



L'EMPLOI ACCOMPAGNÉ

Accompagner avec sens

PRINCIPES, POSTURES ET TENSIONS
ÉCLAIREES PAR LES VALEURS DU CFEA



VERSION N° 1 – 05.12.2025

SOMMAIRE

Introduction.....	3
Nos valeurs.....	5
Définition de l'Emploi Accompagné.....	8
Les principes de l'Emploi Accompagné	9
1. Le principe « zéro exclusion »	10
2. Le principe « emploi rémunéré sur le marché du travail »	18
3. Le principe « placer, former, maintenir ».....	27
4. Le principe « référent unique »	35
5. Le principe « accompagnement centré sur le projet de la personne ».....	44
6. Le principe « accompagnement de la personne et de son employeur ».....	51
7. Le principe « accompagnement sans durée déterminée »	58
8. Le principe « accompagnement sur mesure et évolutif »	64

INTRODUCTION

Ce document présente les valeurs fondatrices défendues par le CFEA, ainsi que les principes fondamentaux qui structurent la mise en œuvre de l'Emploi Accompagné. Il s'inscrit dans une perspective éthique et professionnelle : il ne s'agit ni d'un guide administratif, ni d'un exposé des modalités réglementaires françaises, ni d'une description du fonctionnement des plateformes. Il s'agit d'un **texte de référence**, destiné à affirmer ce qui constitue, selon le CFEA, l'essence de l'Emploi Accompagné et les repères qui doivent orienter les pratiques sur le terrain.

Valeurs et principes : deux registres complémentaires, ancrés dans une dynamique internationale

Les valeurs et principes présentés dans ce document constituent le socle éthique et méthodologique défendu par le CFEA. Ils s'inscrivent pleinement dans les référentiels portés par l'ASEE (Association for Supported Employment in Europe), elle-même en cohérence avec les orientations de la WASE (World Association for Supported Employment).

Il ne s'agit donc pas de concepts isolés ou décidés dans un bureau parisien : ce cadre commun exprime une vision universelle de l'Emploi Accompagné, partagée à l'échelle internationale, fondée sur des droits fondamentaux, des principes professionnels et des valeurs humaines communes.

Les valeurs du CFEA expriment ce en quoi nous croyons collectivement. Elles constituent des repères éthiques stables, non négociables, qui orientent l'action de l'ensemble des membres du Collectif. Elles constituent par ailleurs les bases du plaidoyer que nous portons hors de nos murs, pour une société plus respectueuse de l'être humain.

Les principes de l'Emploi Accompagné, quant à eux, relèvent du champ méthodologique : ils structurent la mise en œuvre concrète de l'accompagnement. Ces principes traduisent les valeurs en lignes directrices pour l'action, et doivent être respectés pour garantir la fidélité au modèle. Ils s'appliquent à tous les acteurs de l'Emploi Accompagné, quelle que soit leur organisation ou leur rattachement institutionnel.

Une posture professionnelle exigeante

Le Conseiller en Emploi Accompagné joue un rôle central dans la dynamique de parcours. Il porte une responsabilité éthique forte : celle d'interroger en permanence sa posture, ses pratiques et ses représentations. Il lui revient d'ajuster l'accompagnement à la singularité de chaque personne, dans le respect de ses choix, de son rythme et de ses besoins. Cette posture professionnelle engage : elle requiert écoute, recul, adaptabilité, et un travail réflexif continu.

Sur le terrain, plusieurs appellations coexistent pour désigner ce professionnel : Conseiller en Emploi Accompagné, référent Emploi Accompagné, ou encore *jobcoach*. Par souci de clarté et de cohérence avec la dénomination officielle du métier reconnu par l'État, ce document emploie exclusivement le terme « **Conseiller en Emploi Accompagné** », sans que cela n'exclue la diversité des terminologies utilisées localement.

Objectifs et structure du document

Ce document a pour objectif :

- de présenter les valeurs partagées par le CFEA, qui fondent notre vision de l'accompagnement,
- de définir les principes fondamentaux de l'Emploi Accompagné, chacun étant accompagné d'une présentation des postures professionnelles qu'il implique,
- d'analyser les frottements constatés entre ces principes et la réalité du terrain, en formulant à chaque fois une prise de position claire du CFEA.

Ce document assume une dimension prescriptive : pour le CFEA, tout accompagnement qui s'éloigne de ces principes fondamentaux ne relève plus de l'Emploi Accompagné. En revanche, les recommandations formulées face aux frottements observés visent à guider les professionnels dans leurs arbitrages quotidiens. La réalité du terrain impose parfois certains compromis ou écarts. C'est pourquoi il est essentiel que les acteurs disposent d'une ligne de conduite claire, consciente et structurée, pour éviter toute dérive ou dénaturation progressive du modèle.

Un cadre large, au-delà des dispositifs conventionnés

Ce document s'adresse à l'ensemble des acteurs de l'Emploi Accompagné, qu'ils soient conventionnés ou non. Les acteurs conventionnés sont ceux qui ont signé une convention avec l'État, dans le cadre des plateformes départementales d'Emploi Accompagné. Les acteurs non conventionnés, en revanche, peuvent exercer des missions similaires ou complémentaires, selon des logiques partenariales, associatives ou territoriales propres. Ce texte les concerne tout autant : les principes de l'Emploi Accompagné ne se limitent pas à un périmètre administratif.

Certaines sections du document s'adressent spécifiquement aux plateformes conventionnées, notamment en lien avec certains frottements entre les principes et les contraintes réglementaires.

De manière générale, si un passage de ce document entraîne une contradiction explicite avec la réglementation en vigueur, le CFEA recommande l'application stricte du droit, tout en appelant à un travail de clarification et de dialogue avec les pouvoirs publics.

Un document en évolution continue

Ce document est le fruit d'un travail mené par le Centre de ressources national de l'Emploi Accompagné, en lien avec les instances du CFEA. Il s'appuie sur plusieurs années de réflexion collective, d'observation des pratiques, d'échanges avec les acteurs de terrain, et d'analyses partagées.

Il reste sans doute imparfait, comme tout document vivant. Il a vocation à évoluer dans le temps, au fil des retours du terrain, des travaux engagés avec les adhérents, des groupes d'échange de pratiques, des formations et des réflexions collectives à venir. Le CFEA invite chacun à s'en emparer, à le questionner, à le faire vivre, pour continuer à renforcer ensemble la qualité, la cohérence et l'ambition de l'Emploi Accompagné.

NOS VALEURS

NOS REPÈRES ÉTHIQUES, NOTRE BOUSSOLE HUMAINE ET SOCIALE.

Ce en quoi nous croyons.

JUSTICE SOCIALE

égalité de droits,
équité de traitement

SOLIDARITÉ

responsabilité collective
d'une société inclusive

INNOVATION

capacité à transformer
les pratiques et la société

INCLUSION PROFESSIONNELLE

chacun peut contribuer
au monde du travail

AUTODÉTERMINATION

liberté de choix et de
parcours



Ces valeurs irriguent chaque action, chaque posture, chaque modalité d'accompagnement

Elles participent à la construction d'une société plus inclusive et plus juste.

Elles forment le socle commun qui unit tous les adhérents du CFEA

Nos 5 valeurs expliquées en quelques lignes :

JUSTICE SOCIALE

Le CFEA défend une vision exigeante de la justice sociale, fondée sur la dignité inaliénable de chaque personne. Elle combine égalité des droits et équité de traitement : toute personne doit pouvoir accéder aux mêmes opportