nouvel équipement Rue Saint Louis. Le comité de pilotage « *entend associer les expertises de partenaires d'horizons divers que sont l'ARCS, l'APRAS, la CAF, le Conseil Général, les élus, les associations, les services sociaux, les habitants du centre ville...* »<sup>43</sup>.

##### Les missions du comité de pilotage :

- Formulation collective précise des questions de départ.
- Partage d'information sur les démarches engagées.
- Articulation de ces démarches.
- Echanges à partir des constats et questions soulevées.
- Développement d'une analyse partagée.
- Formulation collective de préconisations.

---

Beauparlant<sup>42</sup> Claire, Darris Gérard, Lemoine Agnès et Leon Hervé. *La ville, la nuit. Rennes et Nantes, de nouvelles exigences de gestion urbaine*, Les Cahiers de la sécurité, 61, 2e trimestre 2006.

<sup>43</sup> - Animation sociale collective au centre ville. Démarche d'état des lieux et perspectives. Contexte et éléments de cadrage. Document de travail APRAS du 22/01/10

Ce comité de pilotage est animé et coordonné par l'APRAS. Il coordonne notamment le travail initié par l'ARCS dans le cadre d'un diagnostic participatif sur les besoins en animations sociales en centre ville et les réflexions conduites par la Ville concernant l'implantation du nouvel équipement et la requalification du centre ancien.

Le comité de pilotage fonctionne depuis le 1<sup>er</sup> trimestre 2010. Depuis, 5 réunions se sont tenues. La dernière a eu lieu le 22 septembre 2010 et la prochaine aura lieu le 23 mars 2011.

La pluralité des acteurs impliqués devrait permettre de multiplier les points de vue, d'allier apports théoriques et pratiques, de partager des savoirs et de produire de l'intelligence collective. Ce comité représente une opportunité de tisser de nouvelles synergies pour faire émerger un réseau qui travaille à l'amélioration des services et projets d'animation sociale proposés aux habitants du centre ville. Le comité de pilotage apparaît comme un laboratoire idéal pour les questionnements du programme de recherche de La Fabrique du Social.

L'équipe municipale de Rennes a exprimé sa volonté politique de faire vivre la démocratie participative sur le terrain<sup>44</sup>. Il est proposé aux habitants de s'approprier davantage les services publics et de se mobiliser avec des professionnels de la Ville et des partenaires sociaux sur l'élaboration d'une vision collective de l'évolution de la ville. La Mairie de Rennes tient à démontrer qu'elle prend en compte l'avis des citoyens. Les services de la direction de quartier centre ont mobilisé des habitants sur la question de l'animation sociale en centre ville en préfiguration du nouvel équipement à partir du second semestre de 2009.

Pour les services de la Mairie, il s'agit également de prouver qu'ils se mobilisent activement sur l'amélioration de la qualité de vie des habitants du centre ville et la question de l'isolement.

L'ARCS est partie prenante du comité au travers de la mise en place par Christophe Aubrée, animateur à Carrefour 18, d'un diagnostic partagé dans le quartier centre, qui s'est traduit premièrement par une enquête puis par l'organisation de la première édition de Talents Z'Anonymes en centre ville qui a eu lieu du 10 janvier au 4 février dernier.

Ce projet de diagnostic partagé en centre ville offre à l'ARCS l'occasion de démontrer son expertise dans la mobilisation d'habitants et qu'elle peut la mettre en œuvre sur d'autres terrains que ceux de son quotidien actuel.

**Dans le prolongement du travail de diagnostic, l'ARCS a décidé qu'il serait pertinent de tenter l'expérience d'organiser la première édition de Talents Z'Anonymes en centre ville. Cette manifestation se propose de valoriser le talent d'artistes amateurs et de promouvoir la pratique des activités artistiques auprès du grand public. Il s'agissait de voir si ce type de manifestation était adapté au centre ville et répondait à des besoins de ses habitants.**

**Avant la constitution du comité de pilotage « animation sociale en centre ville », il n'y avait pas de réseau d'acteurs de l'animation sociale en centre ville. Les acteurs étaient autonomes, pas**

---

<sup>44</sup> - Le fait de s'inscrire dans le paradigme participatif, ancre la Mairie à gauche dans une perspective de proximité avec les habitants, alors même que ce n'est pas évident car Rennes est une grande ville dont la gestion est « *une grosse machine* » qui peut paraître techniciste et bureaucratique.

**inscrits dans une stratégie de réseaux de proximité. Chacun travaillait de son côté, les relations étaient limitées, circonscrites à des occasions particulières. Au fond, c'est toujours plus ou moins le cas. Les choses bougent, notamment grâce aux conseils de quartier, mais tout reste à construire car en centre ville la pratique des partenariats n'est pas encore développée sur ce territoire, contrairement à ce qui se fait dans d'autres quartiers.**

Partant du constat du déficit de coordination des animations en centre ville, un des principaux enjeux du comité de pilotage pour tous ses participants est de prouver qu'ils sont capables de coopérer, de former et solidifier des collaborations et de mettre en place des actions partenariales sur le centre ville.

## **5. La question de la temporalité**

Le comité de pilotage est un lieu de concertation, d'échange, de croisement et d'articulation de différentes démarches qui n'ont ni les mêmes objets, ni la même temporalité, ni exactement les mêmes objectifs, ni les mêmes moyens, ni les mêmes acteurs mais qui en même temps s'entrecroisent.

Les différents projets coordonnés au sein du comité de pilotage ont des échéanciers de réalisation différents. Ils n'en sont pas tous au même stade. Certains n'ont pas commencé le diagnostic<sup>45</sup>, l'étude technique, d'autres en sont à la mise en œuvre<sup>46</sup>.

Le comité de pilotage va entrer dans sa seconde phase, qui va consister à voir les questions qui se posent, le type d'animations à imaginer et l'articulation entre les différents services et projets. Vont se poser des questions de mise en place de chantiers et de décrochement de budget. La question budgétaire semble assez centrale.

Le comité de pilotage n'a pas vocation à faire du lien au quotidien. Il a vocation à suivre ce qui se fait au travers des écrits et des réunions programmées et à permettre une discussion collective autour de problématiques transversales aux diverses structures impliquées.

On voit déjà certaines questions apparaître. Le chantier du bâtiment rue St Louis et la construction d'une dynamique de mobilisation sociale sont deux choses différentes. La mobilisation sociale est fragile, complexe et prend du temps ; elle est plus incertaine que la construction d'un bâtiment. Comment mobiliser dès à présent des personnes et des associations pour un projet qui ne verra le jour que dans quatre à cinq ans ?

Des enjeux institutionnels, sectoriels et financiers sont entremêlés. Le comité de pilotage est une instance où les acteurs voient leurs analyses, leurs choix et leurs actions étudiés et évalués par d'autres acteurs qui s'intéressent à la même problématique. Cela peut être fructueux mais aussi stressant, car il y a bien évidemment des enjeux économiques et de positionnement sous-jacents.

---

<sup>45</sup> - Parenbougé, qui a rejoint le comité de pilotage « en cours de route », n'a pas encore lancé d'appel à participation auprès de parents et de personnes intéressées. L'association n'a pas encore commencé à travailler sur le projet de l'espace petite enfance rue St Louis.

<sup>46</sup> - L'ARCS en est en revanche au stade du bilan de l'action Talents Z'anonymes, mise en place à la suite de la réalisation d'un diagnostic partagé.

## 6. Quelques idées qui ressortent de l'enquête de terrain<sup>47</sup>

Certaines questions sont revenues à plusieurs reprises au long des entretiens :

- Le fait de consulter de nombreuses personnes ne fait-il pas naître trop d'espoirs ?
- Dans quelle mesure ce qui est adapté aux quartiers périphériques est-il transposable au centre ville ?
- Comment faire travailler les structures ensemble alors que certaines ont une vision un peu clientéliste de la relation à leurs adhérents ?
- Quels moyens financiers vont être octroyés pour l'animation sociale en centre ville ?
- A qui les financements seront-ils destinés ?

**Les associations sont à la recherche de projets qui leur vaudront des subventions pour continuer à fonctionner et à développer leurs activités. Le contexte actuel de réduction des budgets est dans tous les esprits. Les associations rencontrées se posent des questions quant aux financements futurs et à la poursuite de leurs actions.**

**Nous avons retenu l'idée que le futur équipement rue St Louis est envisagé par de nombreux acteurs comme un outil propice pour faire émerger un réseau, car il faut un ou des lieux où les associations et les habitants se croisent pour nouer des relations plus proches.**

**L'objectif pour la Mairie serait que rapidement le réseau s'autonomise, d'où l'idée de confier le pilotage du comité à l'APRAS. Il a de plus été demandé à l'APRAS de croiser les données de terrain à des ressources théoriques et statistiques pour nourrir cette plateforme d'aide à la décision qu'est le comité de pilotage. La Ville de Rennes compte continuer à apporter un soutien logistique et technique mais elle veut être un soutien de ce réseau naissant, pas l'organisatrice. Il s'agira de faire vivre le bénévolat et la vie associative, tout en confiant certaines tâches à des professionnels.**

Néanmoins, la position des services de la Mairie est assez ambivalente. La direction de quartier centre fait le relais entre de nombreux acteurs agissant dans le centre ville. Elle occupe de fait une position centrale au sein du « réseau » naissant. Le besoin d'un acteur assurant la coordination entre les diverses structures et assurant un accompagnement à la mobilisation revient souvent dans les discours des habitants, mais aussi de certaines associations. Est-il réaliste d'envisager un dispositif de coordination reléguant la Mairie au second plan ?

Il y a environ un an et demi, dans le cadre de la préfiguration du futur équipement rue Saint Louis, la direction de quartier centre a mis en place une instance de concertation avec les habitants du centre nord qui fonctionne sous forme de groupes de travail et de réunions plénières encadrés par la direction de quartier.

La Ville de Rennes a donc volontairement lancé deux démarches de concertation des habitants, en parallèle (celle de l'ARCS et celle de la direction de quartier centre), pour voir si ces deux consultations débouchaient sur les mêmes résultats. L'objectif des ces deux enquêtes pour la Ville est clairement de bâtir le projet du futur équipement. Le but premier du comité de pilotage animé par

---

<sup>47</sup> - Pour avoir un aperçu plus complet des questions abordées dans les entretiens, se référer aux annexes.

l'APRAS est aussi de planifier ce futur équipement, pas de créer un réseau ou de co-construire des animations et un projet socioculturel pour le centre ville.

Selon Monsieur Le Bougeant, les besoins des habitants du centre ville ont pu être exprimés. La commission des habitants n'a pas vocation à perdurer. Maintenant, « *ça devient le travail des professionnels* ». Ce sont des agents techniques qui vont exécuter le programme défini, sans intervention des habitants sur les décisions techniques.

**Quelques soient les résultats de l'enquête de l'ARCS, la Mairie gardera la maîtrise du projet. Le futur équipement ne sera pas une maison des associations. Ce ne sera pas non plus un centre social. Il relèvera davantage du concept de la maison de quartier, avec pour objectifs prioritaires l'animation du quartier et les services aux habitants du quartier. Bien souvent, les diagnostics sont coupés des lieux décisionnels. Il s'agit ici de rapprocher un peu plus diagnostic et lieu de décision. La Ville a sa propre stratégie certes, mais elle reconnaît qu'il y a un besoin de coordination avec les autres acteurs<sup>48</sup>, d'autant plus qu'il y a une multiplicité d'intervenants dans l'animation sociale en centre ville, sans pour autant que ces derniers ne fonctionnent en réseau.**

## 7. Système d'acteurs et d'actants

Pour rappel, le programme de recherche La Fabrique du Social consiste à mettre en lumière le fait que des acteurs constitués en réseaux de réflexion et d'échange de savoirs soient porteurs d'innovations sociales.

### Les acteurs

Un grand nombre d'acteurs interviennent sur le territoire du centre ville, ce qui crée un maillage complexe à déchiffrer. Des animations diverses existent déjà, les acteurs en place, parfois actifs depuis de nombreuses années, ont leurs propres logiques de réseautage et de collaboration. Ils ont souvent établi des partenariats bilatéraux plus ou moins formels et se sont intégrés à divers réseaux.

Les réseaux s'entrecroisent. Le comité de pilotage est une instance de concertation complémentaire qui s'inscrit dans ce contexte où des acteurs développent depuis plus ou moins longtemps leur propre stratégie.

### Les actants

Dans le sillage de la théorie de l'acteur-réseau de Callon et Latour, nous prenons en compte les actants (non humains) : supports écrits, projet d'équipement rue St Louis, événements, réunions, méthodes utilisées mais aussi manières de formuler les choses. Ces actants sont de natures variées et certains peuvent être décomposés en micro-actants, ainsi en est-il du projet d'équipement rue St Louis qui est une somme de multiples éléments.

Ces divers éléments constituent des passerelles entre les personnes et les structures. Cependant, si les actants peuvent être des outils de coopération, ils peuvent également constituer des barrages, tels des documents écrits qui ne se seront envoyés qu'à certaines personnes et pas aux autres.

---

<sup>48</sup> - Ainsi qu'entre les services de la Mairie eux-mêmes.

Il nous a semblé que dans cette démarche l'actant principal était le futur équipement rue St Louis.

## 8. La question spatiale

Tout comme chacun et chaque structure possède un réseau social qui lui est propre, chacun évolue sur un espace géographique particulier, qui oriente sa vision du territoire. Si les acteurs parlent d'une même zone - le centre ville, la façon dont ils en parlent dépendent de la manière dont ils vivent et travaillent sur le territoire. Par exemple, la direction de quartier centre est spécialisée sur son territoire d'intervention alors que l'ARCS ou l'APRAS envisagent la ville en incluant davantage les quartiers périphériques.

## 9. Les savoirs mobilisés

Les savoirs mobilisés au sein du comité de pilotage sont d'ordres divers : savoirs d'expérience, savoirs théoriques, savoirs experts, savoirs professionnels...<sup>49</sup>

On associe généralement de manière schématique certaines positions à certains savoirs : au responsable politique le savoir stratégique ; à l'expert, l'expertise technique et au citoyen, l'expérience d'usage du territoire. Cependant, les savoirs de chaque protagoniste ne se limitent pas à ses attributions. Chacun et chaque structure sont en général porteurs de divers types de savoirs. « *Le croisement des savoirs n'est possible entre les acteurs que s'il s'opère aussi à l'intérieur d'eux-mêmes.* »<sup>50</sup>

Au-delà des évidences, il n'a pas été simple d'analyser de quelle manière on avait affaire à des échanges de savoirs dans le cadre de ce projet. Les réunions du comité de pilotage permettent aux acteurs présents d'apprendre les uns des autres<sup>51</sup>. Il en est de même au sein des réunions du conseil de quartier centre. Les rencontres et les partenariats bilatéraux permettent également des échanges de savoirs (par exemple, entre l'ARCS et Et Si On Se Parlait). Le diagnostic partagé et l'expérience Talents Z'Anonymes en centre ville mis en place par l'ARCS ont eux aussi permis une hybridation entre les savoirs d'expérience des habitants et les compétences dans le champ socioculturel de l'ARCS.

Selon certains auteurs, ce sont surtout les situations de controverses et d'incertitude quant aux directions à suivre qui peuvent permettre aux citoyens de faire entendre leur avis.

Il existe des zones d'ombre qui mériteraient d'être éclaircies. Tous les habitants du centre ville sont-ils détenteurs d'un même savoir d'usage leur accordant une légitimité d'expérience dans l'arène publique ? Dans quelle mesure le ressenti subjectif des habitants est-il considéré par tous les acteurs comme représentatif, légitime et de valeur égale aux autres types de savoirs ? Quelles sont les

---

<sup>49</sup> - Un tableau synthétisant la présence des différentes formes de savoirs au sein du projet étudié peut être consulté en annexe.

<sup>50</sup> - Galvani Pascal. *La construction métaphorique du collectif : dimensions implicites du prêt-à-penser constructiviste et théorie de l'acteur-réseau. Fertilisation croisée des savoirs et ingénierie d'alternance socio-formative.*

<sup>51</sup> - Par exemple, quand Christophe Aubrée explique les résultats du diagnostic partagé aux représentants de la Ville, de la CAF ou encore de l'APRAS.

situations qui permettent à chaque type de savoir d'être pris en compte ? Dans quelle mesure le recours à tel ou tel type de savoir implique-t-il une visée stratégique ?

L'hybridation des savoirs n'est pas toujours naturelle. Pour s'associer, les savoirs ont souvent besoins d'être reformulés, travaillés, traduits.

## 10. Traduction des savoirs<sup>52</sup>

Selon le philosophe Michel Serres, par « traduction » on entend les opérations de reformulation, de négociation, de confrontation, d'adaptation, d'ajustement de positionnement ou encore de persuasion réalisées par un acteur qui « *se permet ou se fait attribuer l'autorité de parler ou d'agir au nom d'un autre acteur* ». Il s'agit pour le traducteur d'intervenir en tant qu'intermédiaire entre deux entités. On a parfois à faire à des chaînes de traductions, des opérations de traductions successives.

Lorsque Christophe Aubrée rapporte les propos tenus par des habitants au sein de réunions entre professionnels et dirigeants associatifs, il procède généralement à une traduction des savoirs de ces habitants pour rendre leurs propos moins « subjectifs » et leur donner une portée plus générale.

## 11. Les différents types de savoirs

| Les différents types de savoir    | Savoirs théoriques                                 | Savoirs procéduraux, méthodologiques, savoir-faire, d'action | Savoirs expérientiels, existentiels                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Transmissibilité des savoirs      | Facilement transmissibles si efforts de pédagogie. | Nécessitent un apprentissage par la pratique                 | Non transmissibles tels quels car liés à une légitimité fondée sur l'expérience personnelle, subjective, qui n'a de sens que dans le cadre de l'histoire de vie d'un individu. Dejours « le sujet, c'est celui ou celle qui éprouve affectivement la situation dont il est question. » |
| Ces savoirs sont-ils formalisés ? | Oui, par écrit                                     | Dans une certaine mesure oui mais une large part d'implicite | Peu formalisés                                                                                                                                                                                                                                                                         |

<sup>52</sup> - La référence en termes de sociologie de la traduction est le travail de Michel Callon ; La sociologie de la traduction outil de la gestion des pêcheries ?, sur le processus de collaboration entre scientifiques et pêcheurs de coquilles Saint-Jacques dans la baie de Saint-Brieuc. La traduction est envisagée comme une « organisation du chaos qui se met en place et se stabilise pour aboutir à une situation nouvelle » en quatre étapes : problématisation, formation d'alliances, enrôlement de nouveaux partenaires, mobilisation des alliés au-travers de leurs portes-paroles.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                       |                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                   | persiste                                                                                                                                              |                                                                                                                    |
| Quelle forme de participation à la décision ?                                                                                                                                                                                                                                                                           | Rédaction de rapports, participation à des instances délibératives                                                                | Action, retour réflexif sur les actions réalisées, participation à des instances délibératives                                                        | Récits personnels de vie, d'expériences, participation à des enquêtes, à des consultations publiques, à des débats |
| Besoin d'un accompagnement à l'explicitation des savoirs ?                                                                                                                                                                                                                                                              | Oui, il y a parfois besoin de travailler la forme sous laquelle ces savoirs sont exprimés pour qu'ils deviennent plus accessibles | Oui, pour rendre ces savoirs accessibles à tous il faut parfois vulgariser les aspects trop techniques, ou spécifiques à une pratique professionnelle | Il y a souvent besoin d'aide à la mise en forme de l'expression de ce type de savoirs                              |
| Besoin d'associer au savoir d'autres compétences.<br>- conception et gestion de projets<br>- gestion du personnel<br>- prise de décision et affirmation de choix<br>- gestion financière<br>- communication<br>- création<br>- collecte d'idées<br>- animation d'ateliers<br>- organisation de rencontres, d'évènements | Oui                                                                                                                               | Oui                                                                                                                                                   | Oui                                                                                                                |

## 12. Compétences, légitimité et implication

| Compétences, légitimité<br>Acteurs  | Technicité, Expertise                                                                              | Connaissance du terrain         | Savoirs académiques, connaissances variées | Expérience                                                                                            | Légitimité                                             | Degré d'implication |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------|
| Habitants, Associations d'habitants | Expertise locale, expertise d'usage: connaissance de l'usage quotidien du territoire. Connaissance | Due à l'usage et à l'expérience | Divers selon les habitants                 | Selon le nombre d'années que l'habitant habite ou fréquente le quartier et la manière dont il le fait | Légitimité représentative (représentent les habitants) | Implication moyenne |



|                                                  |                                                                                                                                                    |                                                    |                                                                   |                                                                                      |                                                                                                       |                                                                                 |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | d'acteurs locaux de la vie du quartier                                                                                                             |                                                    |                                                                   |                                                                                      |                                                                                                       |                                                                                 |
| ARCS                                             | Expertise dans la conduite de diagnostic partagé et d'animation sociale de proximité. Spécialisation dans l'animation sociale locale participative | Connaissance d'usage récente, à approfondir        | Connaissances du travail social et de ses enjeux                  | Mise en place de projets socioculturels et de travail social dans d'autres quartiers | Légitimité sur le terrain de l'animation sociale                                                      | Christophe travaille à mi-temps sur le centre ville                             |
| Mairie de Rennes<br>Direction de quartier centre | Expertise dans le pilotage de la politique locale, en partenariat avec divers acteurs du quartier                                                  | Bonne connaissance                                 | Ressources théoriques, sociales et économiques                    | Expérience de l'équipe municipale                                                    | Légitimité du mandat                                                                                  | Implication forte par rapport aux engagements politiques de l'équipe municipale |
| Apras                                            | Maîtrise de la méthodologie d'animation de projets partenariaux parapublics. Savoir-faire dans la réalisation d'études de terrain                  | Dues à l'usage et aux multiples enquêtes réalisées | Ressources théoriques importantes                                 | Expérience dans la gestion de projets similaires à celui dont nous traitons          | Légitimité dans la conduite d'enquête et l'animation et la gestion de dispositifs sociaux parapublics | Implication ponctuelle                                                          |
| Des associations présentes sur le centre         | Compétence de mise en place d'animations avec un type de public spécifique ; savoir être et savoir faire                                           | Connaissance de certains acteurs dans le quartier  | Le recours à des savoirs académiques est loin d'être systématique | Expérience dans leur domaine propre                                                  | Légitimité dans leur domaine et par rapport à un type de public spécifique.                           | Implication thématique et ponctuelle                                            |

### 13. Les conditions favorisant la coopération

« La mise en place d'instances de concertation permet une connaissance réciproque, l'acquisition d'un langage commun, avec une fonction de légitimation, de mise en « visibilité » des activités, de clarification des positions par rapport aux enjeux, et l'adaptation des réponses aux besoins »<sup>53</sup>. Dans quelle mesure tous les acteurs sont-ils connus et reconnus les uns par les autres dans cette démarche ?

« La formulation des différents types de savoirs ne suffit pas à permettre leur croisement, il faut aussi un accompagnement méthodologique au dialogue.<sup>54</sup> » Le préalable fondamental est l'écoute. Certaines méthodes telles que le travail en petits groupes constitués de personnes porteuses de savoirs divers peuvent favoriser l'hybridation des savoirs. On peut appeler ces groupes « forums hybrides » pour reprendre la formulation de Michel Callon. Certains auteurs postulent que plus il y a d'acteurs impliqués plus les solutions élaborées en commun risquent d'être fructueuses. Mais comment travailler en larges comités ?

La connaissance se co-construit en général par les interactions de divers types de savoirs, qui se complètent<sup>55</sup>. Cependant, si dans le discours officiel prévaut le principe d'égalité de validité des divers types de savoirs, dans la réalité il n'est pas toujours évident pour celui dont le type de connaissance est moins valorisé socialement de voir reconnu ce savoir dont il est porteur. Il est donc intéressant d'analyser si les méthodes de travail employées sont en cohérence avec les objectifs affichés.

Les instances de décision formelles telles que les réunions du comité de pilotage animation sociale en centre ville peuvent être intimidantes et comporter une dimension hiérarchique plus ou moins implicite<sup>56</sup>. Dans ce type d'arènes, seuls les acteurs capables de traduire leurs propos sous une forme professionnelle, opératoire et plus ou moins consensuelle, ont des chances de parvenir à transmettre leur message efficacement. Il faut donc pour cela des compétences politiques. Ces compétences, les dirigeants et représentants d'associations les ont parfois acquises. Ainsi, certains représentants d'associations d'habitants du centre ville savent à la fois parler le langage des élus et le langage des experts techniques.

Selon Philippe Durance<sup>57</sup>, pour que la coopération fonctionne et que les acteurs s'approprient la démarche, il s'agit d'associer l'ensemble des partenaires depuis le début de la démarche jusqu'à la mise en œuvre, voire l'évaluation des actions. Dans le cas du comité de pilotage, cette condition n'a pas toujours été remplie. L'hybridation des savoirs ne se fait qu'à certains moments particuliers, dans une visée précise, servant souvent les intérêts d'une structure en particulier<sup>58</sup>.

---

<sup>53</sup> Ridder, 1997.

<sup>54</sup> Galvani Pascal, *La construction métaphorique du collectif : dimensions implicites du prêt-à-penser constructiviste et théorie de l'acteur-réseau. Fertilisation croisée des savoirs et ingénierie d'alternance socio-formative*.

<sup>55</sup> Idem.

<sup>56</sup> D'Aquino Patrick, *Pour une expertise participative qui accompagne l'émergence de territoires citoyens du local vers le global*.

<sup>57</sup> Philippe Durance, *De la décision politique à la décision publique : participation des citoyens et innovation sociale*.

<sup>58</sup> Selon Raphaël Romi, les instances de débat public permettent surtout aux citoyens de participer à la préparation à la décision. Ces instances sont donc davantage des comités consultatifs que des comités de décision. Le citoyen est parfois un pourvoyeur d'idées ou d'opinions, plus souvent un spectateur/électeur que les

Dans un contexte de rationalité limitée où les acteurs n'ont pas toujours accès à toutes les informations nécessaires pour prendre leurs décisions, ils font des compromis, établissent des conventions implicites ou explicites les uns avec les autres. Pour que ces conventions fonctionnent, il faut qu'une certaine confiance mutuelle régisse les relations entre acteurs.

D'autres conditions influent sur la qualité des collaborations entre acteurs :

- Les partenaires « *bénéficient-ils d'une proximité spatiale (inscrite au sein d'un lieu donné, qui peut être par ailleurs virtuel), mais surtout intellectuelle et affective* » <sup>59</sup>?
- Fait-on emploi de la technique du brainstorming, qui permet de faire émerger des idées sans être créaticide <sup>60</sup>?
- Les revendications des habitants sont-elles bien prises en compte, quelque soit la manière dont elles sont formulées, sans être instrumentalisées et/ou déformées ?

Il faut que les professionnels et les élus soient prêts à concéder une partie de leur pouvoir et à faire preuve de transparence quant à leurs stratégies et modes de décision <sup>61</sup>.

Il est également important que les acteurs impliqués soient prêts à opérer un retour critique sur leurs propres pratiques et interrogent celles des autres avec ouverture.

Des coopérations se mettent en place lorsque deux acteurs ou plus se trouvent des intérêts communs. Par exemple, l'ARCS et l'association « Et si on se parlait » ont organisé de manière partenariale une exposition et un atelier d'initiation à la calligraphie en se basant sur des valeurs partagées, notamment l'envie de répondre à des besoins sociaux par l'animation socioculturelle.

Un autre facteur important dans la réussite de la coopération est l'implication des acteurs. Quels acteurs sont personnellement impliqués dans le projet, dans quelle mesure et sous quelle forme ? L'implication des acteurs au sein du comité de pilotage est assez hétérogène, d'où la difficulté d'un fonctionnement en réseau horizontal.

## 14. Construction d'une grammaire commune autour du projet ?

Le futur équipement rue St Louis et plus généralement l'élaboration d'un projet d'animation sociale en centre ville constituent des pivots communs qui orientent les discussions des divers acteurs impliqués. A mesure que les acteurs avancent dans leur travail, le fait « problématique de l'animation sociale en centre ville » gagne en consistance et devient un véritable « problème social » auquel les acteurs s'accordent à dire qu'il va falloir trouver des « réponses sociales », au nom de valeurs communes (mixité sociale, solidarité, importance donnée à la solidité du lien social...).

---

élus ou experts doivent convaincre ou persuader et dont les paroles peuvent servir à légitimer des décisions en les parant du label « populaires ».

<sup>59</sup> Philippe Durance.

<sup>60</sup> Alors que souvent en situation de réunion chacun est concentré sur le projet qu'il défend et ressent les autres comme des concurrents, des juges qu'il faut convaincre.

<sup>61</sup> Souvent, les professionnels ne font pas confiance aux habitants pour mettre en place des programmes d'ampleur, innovants et viables sur le long terme. Les habitants et les acteurs associatifs ont eux-mêmes souvent une certaine méfiance envers les procédures et stratégies institutionnelles et politiques.

Néanmoins, les différents partenaires réunis au sein du comité de pilotage n'ont pas tous la même conception de leur mission. Les relations entre partenaires sont le plus souvent bilatérales. Dans ces relations, chacun projette l'idée qu'il a du rôle du comité de pilotage et de la mission de sa structure au sein de ce comité.

Reste que certains acteurs collaborent entre eux, y compris en dehors des réunions du comité de pilotage. Ces collaborations, même si elles peuvent être parfois tendues, débouchent sur une évolution du niveau d'engagement de chaque acteur envers l'autre et transforment à la fois les acteurs et les actions qu'ils mettent en place.

## **15. Ce que produit le système d'acteurs**

Les réunions de concertation du comité de pilotage produisent-elles du consensus sur les besoins d'animation, des accords, sur ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire, des questionnements nouveaux, des modifications dans la répartition des responsabilités?

Le travail de l'ARCS a produit à la fois des connaissances sur le territoire qui ont été posées par écrit, une mobilisation d'habitants, de l'action (Talents Z'Anonymes en centre ville) et un effet de réseau. Des personnes se sont rencontrées, des collaborations ont pu germer.

Le travail de la direction de quartier centre avec les habitants a fait remonter des besoins d'habitants et permis d'élaborer le projet du futur équipement.

La démarche globale d'animation en centre ville amorcée par la Mairie fait naître des partenariats et débouche sur la réalisation de projets.

La logique de projet permet-elle de construire des partenariats sur le long terme ?

## **16. Caractère expérimental et innovant**

Les innovations sociales sont des réponses nouvelles ou hors normes à des besoins sociaux. Elles se caractérisent autant par leur processus de mise en œuvre (coopération entre acteurs, modification de la nature de relations entre acteurs, renforcement des capacités et autonomisation de personnes ou d'un groupe social, utilisation de procédures démocratiques, participatives et transparentes, implication de certains publics, coproduction et acquisition d'apprentissages), que par les résultats obtenus.

L'innovation peut consister à mobiliser des outils déjà utilisés par le passé. Le plus important est que cette innovation apporte un mieux en référence à des valeurs et des objectifs donnés, tels que par exemple, la participation d'un groupe minoritaire.

Le travailleur s'approprie son travail en procédant bien souvent à des aménagements, des transformations qui ne sont pas dénuées de créativité<sup>62</sup>. La créativité peut être surprenante, voire subversive<sup>63</sup>.

---

<sup>62</sup> Weinberg Achille, *Travail : la créativité cachée*.

Elle peut faire bouger la manière dont le problème est envisagé, donc remettre en cause les préalables de la démarche. Souvent, la mise en place d'une innovation implique donc l'acceptation d'une certaine prise de risques, une ouverture au changement. La réflexion critique collective peut déboucher sur une envie de certains de bouleverser les certitudes, statuts et positionnements socioprofessionnels existants, d'où la difficulté de maintenir la cohérence du réseau alors que certains peuvent se sentir remis en cause, voire menacés. La mise en place d'une démarche ayant vocation à déboucher sur des innovations sociales doit donc prendre en compte en amont les résistances et les retours de bâtons qu'elle pourrait engendrer.

Le projet que l'on étudie ici est-il innovant ?

Des démarches de concertation semblables à celles du comité de pilotage ont été mises en place par le passé dans d'autres quartiers rennais, souvent en préalable à la construction d'équipements publics. Ce qui est nouveau, c'est appliquer cette méthode au centre ville, qui a toujours été envisagé comme un quartier « à part ».

Jusqu'à présent, le comité de pilotage semble produire des projets et des idées assez consensuels.

Dans la démarche de l'ARCS, ce qui est innovant et expérimental, c'est la place centrale accordée à la participation des habitants et de partenaires non-institutionnels. Il s'agit d'appliquer au centre ville les pratiques professionnelles du secteur socioculturel, dans une vision moins élitiste de la culture que celle qui prédomine généralement dans ce quartier. Le diagnostic partagé en centre ville s'inspire d'expériences de diagnostics partagés menés dans d'autres quartiers<sup>64</sup>. Il sera donc possible d'établir des comparaisons entre centre ville et quartiers périphériques.

**Combien de temps et de quelle manière faut-il que les acteurs interagissent pour que leurs échanges de savoirs fassent germer des idées innovantes ?**

**Plus ces interactions sont fréquentes et s'inscrivent dans la durée, plus chacun apprend à connaître l'autre, ce qu'il veut, ce qu'il peut lui apporter et ce qu'il est possible de faire ensemble, ce qui favorise un climat d'ouverture, de transparence et de confiance réciproque entre les acteurs, propice à la mise en place de projets partenariaux. Ceci est d'autant plus nécessaire quant au départ les acteurs se connaissent peu et viennent d'horizons divers. Concrètement, il est cependant difficile de quantifier le nombre de rencontres nécessaires. Si nous postulons qu'une rencontre par trimestre se révèle insuffisante dans un premier temps, en revanche nous sommes bien incapables d'apprécier la fréquence de réunion idéale.**

Allons maintenant voir comment les choses se passent dans d'autres villes, puisque nous supposons que le fait de s'ouvrir à ce qui se passe chez son voisin peut permettre de trouver des solutions à ses propres questions.

|                                                      |
|------------------------------------------------------|
| <b>Ce qui se fait ailleurs, dans d'autres villes</b> |
|------------------------------------------------------|

---

<sup>63</sup> - Bonnardel Nathalie, *Innovations : à la recherche d'idées*.

<sup>64</sup> - Par exemple, au Blosne, des bénévoles accompagnaient les professionnels dans certaines tâches.

Nous nous sommes intéressés aux actions mises en place dans les centres villes d'autres villes de la province française, notamment dans le cadre d'équipements sociaux.

Le centre social du centre ville de Nice ; « La ruche », géré par une association, travaille avec différents types de publics :

- des jeunes qui viennent fréquenter le centre de loisirs, le point d'information jeunesse, l'atelier d'accompagnement à la scolarité, les activités sportives ou de loisirs ou demander des conseils pour monter des projets.
- un public d'âge divers qui visite le Point information santé, les permanences d'associations (aide juridique, écrivain public...).
- des seniors qui viennent pratiquer des activités et s'initier à la retraite au sein de l'Espace Retraite active. Ce dernier espace est ouvert et destiné à lutter contre l'isolement des personnes âgées.

A Gap, le centre social du centre ville organise des ateliers (cuisine, arts créatifs...), des démonstrations artistiques, des concerts et animations diverses. Certains de leurs ateliers sont assez originaux : cours de didgeridoo, club sciences pour les jeunes de 8 à 14 ans.

Le centre social du centre de La Rochelle, géré par une association, favorise la mise en place de projets par les habitants. Ces derniers écrivent un journal du quartier et un journal du centre social. Le centre social se positionne également dans le champ de l'accompagnement à la recherche d'emploi et à l'insertion en général. Des animations sont organisées pour les enfants, les familles et les personnes âgées (« mardis du bien être », théâtre et communication, fabrication d'émaux, sophrologie...).

Au centre ville de Cambrai on trouve un centre social qui propose un accueil et des activités pour les enfants et les jeunes (jusqu'à 25 ans), avec un accompagnement à la scolarité des enfants et à l'insertion professionnelle des jeunes. Les adultes peuvent fréquenter un lieu de parole, participer à des activités, bénéficier de services d'écoute, de conseils et d'un écrivain public.

A Chambéry, on trouve un centre social au centre, lié à l'Association de Quartier Centre Ville. Une Marche pour la dignité et contre la pauvreté a été organisée en 2010 à travers la région Rhône Alpes avec des animations, des débats....

Nous avons ici fait référence à des établissements dont la priorité est l'action sociale de proximité. D'autres types de structures agissent sur le terrain de l'animation sociale en centre ville, souvent avec une optique plus culturelle, qu'il s'agisse de maisons des jeunes et de la culture, de structures culturelles, de galeries... Les publics des divers types d'animations varient bien sûr en fonction du lieu et de la programmation culturelle.

Selon Jean Louis Richelle, à Bordeaux, toujours dans l'optique de solidifier la cohésion sociale, l'animation sociale semble avoir vécu des mutations<sup>65</sup>. On serait passés d'une logique d'accueil à une logique d'activités, d'intervention thématique localisée et de mise en place à la fois de pôles spécialisés et de projets partenariaux. Une nouveauté serait la prise en compte de la mobilité des publics, avec des outils tels que les bus de prévention (ou à Rennes les équipes Nozambules), qui tissent des liens de proximité avec la sphère institutionnelle en venant à la rencontre des personnes là où elles se trouvent.

---

<sup>65</sup> Bordeaux. Jean-Luc Richelle. « *La dimension spatiale de l'animation des jeunes : Bordeaux ville socioculturelle ?* »

Intéressons-nous maintenant à des structures qui créent des interfaces entre l'univers de la culture, celui de l'action sociale et celui de la formation. Des auteurs tels que Gaston Pineau ont développé des théories postulant que l'individu peut acquérir une autonomie par l'autoformation.

A Tulle, en Corrèze, Nicolas Guerrier a mis en place des ateliers d'autoformation par la recherche action pour des personnes ayant un parcours professionnel atypique (artistique et/ou polyvalent).

Des ateliers du même type ont été lancés dans le Limousin fin 2009. Il s'agissait autant de travailler sur la manière dont les parcours d'expériences peuvent être valorisés que sur la manière dont les savoirs acquis notamment par l'expérience peuvent être transmis.

Rendons-nous à Paris. Dans le 18<sup>ème</sup> arrondissement, dans le secteur de la Goutte d'or, se trouve un lieu appelé l'Echomusée, où se croise un public multiculturel. Des « *ateliers populaires d'initiative culturelle* » cherchent à faire en sorte que les habitants mettent en place des projets, en partant de leur expérience et de leurs savoirs personnels ainsi que de leur avis sur ce qu'il faudrait faire pour apporter des améliorations à la vie du quartier. Ce type d'initiative se retrouve dans de nombreux endroits.

Le Laboratoire d'Innovation sociale par la Recherche-Action a lancé un programme intitulé Pratique des espaces et innovation sociale en partenariat avec la Maison des sciences de l'homme de Paris Nord. Des acteurs-chercheurs mettent en place des projets expérimentaux en enrôlant des habitants. Par exemple, le projet Les voix de la Ville consiste à créer avec des habitants des audio guides sur leur quartier (18<sup>ème</sup>) promouvant un tourisme alternatif, plus proche du vécu des habitants. Ce projet valorise l'expertise d'usage des habitants, leur connaissance du quartier. Il se propose de transmettre ces savoirs.

A Malmö, en Suède, le laboratoire Medea travaille sur des projets dans le champ de l'innovation sociale tels que la mobilisation d'habitants dans la rénovation de leur quartier, pour faire de ce quartier un espace expérimental et novateur, inscrit dans une démarche de développement durable.

Faut-il créer davantage de laboratoires d'innovation sociale en France pour que de tels projets se multiplient ?

Pistes d'innovations pour l'animation sociale au centre ville de Rennes :

- Parentalité.
- Mixité générationnelle.
- Mixité sociale.
- Mobilisation des jeunes.
- Mobilisation de personnes ayant entre 35 et 50 ans.
- Amélioration des relations de voisinage.
- Exister dans la ville, trouver sa place, se faire reconnaître.
- Lutte contre l'exclusion sociale.
- Action avec les personnes qui n'osent pas fréquenter les structures existantes.
- Action en faveur des personnes isolées.
- Nouvelles formes (éventuellement plus informelles) de participation citoyenne à la vie du quartier et à l'organisation d'animations.
- Nouvelles formes de débat public sur la vie du quartier utilisant les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication et notamment les applications du web 2.0.

- Projets favorisant des coopérations entre les divers acteurs de l'animation sociale en centre ville.
- Petites animations régulières qui plaisent à diverses générations et créent du lien social.

## **17. Les limites de cette étude**

Au préalable, il semble important d'indiquer que c'est la première fois que je réalise une étude en dehors du cursus universitaire et que le programme de recherche est lui-même assez expérimental, ce qui a engendré des hésitations et des besoins réguliers de recentrage.

Je n'ai pas pu assister aux réunions du comité de pilotage car la dernière réunion a eu lieu avant ma prise de fonction. Il n'est pas simple de se représenter clairement les objectifs visés par la démarche et les attentes des uns et des autres sans bien connaître les structures et acteurs étudiés. Il m'a fallu du temps pour comprendre qui était impliqué dans quoi et ce qui était concrètement mis en place. Pour cela, j'ai notamment passé du temps à collaborer au travail de Christophe Aubrée.

Cette étude, réalisée sur un temps court, ne restitue qu'une vision très partielle de la démarche étudiée. Le comité de pilotage se prolongera fort probablement sous une forme ou une autre jusqu'à l'ouverture de l'équipement rue Saint Louis, dans quatre ou cinq ans. D'ici là, de nouveaux éléments viendront sans doute bouleverser nos analyses.

## **18. Conclusion**

L'hypothèse qui a orienté notre recherche est que la mise en commun de savoirs divers au sein d'un réseau d'acteurs peut être un des facteurs à l'origine d'innovations sociales.

Les acteurs rencontrés dans le cadre de cette étude semblent vouloir s'inscrire dans des réseaux dont ils choisissent de faire partie en fonction de stratégies de partenariat qui leurs sont propres. Les coopérations se font au cas par cas, s'il existe un projet ou un objectif commun.

Pour que l'hybridation des savoirs soit fertile, Il faut que l'on dépasse le stade de la juxtaposition de savoirs pour faire en sorte qu'ils s'interrogent véritablement les uns les autres pour déboucher sur des analyses collectives. Il s'agit pour qu'un « acteur réseau » émerge de créer une dialectique commune, une implication véritable dans une aventure collective.

Le comité de pilotage est un espace de concertation et d'aide à la décision où les divers partenaires présentent leur travail et rendent des comptes plus qu'un vecteur de coopération au quotidien.

Au sein de notre objet d'étude, la priorité semble être pour les acteurs de clarifier les objectifs des échanges entre partenaires.



## VI. ÉTUDE DE TERRAIN ACADIAL (Alain Penven)

La présente étude de terrain consacrée à l'initiative ACADIAL repose sur des entretiens compréhensifs, l'observation d'un séminaire associant chercheurs et acteurs du secteur médico-social, l'analyse documentaire. Nous mobilisons dans l'analyse le schéma du processus de la fabrique du social présenté ci-dessus, et nous chercherons à mettre en discussion nos observations avec les acteurs concernés au cours d'un atelier de réflexivité.

### 1. Présentation du projet acadial

Le projet ACADIAL (Aide à la Communication et à l'Apprentissage pour personnes déficientes Intellectuelles, Accès au Langage et à la Lecture) a pour objet d'améliorer la communication des jeunes enfants handicapés mentaux pour faciliter leur intégration sociale. Ce projet est porté par l'Institut Médico-Educatif Le Triskell en partenariat avec le laboratoire de recherche Télécom Bretagne. Constatant qu'aucun outil ne permet à cette population d'accéder d'une façon cohérente à la communication et à l'apprentissage, ce projet vise à leur offrir une aide technique. Le projet ACADIAL, soutenu par la Région Bretagne dans le cadre de l'appel à projet ASOSC, consiste ainsi à développer un outil informatique utilisant un système de pictogrammes et de photos couplés avec une synthèse de parole de type écran tactile, personnalisable et suffisamment simple d'accès pour en permettre l'utilisation par des personnes gravement affectées intellectuellement.

L'IME Le Triskell a pour mission d'accueillir des personnes handicapées mentales à des fins d'éducation, d'apprentissages, de soins médicaux et thérapeutiques, de travail protégé tout en défendant les droits de ces personnes pour faciliter leur intégration. L'IME a détaché sur ce projet une éducatrice technique spécialisée, une orthophoniste ainsi qu'une équipe pluridisciplinaire en appui (neuropsychologue, éducateur de jeunes enfants, éducateur spécialisé...).

Le laboratoire de recherche Télécom Bretagne possède quant à lui, une longue expérience dans le domaine de la communication assistée par ordinateurs, via des pictogrammes. Il met à la disposition du projet ACADIAL un linguiste informaticien, un infographiste, un chercheur en traitement d'images, un chercheur en bases de données, un ethno-sociologue, un socio-économiste de la santé ainsi que des stagiaires en appui de ces chercheurs.

Le projet ACADIAL poursuit le projet PYRAMEDIA (programme de création de pictogrammes destinés à la signalétique et à l'apprentissage), auquel l'IME Le Triskell a déjà participé. Ce programme visait à élaborer un jeu de pictogrammes communs aux partenaires de l'UNAPEI mais n'a malheureusement pas totalement abouti. Il s'agit donc de prolonger ce programme en s'appuyant sur les chercheurs de Télécom Bretagne qui a développé un logiciel de pictogrammes pour des personnes affectées de troubles moteurs. Il s'agit de l'adapter par simplification du processus, des logos et des pictogrammes pour être rendu accessible à des personnes en grande difficulté cognitive.

De son côté, l'équipe de Télécom Bretagne a initié, dans le cadre de l'ANR, un ambitieux programme de recherche sur les aides à la communication, le programme PALLIACOM. Le projet ACADIAL repose sur une profonde synergie entre les usagers et praticiens de l'IME Le Triskell et les chercheurs de Télécom Bretagne, qui se traduit par un « travail en boucle » entre terrain et théorie. Il se définit ainsi comme un projet participatif, avec aller-retour entre les chercheurs en laboratoire et des acteurs de terrain, qui fait se rencontrer deux cultures professionnelles très éloignées : d'un côté, la recherche fondamentale, de l'autre, les réalités du quotidien d'enfants en grande difficulté accompagnés par des

spécialistes du soin et de la pédagogie. Ces deux partenaires s'enrichissent mutuellement : L'IME offre un terrain expérimental pour les recherches fondamentales de Télécom Bretagne ; Télécom Bretagne élabore un outil de communication destiné aux enfants de l'IME. Ce projet suit une première phase expérimentale : l'outil est d'abord construit et validé à partir d'un travail de terrain à petite échelle (10 enfants) s'appuyant sur une méthodologie tâtonnante (tests, analyses, corrections, validation, progression). Aucun outil ne permet à ce jour d'aider les jeunes handicapés mentaux à accéder d'une façon cohérente à la communication, et donc à l'apprentissage scolaire ou technique. Il existe certes, de nombreux ensembles ou jeux de pictogrammes, mais aucun n'emporte l'adhésion chez les professionnels de la communication par pictogrammes. Les machines à communiquer actuellement proposées souffrent d'insuffisances, car elles sont basées sur une analyse trop superficielle du processus expliquant « comment l'esprit produit la langue.

## 2. Génèse d'un processus collectif de recherche et d'expérimentation

Une entretien approfondi avec les deux responsables associés dans ce programme, Madame DEMONET, directrice de l'IME le TRISKEL et Madame ABRAHAM chercheuse au laboratoire de France Télécom, permet d'identifier les fondements du projet et les coopérations construites à partir d'un principe d'articulation des approches théoriques et techniques, d'une part, l'expérimentation en situation avec des utilisateurs et de leur accompagnateurs, d'autre part.

Les deux organisations avaient déjà avancé sur la question des interfaces de communication de manière indépendante, suivant ainsi des logiques fédérales (groupes de travail UNAPEI) et l'inscription dans les réseaux scientifiques nationaux et internationaux pour les chercheurs de Télécom Bretagne.

Le lien entre les deux institutions a été provoqué par l'initiative du grand père d'un enfant handicapé accueilli à l'IME qui a mobilisé ses réseaux professionnels de chercheur pour initier le projet.

*« Il se trouve qu'il y a dans l'établissement un jeune accueilli, son grand-père est un chercheur. Il observe son petit fils dans ses difficultés de communication et qui fait le lien avec ce qu'il connaît à l'extérieur (...) Il vient un jour voir Monsieur CORRE (ancien directeur de l'IME) il lui dit qu'il connaît des gens sur Brest, des chercheurs, des scientifiques qui pourraient s'intéresser aux problèmes du handicap mental, personnes singulières dans l'expression de leur communication et qui rencontrent des difficultés. Voilà on a des jeunes autistes, des jeunes avec des troubles envahissants du développement, avec des troubles du comportement ou des troubles qui sont liés au fait que l'on ne comprend pas ce qu'ils sont en train de nous dire ».(N. DEMONET)*

Cette expérience personnelle et professionnelle a permis de tisser des liens, de progresser dans la compréhension des logiques et des pratiques respectives, puis d'élaborer un projet de recherche partenariale.

*« Il siégeait dans le conseil d'administration de l'école de Télécom Bretagne où nous avons présenté des travaux sur les aides techniques aux personnes sans parole. A partir de là, il a fait le lien avec son propre problème et a proposé à l'IME un programme ASOSC avec nous (laboratoire de France Télécom Bretagne). On a eu du mal à se comprendre au début car il voulait un outil... entre les sciences humaines et les sciences de l'ingénieur... on avait quand même quinze ans de travail derrière nous, on lui a dit : on ne va pas construire une machine comme ça... »*

(M.ABRAHAM)

A partir de cette rencontre et d'un effort d'intercompréhension, il a été possible de jeter les bases d'un programme expérimental. L'appel d'offre ASOSC de la Région Bretagne apportait quelques moyens complémentaires pour bâtir une démarche expérimentale.

C'est donc l'expérience vécue et l'identification d'un besoin de communication qui provoque l'initiative, qui va se structurer dans le cadre d'un partenariat entre deux mondes qui se connaissait peu : le monde de la recherche publique et de la technologie, le monde associatif oeuvrant dans le champ médico-social.

### 3. L'idée au départ

Le processus d'innovation technologique et d'appropriation sociale engagé vise la création d'une interface de communication adaptable à différentes populations rencontrant des difficultés de communication. Ce logiciel traduit matériellement l'invention d'un langage à partir de pictogrammes et offre un environnement permettant un usage autonome ou accompagné.

*« L'idée de départ était relativement simple dans l'esprit des gens mais pas du tout simple à réaliser. Quand on ne sait pas parler, on écrit sauf qu'ils ne savent pas écrire... pourquoi ils ne savent pas écrire ? Notre écriture écrit les sons de la langue et voir qu'il y a dans cet alphabet, dans cet assemblage de phonèmes, la traduction des sons de la langue qui désigne des choses, ce sont des opérations mentales en cascade qui ne sont pas simples. Dans ces cas là, tous les orthophonistes passent par des images qui représentent les choses. Maintenant, il y a des synthèses vocales, je parle des travaux de France Télécom c'est- à- dire la façon de vocaliser des textes, pas des pictogrammes. L'idée c'est de passer des pictogrammes au texte. C'est là qu'il y a toutes les réflexions de linguistique, sur le lexique et comment représenter non seulement des choses mais des concepts et les ordonner pour produire du texte qui lui ira vers la synthèse vocale. La base était là. Alors, c'est du travail de recherche que je mène à Paris IV Sorbonne côté linguistique et donc ici avec l'IME on a besoin de l'expérimentation en vraie grandeur et avec de vraies personnes ... donc justement vous pouvez l'essayer (l'outil). Je vous dit que moi j'y allais à reculons car moi le handicap mental je ne savais pas en quoi cela consiste, c'est tellement large et indéfini...Nicole, l'orthophoniste, y est allée comme avec tous les enfants, le vrai apprentissage c'est-à-dire : elle ne dit pas sujet verbe complément, les noms sont rangés dans une catégorie entourée par un cadre bleu ; les verbes dans un cadre rouge. Elle leur dit tu mets un rouge, un bleu et là ils font des phrases et toute l'idée, c'est d'arranger les pictogrammes...J'insiste sur la pédagogie car tout ce qui se fait avec les pictogrammes, et c'est la l'erreur, partout, généralement le pictogramme représente un concept, et un concept cela renvoie à plein de mots. Je prend l'exemple du cœur, j'aime Paris, j'aime Rennes, le cœur ça désigne : amour, amitié, j'aime...Donnez ça à des enfants, ils ne comprennent rien, évidemment, c'est brouillon, il faut dire cela veut juste dire cœur et puis le représenter autrement et là ils comprennent, il ne faut pas être vague, il faut être très précis et à ce moment là cela fonctionne. » (M. ABRAHAM)*

L'idée centrale est de créer et de tester un nouveau langage à partir de pictogrammes pour produire des textes qui sont ensuite traités par la synthèse vocale. Il s'agit de faire des phrases à partir de plusieurs pictogrammes qui sont traduits en langue française écrite et sonorisés par synthèse vocale. On peut résumer ainsi cette logique de communication :

Pictogramme + pictogramme + pictogramme... = phrase = voix

L'utilisateur exprime son idée au moyen de différentes familles de pictogrammes (verbes, adjectifs, noms, mots de liaison...), et il peut visualiser et entendre ce qu'il exprime. L'exercice qui associe l'utilisateur, l'outil et un médiateur, produit des effets d'apprentissages et renforce la socialisation par l'accès à la communication.

*« On est en train de créer des outils de mesure des résultats. Il y a des résultats de socialisation, d'apprentissage de la langue, des résultats phonétiques un peu, d'oralisation, ce que nous n'avions même pas osé prévoir et qui peuvent être améliorés en plus ... enfin, bien classer ces résultats et aussi des résultats en matière de méthodologie pour nous et pour les gens qui font des recherches analogues... par exemple les centres nationaux d'expérience, on est clair sur les points forts des avancements » (N. ABRAHAM).*

L'analyse des premiers résultats montre que le programme ACADIAL a permis de caractériser différents types d'usage, d'apprécier les apprentissages en matière de communication, de souligner aussi les effets de l'usage sur l'utilisateur en termes de valorisation, d'estime de soi, de confiance en soi.

Le programme ACADIAL favorise deux niveaux d'apprentissages : celui des utilisateurs, celui des organisations professionnelles, scientifiques et médico-sociales. Il a également un impact dans la sphère privée de la personne handicapée dans ses relations avec sa famille. Il fait aussi l'objet d'une reconnaissance par les réseaux associatifs. La rencontre entre une demande sociale exprimée par des parents et des professionnels, et une démarche de recherche sur les technologies d'interface pour personnes rencontrant des problèmes de communication, produit une organisation de la recherche partenariale où des logiques diverses vont trouver un intérêt commun et des articulations nouvelles. Le programme produit par ajustements réciproques, une intercompréhension par la mutualisation de connaissances et de compétences multiples (connaissance du handicap, technologies de l'information et de la communication, linguistique, orthophonie, pédagogie, méthodologie de l'expérimentation, évaluation des résultats, mise en réseau des résultats des expérimentations, communication scientifique et communication dans les réseaux associatifs).

#### **4. Principes scientifiques, pédagogiques, éthiques...**

Si l'expérience des acteurs a une importance déterminante dans la conception et la mise en œuvre du programme, il repose sur un socle scientifique, méthodologique et technologique de haut niveau qui donne à l'initiative une crédibilité et l'opportunité de développement impossible à initier par un opérateur isolé. C'est bien l'hybridation des logiques, à partir d'un corpus de connaissances scientifiques et techniques, qui oriente les pratiques des chercheurs et des acteurs du champ médico-social.

Notons que ce corpus scientifique est délibérément fondé sur des principes d'interdisciplinarité et de recherche appliquée à la production d'outils pouvant faire l'objet de développements industriels.

*« Sur le plan scientifique, la théorie... je vais revenir sur les travaux de linguistique des années quatre-vingt. Avec les ordinateurs on a cru pendant longtemps que l'on parlerait aux ordinateurs et qu'ils nous répondraient... Dans les années 80/90 on s'est rendu compte que toutes les recherches à la CHOMSKI (Noami Chomsky, linguiste et philosophe américain) avec plein d'ajout et de corrections,*

*cela n'aboutissait pas et l'on s'est tourné vers les grammaires cognitives donc LANKEKER, c'était pas que lui. Les grammaires cognitives pour résumer, la sémantique, la signification de ce que l'on représente elle n'est pas que dans les mots, elle est aussi dans la grammaire, ce qui n'est pas du tout un point de vue d'informaticien car pour eux la grammaire, c'est la syntaxe ; c'est pas vrai, la syntaxe c'est une partie de la grammaire parce que cela donne le rôle des mots mais il y a la morphologie, la conjugaison, la conjugaison, c'est des indicateurs de notions temporelles, l'ordre des mots c'est des indications d'acteurs, d'actés, d'agents et de patients...voilà l'idée. Les théories n'étaient pas mathématisées et à Paris IV Sorbonne on les a mathématisées. J'ai travaillé surtout sur le lexique et on m'a demandé de prendre en charge un programme fondé sur des anthologies...J'ai repris ça et je vais vous dire que j'ai été isolée dans ma recherche, moi j'estime que c'est très important, mais il faut se faire reconnaître, j'ai dès le début voulu expérimenter, je l'ai présenté dans plusieurs salons. Je voyais un enfant passer je lui disais vient jouer... Il y a des étapes de prise en main de la machine...les petits, il appuient toujours sur le même mot et ils aiment bien l'entendre... un peu plus grand, on lui dit où sont les noms ou sont les verbes et là il commence à faire des petites phrases et à partir de là cela se développe. La pédagogie, il faut qu'elle soit libre, de mon côté vous devez découvrir, il y a des recherches sur les interfaces hommes/machines, si vous ne comprenez pas c'est que l'interface est mal faite, c'est à nous de nous poser des questions. On travaille sur l'interface, il faut qu'elle soit adaptée à l'utilisateur. Et la prise en main ici... c'est la première fois que je vois une orthophoniste travailler comme ça. D'abord elles ont été contentes d'avoir la responsabilité de la chose et c'était à elles de la prendre car elles sont en contact direct avec les enfants ... la réussite c'est aussi grâce à Nicole, c'est intéressant car ici il y a les deux côtés : l'apprentissage de la langue avec l'orthophoniste ; la mise en situation avec l'éducatrice. L'utilisation en situation de vie par l'éducatrice avec tous ces systèmes d'apprentissages réels, la blanchisserie... » (M.ABRAHAM)*

Prenant en compte les cadres théoriques proposés par les sciences du langage, les sciences de l'ingénieur, l'anthropologie...La conception de l'interface de communication est située dans un cadre expérimental permettant une adaptation fine de l'outil aux usages observés et analysés.

*« Le problème des interfaces hommes/machines c'est qu'elles sont toujours à reconfigurer pour tenir compte des contextes. C'est configurable et là il faut savoir comment les configurer et là c'est empirique ; nous envisageons de construire une base de données de profils d'utilisateurs pour mieux paramétrer les nouveaux outils. On avait commencé avec des personnes ayant un handicap physique, des lésés cérébraux, ici il n'y a pas de handicap physique. Finalement présenter des pictogrammes, c'est présenter une partie du lexique mental, il faut que cela soit immédiat, c'est pas facile à faire et faire ça avec des gens qui ne parlent pas, il faut avoir un petit peu d'idées, c'est un programme cognitif qui est passionnant car cela va nous permettre d'avancer aussi sur la connaissance de certains handicaps mentaux aussi. Et voir comment débloquer certains, car je trouve qu'il y en a qui sont pas mal, je ne sais pas pourquoi, ils ont de la bouillie dans la bouche, ce n'est pas moi l'orthophoniste... » (ABRAHAM)*

## **5. Le programme provoque une recomposition des places et des pratiques au sein des organisations**

Cette recherche partenariale et expérimentale nécessite l'inscription dans l'organisation des services de nouvelles pratiques. Si les personnes chargées de l'expérimentation sont très engagées dans le programme, il apparaît important aux responsables de sensibiliser les autres collègues et aussi les dirigeants. C'est donc un travail d'appropriation collective et de reconnaissance de l'innovation

produite qui est réalisé progressivement, en trouvant les outils et les méthodes permettant de faire comprendre une démarche complexe, mais qui présente une utilité sociale évidente.

*« Sur l'organisation du travail des gens, car bien sur, le directeur de l'époque a été amené à solliciter de l'extension de temps de travail, une orthophoniste et une éducatrice ont une partie de leur temps affecté à ce programme comme chargées de mission tout en conservant une autre volet de leur travail dans l'établissement. Après, les conséquences a un niveau plus global, c'est une prise de conscience que finalement que ce programme qui se déroule... Les gens en ont parlé en interne, entre salariés, ils ont pu échanger entre eux car entre ACADIAL et leur activités propres ce n'est pas étanche, on est dans des milieux où les gens parlent beaucoup, où on évoque les progrès des jeunes en permanence. Dans chaque couloir, à chaque pause café on en profite, donc c'est des choses qui ont été connues petit à petit et reconnues aussi. Il y a eu aussi une sorte d'extension auprès de certains jeunes qui voyaient les copains manipuler un truc intéressant et donc qui ont de l'appétence pour ce truc là et elles (les chargées de mission) ont acceptées de prendre un peu plus de jeunes que le panel prévu et pour lequel il y a aussi des résultats qui peuvent s'observer à partir d'activités transversales... Cela peut être une compréhension un peu plus importante de ce que l'on est amené à attendre de leur part pour telle ou telle activité. Il y a aussi des conséquences qui dépassent notre organisation, des conséquences positives au sein de la cellule familiale, des jeunes qui communiquent mieux avec leur famille grâce à ce projet. (N. DEMONET)*

*« Voilà maintenant, il y a une vraie légitimité à donner un véritable coup de main pour poursuivre le programme même si il y a un manque de moyens financiers, c'est le frein ou ralentissement qu'il va falloir gérer, et on sait très bien que ce n'est pas le Triskel tout seul qui va mobiliser, on a besoin du soutien de notre association et pour qu'elle nous soutienne il faut qu'ils (les administrateurs) comprennent bien. J'ai été amené à préparer un mini dossier de presse pour notre président et nos administrateurs. C'est un long travail de pédagogie et le Triskel doit mettre le paquet pour la communication. La présentation qui a été faite par Sandrine RANNOU, où tous les salariés étaient présents dans l'établissement, a permis de mieux comprendre les choses encore. Il faut donner du temps pour que les personnes s'approprient le projet, car lorsque que l'on s'est approprié le projet on peut en devenir l'ambassadeur. (N. DEMONET)*

Du côté de la recherche à Télécom Bretagne, il faut situer les enjeux d'appropriation, de diffusion et de reconnaissance à plusieurs niveaux. A l'échelle de l'équipe interdisciplinaire PALLIACOM, on peut observer un engagement et une cohésion forte. D'ailleurs, les communications scientifiques produites par cette équipe sont le plus souvent signées par plusieurs personnes...ce qui est assez rare dans un monde de la recherche travaillé par la reconnaissance de l'excellence individuelle. Au sein de l'Ecole de Télécom Bretagne, cela semble plus compliqué, et les approches hybrides articulant les sciences humaines et sociales aux sciences de l'ingénieur sont plutôt rares. Enfin, la recherche produite fait l'objet d'une valorisation dans les réseaux scientifiques au plan régional, national et international.

*« Dans la petite équipe Palliacom, elle fonctionne bien, c'est vrai que je les sélectionne un peu, l'équipe ça fonctionne très bien, à l'école... A l'école cela n'intéresse pas grand monde, vous savez l'inventeur des turbo code il est chez nous. Cela a apporté beaucoup d'argent à l'école, aujourd'hui il est académicien ; moi comparé avec un truc comme ça, je fais un petit programme avec des handicapés mentaux, on ne comprend pas forcément ma recherche. A l'école ont fait de la recherche appliquée, à Paris IV Sorbonne, c'est de la linguistique, de la sémiotique, je suis reconnue, honnêtement, je publie aux USA, au Canada et en France. Je fais partie de groupes de recherche sur le handicap...là c'est plutôt moi qui critique les autres (...). Côté mathématique et linguistique, je fais avancer le labo, et l'ARS (vérifier) de Paris IV a reconnu le travail, côté école (des Télécom). Ils disent*

*que je travaille dans mon coin, la linguistique mathématique cela concerne quelques élèves, je récupère des bons, ce que l'on me reproche c'est que je ne publie pas en math, je publie en linguistique, pour les USA c'est ce que je fais de moins bien qui a été reconnu, du côté de publications de recherche ce n'est pas encore ça, quand on est pionnier... (M. ABRAHAM) ».*

Nous le voyons, la co-production de recherche donne lieu à une appropriation et à une valorisation dans les sphères respectives de reconnaissance des acteurs.

## **6. Compétences professionnelles et compétences transversales**

Abordons à présent la question des compétences mobilisées et des compétences produites. Nous pouvons observer que le programme mobilise diverses compétences statutaires et institutionnelles (compétences professionnelles, compétences organisationnelles) qui vont trouver au cours de l'expérimentation des ajustements et articulations. Mais le programme ne se limite pas à l'addition de compétences complémentaires, il provoque des apprentissages individuels et collectifs, transforme les représentations et les pratiques.

*« Ce qui apparaît en premier au plan institutionnel c'est de prendre conscience que la dimension de l'entre soi que l'on pouvait vivre dans les institutions telles que la notre il y a 10/20 ans c'est révolu, la notion de travail en réseau autour de la progression des jeunes elle s'impose à tous les niveaux on sort de la logique du médico-social. Là on a franchi un cap, alors est-ce que l'on peut raccrocher ça à des compétences ? Il y a une prise de conscience en terme de pédagogie, prendre conscience que certain arrivent à identifier le je à leur personne, cela aide dans le quotidien, dans la pédagogie concrète. C'est expliqué par les deux chargées de mission à l'ensemble de leurs pairs, et plus largement à leurs collègues détachés de l'éducation nationale qui elles sur le montage d'une phrase sont au cœur du problème...Il y a les deux chargées de mission qui ont la responsabilité du programme mais elles sont en capacité d'en parler à l'ensemble des membres de l'équipe, lors d'une réunion institutionnelle, il y a eu une prise de conscience collective. Et puis une compétence qui a été développée c'est le lien avec les familles, c'est crucial, la famille. Moi je la considère comme un partenaire, car si l'on est vis-à-vis des familles sur des représentations lointaines, c'est très compliqué... et il y a aussi les compétences élargies des enfants qui ont fait le lien entre la cellule familiale et l'IME parce que ce sont eux qui ont dit aux parents « j'ai fait ça, j'ai réussi à faire ça ». Cela a permis aux parents de constater les progrès réalisés par leurs enfants. Ce sont des compétences larges, à la fois les professionnels, l'usager, la famille. Les perspectives, c'est aussi l'accessibilité car au delà des enjeux politiques et des obligations d'accessibilité, c'est l'autonomie pour les personnes » (N. DEMONET).*

Le programme ACADIAL suscite des apprentissages conceptuels et méthodologiques et provoque des changements professionnels et organisationnels. Il induit un principe d'ouverture, de décloisonnement, de transversalité. Il transforme l'institution en diffusant de nouvelles conceptions de l'action, au service d'un projet politique associatif d'accessibilité, d'autonomisation et d'intégration. L'expérimentation induit des apprentissages collectifs qui permettent d'actualiser et de renforcer des compétences individuelles et collectives. Cependant, ce processus de changement est dépendant des moyens matériels et humains mobilisés, et de la capacité du système d'acteurs à faire reconnaître l'intérêt des résultats obtenus.

La compétence collective construite par l'équipe de Télécom Bretagne est fondée sur la mobilisation de compétences disciplinaires et l'identification de grandes fonctions : la créativité, l'expérimentation, l'ingénierie.

*« Je faisais du travail de mathématisation de la langue, mathématique et sciences humaines, concepts et langage. Ma compétence d'ethnologue était importante aussi, c'est pour ça que j'ai été sur le terrain et j'ai regardé, j'ai vu tout ce qui manquait dans l'équipe mais je n'avais pas les moyens au départ, j'ai été soutenu pour un programme ANR et j'ai pu constituer une équipe. J'ai voulu une ethnosociologue pour les enquêtes, le graphiste, des informaticiens, il y a celui qui s'occupe des interfaces hommes/machines, il y a les bases de données, le traitement linguistique et la modélisation linguistique. Une sociologue, une ethnologue en doctorat, Marine GUYOMAR, elle fait un travail remarquable sur la maladie d'Alzheimer, il y a aussi une économiste pour l'évaluation du prix à payer pour les personnes. Moi je définis l'ensemble du projet de la manière suivante : il y a l'équipe créative, l'équipe expérimentale (IME) et l'équipe ingénierie, il y a aussi des étudiants... (M. ABRAHAM)*

*Il y a beaucoup d'interactions entre les différentes équipes et en particulier avec la socio-ethnologue qui elle va sur le terrain nous voir, nous trouver. C'est l'équipe d'usages qui travaille ici. Ici, c'est Rennes et puis ici c'est un centre pour adultes, tous les gens qui ont envie d'entrer dans l'équipe d'usages sont les bienvenues puisque l'idée est que plus on aura compris les différents cas et plus on pourra vous aider en créant des outils, d'une part qui répondent à vos besoins et qui sont faciles à utiliser.*

*Alors ce qu'il faut aussi, c'est ce que j'ai appelé les médiateurs, c'est un peu vous d'ailleurs qui vous finalement demandez à travailler avec nous avec les personnes de terrains, c'est à dire que vous faites le lien. Vous êtes tous dans des cas particuliers. Ce n'est pas forcément votre restitution qui nous a orienté vers vous, mais des besoins ou bien des personnes que nous connaissons ou que vous connaissez. Toute cette médiation est importante parce qu'elle fait progresser les recherches du projet. Vous êtes reconnus comme participants au projet. (M. ABRAHAM)*



## Schéma du processus de la fabrique du social appliqué à l'initiative ACADIAL.

| Genèse                                                                                                                                                                                                                    | Expérimentation                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Cristallisation                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idée.</li> <li>- Besoin.</li> <li>- Détermination.</li> </ul>                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tâtonnement.</li> <li>- Projet.</li> <li>- Expériences.</li> <li>- Veille.</li> </ul>                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Création de nouveaux objets, d'outils, de systèmes, de concepts...</li> </ul>                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Besoin de communication</li> <li>- Lien entre mondes : médico-social et recherche.</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmes de recherche régionaux et nationaux</li> <li>- Expérimentation contrôlée scientifiquement</li> <li>- Observation <i>in situ</i>.</li> <li>- Rencontre et prise en compte d'une demande sociale.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodes d'ingénierie et d'expérimentation,</li> <li>- Interface de communication,</li> <li>- Création d'un langage à partir de pictogrammes.</li> </ul>                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiateur.</li> <li>- Entrepreneurs.</li> <li>- Fondateurs.</li> </ul>                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collectif.</li> <li>- Système de coopération.</li> <li>- Réseau.</li> </ul>                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaissance et acceptabilité sociale.</li> <li>- Réflexivité.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Parents.</li> <li>- Professionnels du secteur médico-social.</li> <li>- Chercheurs.</li> </ul>                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interdisciplinarité scientifique :</li> <li>- Equipe créative.</li> <li>- Equipe expérimentale.</li> <li>- Equipe d'ingénierie.</li> <li>- Pluridisciplinarité professionnelle.</li> <li>- Projet associatif.</li> <li>- Soutien de la Région.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconnaissance progressive du travail réalisé dans différents cercles de valorisation : recherche, profession, association.</li> <li>- Organisation de séminaires « hybrides » associant chercheurs et acteurs pour une communication et des analyses partagées.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoirs pluriels.</li> <li>- Usage et expérience.</li> <li>- Action.</li> <li>- Académiques.</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expression, articulation, hybridation et coproduction de nouveaux savoirs.</li> </ul>                                                                                                                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Compétences individuelles et collectives.</li> <li>- Capacités et habiletés nouvelles.</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Savoirs académiques : sciences du langage, sciences de l'ingénieur, anthropologie.</li> <li>- Savoirs professionnels.</li> <li>- Expérience vécue et savoirs d'usage.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-production d'une adaptation et d'une appropriation de l'interface de communication.</li> </ul>                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de compétences individuelles : enrichissement des pratiques et des réflexions.</li> <li>- Compétences collectives : coopération, communication, adaptations réciproques.</li> </ul>                                                                           |

## 7. Compétences, savoirs en usage et apprentissages collectifs

Nous définissons la compétence, d'un point de vue général, comme la mobilisation efficace de ressources et de connaissances dans une situation donnée. La compétence peut revêtir plusieurs formes et propriétés.

Il est d'un usage commode de distinguer des compétences à partir d'un acteur ou d'un cadre : un territoire, un réseau, un groupe, une personne. Il est plus délicat de les dissocier car les manifestations de ces compétences sont imbriquées.

Ainsi, dans la perspective qui nous intéresse ici, nous pouvons définir la compétence collective comme la réponse efficace d'un système d'acteurs en interaction dans la résolution d'une question sociale située dans un contexte déterminé.

Cette compétence collective mobilise des compétences individuelles (d'usage, d'engagement, de métier), des compétences organisationnelles (territoire, réseaux, institutions), qui peuvent produire, dans les processus expérimentaux mis en œuvre, des formes de synergie et de transcendance.

La compétence collective ainsi définie, n'est pas réductible à l'addition ou à l'articulation de compétences spécifiques portées par des acteurs ayant le monopôle d'une expertise, comme c'est le cas pour un groupe professionnel homogène. Elle est le produit aléatoire d'un engagement collectif, producteur de nouvelles manières d'agir et de penser.

L'émergence de compétences collectives suppose l'affirmation d'une volonté commune, une détermination collective, pour trouver les réponses appropriées aux situations identifiées comme des problèmes à résoudre. Les acteurs stimulés par les cadres propices que constituent les démarches participatives, vont identifier et construire un objet d'étude et d'expérimentation en développant par le jeu de leurs interactions, une culture commune façonnée par des références (valeurs, modèles, principes) et un vocabulaire partagé<sup>66</sup>.

Ce travail d'élaboration collective se traduit le plus souvent par des pratiques coopératives, consensuelles ou conflictuelles, qui, progressivement par les processus d'engagement et de validation, transforment les actions et les acteurs. L'émergence de compétences collectives est porteuse d'apprentissage et d'innovations. Elle est aussi source d'une tension entre la tradition et la modernité. Elle interroge aussi les positionnements institutionnels et professionnels. Les changements provoqués peuvent générer des résistances, des blocages, des velléités de dénigrement, car ils peuvent remettre en cause des intérêts particuliers, des formes de légitimité, des pouvoirs structurés.

La production de compétences collectives ne se décrète pas, elle est le fruit aléatoire de l'activité d'acteurs en interaction dans une situation donnée. Les situations propices sont déterminées par des enjeux sociétaux mobilisateurs, capables de susciter une dynamique collective qui vont transcender les positionnements initiaux des acteurs. C'est donc un processus d'apprentissage collectif qui va s'opérer dans la durée et prendre des formes variées, en fonction des contextes et des capacités des systèmes d'acteurs constitués.

A la lumière de nos observations<sup>67</sup>, nous pouvons, de manière empirique et pratique, suggérer quelques recommandations opérationnelles pour encourager et faciliter leur émergence.

Il convient de réunir notamment les conditions suivantes :

---

<sup>66</sup> Cathy KHROMER, *Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs*, [www.ccb-formation.fr](http://www.ccb-formation.fr), 2008

<sup>67</sup> Nous faisons référence aux travaux réalisés dans le cadre du programme ECLAS « Quelles compétences pour l'inclusion sociale des personnes handicapées ». [www.ccb-formation.fr](http://www.ccb-formation.fr)

- 1- Un engagement durable, désintéressé et distancié.
- 2- Une démarche compréhensive fondée sur l'écoute, l'échange et le don.
- 3- Un effort de recherche propice à la clarification (des objets et des concepts) et à la production de savoirs.
- 4- Une formalisation effective des expérimentations et de communication des résultats.
- 5- Une capacité d'inclusion capable d'opérer une distance aux rôles sociaux et favorable à la reconnaissance des autres (altérité et intercompréhension).
- 6- Une capacité à coopérer et à assurer les médiations nécessaires en cas de conflits.

Cette grille sommaire des capacités à développer pour favoriser l'émergence de compétences collectives, constitue un guide pour l'intervention. Cependant, si ces conseils méthodologiques peuvent présenter une quelconque utilité aux acteurs, ils sont largement insuffisants pour assurer la transformation des pratiques dans une perspective d'inclusion sociale. Il s'agit en effet d'opérer une véritable révolution culturelle, qui va bouleverser les certitudes qui animent encore aujourd'hui, certaines formes d'intervention sociale fondées sur l'assistanat et la fragmentation du travail social.

Nous avons identifié sommairement les savoirs constitutifs de la compétence en trois catégories : le savoir, le savoir-faire, le savoir être. Le savoir fait référence aux productions formalisées de connaissances sur des objets. Il peut être produit par la sphère académique, la sphère professionnelle, politique... Le savoir-faire désigne les habiletés, capacités, tours de main, observables dans l'action. Enfin, le savoir être va désigner des attitudes relationnelles favorables à l'action et respectueuses de la personne. C'est de l'humanité de l'action qu'il s'agit, de la bonne attitude rendue possible par des qualités d'écoute, d'empathie, de pédagogie.

Allons plus loin dans cette approche des compétences en cherchant à comprendre et à caractériser l'usage des savoirs et leur articulation dans l'action collective.

Gérard MAGLAIVE définit le savoir en usage<sup>68</sup> comme la mobilisation complexe de multiples formes de savoirs théoriques, procéduraux, pratiques. Selon cet auteur, le savoir en usage dans l'action apparaît comme une combinaison appropriée à la situation qui est travaillée par deux mouvements : l'investissement et la formalisation. L'investissement dans l'action des acteurs et de leurs connaissances, habiletés, va constituer un acte de transformation, de recomposition et de création. Ce processus est rendu possible par une intelligence des situations, et l'émergence d'une compétence validée par la mobilisation pertinente de différents types de savoirs qui vont s'ajuster dans l'action.

La formalisation obéit à des logiques de capitalisation et de valorisation des connaissances produites dans différentes sphères de reconnaissance. Les savoirs théoriques vont être formalisés par les chercheurs au sein de communautés scientifiques, habilités à évaluer la qualité des productions en référence à des règles de scientificité, des références disciplinaires, des traditions académiques. Les savoirs de l'action pratique vont subir un traitement analogue au sein de communautés d'acteurs au regard de leur validité opérationnelle.

Autrement dit, les mêmes connaissances issues d'un effort collectif de réflexivité peuvent faire l'objet de traductions différenciées pour une appropriation collective.

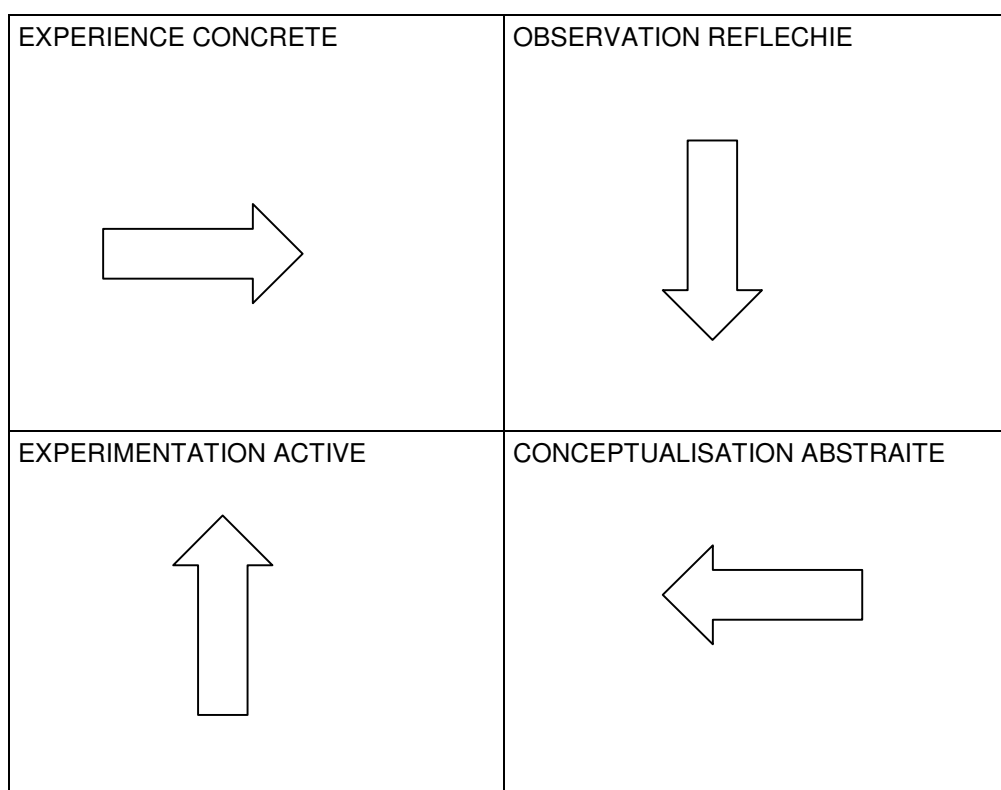
---

<sup>68</sup> Gérard MAGLAIVE, Enseigner à des adultes, PUF, 1998, 285p.

Cette approche des savoirs en usage nous amène à interroger les processus collectifs d'apprentissage. Les travaux de David KOLB et de Guy PELLETIER<sup>69</sup> offrent une lecture particulièrement stimulante des processus d'apprentissages. Pour ces auteurs, l'apprentissage se construit dans un cycle alternant : expérience concrète, observation réfléchie, conceptualisation abstraite et expérimentation active :

*« David KOLB avance l'hypothèse originale que le processus d'apprentissage associé à l'expérience est constituée d'un cycle de quatre étapes : l'expérience concrète, l'observation réfléchie, la conceptualisation abstraite et l'expérimentation active. Ce processus aurait un caractère cyclique. La pratique et l'action génèrent une expérience concrète qui devient un sujet d'observation et de réflexion. Ces dernières conduisent à une conceptualisation abstraite et à la généralisation et à la généralisation de théories de l'action qui invitent leur expérimentation dans les actions à venir. »*

**Graphique – Le processus cyclique d'apprentissage, David KOLB, 1984<sup>70</sup>**



Ce schéma introduit un processus circulaire et dialectique de distanciation, de l'expérience concrète à l'observation réfléchie, puis de la conceptualisation abstraite à l'expérimentation active ; l'expérimentation active actualisant ainsi l'expérience concrète.

Cette approche que l'on peut aussi rapprocher de la notion de réflexivité, valide l'idée d'un processus prenant appui sur l'expérience des acteurs comme premier support de mobilisation et d'action. Cette expérience, individuelle et collective, porte en elle des connaissances souvent peu formalisées. L'approche maïeuticienne développée précédemment lorsqu'il s'agit d'individus ; la pédagogie

<sup>69</sup> Guy PELLETIER, Les profils d'apprentissages selon KOLB, Université de Montréal, 1994 – Module SOCRATIC CCB.

<sup>70</sup> Les profils d'apprentissages selon KOLB, Guy PELLETIER, Université de Montréal, 1994

coopérative pour les groupes, constituent des outils favorables à l'expression et à la formalisation de ces connaissances expérientielles.

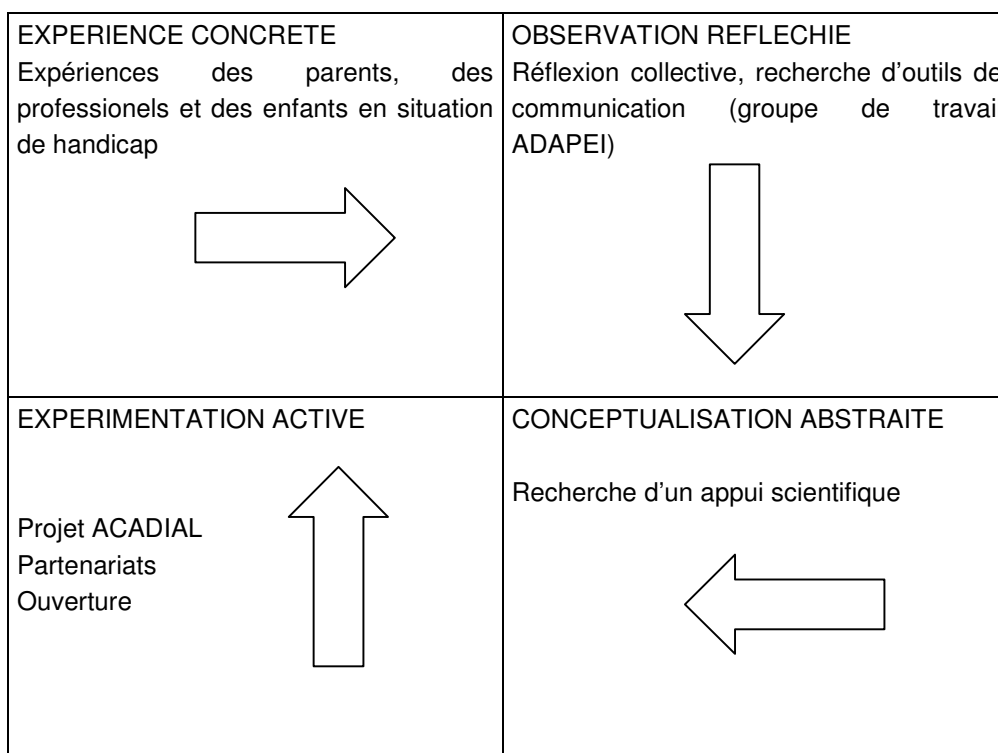
L'observation réfléchie désigne la mobilisation raisonnée des techniques et méthodes de la recherche empirique pour décrire un objet. La phase d'analyse des matériaux et la recherche d'hypothèses théoriques vont conduire à la formalisation de concepts, de modèles, d'outils. Cette conceptualisation abstraite permet d'orienter l'action de manière éclairée, et d'en traduire les enseignements dans la construction d'une expérimentation active. Cette phase d'expérimentation va contribuer à l'enrichissement de l'expérience individuelle et collective. Ce cycle de l'apprentissage suppose un engagement des acteurs, la mobilisation de leurs ressources et de leur capacité à coopérer.

### **Le modèle de l'apprentissage de KOLB s'applique-t-il à l'initiative ACADIAL ?**

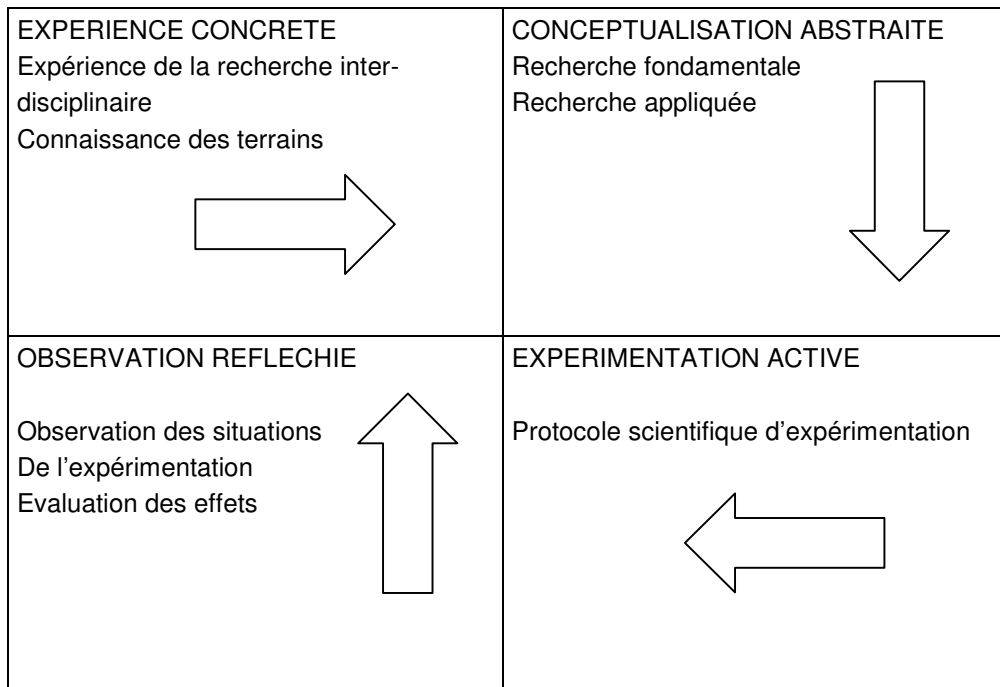
Faisons « travailler » ce schéma en mobilisant nos observations. Nous observons la constitution de deux systèmes de coopération professionnelle articulés par le programme au moyen d'une médiation entre l'équipe usages et l'équipe créative. Ces systèmes de coopération professionnelles sont caractérisées par l'articulation des disciplines scientifiques (approches théoriques, méthodologiques et techniques), et par l'articulation des pratiques professionnelles du champ médico-social.

Si nous interrogeons les apprentissages au regard du schéma de KOLB, nous pouvons avancer l'hypothèse que le cycle d'apprentissage de KOLB s'applique à l'IME, mais que le cycle est inversé en ce qui concerne Télécom Bretagne.

#### **Schéma appliqué à l'équipe de l'IME Le Triskel**



### Schéma appliqué à l'équipe de recherche de Télécom Bretagne



## 8. Tâtonnement expérimental et innovation sociale, organisationnelle, technique, et institutionnelle

L'initiative ACADIAL est un processus collectif de conception et d'expérimentation d'une interface de communication pour des enfants en situation d'handicap.

Pouvons-nous caractériser plus précisément la nature et les caractéristiques de cette innovation ?

Nous pouvons considérer que l'initiative ACADIAL répond à une demande sociale. Elle est sociale dans sa finalité et dans ses applications.

Elle repose aussi sur une innovation technologique, la création d'outils informatiques nouveaux qui vont élargir la palette des aides techniques pour les personnes rencontrant des difficultés de communication.

Elle constitue également une innovation en matière de recherche appliquée et de recherche fondamentale.

Enfin, ce programme de recherche partenarial a un impact sur les organisations professionnelles et les institutions. Il permet de consolider de nouvelles approches de la recherche et de l'intervention sociale à partir de principes structurant l'action et la réflexion.

Notons la référence à l'interdisciplinarité et à la pluridisciplinarité, bref le décroisement et l'articulation des approches, la mise en œuvre de pratiques de médiation sociale et scientifique et l'effort de communication et de publication.

Cette synergie dialogique provoque des résultats tangibles par un travail continu d'expérimentation, d'analyses partagées et de formalisation.

## VII. ÉTUDE DE TERRAIN MAIN FORTE (Alain Penven)

### 1. Présentation

Le projet Main Forte porté par l'Association Eponyme trouve son origine dans l'expérience de parents d'enfants lourdement handicapés (IMC) qui souffraient d'un accueil de longue durée en établissement et aspiraient à un mode de vie le plus proche possible du milieu ordinaire favorable à l'accès aux services de droit commun. Confrontés aux pesentiers des associations gestionnaires d'établissements spécialisés, ils ont cherché à identifier des expériences alternatives permettant d'offrir à leurs jeunes des solutions d'habitat groupé, inséré dans la cité et permettant de mutualiser certaines commodités (cuisine et salon commun) et de bénéficier d'une aide au domicile dans le cadre des nouvelles dispositions en matière de compensation du handicap.

Monsieur BRIANT, Président de l'association, explique sa démarche et son positionnement à l'égard des institutions spécialisées.

*« j'avais milité dans une association, que j'avais montée, qui travaillait plutôt sur le loisir de jeunes personnes handicapées et que je m'étais investi dans une grande association nationale qui a ses antennes locales qui gèrent des établissements pour personnes handicapées. Et j'avais pu voir là aussi ce qu'il n'était pas possible de faire au sein des institutions, même de parents et de personnes handicapées. Enfin pour les nommer, pour être clair, l'association en question c'est l'association des Infirmités Motrices Cérébrales, puisque mon fils est infirme moteur cérébral et j'ai essayé à l'intérieure de cette association de porter un projet qui ressemble beaucoup à celui que l'on a finalement mis en place et je me suis aperçu que c'était impossible pour des raisons sur lesquelles je reviendrais peut-être, mais c'était impossible. Donc pour avoir échangé avec d'autres parents aussi on se disait que nos enfants, qui se ressemblaient un peu, auraient du mal à vivre, souhaitaient une vie indépendante, avaient des projets de vie indépendante, mais auraient du mal à vivre une vie indépendante, solitaire, on va dire ça comme ça. Parce que le terme « solitaire » a certaines connotations, mais « seul » dans son appartement et que l'on constatait au fil des années qu'ils supportaient moins eux aussi la vie en institution. Donc il fallait trouver une solution intermédiaire entre du tout collectif extrêmement contraint et puis du tout individuel lui aussi extrêmement contraint parce que on se retrouve seul et on a du mal à tisser des liens sociaux et on avait quelques exemples »*

Refusant d'être des gestionnaires de structures, l'association de parents interpelle les pouvoirs publics et les associations spécialisées afin de faire reconnaître cette forme d'habitat intégré, intermédiaire entre le placement en institution médico-sociale et le logement indépendant. D'un côté, il s'agissait de dépasser le sentiment d'enfermement et d'infantilisation que génère l'institution, de l'autre, d'éviter l'isolement que peut générer le logement individuel.

Il s'agit donc, d'une troisième voie qui doit permettre de développer les relations sociales et de rendre banal la présence de jeunes en situation de handicap dans des lieux publics ou privés (piscine, marché, centre commercial, lieux culturels). Le Président de l'association pense qu'il faut faire confiance aux gens, qui passé un premier état de gêne ou de surprise, vont construire des relations ordinaires avec ces nouveaux clients ou usagers.

La recherche de solutions adaptées a conduit l'association à prospecter afin de s'inspirer d'initiatives alternatives d'habitat et d'accompagnement.



*« Et en discutant justement avec le président d'une association de gestion, c'était l'Association française des Traumatisés Crâniens, qui nous a dit « tiens, je crois qu'il y a quelque chose qui correspond à ce que vous cherchez, quelque part par là, à Bordeaux. Allez voir ». Et donc on est allé à Bordeaux voir ce que faisait l'Association française des Traumatisés Crâniens là-bas. Et on s'est dit « bon Dieu, mais c'est bien sûr ! C'est tout simple ! ». Et ce qui nous a sidéré c'est que cette expérience-là en est, à la date où je vous parle, en est à sa douzième ou treizième année « d'expérience ». Là-bas leur dispositif s'appelle Les Maisons des Quatre. En fait ce sont 4 appartements regroupés en maison ou en immeuble avec des bailleurs privés et des bailleurs sociaux ou un bailleur assurance, parce qu'ils ont été aidés par une grande assurance nationale pour cette démarche, dans l'agglomération de Bordeaux, en centre-ville et à la périphérie. Ils en sont à une douzaine de maisons de ce type-là. Il doit y avoir une cinquantaine de logements et de personnes traumatisées crâniennes accueillies. Ils sont accompagnés par, comme ce qu'on appelait à ce moment-là, des tiers personnes. L'association des Traumatisés Crâniens ayant là un rôle de gestion, puisque c'est l'association qui loue aux bailleurs et qui sous-loue aux locataires eux-mêmes. L'association a un autre rôle, celui de proposer aussi des activités sociales de mise en réseau entre les personnes et les associations locales en terme d'activités sociales »*

L'observation d'expériences à Bordeaux, Lorient, Caen a permis de façonner le modèle et de le défendre. Un premier lieu d'implantation en milieu rural a été étudié car les conditions de recevabilité technique du projet étaient favorables (opportunité patrimoniale, accueil favorable des élus). Cependant, les adolescents concernés ont exprimé le souhait de vivre en ville et de pouvoir accéder à l'offre de services et de loisirs. De plus, l'éloignement des pôles urbains génèrait des coûts supplémentaires.

L'association organise son action à partir de principes et de valeurs d'intégration et d'autonomie qui doivent se traduire dans l'accès au droit commun.

*«Le principe de départ, je vais répondre en partie à votre question dans la suite. Le principe de départ c'est de ne rien créer de spécifique et de simplement mettre en place un dispositif qui utilise le droit commun. Notre dispositif ne réclame pas d'administration ou de financement supplémentaire. Il utilise ce qui existe et on les met ensemble. Par contre on oblige, enfin on incite à appliquer le droit, c'est de l'accès au droit : l'accès au droit social, l'accès au droit de la prestation de compensation, l'accès par exemple, on travaille aussi en ce moment, ce n'est pas si simple, sur l'utilisation des équipements collectifs à Lannion, et en particulier, c'est l'accès au droit. Et puis le principe très très fort, on en a parlé au départ, c'est celui de l'intégration, de l'intégration et de la participation la plus normale possible à une vie sociale, sachant que ce que je n'ai pas dit c'est que ce sont des jeunes, enfin c'est des jeunes, ce sont des adultes qui sont en incapacité de travailler en milieu ordinaire ou protégé. »*

Aujourd'hui, une première implantation provisoire pour quatre jeunes est mise en place sur Lannion dans le parc privé. Un projet de construction est en cours après négociation avec la ville, le principal bailleur social du département et le conseil général.

La construction du partenariat et la reconnaissance de ce projet alternatif a été lente et laborieuse car il apparaît difficile pour une association de parents, qui n'est pas gestionnaire, de se faire entendre par les élus du Conseil Général et de l'Office HLM.

Le projet de construction de logements groupés est travaillé avec un architecte, dont la mission est financée par l'association, afin de prendre en compte la situation des jeunes dans les négociations avec le bailleur social.

Les parents porteurs d'une expertise d'usage associent donc à leurs démarches une expertise technique, celle de l'homme de l'art, pour construire un rapport d'influence avec le bailleur qui n'a pas l'habitude de ces microprojets spécifiques.

Il est à noter que deux jeunes ont exprimé le souhait de participer aux réunions du conseil d'administration. Ils peuvent ainsi directement participer au projet et exprimer leurs attentes.

Si un ergonome apporte aussi une contribution au projet, l'expérience portée par les parents montre qu'il est nécessaire d'éviter des réponses stéréotypées et de travailler au cas par cas en prenant en compte en premier lieu, la situation du jeune concerné. La contribution de ce professionnel n'est pas jugé indispensable par les parents qui ont eux-mêmes développé des compétences en la matière au cours de leur engagement auprès de leurs enfants.

Cette réflexion permet de souligner que les parents, très investis dans l'amélioration des conditions d'existence de leurs enfants, préoccupés par leur avenir, s'affirment comme des « spécialistes » de ces questions (cf : le pouvoir des malades, étude sur le rôle de l'AFM sur le développement des recherches sur les maladies orphelines<sup>71</sup>).

Les interventions des auxiliaires de vie de l'APF (SAVS) font l'objet d'une concertation lors de réunions régulières. Monsieur BRIAND pense que les réponses ont tendance à être stéréotypées par les professionnelles pour des questions de commodité (programme régulier, utilisation de fauteuil manuels au lieu des fauteuils électriques).

Si le dispositif proposé éloigne le jeune adulte de l'institution pour privilégier le logement ordinaire et la vie en ville, il mobilise néanmoins de nombreux acteurs. C'est donc un système complexe d'interventions de nature différente qu'il faut animer et coordonner.

L'association Main Forte assure cette fonction d'initiative et de régulation.

Pour la mise en œuvre de l'accompagnement à domicile, les services de l'APF sont mobilisés. Il faut souligner que l'APF des Côtes d'Armor a cette particularité de ne pas gérer d'établissements et de privilégier les services de proximité au domicile (SAVS, SAMSAH, SAAD, service mandataire<sup>72</sup>).

Des actions communes sont engagées comme la réponse à l'appel à projet du Conseil Général, la préparation d'une journée d'étude sur la sexualité et le handicap, la mise en relation avec d'autres associations de parents engagés dans la création de solutions alternatives.

Progressivement, de nouvelles coopérations se construisent entre les jeunes, les parents, les professionnels, des responsables d'institutions et les collectivités publiques. Le système d'acteurs se

---

<sup>71</sup> Volona RABEHARISOA, Michel CALLON, *Le pouvoir des malades, l'AFM et la recherche*, Presses de l'Ecole des mines, 2008, 191p.

<sup>72</sup> Service d'accompagnement à la vie sociale, Service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés, Service d'aide et d'accompagnement à domicile, Service mandataire.

structure par les relations générées par la conception et la mise en œuvre du projet. Le projet alternatif provoque une recomposition des rôles et des places et « incorpore » des principes et des logiques d'actions qui traduisent dans la pratique un processus de désinstitutionnalisation au profit d'un modèle centré sur l'autonomie de la personne et son intégration dans la cité.

Cette « poussée novatrice » initiée par les parents à l'écoute de leurs jeunes, mobilise des ressources humaines multiples, filiation, amitié, militantisme, expertise professionnelle- et produit un renouvellement des formes de régulation politico-administrative.

Autrement dit, le Conseil Général, au titre de sa compétence de l'action sociale en direction des personnes en situation de handicaps intègre à sa politique les initiatives associatives dans le cadre d'appels à projets et de schémas départementaux.

La loi de 2005 a profondément changé la donne avec la mise en œuvre du droit à la compensation du handicap. Le cadre juridique et financier permet de progresser effectivement vers l'intégration et l'autonomie. Notons que la mutualisation de cette allocation est l'une des clés du financement de l'opération.

L'entretien avec les jeunes résidents dans l'habitat groupé et intégré, pensé et mis en œuvre par Main Forte, offre une lecture du changement provoqué entre la prise en charge dans des établissements médico-sociaux et cette solution intermédiaire d'inclusion sociale et d'autonomisation. Cependant, si le changement d'habitat et la pratique d'activités en milieu ordinaire provoquent une grande satisfaction, force est de constater que la socialisation de ces jeunes est encore majoritairement structurée par des relations entre personnes handicapées, et avec les professionnels du champ du handicap, principalement les auxiliaires de vie et les parents.

La vie en collectif permet des activités individuelles et collectives au sein du logement personnel et des espaces communs (cuisine, salons).

Progressivement de nouvelles rencontres se produisent, un regard bienveillant est porté par des voisins ou des commerçants, une ouverture à des pratiques culturelles et sportives (piscine) travaillent le quotidien qui reste néanmoins déterminé par les situations de handicaps et d'accompagnement des actes de la vie quotidienne.

On peut déceler un lien explicite entre la dépendance générée par les situations de handicaps (soin, accessibilité, communication) et la capacité d'opérer des choix autonomes et de déterminer une orientation propre à sa vie quotidienne.

Les jeunes interrogés expriment leur bonheur de vivre dans leur appartement et de pouvoir vivre des activités ordinaires. Leur expérience institutionnelle, souvent longue, a généré un fort rejet des pratiques d'encadrement et de prise en charge stéréotypée, et révélé le souhait de réaliser un projet de vie personnel, de tisser des liens affectifs, de vivre différemment dans le regard des gens.

*« C'est important de pouvoir sortir. Il y a un truc qui est super cool, c'est qu'avant on faisait des sorties en collectivité, avec le centre et tout. Moi, sérieux, je ne supporte pas l'idée d'être comme un mouton, de suivre la meute quoi. J'ai franchement envie de me démarquer des autres, de faire mon propre truc. J'ai mon train de vie à avoir. J'ai vraiment besoin de ça. C'est une bouffée d'air qu'il me faut en*

*plus. C'est important pour moi, parce que quand on était ensemble, moi j'ai suivi les autres. Maintenant, il y en a marre. J'ai envie de faire mon propre truc. Je ne vais pas rester à me dire « oui, faut que je fasse ». Ce que je veux dire que ce n'est pas parce que tu es différent qu'il faut sans arrêt quelqu'un derrière toi à te pousser »*

*« Des fois, j'ai vraiment envie de me lever et de gueuler, de dire « quoi ? Qu'est-ce que vous regardez comme ça ? ». Mais je sais qu'il y a des gens qui ne sont pas tous comme ça, mais il y en a. Et franchement il ne devrait pas y en avoir. Tu parlais du regard par rapport au handicap en France. Franchement, de mon point de vue, ça n'a pas beaucoup évolué »*

Ils vivent la maladie et le handicap, comme une présence angoissante, qui limite leur vie sociale et qui doit être compensée par des relations d'entraide et de reconnaissance. Les relations au sein du groupe, qui ne sont pas toujours paisibles, et les relations de proximité quotidienne avec les auxiliaires de vie constituent le socle de leur vie sociale.

L'entretien avec la responsable de l'APF, Madame LEJAN, permet non seulement de caractériser les pratiques de soutien et d'aide au domicile ; il met aussi en lumière les processus de désinstitutionnalisation en cours.

A propos de l'APF, elle témoigne de changement internes importants qui donnent au maintien à domicile une place reconnue au détriment de la toute puissance du modèle de la prose en charge globale en établissement.

*« Cette association est extraordinaire. Elle est très pesante et très pénible par certains côtés, mais elle est absolument incroyable par d'autres. Elle est capable des pires pesanteurs bureaucratiques, administratives, gestionnaires pures et dures. Mais elle est capable en même temps de la plus belle des inventions quelque part. En France il y a un groupe qui se monte, qui se crée à la demande des personnes, des familles, avec des militants, quelques professionnels un peu dynamiques et quelque part dans un coin se crée quelque chose comme ça. Alors maintenant, comme toute organisation, elle évolue, et ce qui me fait plaisir dans votre question c'est qu'en fait depuis 30 ans, depuis 75, on sait bien que c'était les établissements qui étaient la partie noble, pas seulement à l'APF, mais aussi à l'ADAPEI, partout. C'était la bonne réponse pour les personnes handicapées. Je caricature presque pas, c'est ce que je pense sincèrement. Et que nous, les aides à domicile, ça n'avait rien de noble. D'ailleurs on ne faisait pas partie de la nomenclature des établissements sociaux, médico-sociaux. L'APF avait créé les ESVAD en 1990 avec de petites équipes pluridisciplinaires. Ce concept a été un concept intelligent qui a permis d'améliorer la réponse à domicile, qui a permis de prendre en compte les attentes des personnes et de créer de nouvelles réponses et de démontrer que la vie à domicile c'était bien, c'était possible et c'était super. Tout ce travail que nous avons fait dans le cadre de nos ESVAD à l'APF.*

*« Et en fait, depuis 10 ans, ce qui se passe, c'est que nous avons développé nos SAVS, nos SAMSAH, partout. Il y a quasiment un SAVS-APF en France dans chaque département, qui a une vocation départementale la plupart du temps et on en est à 50 ou 60 SAMSAH aujourd'hui. Avec des directeurs de mieux en mieux formés, des équipes de plus en plus structurées, une réglementation dans laquelle nous entrons. Nous appartenons maintenant enfin à cette élite du médico-social on va dire, je me moque mais j'aime beaucoup mes collègues directeurs d'établissements, mais du coup on les a beaucoup bousculés et ça continue. C'est à dire que l'on est au début de quelque chose de*

*super intéressant, c'est que maintenant ils disent « on a beaucoup à apprendre de vous », du domicile. »*

La responsable de l'APF 22 constate que les avancées de la loi de 2002 sont importantes, mais que leur mise en œuvre est lente. De plus, un travail d'information, de conscientisation et d'appropriation est à conduire avec les personnes en situation de handicap.

*« On se rend compte que la loi de 2002, ils n'ont pas l'information comme il faut. Je dis bien les personnes elles-mêmes. C'est très difficile pour nous dans nos services. Il faut être très pédagogue etc., pour accrocher les gens sur « elle est importante pour vous cette loi. C'est cette loi qui vous donne la place légitime que vous devez avoir, c'est à dire que c'est vous qui décidez pour vous-même, ce n'est pas les professionnels. Vous avez des droits. Vous avez des devoirs aussi, mais vous avez des droits. Dans un établissement, dans votre contrat... ».*

L'intégration locale est un objectif devenu légitime mais les mentalités changent lentement.

*« Ça se tisse. Ils vont faire leurs courses à Leclerc et du coup à Lannion ils commencent à faire partie du paysage, du quartier, des commerces de proximité, à la médiathèque, à la piscine, dans différents endroits comme les restaurants, les petits cafés où il y a des concerts. Ils vont se balader au bord de mer. Je crois, mon rêve c'est qu'il n'y ait plus de gêne à un moment ou un autre, mais ce ne sera pas 20 ans ou de 30 ans, ça ne sera pas tout de suite. »*

**Schéma du processus de la fabrique du social appliqué à l'initiative Main Forte.**

| Genèse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Expérimentation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Cristallisation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Idée<br>Besoin<br>Détermination                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Tâtonnement<br>Projet<br>Expériences<br>Veille                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Création de nouveaux objets, d'outils, de systèmes, de concepts...                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Créer des solutions d'habitat (logement et vie sociale) alternatives à l'institution et à l'isolement au domicile.<br><br>Besoins d'autonomie et d'inclusion de jeunes adultes en situation de handicaps ne pouvant travailler.<br><br>Détermination des parents et de leurs réseaux amicaux et professionnels pour préparer l'avenir autonome de leurs jeunes. | Projet initial mofié à la suite de la prise en considération de la demandes des jeunes concernés.<br><br>Veille sur des expérimentations.<br><br>Reformulation du projet et réalisation première dans le parc privé.<br><br>Une troisième forme du projet est en préparation dans le cadre d'un partenariat avec un bailleur social pour la construction d'un habitat adapté et groupé. | Invention et appropriation d'un modèle d'habitat groupé et intégré à la vie ordinaire.<br><br>Réflexion sur les pratiques de gestion et de mutualisation. Les jeunes adultes sont locataires et mutualisent la prise en charges des actions communes.<br><br>Réflexion sur les pratiques d'aide et d'accompagnement des professionnels, individualisation et accès aux droits communs.<br><br>Réflexion sur la socialisation, la sexualité, la solidarité... |
| Initiateur<br>Entrepreneurs<br>Fondateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Collectif<br>Système de coopération<br>Réseau                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Reconnaissance et acceptabilité sociale<br>Réflexivité                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Parents<br><br>Adhérents, réseaux amicaux et professionnels<br><br>Groupe « expert », croisement des connaissances et des expériences des personnes engagées au plan associatif et professionnel. Elaboration d'une « doctrine ».                                                                                                                               | Projet associatif<br><br>Partenariats structurés avec l'APF, le bailleur social, le Conseil Général<br><br>Lien avec d'autres porteurs d'initiatives analogues.                                                                                                                                                                                                                         | Un long combat pour la reconnaissance<br><br>Résistances institutionnelles et professionnelles<br><br>Capacité à réfléchir collectivement et à produire une expertise et une argumentation<br><br>Capacité à communiquer                                                                                                                                                                                                                                     |
| Savoirs pluriels :<br><br>Usage et expérience                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Expression, articulation, hybridation et coproduction de nouveaux savoirs                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Compétences individuelles et collectives<br><br>Capacités, habiletés nouvelles.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Action,<br>Académiques                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                        |
| Expérience de parents, connaissances pratiques, développement de connaissances et de compétences par l'expérimentation, l'exploration, la recherche d'informations auprès d'experts professionnels.<br><br>Prise en compte de l'expression des jeunes | Combinaison de savoirs d'usage (parents et enfants) et de savoirs professionnels.<br><br>Mobilisation de savoirs techniques (Architecte)<br><br>Appropriation des enseignements d'expériences pionnières. | Production progressive d'une expertise collective et d'une capacité d'interpellation des institutions. |

## 2. Compétences, savoirs en usage et apprentissages collectifs

Nous définissons la compétence, d'un point de vue général, comme la mobilisation efficace de ressources et de connaissances dans une situation donnée. La compétence peut revêtir plusieurs formes et propriétés.

Il est d'un usage commode de distinguer des compétences à partir d'un acteur ou d'un cadre : un territoire, un réseau, un groupe, une personne. Il est plus délicat de les dissocier car les manifestations de ces compétences sont imbriquées.

Ainsi, dans la perspective qui nous intéresse ici, nous pouvons définir la compétence collective comme la réponse efficace d'un système d'acteurs en interaction dans la résolution d'une question sociale située dans un contexte déterminé.

Cette compétence collective mobilise des compétences individuelles, (d'usage, d'engagement, de métier), des compétences organisationnelles (territoire, réseaux, institutions) qui peuvent produire, dans les processus expérimentaux mis en œuvre, des formes de synergie et de transcendance.

La compétence collective ainsi définie, n'est pas réductible à l'addition ou à l'articulation de compétences spécifiques portés par des acteurs ayant le monopôle d'une expertise, comme c'est le cas pour un groupe professionnel homogène, elle est le produit aléatoire d'un engagement collectif producteur de nouvelles manière d'agir et de penser.

L'émergence de compétences collectives suppose l'affirmation d'une volonté commune, une détermination collective, pour trouver les réponses appropriées aux situations identifiées comme des problèmes à résoudre. Les acteurs, stimulés par les cadres propices que constituent les démarches participatives vont identifier et construire un objet d'étude et d'expérimentation en développant par le jeu de leurs interactions une culture commune façonnée par des références (valeurs, modèles, principes) et un vocabulaire partagé<sup>73</sup>.

Ce travail d'élaboration collective se traduit le plus souvent par des pratiques coopératives, consensuelles ou conflictuelles, qui progressivement par les processus d'engagement et de validation transforment les actions et les acteurs. L'émergence de compétences collectives est porteuse d'apprentissage et d'innovations. Elle est aussi source d'une tension entre la tradition et la modernité. Elle interroge aussi les positionnements institutionnels et professionnels. Les changements provoqués peuvent générer des résistances, des blocages, des velléités de dénigrement car ils peuvent remettre en cause des intérêts particuliers, des formes de légitimité, des pouvoirs structurés.

La production de compétences collectives ne se décrète pas, elle est le fruit aléatoire de l'activité d'acteurs en interaction dans une situation donnée. Les situations propices sont déterminées par des enjeux sociétaux mobilisateurs capables de susciter une dynamique collective qui vont transcender les positionnements initiaux des acteurs. C'est donc un processus d'apprentissage collectif qui va s'opérer dans la durée et prendre des formes variées, en fonction des contextes et des capacités des systèmes d'acteurs constitués.

---

<sup>73</sup> Cathy KHROMER, *Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs*, [www.ccb-formation.com](http://www.ccb-formation.com), 2008



A la lumière de nos observations<sup>74</sup>, nous pouvons, de manière empirique et pratique, suggérer quelques recommandations opérationnelles pour encourager et faciliter leur émergence.

Il convient de réunir notamment les conditions suivantes :

1. Un engagement durable, désintéressé et distancié..
2. Une démarche compréhensive fondée sur l'écoute, l'échange et le don.
3. Un effort de recherche propice à la clarification (des objets et des concepts) et à la production de savoirs.
4. Une formalisation effective des expérimentations et de communication des résultats.
5. Une capacité d'inclusion capable d'opérer une distance aux rôles sociaux et favorable à la reconnaissance des autres (altérité et intercompréhension).
6. Une capacité à coopérer et à assurer les médiations nécessaires en cas de conflits.

Cette grille sommaire des capacités à développer pour favoriser l'émergence de compétences collectives constitue un guide pour l'intervention. Cependant, si ces conseils méthodologiques peuvent présenter une quelconque utilité aux acteurs, ils sont largement insuffisants pour assurer la transformation des pratiques dans une perspective d'inclusion sociale. Il s'agit en effet, d'opérer une véritable révolution culturelle qui va bouleverser les certitudes qui animent encore aujourd'hui certaines formes d'intervention sociale fondées sur l'assistanat et la fragmentation du travail social.

Nous avons identifié sommairement les savoirs constitutifs de la compétence en trois catégories : le savoir, le savoir-faire, le savoir être. Le savoir fait référence aux productions formalisées de connaissances sur des objets. Il peut être produit par la sphère académique, la sphère professionnelle, politique... Le savoir-faire désigne les habiletés, capacités, tours de main, observables dans l'action. Enfin, le savoir être va désigner des attitudes relationnelles favorables à l'action et respectueuses de la personne. C'est de l'humanité de l'action qu'il s'agit, de la bonne attitude rendue possible par des qualités d'écoute, d'empathie, de pédagogie.

Allons plus loin dans cette approche des compétences en cherchant à comprendre et à caractériser l'usage des savoirs et leur articulation dans l'action collective.

Gérard MAGLAIVE définit le savoir en usage<sup>75</sup> comme la mobilisation complexe de multiples formes de savoirs théoriques, procéduraux, pratiques. Selon cet auteur, le savoir en usage dans l'action apparaît comme une combinaison appropriée à la situation qui est travaillée par deux mouvements l'investissement et la formalisation. L'investissement dans l'action des acteurs et de leurs connaissances, habiletés, va constituer un acte de transformation, de recomposition et de création. Ce processus est rendu possible par une intelligence des situations et l'émergence d'une compétence validée par la mobilisation pertinente de différents types de savoirs qui vont s'ajuster dans l'action.

La formalisation obéit à des logiques de capitalisation et de valorisation des connaissances produites dans différentes sphères de reconnaissance. Les savoirs théoriques vont être formalisés par les chercheurs au sein de communautés scientifiques, habilités à évaluer la qualité des productions en référence à des règles de scientificité, des références disciplinaires, des traditions académiques. Les savoirs de l'action pratique vont subir un traitement analogue au sein de communautés d'acteurs au regard de leur validité opérationnelle.

---

<sup>74</sup> Nous faisons référence aux travaux réalisés dans le cadre du programme ECLAS « Quelles compétences pour l'inclusion sociale des personnes handicapées ». [www.ccb-formation.fr](http://www.ccb-formation.fr)

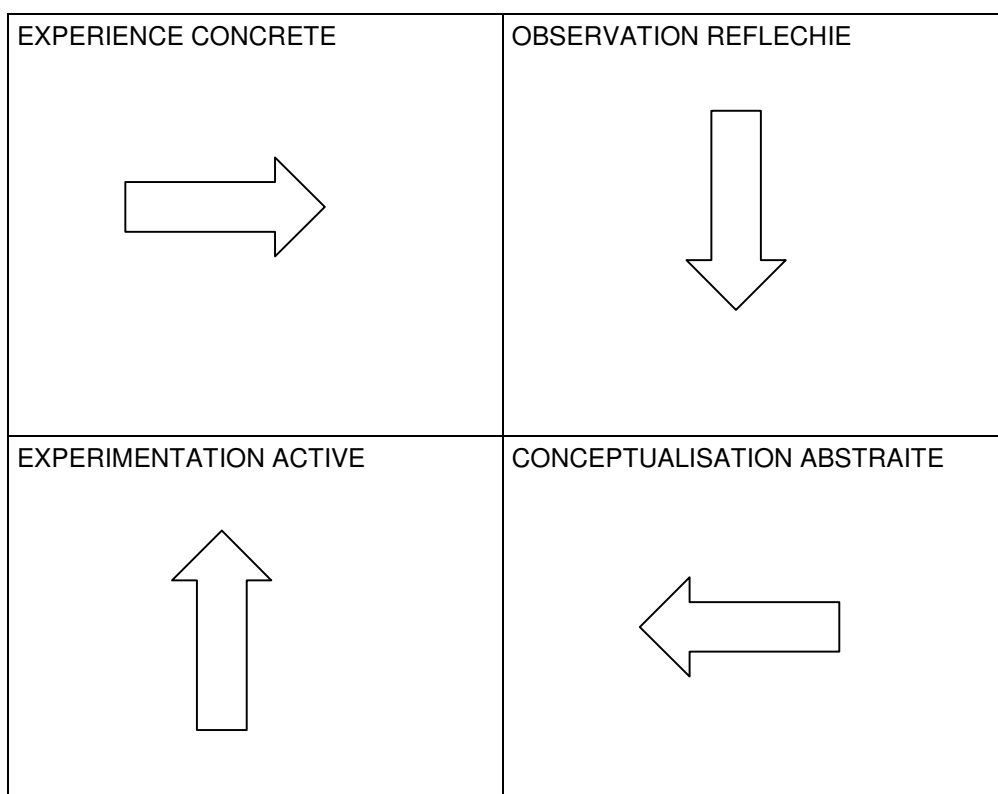
<sup>75</sup> Gérard MAGLAIVE, Enseigner à des adultes, PUF, 1998, 285p.

Autrement dit, les mêmes connaissances issues d'un effort collectif de réflexivité peuvent faire l'objet de traductions différenciées pour une appropriation collective.

Cette approche des savoirs en usage nous amène à interroger les processus collectifs d'apprentissage. Les travaux de David KOLB et de Guy PELLETIER<sup>76</sup> offrent une lecture particulièrement stimulante des processus d'apprentissages. Pour ces auteurs, l'apprentissage se construit dans un cycle alternant : expérience concrète, observation réfléchie, conceptualisation abstraite et expérimentation active :

« David KOLB avance l'hypothèse originale que le processus d'apprentissage associé à l'expérience est constituée d'un cycle de quatre étapes : l'expérience concrète, l'observation réfléchie, la conceptualisation abstraite et l'expérimentation active. Ce processus aurait un caractère cyclique. La pratique et l'action génèrent une expérience concrète qui devient un sujet d'observation et de réflexion. Ces dernières conduisent à une conceptualisation abstraite et à la généralisation et à la généralisation de théories de l'action qui invitent leur expérimentation dans les actions à venir. »

**Graphique 3 – Le processus cyclique d'apprentissage, David KOLB, 1984<sup>77</sup>**



Ce schéma introduit un processus circulaire et dialectique de distanciation, de l'expérience concrète à l'observation réfléchie, puis de la conceptualisation abstraite à l'expérimentation active. L'expérimentation active actualisant ainsi l'expérience concrète.

<sup>76</sup> Guy PELLETIER, Les profils d'apprentissages selon KOLB, Université de Montréal, 1994 – Module SOCRATIC CCB.

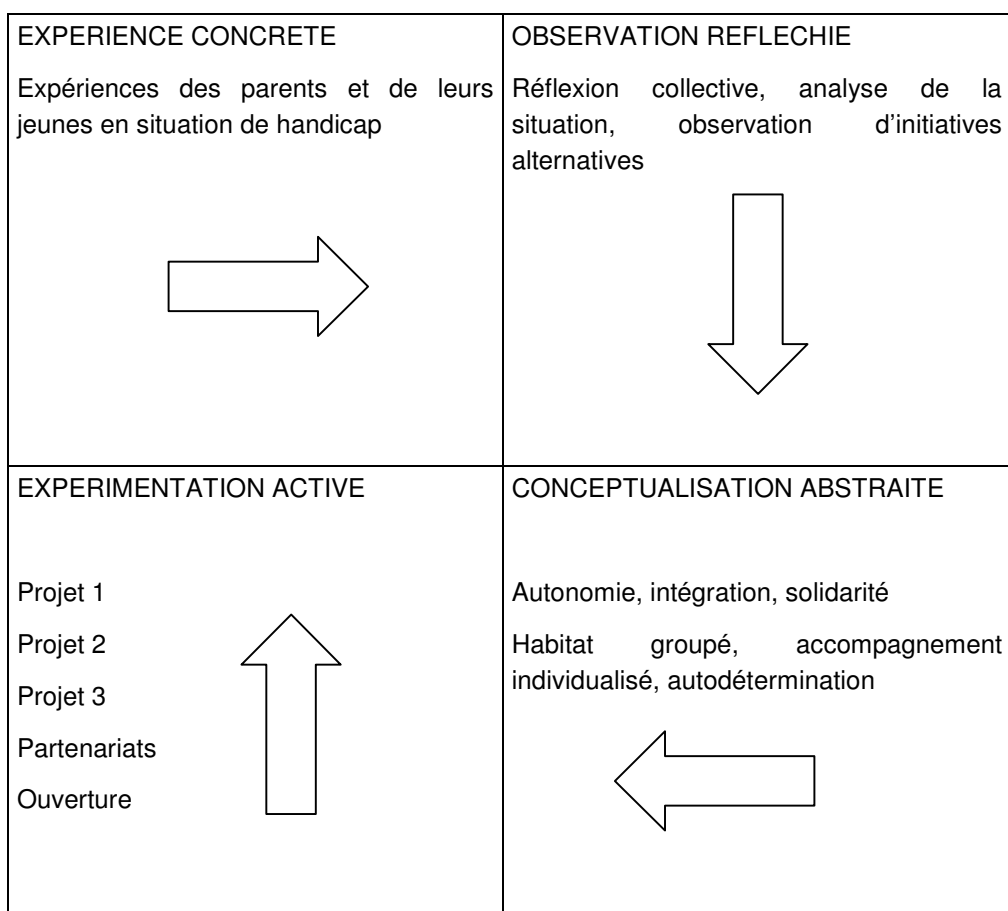
<sup>77</sup> Les profils d'apprentissages selon KOLB, Guy PELLETIER, Université de Montréal, 1994

Cette approche que l'on peut aussi rapprocher de la notion de réflexivité, valide l'idée d'un processus prenant appui sur l'expérience des acteurs comme premier support de mobilisation et d'action. Cette expérience, individuelle et collective, porte en elle des connaissances souvent peu formalisées. L'approche maïeuticienne développée précédemment lorsqu'il s'agit d'individus ; la pédagogie coopérative pour les groupes constituent des outils favorables à l'expression et à la formalisation de ces connaissances expérientielles.

L'observation réfléchie désigne la mobilisation raisonnée des techniques et méthodes de la recherche empirique pour décrire un objet. La phase d'analyse des matériaux et la recherche d'hypothèses théoriques vont conduire à la formalisation de concepts, de modèles, d'outils. Cette conceptualisation abstraite permet d'orienter l'action de manière éclairée et d'en traduire les enseignements dans la construction d'une expérimentation active. Cette phase d'expérimentation va contribuer à l'enrichissement de l'expérience individuelle et collective. Ce cycle de l'apprentissage suppose un engagement des acteurs, la mobilisation de leurs ressources et de leur capacité à coopérer.

#### Le modèle de l'apprentissage de KOLB s'applique-t-il à l'initiative Main Forte ?

Faisons « travailler » ce schéma en mobilisant nos observations. Tout d'abord, il convient de souligner l'importance déterminante dans le projet de l'expérience vécue par les jeunes et leurs parents. Cette expérience et l'expression d'une demande et de besoins vont provoquer la mobilisation associative. L'expérience est analysée collectivement, confrontée au regard d'experts et d'innovateurs. La production de connaissances objectivées est à la base d'un projet qui fonde son argumentation sur l'expérience et sur la connaissance globale du champ du handicap. Cette réflexion collective, nourrie par l'analyse des situations et l'observation de nouvelles pratiques d'habitat est étayée par le recours à des concepts fédérateurs et mobilisateurs : autonomie, intégration, solidarité. Ces concepts permettent de construire une représentation collective renouvelée de la place des jeunes handicapés dans la société. Le projet porte une « doctrine » façonnée par l'expérience vécue, l'observation d'expérimentation, l'analyse collective et le recours à des concepts structurants qui révèlent aussi une conception de l'individu et de la société. Le processus de construction du projet Main Forte apparaît bien comme un apprentissage collectif qui produit de la compétence collective, voire de l'expertise, qui articule les quatre dimensions du modèle de KOLB. Le tâtonnement expérimental est accompagné d'une réflexion constante sur les pratiques et par un élargissement des relations entre les acteurs concernés (inter-personnelles, inter-professionnelles et inter-institutionnelles). Enfin, l'expérimentation active va nourrir et renouveler l'expérience des acteurs.



### 3. Tâtonnement expérimental et innovation sociale, organisationnelle, technique, et institutionnelle

L'initiative Main Forte est un processus collectif de conception et d'expérimentation d'un nouveau modèle d'habitat et d'accompagnement de jeunes en situation de handicap en quête d'autonomie et d'intégration à la vie sociale et culturelle de la cité.

Pouvons-nous caractériser plus précisément la nature et les caractéristiques de cette innovation ?

Tout d'abord, nous pouvons considérer que l'initiative Main Forte est inscrite dans une réflexion sur la demande et l'offre de solutions d'habitat et d'accompagnement. Elle est sociale dans sa finalité et dans ses applications.

Mais elle ne se limite pas à la satisfaction de besoins sociaux. Elle constitue une innovation technique et organisationnelle dans la conception des logements, des parties communes et de l'insertion dans la ville.

Elle est aussi à l'origine d'une nouvelle organisation des pratiques en articulant les logiques parentales, associatives, professionnelles. Il s'agit bien d'une nouvelle conception de l'action sociale et médico-sociale inspirée par une logique de désinstitutionalisation.

Enfin, nous ne pouvons parler de rupture avec des formes antérieures mais plutôt d'alternative au modèle dominant. Cependant, les ouvertures permises par la loi de 2005 et la validité des expérimentations conduites augurent une transformation profonde de l'organisation des établissements qui devront compter avec une demande d'autonomie qui s'affirme et se structure.

## IX. ETUDE DE TERRAIN MARGUERITE (Alain Penven)

### 1. Présentation

Le projet Marguerite trouve son origine dans l'initiative de Pierre Yves JAN, très investi dans le champ de l'économie sociale, et qui a développé des compétences dans le domaine de la petite enfance à travers ses différentes activités professionnelles.

L'initiative part d'une lecture stratégique du champ de la petite enfance et des dangers que représente, pour les entreprises de l'économie sociale, la concurrence du secteur privé lucratif.

Convaincu de la nécessité d'anticiper des changements et de mettre en œuvre des logiques d'expérimentation, d'innovation et d'expertise, les promoteurs du programmes vont saisir l'opportunité des programmes européens EQUAL et inscrire leur démarche au sein de réseaux constitués par l'Economie sociale sur les territoires, les Régions Bretagne et Pays de la Loire plus particulièrement.

Cet encrage territorial de l'économie sociale est ancien, il a notamment été renforcé par l'organisation des RESA, rencontres de l'économie sociale atlantique. Rappelons également que l'évaluateur du programme, Henri NOGUES, est à l'origine du réseau interuniversitaire grand ouest qui associe des équipes de recherche de Bretagne, des Pays de la Loire et de Normandie.

L'objectif du programme est de fédérer les acteurs de la petite enfance à l'échelle de la Bretagne et des Pays de la Loire. L'entrée privilégiée est la question des rapports entre travail et parentalité, et ses conséquences sur l'égalité entre les hommes et les femmes, les modes de garde...

Le partenariat s'est structuré principalement à partir des organisations de l'économie sociale (Associations, mutuelles et coopératives).

Une ouverture vers les entreprises privées a été recherchée grâce à l'engagement de FACE CEZAM, association bretonne regroupant notamment des inter-ce.

Le programme a duré quatre ans :

- une première année d'ingénierie et de construction du partenariat,
- trois années d'expérimentations sur les territoires (chacun des onze partenaires ayant à conduire une expérimentation sur son territoire d'intervention avec ses propres partenaires,
- la dernière année a été consacrée à la valorisation des travaux (production d'outils, de documents).

Bernard MERAND a assuré le pilotage politique du programme, la mise en œuvre opérationnelle des expérimentations et des actions transnationales a été conduite par Anne Laure DESGRIS, aujourd'hui gérante de la SCIC CERISE.

Le comité de pilotage a constitué un lieu d'échanges, d'analyses partagées et de régulation.

Les compétences mobilisées sont de nature institutionnelle et professionnelle. Les connaissances et les expériences mutualisées par les acteurs professionnels ont constitué les ressources du programme.

Il faut ajouter à cette large mobilisation partenariale une volonté de s'investir, de chercher de nouvelles approches, de les développer.

Le recours à des compétences externes a été limité à l'évaluation externe conduite par Henri NOGUES, Professeur d'économie à l'Université de Nantes, fin connaisseur de l'économie sociale. Cette évaluation a permis de formaliser un cadre d'analyse et d'évaluation et d'accompagner les acteurs dans une lecture distanciée de leur programme.

Ce sont donc, principalement, des compétences professionnelles liées au champ de la petite enfance dans l'économie sociale qui ont été mobilisées.

La CRES a aussi joué son rôle d'animateur de réseau aux plans régional et inter régional.

Les réalisations les plus significatives (voir dossier de présentation des « produits ») de ce programme sont :

- la création de la société coopérative d'intérêt collectif CERISE qui en est une émanation directe,
- le développement de modes de garde atypique,
- l'expérimentation et l'appropriation de nouvelles idées et pratiques (approche environnementale d'un mode de garde)

On peut aussi souligner l'importance des coopérations territoriales et des effets de développement sur les territoires notamment en ce qui concerne la réflexion sur la parentalité et l'élaboration de mode d'accueil en relais.

Le projet MAMHIQUE piloté par la Mutualité des Côtes-d'Armor a fait l'objet d'un essaimage en Ille et Vilaine en articulation avec l'offre associative de services aux personnes.

Le programme a permis d'investir durablement dans l'expérimentation et de développer de nouvelles pratiques à l'échelle des territoires. Cependant, faute de financements complémentaires, les coopérations se sont progressivement réduites.

On peut donc en déduire que le cadre règlementaire, thématique et financier, des programmes EQUAL a permis la mobilisation de réseaux préconstitués en référence aux valeurs et formes de coordination des entreprises de l'économie sociale.

Cette mobilisation thématique s'est ensuite essoufflée en raison de l'absence de moyens pour maintenir l'animation du réseau.

La création de CERISE, qui constitue une innovation juridique et méthodologique (ingénierie en matière d'accueil des jeunes enfants), a aussi suscité des tensions au sein du partenariat, certains acteurs craignant des effets de concurrence. Cette crispation autour de la création de CERISE peut aussi expliquer des positions de repli sur les enjeux propres de chaque structure au détriment d'enjeux partagés et territorialisés.

En résumé, on peut considérer que MARGUERITE traduit la capacité des acteurs de l'économie sociale à se mobiliser collectivement autour d'enjeux identifiés comme vitaux pour les entreprises, leurs réseaux et plus globalement le positionnement et l'avenir de l'ESS dans le champ des services aux personnes.

Fidèles à une tradition de coopération et de mutualisation, les acteurs ont privilégié une structuration de leur programme à l'échelle des territoires d'intervention « légitimes » de chaque partenaire afin de préserver l'autonomie et les perspectives de développement de chacun. Il s'agit en fait d'un ensemble de programmes coordonnés qui obéissent à une logique d'ensemble mais qui privilégient les logiques spécifiques de chaque structure.

Il est emblématique d'observer que la création de la SCIC CERISE, dont la vocation est de produire des outils et des ressources communs, a suscité des réserves et des craintes de concurrence.

Le programme privilégie les relations amicales, cordiales, confiantes forgées au sein des réseaux de l'ESS ; il repose aussi sur la reconnaissance des compétences professionnelles des membres du programmes qui sont ainsi mobilisées et mutualisées. Cette structuration relationnelle fondée sur l'entre soi convivial se fait peut être au détriment d'une ouverture à d'autres compétences, d'autres approches, d'autres formes d'initiatives.

Autrement dit, le programme le programme MARGUERITE peut apparaître à l'observateur à la fois cohésif et défensif.

#### Schéma du processus de la fabrique du social appliqué à l'initiative MARGUERITE

| Genèse                                                                                                                                            | Expérimentation                                                                                                                     | Cristallisation                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Idée<br>Besoin<br>Détermination<br>Lecture stratégique de la situation de concurrence dans la champ des services                                  | Tâtonnement<br>Projet<br>Expériences<br>Veille<br>Réseau d'expérimentations territorialisées                                        | Création de nouveaux objets, d'outils, de systèmes, de concepts...<br><br>Création de supports de communication ; création d'une SCIC ; développement de projets innovants (Parenbougé, Mamhique)                       |
| Initiateur<br>Entrepreneurs<br>Fondateurs<br>Militant de l'ESS, professionnel de la petite enfance,<br>Réseaux structurés, animateurs de réseaux. | Collectif<br>Système de coopération<br>Réseau<br>Partenariat de développement formalisé dans le cadre d'un programme européen EQUAL | Reconnaissance<br>Acceptabilité sociale<br>Réflexivité<br>Analyses partagées, évaluation, dynamique collective, reconnaissance de compétences en matière d'ingénierie et de recherche développement ; expertise conseil |
| Savoirs pluriels :                                                                                                                                | Expression, articulation, hybridation et coproduction de                                                                            | Compétences individuelles et                                                                                                                                                                                            |



|                           |                                                                                          |                                                                                                                                                            |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Usage et expérience       | nouveaux savoirs                                                                         | collectives,                                                                                                                                               |
| Action,                   | Apprentissages collaboratifs                                                             | Capacités, habiletés nouvelles.                                                                                                                            |
| Académiques               | centrés sur la mutualisation de l'expérience acquise et l'analyse des expérimentations ; | Appropriation individuelle et collective des enseignements du programme ; effort d'essaimage ; capacités à travailler en réseau sur des projets innovants. |
| Expertise professionnelle | Lecture partagée d'un secteur professionnel et de ses transformations                    |                                                                                                                                                            |
| Animation de réseaux      |                                                                                          |                                                                                                                                                            |
| Méthodes évaluatives      |                                                                                          |                                                                                                                                                            |
| Communication             |                                                                                          |                                                                                                                                                            |

## 2. Compétences, savoirs en usage et apprentissages collectifs

Nous définissons la compétence, d'un point de vue général, comme la mobilisation efficace de ressources et de connaissances dans une situation donnée. La compétence peut revêtir plusieurs formes et propriétés.

Il est d'un usage commode de distinguer des compétences à partir d'un acteur ou d'un cadre : un territoire, un réseau, un groupe, une personne. Il est plus délicat de les dissocier car les manifestations de ces compétences sont imbriquées.

Ainsi, dans la perspective qui nous intéresse ici, nous pouvons définir la compétence collective comme la réponse efficace d'un système d'acteurs en interaction dans la résolution d'une question sociale située dans un contexte déterminé.

Cette compétence collective mobilise des compétences individuelles, (d'usage, d'engagement, de métier), des compétences organisationnelles (territoire, réseaux, institutions) qui peuvent produire, dans les processus expérimentaux mis en œuvre, des formes de synergie et de transcendance.

La compétence collective ainsi définie, n'est pas réductible à l'addition ou à l'articulation de compétences spécifiques portés par des acteurs ayant le monopôle d'une expertise, comme c'est le cas pour un groupe professionnel homogène, elle est le produit aléatoire d'un engagement collectif producteur de nouvelles manière d'agir et de penser.

L'émergence de compétences collectives suppose l'affirmation d'une volonté commune, une détermination collective, pour trouver les réponses appropriées aux situations identifiées comme des problèmes à résoudre. Les acteurs, stimulés par les cadres propices que constituent les démarches participatives vont identifier et construire un objet d'étude et d'expérimentation en développant par le jeu de leurs interactions une culture commune façonnée par des références (valeurs, modèles, principes) et un vocabulaire partagé<sup>78</sup>.

Ce travail d'élaboration collective se traduit le plus souvent par des pratiques coopératives, consensuelles ou conflictuelles, qui progressivement par les processus d'engagement et de validation transforment les actions et les acteurs. L'émergence de compétences collectives est porteuse d'apprentissage et d'innovations. Elle est aussi source d'une tension entre la tradition et la modernité.

<sup>78</sup> Cathy KHROMER, *Repérer les compétences collectives : une proposition d'indicateurs*, [www.ccb-formation.com](http://www.ccb-formation.com), 2008

Elle interroge aussi les positionnements institutionnels et professionnels. Les changements provoqués peuvent générer des résistances, des blocages, des velléités de dénigrement car ils peuvent remettre en cause des intérêts particuliers, des formes de légitimité, des pouvoirs structurés.

La production de compétences collectives ne se décrète pas, elle est le fruit aléatoire de l'activité d'acteurs en interaction dans une situation donnée. Les situations propices sont déterminées par des enjeux sociétaux mobilisateurs capables de susciter une dynamique collective qui vont transcender les positionnements initiaux des acteurs. C'est donc un processus d'apprentissage collectif qui va s'opérer dans la durée et prendre des formes variées en fonction des contextes et des capacités des systèmes d'acteurs constitués.

A la lumière de nos observations<sup>79</sup>, nous pouvons, de manière empirique et pratique, suggérer quelques recommandations opérationnelles pour encourager et faciliter l'émergence des compétences collectives.

Il convient de réunir notamment les conditions suivantes :

1. Un engagement durable, désintéressé et distancié,
2. Une démarche compréhensive fondée sur l'écoute, l'échange par le don,
3. Un effort de recherche propice à la clarification (des objets et des concepts) et à la production de savoirs,
4. Une formalisation effective des expérimentations et de communication des résultats,
5. Une capacité d'inclusion capable d'opérer une distance aux rôles sociaux et favorable à la reconnaissance des autres (altérité et intercompréhension)
6. Une capacité à coopérer et à assurer les médiations nécessaires en cas de conflits.

Cette grille sommaire des capacités à développer pour favoriser l'émergence de compétences collectives constitue un guide pour l'intervention. Cependant, si ces conseils méthodologiques peuvent présenter une quelconque utilité aux acteurs, ils sont largement insuffisants pour assurer la transformation des pratiques dans une perspective d'inclusion sociale. Il s'agit en effet d'opérer une véritable révolution culturelle qui va bouleverser les certitudes qui animent encore aujourd'hui certaines formes d'intervention sociale fondées sur l'assistanat et la fragmentation du travail social.

Nous avons identifié sommairement les savoirs constitutifs de la compétence en trois catégories : le savoir, le savoir-faire, le savoir être. Le savoir fait référence aux productions formalisées de connaissances sur des objets, il peut être produit par la sphère académique, la sphère professionnelle, politique... Le savoir-faire désigne les habiletés, capacités, tours de main, observables dans l'action. Enfin, le savoir être va désigner des attitudes relationnelles favorables à l'action et respectueuses de la personne. C'est de l'humanité de l'action qu'il s'agit, de la bonne attitude rendue possible par des qualités d'écoute, d'empathie, de pédagogie.

Allons plus loin dans cette approche des compétences en cherchant à comprendre et à caractériser l'usage des savoirs et leur articulation dans l'action collective.

---

<sup>79</sup> Nous faisons référence aux travaux réalisés dans le cadre du programme ECLAS « Quelles compétences pour l'inclusion sociale des personnes handicapées ». [www.ccb-formation.fr](http://www.ccb-formation.fr)

Gérard MAGLAIVE définit le savoir en usage<sup>80</sup> comme la mobilisation complexe de multiples formes de savoirs théoriques, procéduraux, pratiques. Selon cet auteur, le savoir en usage dans l'action apparaît comme une combinaison appropriée à la situation qui est travaillée par deux mouvements l'investissement et la formalisation. L'investissement dans l'action des acteurs et de leurs connaissances, habiletés, va constituer un acte de transformation, de recomposition et de création. Ce processus est rendu possible par une intelligence des situations et l'émergence d'une compétence validée par la mobilisation pertinente de différents types de savoirs qui vont s'ajuster dans l'action.

La formalisation obéit à des logiques de capitalisation et de valorisation des connaissances produites dans différentes sphères de reconnaissance. Les savoirs théoriques vont être formalisés par les chercheurs au sein de communautés scientifiques habilités à évaluer la qualité des productions en référence à des règles de scientificité, des références disciplinaires, des traditions académiques. Les savoirs de l'action pratique vont subir un traitement analogue au sein de communautés d'acteurs au regard de leur validité opérationnelle.

Autrement dit, les mêmes connaissances issues d'un effort collectif de réflexivité peuvent faire l'objet de traductions différenciées pour une appropriation collective.

Cette approche des savoirs en usage nous amène à interroger les processus collectifs d'apprentissage. Les travaux de David KOLB et de Guy PELLETIER<sup>81</sup> offrent une lecture particulièrement stimulante des processus d'apprentissages. Pour ces auteurs, l'apprentissage se construit dans un cycle alternant : expérience concrète, observation réfléchie, conceptualisation abstraite et expérimentation active :

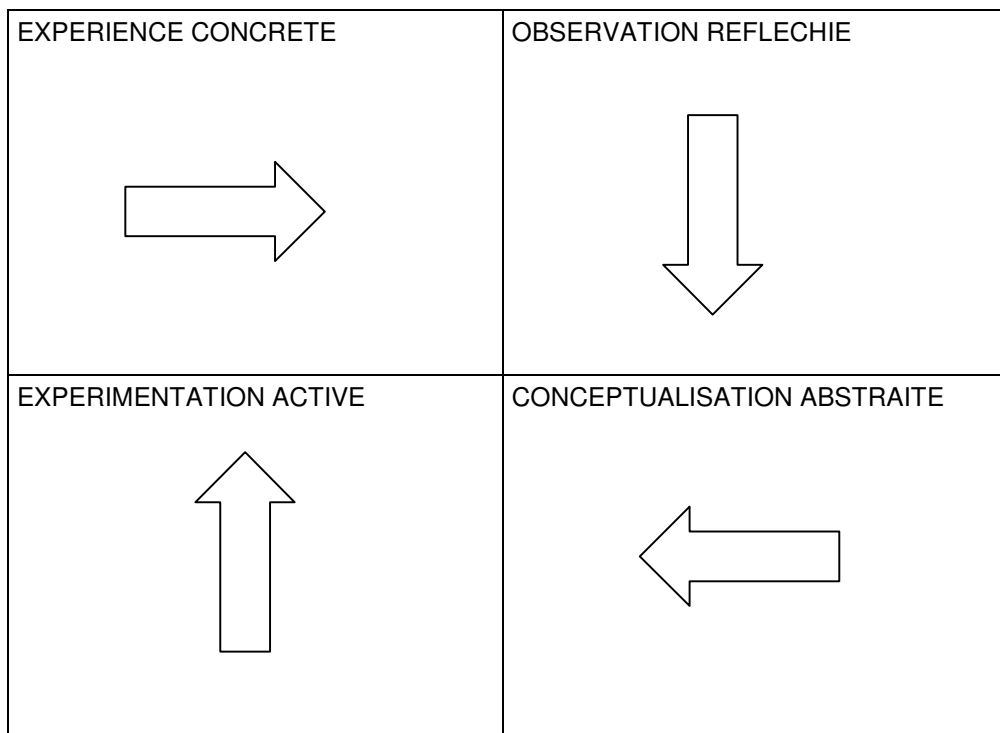
*« David KOLB avance l'hypothèse originale que le processus d'apprentissage associé à l'expérience est constituée d'un cycle de quatre étapes : l'expérience concrète, l'observation réfléchie, la conceptualisation abstraite et l'expérimentation active. Ce processus aurait un caractère cyclique. La pratique et l'action génèrent une expérience concrète qui devient un sujet d'observation et de réflexion. Ces dernières conduisent à une conceptualisation abstraite et à la généralisation et à la généralisation de théories de l'action qui invitent leur expérimentation dans les actions à venir. »*

---

<sup>80</sup> Gérard MAGLAIVE, Enseigner à des adultes, PUF, 1998, 285p.

<sup>81</sup> Guy PELLETIER, *Les profils d'apprentissages selon KOLB*, Université de Montréal, 1994 – Module SOCRATIC CCB.

**Graphique 3 – Le processus cyclique d'apprentissage, David KOLB, 1984**



Ce schéma introduit un processus circulaire et dialectique de distanciation, de l'expérience concrète à l'observation réfléchie puis de la conceptualisation abstraite à l'expérimentation active. L'expérimentation active actualisant ainsi l'expérience concrète.

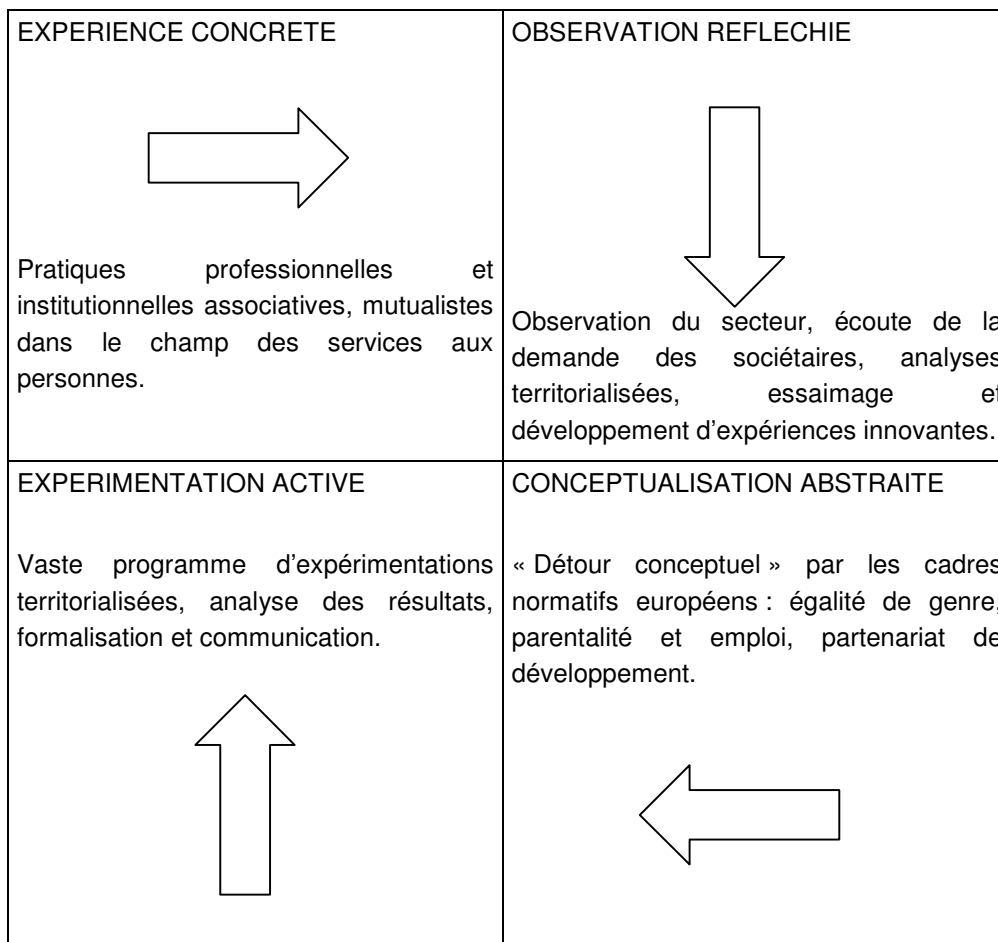
Cette approche que l'on peut aussi rapprocher de la notion de réflexivité, valide l'idée d'un processus prenant appui sur l'expérience des acteurs comme premier support de mobilisation et d'action. Cette expérience, individuelle et collective, porte en elle des connaissances souvent peu formalisées.

L'approche maïeuticienne développée en formation d'adultes (DHEPS) lorsqu'il s'agit d'individus ; la pédagogie coopérative pour les groupes constituent des outils favorables à l'expression et à la formalisation de ces connaissances expérientielles.

L'observation réfléchie désigne la mobilisation raisonnée des techniques et méthodes de la recherche empirique pour décrire un objet. La phase d'analyse des matériaux et la recherche d'hypothèses théoriques vont conduire à la formalisation de concepts, de modèles, d'outils. Cette conceptualisation abstraite permet d'orienter l'action de manière éclairée et d'en traduire les enseignements dans la construction d'une expérimentation active. Cette phase d'expérimentation va contribuer à l'enrichissement de l'expérience individuelle et collective. Ce cycle de l'apprentissage suppose un engagement des acteurs, la mobilisation de leurs ressources et de leur capacité à coopérer.

### Le modèle de l'apprentissage de KOLB s'applique-t-il à l'initiative MARGUERITE ?

Faisons « travailler » ce schéma en mobilisant nos observations.



### **3. Tâtonnement expérimental et innovation sociale, organisationnelle, technique, et institutionnelle**

Le programme MARGUERITE a produit de l'innovation organisationnelle (structures et réseaux), de l'innovation sociale (conception de nouvelles approches des modes de garde des jeunes enfants). Il a aussi contribué à la diffusion d'innovations conceptuelles (idées, expertises, lecture renouvelée du champ des services) grâce à la mobilisation d'un vaste réseau structuré et spécialisé.

La cohésion du réseau a été facilitée par l'appartenance revendiquée à l'économie sociale et à ses valeurs, l'adhésion au projet et le plaisir des membres à travailler en confiance.

L'ouverture du programme à d'autres mondes professionnels, statutaires ou disciplinaires a été confidentielle.

Notons le lien établi avec les syndicalistes et le réseau des comités d'entreprise ; mais on peut aussi considérer le syndicalisme, certes comme un secteur distinct de l'ESS, mais qui porte des filiations historiques communes et des convergences de valeurs de référence et d'action.

Le recours à la recherche et aux savoirs disciplinaires a été limité à l'économie sociale universitaire, dans son volet méthodologique (évaluation).

Avec le recul, on peut regretter l'absence de référence aux sciences sociales (sociologie de la famille, sociologie du care, gender studies, sciences de l'éducation et pédagogie).

Notons aussi que la territorialisation des expérimentations est propice au décloisonnement des acteurs et des pratiques.

On peut avancer l'hypothèse d'une tension, bien perçue lors de la création de la SCIC CERISE, entre une logique de coopération réticulaire (action partagée au service d'un public et d'un territoire) et une logique entrepreneuriale de développement d'une structure coopérative.

Autrement dit, la logique de coopération réticulaire et territoriale se rapproche d'une logique de service public et rend légitime une alliance politique et opérationnelle avec les pouvoirs locaux ; la logique entrepreneuriale, centrée sur la production de services dans un marché concurrentiel, va orienter les énergies et les moyens afin de défendre des positions, les consolider et les accroître.

Dans cette perspective, le programme MARGUERITE, qui ne permet pas de dépasser cette tension, offre néanmoins aux acteurs l'opportunité de se saisir de conceptions et d'outils validés par l'expérimentation, leur permettant d'agir de manière plus assurée en s'appropriant de nouveaux savoirs, de nouvelles capacités et en les mobilisant en situation.

## X. ÉTUDE DE TERRAIN COOP DOMI OUEST (Virginie Fontier)

### INTRODUCTION

Le programme de recherche ASOSC « La fabrique du social, expérimentation et innovation sociale » se base notamment sur l'idée qu'il y aurait une émergence d'un « tiers secteur scientifique », c'est-à-dire qu'un processus de mutualisation des savoirs expérimentaux (domaine scientifique) et d'expérience (acteurs de la société civile) s'opèrerait.

Cette recherche-action, dans la lignée de cette idée directrice, a pour objectif d'identifier, de saisir, d'observer et d'analyser les processus et pratiques mises en œuvre par des acteurs dans la construction de nouvelles réponses à des questions sociales, problèmes sociaux qu'ils ont identifiés. Ainsi, la question de départ à cette recherche, qui se veut participative et collaborative, pourrait être la suivante « Comment les acteurs résolvent collectivement et en mutualisant leurs ressources les problèmes sociaux qu'ils identifient ? ». Cette question générale intègre de nombreux questionnements sur le processus d'expérimentation et d'appropriation d'une initiative et de ce que nous pourrions nommer d'innovation sociale. Comment, les acteurs, mettent en forme une alternative en tant que réponse à une problématique sociale ? A quels types de savoirs ont-ils recours ? A qui et comment s'associent-ils pour porter ce projet ?

Deux hypothèses sur les processus d'hybridation des savoirs ont été formulées :

- 1<sup>ère</sup> hypothèse : la fabrique du social est le produit de la mobilisation collective d'acteurs en interaction qui forment des réseaux autour de questions construites par l'observation et l'expérience collective.
- 2<sup>ème</sup> hypothèse : la co-construction de pratiques sociales nouvelles est rendue possible par un travail de traduction est d'appropriation de savoirs pluriels.

Pour clarifier dès à présent notre utilisation du terme « d'innovation sociale », qui est d'ailleurs un concept évolutif et dont l'usage est pluriel, nous pouvons le définir comme un processus non linéaire et comme « *Toute nouvelle approche, pratique, ou intervention, ou encore, tout nouveau produit mis au point pour améliorer une situation ou résoudre un problème social et ayant trouvé preneur au niveau des institutions, des organisations, des commerces*<sup>82</sup> ». Cette définition souligne les nécessaires conditions à toute initiative se réclamant de l'innovation sociale, à savoir : la production d'un produit, d'un service (nouveau ou alternatif) en rupture avec l'état actuel ; l'engagement de plusieurs acteurs souhaitant résoudre un problème ; la diffusion, l'utilisation de l'innovation par un promoteur ou autres.

Un premier temps de la recherche a été consacré à la création d'une première liste recensant une quarantaine d'initiatives en Bretagne. Dans le prolongement de cette démarche une dizaine d'études de terrain approfondies ont été réalisées. Ces monographies<sup>83</sup> ont mobilisé différentes formes méthodologiques, pour exemple des entretiens collectifs, individuels, de l'observation ethnographique, des ateliers de recherche.

---

<sup>82</sup> Dandurand Louise, « Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative », *Revue française d'administration publique*, 2005/3 no115, p. 377-382.

<sup>83</sup> Une monographie est une description exhaustive d'un objet précis.

L'initiative que nous avons étudiée et que nous allons évoquer à présent est la coopérative Coop Domi Ouest (CDO). Cette monographie est le résultat d'une enquête par entretien ainsi que de notre participation à la première journée d'accueil des entrepreneurs sur le territoire finistérien. Les entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès des acteurs de CDO qui sont Mme M. Jaffrelot, gérante de CDO, de Mme C. Rodet, co-gérante de Chrysalide et de Pen Ar Bat et référente de CDO pour le Finistère, de Mr F. Charruau qui est co-gérant de Pen Ar Bat et un des fondateurs de CDO. Une entrepreneuse salariée de CDO a été interviewée ainsi que deux autres entrepreneuses même si le cadre de l'entretien de ces deux dernières était autre.

Avant d'entrée pleinement dans la description ainsi que dans l'analyse de cette initiative et de révéler en quoi elle relève d'une innovation sociale, il est important de revenir sur la forme juridique de celle-ci, à savoir une Coopérative d'Activité et d'emploi, et ce que cela induit.

Les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) s'adressent à « (...) *toutes les personnes souhaitant développer une activité économique, créer leur propre emploi. Elles répondent aux besoins des porteurs de projet de faire pour apprendre, de rompre un isolement social ou géographique, de développer des compétences liées à la fonction d'entrepreneur (vendre, gérer, s'organiser), d'avancer à son propre rythme, de partager et d'échanger sur leur expérience, leur métier, leur marché, dans un contexte coopératif et mutualiste.* <sup>84</sup> ». Ces structures souhaitent et revendiquent leurs différences avec les institutions dites « classiques » d'accompagnement des porteurs de projets notamment par leur organisation, leurs valeurs ainsi que par l'attention spécifique qu'elles portent aux entrepreneurs, « *Notre principe est de donner sa chance à tout le monde. C'est aussi cette mixité qui fait aussi la richesse de la coopérative.* ».(Mme C. Rodet, référente de Coop Domi Ouest (CDO) pour le Finistère, co-gérante de Chrysalide et de Pen Ar Bat.).

Devenir entrepreneur c'est « apprendre » un « métier ». « *L'objectif est de construire des entrepreneurs qui soient autonomes. On est sur une pratique qui est encore un peu différente de ce que l'on peut trouver de manière classique, qu'on pourrait apparenter un peu à la formation par alternance. Le principe c'est d'apprendre en faisant. Le support de leur apprentissage c'est leur activité et ils vont apprendre ce dont ils ont besoin au fur et à mesure qu'ils vont rencontrer des situations problèmes.* ». (C. Rodet). Ce métier comprend quatre grandes compétences nécessaires au développement d'une activité. Ces compétences sont la production, c'est-à-dire le métier que la personne doit maîtriser avant son entrée dans la coopérative ; la gestion ; la communication et l'organisation du travail. Les personnes chargées de l'accompagnement ont pour fonction d'accompagner ces individus dans ce processus d'apprentissage. Ils vérifient la viabilité économique du projet ainsi que la capacité de la personne à entreprendre. Une des particularité des CAE est que les entrepreneurs sont hébergés aux niveaux juridique (un seul numéro de SIRET pour tous), fiscal, comptable et des assurances. Etre entrepreneur au sein d'une CAE s'est être salarié de la coopérative tout en reversant un pourcentage de son chiffre d'affaires. Par ailleurs, l'accompagnement dans le développement de leur projet est à la fois individuel, à savoir par le recours à des entretiens individuels et collectif sous la forme d'ateliers et de travail en partenariat.

Le parcours de l'entrepreneur dans une CAE est composé de six étapes afin de concourir à l'apprentissage de ce métier et au développement de son activité. Tout d'abord une réunion d'information collective sur les CAE, leur fonctionnement, principes, permet de vérifier la compatibilité entre les projets souhaités et l'hébergement proposé. A la suite de cette réunion, des entretiens individuels sont entrepris afin de confirmer notamment la faisabilité du projet Les accompagnants

---

<sup>84</sup> Plaquette de présentation « Entreprendre autrement avec les Coopératives d'Activités et d'Emploi du Finistère. ».



vérifient également la compatibilité entre les projets portés par les entrepreneurs, les valeurs de la coopérative et la personne « *On voit un peu comment ils se positionnent par rapport à la coopérative, on appelle ça la cohérence entre le projet, la personne et la coopérative pour que le triangle ait l'air de fonctionner.* » (C. Rodet). Une entrepreneuse salariée associée d'une des CAE généralistes nous confirme cette nécessaire adéquation « (...) *il y a des gens qui ne sont pas admis dans la Coop d'emploi. On a refusé des candidatures parce qu'on sentait que des gens n'avaient rien à y apporter. Ils étaient là par confort mais uniquement par confort juridique, fiscal. [...] Oui, sinon ça n'a pas de sens. Autant aller dans une société de portage. Il faut vraiment qu'il y ait un échange.* ». Par la suite, les entrepreneurs participent à quatre journées d'accueil en groupe pour « *s'approprier l'organisation administrative et comptable, les logiciels de gestion et de suivi de l'activité, élaborer une stratégie, un plan d'action, des outils commerciaux*<sup>85</sup>. ». La finalité des quatre journées étant la signature de la convention de prospection. Cette convention de prospection se déroule sur une durée de trois mois qui doit permettre à l'entrepreneur de vérifier la faisabilité de son activité et permettre la réalisation d'un chiffre d'affaires suffisant pour lui permettre de signer un contrat de travail à durée indéterminée. A la suite de la signature du contrat de travail, le salaire de l'entrepreneur évoluera en fonction de son chiffre d'affaire. La fin du parcours peut se réaliser de quatre manières pour l'entrepreneur : son intégration à la coopérative en tant qu'associé (admission d'entrée sous certains critères) ; la création de sa propre structure juridique ; le retour au salariat ou l'abandon du projet.

Les CAE ont connu des transformations et sont nommées actuellement de deuxième génération. En effet, les CAE de deuxième génération se caractérisent par le fait que l'accès au sociétariat devient un aboutissement naturel du parcours des entrepreneurs et ne constitue plus une option. De plus, un auto-financement est possible car le turn-over est réduit et le modèle est celui de « l'entreprise partagée » avec un projet collectif de mutualisation. Les objectifs d'accompagnement, de rupture de l'isolement des porteurs de projet sont dépassés par de nouveaux projets collectifs, organisationnels et institutionnels. Joseph Sangiorgio et Stéphane Veyer<sup>86</sup> développent l'idée, à partir des mutations en cours au sein de la CAE « Cooppaname » (Ile-de-France) d'une troisième génération. Ces coopératives ne seraient plus uniquement une « entreprise de partage » mais un « bouillon de culture » avec une véritable assise financière dans laquelle aurait lieu de multiples coopérations croisées. Ce serait une nouvelle forme de protection mutuelle des parcours professionnels.

Coop Domi Ouest, qui est l'initiative étudiée, est une Coopérative régionale bretonne d'Activités et d'Emploi spécialisée dans le domaine des services aux personnes dont l'hébergement administratif des entrepreneurs est centralisé à Lorient. Cette structure fonctionne avec deux intervenantes extérieures qui sont Mme M. Jaffrelot, gérante non salariée et une gestionnaire comptable de « Sitelle Création ». Par ailleurs, une assistante comptable et administrative à temps plein est employée.

Coop Domi Ouest n'est pas une Société Coopérative et Participative mais une coopérative loi 47 avec le label « Coopérative d'emploi service à la personne » et ce du fait qu'il n'y ait pas d'entrepreneur salarié associé au contraire des coopératives généralistes telle Chrysalide. Ce statut est considéré comme provisoire répondant à un souci de prudence. M. Jaffrelot, exprime le souhait de transformer cette structure en une forme de coopérative d'emploi.

« *Pour CDO, c'est inexistant mais ce travail va se mettre en place à partir du mois d'octobre avec une concertation régionale de tous les entrepreneurs parce que pour qu'on puisse mettre en place cette*

<sup>85</sup>Plaquette de présentation « Entreprendre autrement avec les Coopératives d'Activités et d'Emploi du Finistère

<sup>86</sup> Sangiorgio Joseph et Veyer Stéphane, « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », *Projectics / Proyética / Projectique*, 2009/1 n° 1, p. 51-61.

*coopérative d'emploi il faut que ce soit vraiment une volonté des entrepreneurs. On a déjà, lors des visites que j'ai pu faire, en fin d'année dernière et début 2011, j'ai qu'en même évoqué le sujet et il y a eu un retour positif. ».*

En 2010, soixante dix sept entrepreneurs ont été hébergés par cette CDO dont quarante entrepreneurs salariés et onze en cours de convention. Leur répartition en fonction des départements était la suivante : les Côtes d'Armor comptait vingt-trois entrepreneurs, Le Morbihan seize, l'île et Vilaine dénombrait vingt deux entrepreneurs et le Finistère en hébergeait onze.

Le rapport d'activité de l'année 2010 nous permet de dresser leur profil. Tout d'abord, la coopérative comptait trente femmes et quarante sept hommes. Soixante pourcents d'entre eux avaient entre trente-six et cinquante-cinq ans. A l'entrée dans la coopérative, cinquante-quatre pourcents percevaient une allocation de chômage type ARE, demandeur d'emploi de moins de quinze mois, quinze pourcent étaient allocataires du Revenu de Solidarité Active (RSA) ou de l'Allocation de Solidarité Spécifique, dix pourcent avaient une activité salariée à l'extérieur et vingt et un pourcents étaient à la recherche d'un emploi et non indemnisé.

L'analyse des données concernant le chiffre d'affaires de la coopérative révèle une évolution positive de celle-ci. En effet, le chiffre d'affaire a progressé d'environ cinq pourcent entre 2009 et 2010 pour atteindre 309.214 euros et de soixante-cinq pourcent entre 2007 et 2010. Une progression de quatre pourcent est envisagée pour l'année 2011. L'île et Vilaine est le département qui connaît la plus forte progression suivit du Finistère. Cependant, il est important de souligner que le Finistère est en deuxième position alors qu'il s'agit du département où l'on dénombre le moins d'entrepreneurs. Ce constat peut sans doute s'expliquer par les types de services qui y sont développés. Ainsi, les prestations qui engendrent le plus de chiffre d'affaires sont l'entretien de jardin, l'assistance informatique, les cours à domicile et l'entretien de maison.

Selon Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein et Diane-Gabrielle Tremblay « *Le processus d'innovation est certes technique mais il est aussi social. Etudier une innovation, c'est mettre en lumière les ressources sociales, techniques, économiques, politiques et culturelles qui sont mobilisées par des acteurs individuels et collectifs.*<sup>87</sup> ». Nous allons retracer la genèse et la mise en œuvre de cette initiative, sa situation actuelle et ses caractéristiques, ainsi que les perspectives et devenirs envisagés. Cette innovation se caractérise par les valeurs qui sont portées par la structure, un statut d'entrepreneur qui potentiellement remet en question une définition économique classique et une situation économique fragile, voir incertaine liée à une dépendance des financements publics et des activités à faible plus-value, ce qui nécessite une réflexion permanente d'un modèle établi « presque parfait » mais insuffisamment lucratif.

## **1. La genèse du projet Coop Domi Ouest : de l'expérimentation à l'innovation sociale**

### **1.1 CDO, la réponse formulée à un problème social**

Coop Domi Ouest a été créée juridiquement en 2006 et a démarré progressivement à la fin de l'année 2006 et au début de l'année 2007. Cette Coopérative d'Activités et d'Emploi, à caractère expérimental, spécialisée dans le domaine des services à la personne est liée à la promulgation de la

---

<sup>87</sup> Jean-Marc Fontan, Juan-Luis Klein, Diane-Gabrielle Tremblay, « Innovation et société : pour élargir l'analyse des effets territoriaux de l'innovation. », *Géographie, Économie, Société*, 6, 2004, p115-128.

loi Borloo, le 26 juillet 2005, et à une demande exprimée par des porteurs de projets aux coopératives d'activités et d'emploi.

*« (...) dès qu'il y a eu la loi Borloo on a eu plein de demandes de gens qui venaient nous voir en disant « Moi je voudrais faire de l'informatique à domicile, de l'entretien de jardin. ». Très vite on a vu qu'il y avait de la demande donc on s'est dit qu'il fallait trouver une solution et la solution a été la création de CDO. » C. RODET.*

La loi Borloo est un plan de développement des services à la personne dont l'objectif premier était de favoriser la croissance de ce secteur, d'y créer des emplois et de le professionnaliser afin d'assurer une qualité des prestations fournies. Pour atteindre cet objectif plusieurs mesures avaient été créées :

- La création du « chèque emploi service universel ».
- L'allègement des charges sociales pour les particuliers employeurs.
- Une TVA à 5,5%.
- Une exonération des cotisations sociales patronales pour les prestataires de services sur la partie du chèque emploi financée par l'employeur et dans la limite de 1830 euros par an et par salarié.
- Un allègement des procédures d'agrément permettant d'intervenir sur le secteur en bénéficiant des avantages fiscaux et sociaux qui lui sont liés.

Les activités de services à la personne ne pouvaient être intégrées au sein d'une coopérative d'activités et d'emploi généraliste telle Chrysalide pour le Finistère ou Sitelle Création dans le Morbihan car la structure devait être exclusivement consacrée à ce domaine et ce afin de bénéficier des avantages fiscaux d'où la création de cette coopérative.

Coop Domi Ouest, dont le souhait était de répondre à une demande, n'avait pas pour objectif de déstructurer le marché existant de l'économie sociale et solidaire notamment en établissant une concurrence avec les structures déjà existantes mais d'améliorer la qualité des prestations et de pérenniser l'emploi des services aux personnes en le rendant moins précaire.

Les porteurs de projets souhaitant être hébergés par CDO doivent proposer, afin de bénéficier des avantages fiscaux<sup>88</sup>, des prestations de service, à domicile, de confort, en agrément simple et ce en complémentarité aux associations de services à la personne.

Une des particularités de CDO est que les prestations proposées par les entrepreneurs doivent être rattachées à « l'agrément simple » et non de « qualité ». Cette spécificité induit une liste exhaustive des activités possibles. Les activités que CDO peut héberger sont : l'entretien de la maison et travaux ménagers ; petits travaux de jardinage y compris les travaux de débroussaillage et enlèvement de déchets ; prestations de petit bricolage dites « hommes toutes mains » ; assistance informatique et internet à domicile ; garde d'enfants de plus de trois ans à domicile ; soutien scolaire ; cours à domicile ; assistance administrative ; préparation de repas à domicile ; soins et promenades d'animaux de compagnie pour personnes dépendantes ; maintenance, entretien et vigilance temporaire à domicile, de la résidence principale et secondaire ; activités qui concourent directement et exclusivement à coordonner et délivrer les services à la personne ; livraison de repas à domicile ; collecte et livraison de linge repassé ; livraison de courses à domicile ; accompagnement d'enfants de plus de trois ans dans leurs déplacements. A partir de septembre 2011, les activités « esthétique » et

---

<sup>88</sup> Une TVA à 5,5% ; une réduction de 50% des prestations payées sur l'impôt sur le revenu pour les clients ; crédit d'impôt ; absence de charges sociales patronales URSSAF jusqu'à concurrence du SMIC pour les salariés de CDO.

de « coiffure » seront ajoutées à cette liste. Ces deux activités nécessiteront des références professionnelles.

Cette structure permet aux entrepreneurs salariés de coopératives généralistes de développer une nouvelle activité dans le domaine du service aux personnes et pour certains de réaliser davantage de chiffre d'affaires. En effet, les entrepreneurs peuvent être hébergés à l'intérieur de plusieurs coopératives en même temps. Comme C. Rodet le souligne, l'entrée se réalise par les coopératives généralistes et non par Coop Domi Ouest.

*« En fait ceux qui sont dans CDO sur ces activités là c'était déjà ceux qui étaient dans les généralistes. Ceux qui entrent dans les généralistes actuellement se disent aussi « je vais passer aussi dans CDO ». On n'a aujourd'hui personne qui vient nous voir en disant « je voudrais faire de l'entretien de jardin dans le cadre du service à la personne ». C. RODET*

## **1.2. Le contexte institutionnel de l'innovation sociale: une difficile reconnaissance par les pouvoirs publics**

### **...de la pertinence des objectifs poursuivis par la structure.**

L'innovation sociale est le résultat d'un « bricolage » social qui implique plusieurs acteurs issus de la société civile (acteurs sociaux qui identifient une problématique émergente), de la sphère politique (celle qui a le pouvoir, les moyens et la légitimité d'action) et de la recherche (formulation de suggestions, de solutions). Selon Louise Dandurand, les politiques publiques peuvent être autant un levier qu'un frein à l'innovation sociale car la reconnaissance politique du besoin social identifié par les acteurs ainsi que de la solution « novatrice » est nécessaire au développement et à la pérennisation de l'innovation sociale. *« A travers les politiques publiques, les lois et les réformes, les décideurs politiques donnent ainsi aux « promoteurs » de l'innovation sociale, les moyens d'agir sur les plans financier, matériel, institutionnel et légal. Ils effectuent des arbitrages entre des priorités concurrentes et des intervenants parfois divergents et cherchent à bâtir des consensus. Par ailleurs, lorsque leurs intérêts immédiats s'opposent aux besoins de la société civile à plus long terme, ils peuvent aussi faire obstacle à l'innovation sociale.<sup>89</sup> »*

CDO est une structure régionale et non départementale comme pour les autres coopératives. En effet, les coopératives généralistes bretonnes des quatre départements, que sont « Elan Créateur » (Ile et Vilaine), « Sitelle Création » (Morbihan), « Avant Première » (Côtes d'Armor) et « Chrysalide » (Finistère), se sont associées pour créer CDO. CDO s'appuie sur les généralistes avec un référent dans chaque département. Cette dimension est un choix qui répondait à un souci de prudence face à un avenir incertain et d'économie budgétaire par la mutualisation des postes et compétences, *« Voilà on a fait une coopérative régionale en se disant que de toute façon ce n'est pas très gênant puisque là on est plus dans un hébergement administratif sachant que chaque coopérative généraliste fera l'accompagnement physique, en tout cas tout ce qui est formations et ateliers et du coup les personnes n'auront pas à se déplacer sinon peut-être une fois par trimestre. ».* (M. Jaffrelot.)

Les débuts ont été marqué par un manque de financement lié à une méconnaissance et des doutes sur la pertinence exprimés par les pouvoirs publics, les financeurs. Les premiers financements ont été d'ordres privés notamment avec la participation de la Fondation de France, de la MACIF et d'un

---

<sup>89</sup> Dandurand Louise, « Réflexion autour du concept d'innovation sociale, approche historique et comparative », *Revue française d'administration publique*, 2005/3 no115, p. 377-382.

apport des quatre coopératives généralistes. Les premiers financements publics datant d'il y a trois ans.

*« Notre réflexion est partie de là, des quatre coopératives en se demandant « Comment peut-on faire quelque chose ? ». On savait pertinemment qu'on ne pouvait pas chacune avoir son entreprise de service à la personne parce que ça a un coût et on sait aujourd'hui que les financeurs publics c'est extrêmement difficile de les mobiliser donc on a réfléchi sur une structure régionale. ». M. Jaffrelot.*

*« Oui, je ne sais pas, ça ne doit pas être très glamour. Même, je me souviens une fois à une réunion à Rennes, à la région pour faire le point sur l'ensemble des coopératives, les généralistes, le bâtiment, les artistes oui mais le service à la personne ils ont décidé qu'on était en concurrence avec les associations de service à la personne. On a mis du temps à expliquer qu'on n'était pas en concurrence et puis ils ont fini par comprendre et aujourd'hui à nous financer mais c'est notre seul financeur. » C. Rodet*

*« Pour eux (partenaires), il y avait soit le privé, les grosses boîtes privées et puis de l'autre côté surtout il y avait toutes les associations qui faisaient du service à la personne. Ils avaient du mal à comprendre ce qu'on allait faire là dedans. Ils ne voyaient pas trop l'intérêt. ». F. Charruau.*

## **2. Une innovation sociale institutionnelle qui se caractérise par une mutualisation des connaissances et expériences. La place du réseau dans l'expérimentation et l'essaimage des savoirs**

Coop Domi Ouest représente une expérimentation nationale en tant que première coopérative en France dédiée aux services à la personne. Elle est le résultat d'un travail en réseau, en partenariat, notamment avec les acteurs du réseau « Coopérer pour entreprendre » au niveau national, ainsi que « Coopérer pour entreprendre grand Ouest », « L'Union régionale des Scop » mais aussi d'un travail en collaboration avec les instances nationales telles que le ministère de l'emploi et de la formation. *« Il faut savoir que comme je le disais tout à l'heure tout ce que l'on prodigue comme conseils aux entrepreneurs on essaye de se l'appliquer au niveau de notre réseau, c'est qu'on travail beaucoup en lien avec les autres coopératives. ». C. RODET.*

Cette expérience a été diffusée à l'ensemble du réseau et ce à l'image des coopératives, de leurs valeurs et principes que sont le partage et la coopération. F. Charruau, co-gérant de Chrysalide et de Pen Ar Bat, a participé à la fondation de CDO et exprime cette mutualisation des connaissances et expériences entre les différentes coopératives du réseau.

*« C'est un peu le système de coopérer, des coopératives depuis le départ. On fait des expériences et puis après on en fait profiter tout le monde. Là, c'est ce qui s'est passé, on a fait l'expérimentation sur l'Ouest et puis on s'est un peu retrouvé en tête dans le réseau sur ce groupe de travail. [...] On s'est retrouvé à amener les résultats, les fruits de l'expérimentation, de les ramener au niveau national. Avec aussi le système qu'on a au niveau national, avec le transfert de savoir-faire, ce sont les coopératives qui ont de l'expérience qui soit essaient, c'est-à-dire qui aident à monter le projet sur un territoire, soit une personne qui avait envie de monter le projet, dont l'idée a été validée par le réseau ou soit une collectivité, peu importe. On a cet essaimage où une coopérative de proximité va aider à monter le projet et ce transfert de savoir-faire, cette coopérative va pouvoir amener son savoir-faire. Il y a des principes aussi. Il y a des choses qui sont un peu gravées dans le marbre quant au fonctionnement des coopératives. Ça, ça a été fait au niveau national ».*

## 2.1 Une école de la coopération avec pour slogan : « Travailler pour soi et réussir ensemble »

Les entrepreneurs salariés et associés, hébergés doivent « adopter » et porter les valeurs associées à la CAE. Ces valeurs étant la solidarité, la démocratie, l'égalité, le partage, la mutualisation, et la coopération. Ainsi, la plaquette de présentation des CAE du Finistère précise que l'une des « obligations »<sup>90</sup> de l'entrepreneur est de « *respecter les valeurs coopératives* ».

Pour C. Rodet, une CAE est une « *école de la coopération*. » dont le slogan serait « *Travailler pour soi et réussir ensemble* ». Une des volontés est de faire travailler les entrepreneurs ensemble par le biais notamment de réponses à des appels d'offres.

*« Ca, c'est quelque chose qui au fil du temps où on les a de plus en plus sensibilisé à ça en disant que pour que ça ait du sens d'être dans la coopérative il faut adhérer, pas obligé d'être militant de la coopération, mais en tout cas avoir une sensibilité par rapport à ça. Si je suis hyper individualiste et que mes sous c'est mes sous. Il y a cette solidarité au niveau financier. Si on pousse encore plus loin cette solidarité, ce sont des entrepreneurs qui ont développé leur activité et qui ont fait le choix non pas de partir de la coopérative quand ils ont développé l'activité mais de rester en devant associé et eux ils payent plus cher. Outre le fait qu'ils gardent un statut de salarié, ce qui n'est pas négligeable, qu'ils ont un service comptable qui leur fait leur compte, ils sont bien contents aussi, mais c'est avant tout un acte militant. L'idée c'est on veut consolider. ».* C. Rodet.

Pour M. Jaffrelot les personnes souhaitant devenir associé de la coopérative « (...) *ont d'abord l'éthique de la coopération, l'économie sociale et solidaire, elles sont vraiment dans le développement de ces activités là, elles savent mutualiser, partager, amener des choses.* »

Selon Joseph Sangiorgio et Stephane Veyer, les CAE sont des « *entreprises épistémiques* », c'est-à-dire « *des organisations dont l'activité serait de se construire elles-mêmes en tant qu'entreprises par et pour la démarche d'apprentissage et d'innovation qu'elles portent* ». Pour développer cette idée ils se réfèrent à l'analyse Patrick Cohendet<sup>91</sup> sur le cas de Linux. Chaque entreprise, organisation est composée de plusieurs communautés qui en interaction produisent des changements. Deux grands types de communautés se distinguent, les « communautés hiérarchiques » (groupe projet qui sont contrôlés par les instances hiérarchiques) et les « communautés autonomes » (« communautés de pratiques » et « communautés épistémiques »). Si les « communautés de pratiques » développent de nouvelles connaissances de manière indirecte, les « communautés épistémiques » produisent délibérément de nouvelles connaissances. Ainsi, ces dernières sont structurées autour d'un but à atteindre et par une autorité procédurale qui regroupe un ensemble de règles et/ou de codes. Cette autorité procédurale qui peut être créée à l'intérieur ou à l'extérieur de cette communauté définit donc les objectifs et les moyens et régit les comportements. L'application de l'analyse faite à l'innovation sociale que représente Linux aux CAE et notamment à Coop Domi Ouest nous permet d'identifier les acteurs premiers de celle-ci comme appartenant à une « communauté épistémique ». En effet, Coop Domi Ouest dans son processus de développement se caractérise par : la proposition d'un projet d'alternative aux pratiques dominantes ; les acteurs partagent un sentiment d'appartenance, un entre

---

<sup>90</sup> Les autres obligations sont : « *respecter les règles du droit du travail et la législation liée à son activité ; rendre compte régulièrement (selon l'accord entre l'entrepreneur et la coopérative) de l'avancement de l'activité ; remettre l'intégralité du chiffre d'affaires à Chrysalide ; participer à la vie collective.* ».

<sup>91</sup> Cohendet Patrick et al., « Innovation organisationnelle, communautés de pratique et communautés épistémiques : le cas de Linux », *Revue française de gestion*, 2003/5 no 146, p. 99-121.

soi de pairs (mêmes parcours, mêmes problématiques) ; le concept d'entrepreneuriat collectif est expérimental ; l'innovation est mutualisée ; il n'existe pas de « direction hiérarchique » mais une « charte de coopérer pour entreprendre ».

## 2.2 Quelle trajectoire d'innovation pour un modèle « presque parfait » mais insuffisamment lucratif ? Une remise en question du modèle nécessaire ?

***Le succès des CAE et du statut d'entrepreneur salarié (associé). L'entrepreneuriat collectif, une réponse à un autre besoin, celui d'une alternative au salariat et à l'entrepreneuriat classique.***

Les entrepreneurs interviewés, hébergés dans CDO ou dans une autre CAE, qu'ils soient en cours de convention ou entrepreneur salarié ou associé, expriment à l'unisson l'utilité de cette structure et ce en ayant étudié au préalable les différents statuts juridique possibles lors d'une création d'activité. Tous expriment le fait de pouvoir tester son projet tout en étant encadré, aidé et rassuré. Pour Carine, entrepreneuse salariée de CDO, *«Ca permet de mettre le pied à l'étrier. Ca permet de prendre confiance et après de s'envoler. [...] Il y a certaines personnes, comme celle que j'ai rencontrées, qui ont cette peur de se lancer. Ils ont besoin d'être rassuré, d'être entouré, d'être plus cadré.»*. Morgane, entrepreneuse salariée associée révèle le besoin d'un partage d'expériences et de connaissances. *« (...) c'est aussi pouvoir se lancer sans créer sa propre structure au départ. Tester avant de me lancer. Puis l'appui de personnes qui ont une certaine expérience dans les entreprises et qui peuvent apporter leur aide pour différentes choses comme l'administratif. »*. Outre cet élément déterminant qui constitue un des fondements de ces coopératives trois facteurs explicatifs principaux quant au choix d'intégrer ces CAE sont avancés par les entrepreneurs.

La dimension « formation continue » ou « en alternance » que soulignait C. Rodet est de même affirmée comme déterminante par les entrepreneurs qui auraient pu, pour certains, être en difficulté face au monde inconnu que peut-être l'entrepreneuriat, ainsi selon Claire qui était en cours de convention, *« En fait, c'était surtout pour me rassurer parce que je suis toute seule. J'ai deux enfants à charge et c'est vrai que je me lance mais je ne me lance pas toute seule. Ils sont là pour m'aider, au niveau gestion, au niveau compta, même au niveau marketing (...) »*, et pour Flavie, également en cours de convention, *« C'est le fait aussi je pense aussi que dans la formation continue, qui pour moi est primordiale [...] je trouve que c'est bien pour le cœur du métier d'entrepreneur d'avoir accès à des formations comme ça, concrètes. Donc le réseau, des formations et puis aussi l'esprit coopératif. »*

Les entrepreneurs peuvent tester leur projet, sa viabilité ainsi que leur capacité à entreprendre tout en ayant un sentiment de sécurité du fait du statut de salarié que confère la coopérative. Claire<sup>92</sup>, nous a expliqué le choix de ce statut juridique de la manière suivante *« (...) au début je pensais me mettre en tant qu'auto-entrepreneur mais après je me suis dit non je suis toute seule avec mes deux gamins je voulais quand même avoir la sûreté de l'emploi dans le sens où je suis quand même en CDI, c'est clair que c'est en rapport avec mon chiffre, j'aurais du chômage c'est pareil c'est en rapport avec mon chiffre mais j'ai un soutien derrière, j'ai des rendez-vous. »*. Carine partage son avis *« On reste salarié donc si éventuellement on se rend compte que ça ne marche pas ou qu'on fait fausse route on ne se retrouve pas sans rien. C'est une certaine sécurité. Si on arrête on garde certains droits tandis que si on se lance directement la personne peut se retrouver sans rien. »*. Ce statut juridique permet de combiner le maintien des avantages du salariat tout en entreprenant sa propre activité.

---

<sup>92</sup> Il s'agit ici de faux prénoms et ce afin de respecter l'anonymat des personnes interviewées.

Si ce statut juridique d'entrepreneur salarié semble connaître un certain succès auprès des porteurs de projets néanmoins il manquerait encore de visibilité et de reconnaissance par les pouvoirs publics, « (...) ça passera par une reconnaissance de ce que l'on fait, une reconnaissance du statut d'entrepreneur salarié parce que pour le moment c'est écrit nul part. Là il y a un bout de page dans le code du travail sur les sociétés de portage qui sont déjà beaucoup plus anciennes que nous. Nous on voudrait que ce statut soit vraiment reconnu et qu'un entrepreneur qui crée dans une coopérative d'activité et d'emploi soit comptabiliser dans les créations d'activités aujourd'hui ils ne le sont pas...il y en a 4-5000 en France, ils sont nulle part. Ils sont salariés mais pas créateurs. ». C. Rodet. Ces personnes sont reconnues comme salariées par les pouvoirs publics or ils se définissent et sont reconnus par autrui comme étant aussi des entrepreneurs car créateurs d'activités. Ce statut ambivalent de part la combinaison de deux statuts peu ainsi remettre en question ou du moins interroger une des définitions classiques de ce qu'est un entrepreneur à savoir une personne qui a le goût du risque, anticonformiste, ayant une capacité à innover, à calculer, qui recherche le profit et qui s'inscrit dans des activités en croissance. En effet, quelle(s) définition(s) de l'entrepreneur ? Qui peut se définir et être considéré et/ou reconnu comme entrepreneur ?

A la sécurité du statut de salarié s'ajoute le besoin de partager, de lutter contre l'isolement que peut induire l'entrepreneuriat sous d'autres formes juridiques « classiques ». La possibilité, voir l'encouragement à travailler entre entrepreneurs, en réseau, peut permettre le partage, la création d'opportunités professionnelles notamment en répondant à des appels d'offres et de favoriser la sociabilité. Ainsi, pour Flavie, « C'est déjà le fait de ne pas être tout seul surtout dans le métier dans lequel on est il faut s'en arrêter échanger pour évoluer. Il faut aussi échanger pour garder le cap d'en ce que l'on a envie de faire car travailler seul c'est compliqué, parfois on est découragé. [...] mais là par exemple j'ai déjà échangé avec des gens, des échanges de mail. Il y a des groupes qui se forment sur lesquels on me sollicite. Ce n'est pas concret parce que je n'ai pas encore vu les gens physiquement mais il y a déjà une dynamique en dehors même de mon choix à moi. »

## **2.3 CDO une structure fragile au devenir incertain**

### **...un modèle « presque parfait » mais non lucratif.**

Le processus d'innovation n'est pas linéaire et des oscillations entre créativité, vulnérabilité et consolidation sont un fait. L'accès à un modèle économique pérenne ne se réalise pas sans difficultés. Si différentes phases peuvent être identifiées au cours du processus d'innovation (en fonction de la forme): l'expérimentation ; l'expérimentation organisée ; l'expérimentation comme protocole encadré scientifiquement, une nouvelle étape peut sans doute y être ajoutée malgré l'affirmation d'une innovation aboutie, effective, celle de la remise en question par l'apparition de nouveaux problèmes sociaux.

CDO est une structure fragile surtout en terme de chiffre d'affaire car les activités qui y sont développées ne sont pas à forte plus-value et elle est instable par le flux constant d'entrées et de sorties des entrepreneurs. CDO peut pâtir de son objectif premier en tant que CAE, à savoir permettre de tester un projet et de développer une activité avec la finalité d'une création d'une entité juridique à part entière. Ainsi, si les entrées ne peuvent pas compenser les sorties par ailleurs, si les activités sont dans l'ensemble à faible plus-value, de plus des différences existent entre les activités qui y sont développées ce qui peut supposer en cas de départ d'un entrepreneur réalisant un chiffre d'affaire important un déséquilibre dans la balance financière. La limite économique de la coopérative réside dans son manque de rentabilité. Le modèle « presque-parfait » n'est pas lucratif et il est difficile de réaliser une marge de développement comme ce peut être le cas pour une entreprise classique



La coopérative ne peut être autonome financièrement par conséquent elle dépend essentiellement des financements publics notamment du conseil régional de Bretagne et des Conseils Généraux des quatre départements. Selon M. Jaffrelot, « (...) on a que la région Bretagne qui nous finance c'est extrêmement compliqué et je ne vois pas comment cette structure, CDO, peut se financer d'elle-même. C'est impossible car elle aura nécessairement besoin, en permanence, de fonds publics. [...]. Sans les subventions ce n'est pas viable du tout. Je peux vous dire que si l'année prochaine la région Bretagne décide d'arrêter de financer CDO à mon avis l'entreprise elle s'arrêtera. ». Ces propos sont confirmés par C. Rodet qui souligne un contexte de moins en moins favorable aux soutiens financiers de la part des pouvoirs publics « On a une mission de service public et aujourd'hui où les financements publics sont un peu en peau de chagrin on sent bien que ça commence à coincer. ».

## 2.4 Des réflexions sur le modèle et l'avenir de la structure envisagées en conséquence

Une des volontés est de développer davantage la coopérative notamment par l'accroissement de partenariat ainsi que par l'augmentation de sa visibilité, de sa reconnaissance et de son ancrage territorial. Aujourd'hui CDO manque encore de visibilité « C'est très peu connu. Là, on est en train de rencontrer tous nos partenaires au niveau du Morbihan. Déjà Sitelle Création c'est « Ah, oui, on en a entendu parler » mais ils ne savaient pas trop ce que c'était alors vous imaginez quand on arrive à parler de CDO, c'est encore moins connu. Il y a un très gros travail à faire à ce niveau là. » (M. Jaffrelot) et de lisibilité.

Cette volonté de créer des partenariats avec d'autres structures ou autres se confronterait selon M. Jaffrelot à un milieu caractérisé par une forte concurrence entre institutions « On sent que dans le service à la personne c'est chacun pour soi un petit peu. Moi, je le sens très fortement. ».

La coopérative, quelque soit la situation et les incertitudes, restera à dimension régionale et sur un agrément simple et non de qualité car ce dernier demande des compétences et une organisation qui ne sont pas envisageable, « On est vraiment sur un autre métier qui n'est pas le notre. » (M. Jaffrelot). L'objectif premier restera le même, à savoir tester la faisabilité, la viabilité d'un projet et accompagner son développement afin que la personne puisse créer ultérieurement son entreprise.

Par ailleurs, la question de la demande se pose. En effet, la demande exprimée par des clients et par des porteurs de projets va-t-elle perdurer, stagner ou décliner ?

Ces questions sont envisagées par les fondateurs et dirigeants de CDO et la réponse qui y ait apporté est que CDO pourrait être considérée comme un service rendu aux entrepreneurs. L'objectif ne serait pas alors le développement de la coopérative mais juste le maintien de la structure avec un autofinancement par les entrepreneurs, « Si demain CDO ça s'essouffle on arrête CDO. C'est-à-dire qu'autant on va peut-être s'acharner... privilégier les généralistes, autant CDO si à un moment donné on se rend compte qu'il n'y a plus de raison de continuer, à priori voilà on va... Les entrepreneurs de CDO pourront faire la même chose dans les coopératives généralistes finalement. » (C. Rodet). De même pour M. Jaffrelot « Après ce qui concerne CDO, c'est vraiment la pertinence de conserver CDO. On peut très bien imaginer que CDO ça reste un service qu'on rend aux entrepreneurs. On n'est pas dans une stratégie de développement mais à partir du moment où le service à la personne ça doit être une société à part ça restera un petit local avec un centre de gestion quelque part et puis à la limite on s'en fichera s'il y a 20-30... »

## XI. ÉTUDE DE TERRAIN PALACRET (Jorge Muñoz et Virginie Fontier)

### 1. Présentation de la structure

Le site du Palacret se trouve en bordure du Jaudy dans le département de Côtes d'Armor. A quelques kilomètres de Begard et Saint Laurent. Le site regroupe plusieurs bâtiments reconstruits par Etudes et Chantiers<sup>93</sup>.

L'histoire du Palacret en tant que projet commence formellement en 2002 lorsque la communauté des communes du Pays de Begard rachète le site. Cet achat fait suite à la demande des proches de M. Jean-Marie Le Moullec teilleur de lin. Il fait part de son souhait que le site soit acquis par la collectivité. Dans cette perspective, la communauté des communes avait demandé à Etudes et Chantiers de procéder à l'élaboration d'un projet pour le site.

Cependant, la structure actuelle est née en 2010 après plusieurs années des discussions et réunions autour de la question du projet pour le site. Finalement, le Palacret regroupe 4 structures associatives sous la forme juridique « collectif associatif du Palacret ». Cette forme englobe 4 associations : les amis du Palacret, Etudes et chantiers, la MJC pays de Bégard et War-dro an Natur<sup>94</sup>.

Le pari du projet est de tenter de prolonger et de conjuguer sur une unité de lieu, différentes dimensions. L'éducation populaire dans la perspective d'un partage des relations sociales et des décisions, la transmission des savoirs et savoir-faire anciens, les dimensions environnementales, la synergie qui permet le site pour développer des actions culturelles et citoyennes et enfin, la possibilité à travers la restauration, valorisation des bâtis et les échanges internationaux de participer à la vie locale.

Le Palacret est un projet collectif mobilisant des acteurs locaux (élus, associations, etc.) et s'articulant avec une valorisation des spécificités et compétences de chaque membre. Il se veut « *un carrefour citoyen des cultures locales et internationales* ».

En termes de relations avec les collectivités locales, le Palacret a signé un « contrat de territoire » avec le conseil général, la maison de l'Europe à Brest, Interculturel à Dinard, MJC Lannion, Guingamp, etc. Il propose également un hébergement, un centre de ressources, des activités culturelles, la possibilité d'organisation des activités scolaires, etc. Son développement a nécessité une organisation interne plus formelle. Un « comité technique » s'est ainsi créé se réunissant tous les mois et rassemblant l'ensemble de membres, les bénévoles et acteurs extérieurs intervenant sur le site. Ce comité permet de réguler les interventions et les propositions des projets. Il se réunit tous les mois, tous les salariés et les personnes du service civique aussi. Ce comité permet d'examiner et aborder les questions du vie du site.

Par ailleurs, le Palacret a mis en place en interne une « Réunion de programmation » : pour présenter les projets des uns et des autres pour se coordonner. Cette réunion donne lieu à discussion et favorise également les préparatifs ultérieurs. A titre d'exemple, l'année internationale de la forêt est un projet introduit par War-dro an Natur mais il a mobilisé la MJC de Bégard pour les animations locales.

---

<sup>93</sup> Un projet précédent a tenté de voir le jour. Une « maison nature » dans un tel site a été jugée trop éloignée des bourgs et n'a pas rencontré l'appui du conseil général.

<sup>94</sup> <http://www.lepalacret.org/>

Ainsi le projet Palacret actuellement dispose de locaux, d'un projet large et global permettant à l'ensemble des structures associatives de se coordonner. Le Palacret se maintient économiquement grâce à des subventions et des ressources provenant : de la région, Etudes et Chantiers, des fonds européens, de la communauté des communes, le conseil général et de son activité propre.

En termes de membres, il comporte une animatrice culturelle, un directeur du pays Bégard, une responsable d'un centre ressources, une coordinatrice du site, une responsable de la gestion de la longère, un chargé de projet, un coordinateur nature et un animateur nature, des bénévoles, un service civique (Etude et Chantiers) et un encadrant technique d'Etudes et Chantiers. Soit au total une dizaine de personnes avec un quasi parité entre les hommes et les femmes.

## **2. Genèse du projet : entre histoire locale et rencontre associatif**

La mise en place du projet Palacret est une bonne illustration de relations entre les acteurs politiques locaux et le monde associatif. Si le projet dans sa forme actuelle date de l'année 2010, le souhait de réaliser quelque chose sur le site est bien antérieur. Cet aspect dévoile les processus par lesquels les acteurs sont passés pour parvenir à concrétiser le projet. Une idée forte : conscience du patrimoine local comme un lieu commun et pas un lieu privé.

### **2.1. Une demande émanant d'un membre de la commune**

Le projet Palacret possède la particularité d'illustrer les situations dans lesquelles des élus locaux se trouvent lorsqu'un membre de leur commune souhaite faire perdurer un site notamment pour éviter une transformation trop radicale de celui-ci.

En l'occurrence, le site était connu localement par ses bâtiments et par le fait que le propriétaire, M. Jean-Marie Le Moullec, défendait la mémoire du site notamment par rapport à sa fonction de transformation du lin. Des machines de tous types se trouvent sur le site témoignant de l'activité économique du site durant des décennies. Les élus locaux soulignent cet aspect d'un projet qui possède la particularité non seulement de faire le lien avec le passé du site (sa fonction, sa valeur, etc.) mais également le caractère ouvert sur le monde que celui-ci détient.

En effet, son activité économique (fabrication du lin) donnait lieu à des échanges importants dans la région. Cette caractéristique apparaît à certains des fondateurs du projet comme étant un élément permettant de faire le pont entre le projet actuel et l'arrière plan historique.

Le site est ainsi présenté comme un lieu chargé d'histoire, singulier et favorisant le développement d'actions originales. C'est la raison pour laquelle, la demande de M. Jean-Marie Le Moullec sera entendue et reconnue à travers l'achat du site en 2002. L'engagement des élus et d'autres membres de la commune se concrétise également à travers la création d'une association : les amis du Palacret.

### **2.2. Des organisations associatives autour d'un projet**

A partir de 2002, les amis du Palacret et Etudes et Chantiers vont s'associer pour élaborer progressivement un projet commun. Etudes et Chantiers était (est) connue dans la région depuis plusieurs années à travers ses activités de reconstruction, chantiers d'insertion et autres projets

d'éducation populaire. Ce sont ces deux associations qui vont être à la base du développement futur du projet.

Cependant, la caractéristique du Palacret se situe également du côté de la capacité à réunir et mobiliser autour d'un projet, différentes structures associatives. Ces dernières se sont inscrites à différents moments de l'histoire du projet. Les deux dernières étant la MJC de la communauté des communes du pays de Begard et l'association War-Dro an Natur. C'est la raison pour laquelle, la mise en place de la structure se caractérise également par un début considéré ou qualifié par certains membres comme « *plus fraternel* » où la formalisation interne n'était pas nécessaire car l'ensemble des membres se connaissait et ils n'étaient pas nombreux.

Les différents membres se retrouvent autour d'une idée centrale à savoir que le Palacret est un projet collectif, un lieu ouvert et accessible, un espace vivant et culturel. L'idée de mettre en place un projet purement artistique ou encore touristique a été rapidement écartée. C'est bien autour des valeurs que le projet a pu voir le jour. Le Palacret est un projet collectif. Il part de la réunion sur un lieu.

### **2.3 Une structuration interne innovante ?**

Le Palacret se caractérise par une structuration interne regroupant plusieurs associations. Cette forme de structuration en soi n'est pas unique en ce genre et nombre de collectivités locales ont opté pour cette forme à l'instar des associations regroupant également d'autres associations<sup>95</sup>. C'est la raison pour laquelle, les phénomènes observés et ressentis par les membres du Palacret reflètent à bien des égards ce que l'on a pu voir ailleurs. Par exemple, les remarques sur les relations entre les associations et les collectivités locales, la difficulté de passer d'un mode de fonctionnement basé sur des rapports davantage affectifs où l'interconnaissance joue un rôle prépondérant ; à un mode de relation davantage fonctionnel et structurant. Ces éléments sont autant de contraintes et passages nécessaires que les membres ont pu décrire.

### **2.4 Une organisation interne illustrant le cycle de vie des associations**

Si les membres du Palacret se sont inscrits dans le projet à des périodes et moments différents, ils convergent tous vers le constat suivant : la difficulté à maintenir l'équilibre entre l'esprit du projet et l'organisation interne du Palacret. En effet, le commencement du projet par exemple illustre les errements entre les deux principaux acteurs pour porter le projet. Les allers et retours constants caractérisés parfois par une certaine tension sur la « propriété » du projet et les conséquences d'un tel choix ont été nombreux. Cependant, suivant une logique inscrite dans une sphère « civique » ces premières attitudes vont laisser place à un *intérêt supérieur* et réunissant les acteurs autour des valeurs rappelées lors d'une réunion de travail (voir annexe).

Devant l'impératif de devoir avancer les membres dépassent leurs spécialités et spécificités pour les mettre au profit du projet. Or une telle décision se heurte quotidiennement à des contraintes liées à l'activité développée sur le site mais également aux obligations imposées par certains financeurs. De cette façon, certains membres soulignent que « *parfois on est trop dans l'action : donc il est nécessaire de se concerter, de se poser pour bien décider car il faut faire attention à la contrainte <<il faut agir>> sans faire attention à la réalité matérielle* ».

---

<sup>95</sup> On peut penser également au Scic. Statut permettant d'englober plusieurs partenaires autour d'un statut coopératif.

Les réalités concrètes sont rappelées et soulignées par les personnes rencontrées non seulement comme une contrainte freinant les projets et les actions mais comme une nécessité permettant de ne pas compromettre le projet. La question de l'équilibre interne entre la dimension politique du projet (ses valeurs, son impact local, etc.) et l'investissement personnel émerge dans ces circonstances et caractérise également le flou qui peut exister entre la vision d'un travail salarié (Cf. M. Simonet<sup>96</sup>) et le « travail bénévole ». Ainsi par exemple la période des travaux, construction des bâtiments, a été difficile car il fallait faire les travaux tout en articulant une activité d'insertion des personnes et en même temps répondre à un appel d'offre, suivre un projet sur le plan administratif, effectuer un bilan des opérations réalisés en respectant les formes, etc. Cette difficulté, qui n'est pas propre au Palacret, conduit certains membres à attirer l'attention « *à l'amertume qui peut se développer ici... l'engagement est important* ». L'enjeu derrière ces contraintes se trouve dans l'éventuelle remise en cause du projet ou de ses valeurs « *cette période ne t'était pas favorable au développement de certaines approches plus éducatives ou d'insertion car les contraintes du chantier ne les permettaient pas* ».

Cependant, un tel phénomène ne se traduit pas par un désengagement total des certains membres. Dans un tel projet, les différents membres considèrent comme évident l'engagement et le don de soi. La question se situe du côté de la reconnaissance de cet engagement et du degré. « *Dans un projet comme celui-ci il faut être prêt à s'engager personnellement... après c'est une question de mesure* ».

Paradoxalement, ces différentes craintes ont été atténuées par l'exigence de mettre en place le projet, ne serait-ce que sur le plan matériel, faute de quoi les subventions pouvaient être perdues. « *Le projet a démarré avec la signature d'un contrat d'objectif entre la communauté des communes et le conseil général. Dans ce contrat, il était question de mettre en place les études nécessaires pour la mise en place du projet ainsi que les premiers travaux. Comme le contrat se terminait, les travaux ont été démarrés pour justifier de la mise en place du projet (essentiellement les bâtiments) et puis le projet a été élaboré* ».

C'est après ces errements que le projet autour des valeurs se mettra en place. La structure interne du Palacret répond ainsi à l'injonction d'avoir une structure fonctionnelle répondant aux attendus des financeurs mais également à la demande propre des membres d'avoir des repères pour se situer et ne pas compromettre le fonctionnement et le projet. La structuration interne du Palacret traduit cette idée du respect du projet. Le principe de « *concertation permanente* » par exemple s'incarne dans le comité de programmation ou encore dans le comité technique. Nous avons un collectif structuré autour des valeurs mais un collectif qui se mobilise avec des configurations variables en fonction du projet. Assez étrangement ces formes et ces modes opératoires rappellent « *l'entreprise par projet* » décrite par L. Boltanski et E. Chiapello<sup>97</sup> caractérisant le nouvel esprit du capitalisme. Cela veut dire comme l'expliquent les auteurs que les modes de mobilisation en interne des entreprises ont évolué vers des formes plus « molles » et se caractérisant par une idée permanente du changement imposée comme seule possible. Dans ce cadre, du changement permanent, les entreprises développent sous la forme des projets, des modes d'organisations collectifs peu stabilisés. Cela modifie les visions et représentations que l'on se fait du monde et des modes opératoires. Comme le soulignent les auteurs « *reste que celui qui, n'ayant pas de projet, n'explore plus les réseaux, est menacé d'exclusion, c'est-à-dire en effet de mort dans un univers réticulaire. Il risque de ne plus trouver à s'insérer dans des projets et de ne plus exister* (p.168) ».

---

<sup>96</sup> Maud Simonet, (2010), *Le travail bénévole. Engagement citoyen ou travail gratuit ?*, Paris, Ed. La dispute, 220 p.

<sup>97</sup> Luc Boltanski et Eve Chiapello, (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, ed. Gallimard, 843 p.

Comme certains partenaires le soulignent « *On est dans la concertation en permanence* ». Le Palacret partage à la base quelques valeurs et sous la forme fonctionnelle il fonctionne davantage par projet : on intègre chacun en fonction des compétences et des dimensions du projet. Ce mode de fonctionnement se traduit par une quête continue de projets à mettre en place et développer entre les membres tout en respectant les valeurs de base du Palacret. Ceci se traduit par conséquent, par des participations aux projets à des degrés différents et nécessitant la mise en place des instances internes de concertation pour pouvoir veiller à la cohérence. Dans cette perspective la partie logistique est parfois difficile à comprendre. Le fonctionnement sur la base de projets exige une forme plus forte régulation. C'est pourquoi, le Palacret peut être envisagé non seulement comme un lieu de travail (au sens d'un lieu fermé) car les membres vont croiser : des volontaires, des scolaires, des visiteurs, etc.

C'est la raison pour laquelle, l'espace pourra être envisagé comme « *un espace partagé et sur des thématiques partagées* ». Mais impliquant des orientations discutées collectivement avec une concertation en permanente. Par ailleurs, dans le développement du projet se fera sentir la séparation entre l'administratif et le politique pour pouvoir favoriser ces instants de concertation et contribuer à l'autonomie du projet par l'appropriation des membres du projet. « *Des projets se confrontent donc on peut avoir de cas d'écoles pour apprendre à se réguler* ». Ou encore « *On travaille ici sur une diversité des projets... donc on ne reste pas sur un seul* ».

Un autre phénomène observé durant la mise en place des projets concerne la division des tâches qui s'instaure entre les différentes associations et les professionnels embauchés. Les compétences des professionnels seront mobilisées notamment sur les aspects fonctionnels (suivi des budgets, bilans, montage des dossiers, etc.) alors que l'activité et la spécificité de projets incitent à une certaine fusion entre les deux pôles.

L'interrogation que l'on est en droit de se poser tourne autour de l'innovation d'un tel projet. En effet, si la forme fonctionnelle n'apparaît pas très innovante et reflète un processus assez classique en la matière, en revanche, probablement du côté du projet nous retrouvons davantage d'éléments.

## **2.5 La question de l'innovation au sein du Palacret**

Comment dans le cadre du Palacret est-on passé de l'invention à l'innovation ? L'innovation n'implique pas systématiquement une invention préalable. Celle-ci peut être considérée comme un processus au cours duquel des individus vont produire une nouvelle forme d'activité ou de produit en rupture avec des formes précédentes. Cependant, cette invention peut rester cachée ou dans un espace clos. Pour qu'il y ait une innovation encore faut-il, nous semble-t-il, que l'invention sorte de cet espace et qu'elle soit reconnue par d'autres acteurs.

L'innovation suppose une nouveauté qui peut être liée à une invention (souvent technologique) mais elle peut être liée à une transformation d'un dispositif existant. Pour qu'une innovation sociale puisse fonctionner, se développer et qu'elle produise des effets, elle doit pouvoir s'appuyer sur des dispositifs clairs et identifiables. L'innovation comporte des objets sur lesquels l'innovation s'incarne. Cependant, les membres du Palacret se réfèrent à cette idée de manière très distincte.

La notion d'innovation est questionnée par certains membres car elle attire l'attention sur une dimension temporelle à courte vue. « *L'innovation est toujours présentée comme quelque chose qu'arrive et se produit à un moment donné alors que pour moi celle-ci s'inscrit dans la durée* ».

Autrement dit, l'innovation est un processus difficile à cerner et à clore. Elle ne peut pas être arrêtée de manière simple. Mais la mise en place du Palacret comporte un caractère innovant dans la mesure où le projet a donné lieu à une contestation. Les membres du Palacret ont mis en place un dispositif innovant car il rompait avec les autres manières d'envisager la question.

L'innovation apparaît dans les discours des membres mais celle-ci est régulièrement rattachée au projet et au mode de fonctionnement en interne. Par ailleurs, la question de l'innovation est également liée au territoire et notamment aux dimensions communautaires de celui-ci. Le Palacret serait un exemple de la « *solidarité* » qui caractérise la Bretagne. Ainsi l'espace que représente le Palacret est différemment investi par les membres du Palacret. L'espace physique (site) est partagé et travaillé par le projet à travers les thématiques développées par les membres. Le site va incarner ainsi les interventions des uns et des autres dans la perspective de conserver la possibilité de garder une certaine souplesse dans les modes opératoires et dans les propositions. Comme nous le signale un des membres « *Innover : pour nous c'est l'effort et la volonté d'avoir un projet ouvert et partagé* ».

Le projet se traduit par des actions et des activités que doivent répondre à cet impératif « *d'ouverture partagée* ». Cela suppose une attention particulière et constante à la mobilisation des différentes dimensions représentées par ses membres. Effectuer un entretien du site et des espaces verts suppose s'interroger sur la vision que l'on a de cet espace. Simple vision « *esthétique* », « *cela doit être propre* » ou pouvoir se questionner sur le rapport que l'on a l'espace sans que celui-ci soit considéré comme « *dominé* ». Mobiliser les scolaires durant une journée sur le site nécessite la coordination de l'ensemble des acteurs non seulement pour le recevoir et accueillir mais également pour qu'ils puissent saisir la dimension partagée du projet. Le projet était (est) novateur dans la mesure où il permet de faire travailler en transversal les acteurs qui avaient des activités parallèles.

Mais l'innovation est perçue également comme éventuellement une réalité « *dangereuse* » car elle met trop l'accent sur la nouveauté ou l'originalité là où l'on peut simplement voir un collectif se mobilisant pour valoriser localement un espace.

## **2.6 Des regards différents sur le projet**

Si les acteurs insistent sur les dimensions collectives, les valeurs et le partage nécessaire pour la bonne conduite du projet, ces éléments n'ocultent pas quelques différences concernant le regard que l'on porte sur le projet. Deux grandes visions semblent se dégager de la vision que l'on a du projet. La première caractérise les rapports entre le projet Palacret et les collectivités locales et le second l'articulation interne entre les questions fonctionnelles et le mode projet comme mode de fonctionnement.

## **2.7 Les collectivités locales entre des dimensions collectives et locales**

La place et rôle des collectivités locales dans le projet se situent à différents niveaux. Certaines, communauté des communes, ont une place à part entière comme membre et d'autres ont un rapport assez traditionnel à travers les subventions. Ainsi pour les collectivités locales pendant plusieurs années l'enjeu se situait plutôt au niveau de la possibilité de pouvoir concrétiser le projet et donner une réponse locale. C'est la raison pour laquelle, la structuration interne et la stabilité économique du projet était une préoccupation centrale pour les collectivités locales. D'une certaine manière, pour les collectivités locales, l'enjeu se situait dans la perspective du comment une collectivité locale peut travailler avec un collectif. Dans quelle mesure, elle peut être partenaire, faciliter ou inciter un collectif

à mener à bien un projet jugé intéressant. Toutefois, une telle vision n'est pas exempte de calculs politiques que certains élus, lors de la mise en place du projet, ont pu jouer.

Le Palacret représente pour les collectivités locales la possibilité de répondre à des problématiques locales : insertion sociale, animation socioculturelle, valorisation d'un espace sur le territoire, proposer des structures pour différents événements, favoriser l'enracinement des habitants.

## 2.8 Le mode projet comme interrogation de l'organisation

L'arrivée d'un membre, comme dans toute organisation, va bouleverser les configurations relationnelles internes dans la mesure où il va falloir revoir les modes de coordination notamment autour des projets. Or, le fonctionnement par projet est à la base de l'activité du Palacret comme nous l'avons souligné. Ce mode de fonctionnement permet à chaque membre non seulement de proposer des actions mais également cela donne une certaine souplesse dans l'élaboration des activités et l'engagement de chaque membre.

Mais une telle perspective, doit respecter quelques règles internes notamment « *l'ouverture d'esprit et le respect des différences* ». Cela renvoie à la régulation interne du Palacret dans la mesure où tout projet présenté ou proposé par un membre doit respecter les valeurs mais également sur le plan pratique, articuler et si possible interpénétrer les interventions. Cette action n'est pas aussi aisée que l'on pourrait penser puisqu'il s'agit d'inscrire un projet dans un espace sur lequel les frontières entre les membres sont poreuses voire floues. Certains membres vont gérer des dossiers ou des phases des projets ne les concernant pas de leur point de vue.

Dans ce contexte, la proposition d'introduire de manière formelle les dimensions environnementales dans le projet, si elles semblent évidentes, elles vont interroger les modes opératoires et le rapport même à l'activité. En effet, cela invite à chaque membre à penser ces actions en accord ou en harmonie avec une certaine approche des questions environnementales. L'entretien du site par exemple, exige une réflexion en amont pour mieux appréhender les dimensions propres au site et ne pas le réduire aux dimensions esthétiques. A travers l'exemple de l'environnement, on peut mesurer très facilement le caractère perméable de l'activité par projet « *Dans le projet c'est qui est intéressant c'est le fait que l'on n'est pas dans une collaboration imperméable. Non au contraire il y a de la perméabilité entre les projets, actions, etc.* ». Dans le cadre du Palacret, ce qui est valorisé c'est la capacité à rendre les projets mis en place interconnectés ou reliés.

« *Pour le montage d'un projet, on sollicite les compétences de chaque partenaire. Par exemple si l'on met en place une activité sur les écrivains du Trégor ; il va falloir mobiliser les Amis des Palacret ou la Com com* ».

Sur le plan interne la mise en place des projets s'accompagne comme nous l'indiquons plus par la construction des dispositifs internes permettant de faciliter et favoriser la complémentarité entre les membres<sup>98</sup>. Les projets ne peuvent pas être portés par une seule personne car toutes les dimensions à mobiliser requièrent la participation globale de l'ensemble. Cette participation peut être un enjeu majeur pour quelques membres car le Palacret fonctionnant sous la base des projets, il permet de légitimer l'existence certes du Palacret mais également de certains membres. On a des acteurs avec des objectifs différents, certains sont dans une optique de pouvoir maintenir une activité... alors que d'autres existent depuis longtemps...

<sup>98</sup> « Je travaille sur les chantiers... je ne peux avoir relations avec les collectivités locales (dossiers) »



« Pour certains membres le Palacret est un projet important car il représente une dernière tentative pouvoir exister ». Il y a un potentiel du projet.....

### 3. Conclusion

Au terme de ce court travail, nous allons découper en trois points nos conclusions. Le premier s'attachera à revenir sur la question des jeux des acteurs pour pouvoir revenir sur la genèse du projet et voir dans quelle mesure le Palacret est une illustration du processus de *traduction*. Le second point concerne l'innovation sociale sur laquelle nous nous attarderons pour exposer quelques réflexions à partir du cas du Palacret et enfin nous terminerons sur l'hybridation des savoirs que nous avons simplement effleurés au cours de nos descriptions mais que le processus de traduction et innovation supposent.

#### 3.1 Jeu d'acteurs

Les acteurs du Palacret avaient tout intérêt à clore le processus d'innovation en œuvre pour conserver le contrôle de celui-ci. Plus précisément, les acteurs parviennent à « *problématiser* » la situation. En problématisant le projet du Palacret, ils vont tracer les limites, les frontières, mobiliser d'autres acteurs. En effet, en formulant une problématique, les acteurs vont en même temps donner une existence au Palacret. La description de la mise en place du projet (genèse) nous montre comment les acteurs ont pu tisser des liens entre différents « mondes » pour pouvoir « *intéresser* » à leur problème, les membres du Palacret ont dû traduire le projet et fédérer autour du projet du Palacret pour que d'autres acteurs avec des intérêts disparates acceptent l'idée du Palacret. Cela permettra lors de la rédaction des statuts d'*enrôler* définitivement les acteurs. Ainsi on va couper les autres liens (élu, technicien, militant, etc.) et s'intégrer totalement au projet en défendant ses valeurs. Il y a dans la genèse du projet du Palacret une belle illustration du processus de traduction (Callon et Latour<sup>99</sup>). Les associations se présentent comme ayant leur siège social au Palacret et avec un projet cohérent avec le Palacret. Autrement dit, on parvient à l'institutionnalisation du processus favorisant par là l'identité de l'ensemble des membres au Palacret.

Ce sentiment est d'autant plus fort que l'ensemble des membres a souligné que la vision externe du Palacret véhicule l'image suivant laquelle les personnes présentent sur le site est toutes des fonctionnaires.

#### 3.2 Innovation sociale

L'innovation est un processus. La mise en œuvre de l'innovation s'accompagne d'une déformation par les acteurs. Les acteurs dans l'usage peuvent être amenés à s'approprier l'innovation et cela peut être perçu comme une forme de remise en cause du projet initial. C'est la raison pour laquelle, au sein du Palacret la mise en place des dispositifs internes obéit à cette nécessité non seulement de tenir le collectif mais également de ne pas trahir l'esprit des valeurs.

Plus largement, on peut se poser la question de savoir si l'innovation sociale peut être réduite à un processus au cours duquel il s'agit simplement de répondre à un problème. L'innovation peut aussi donner lieu à l'invention du problème. Dans cette perspective, l'innovation est un moyen par lequel on

---

<sup>99</sup> Voir Michel Callon et Bruno Latour, (1988), *La science et ses réseaux*, Paris, ed. La découverte. Ou Michel Callon et Bruno Latour, (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, Ed. La découverte.

peut répondre aux problèmes qu'apparaissent et le Projet Palacret et le site du Palacret se prêtent bien pour illustrer le processus d'innovation car celui-ci permet à chaque acteur (membres) d'inscrire son activité.

### **3.3 Hybridation des savoirs**

Comme nous le signalons plus haut, le fonctionnement interne du Palacret se caractérise par la mise en place des projets. Le collectif prend des configurations différentes en fonction du type de projet développé. C'est au cours de ces projets que les acteurs du Palacret vont combiner leurs savoirs. Les compétences techniques autour d'un chantier seront complémentaires d'un projet culturel sur l'usage des anciennes machines. L'aménagement des espaces verts donne lieu à des modifications des représentations du travail (pour l'entretien), à la manière dont on peut organiser des activités de découverte mais également sur la valorisation du site en général.

Ainsi se dessine à travers les échanges, les coordinations, les ajustements mutuels l'hybridation des savoirs non seulement dans les échanges mais également dans les supports mis en place pour favoriser cette hybridation (réunion des coordinations, comité de pilotage, etc.).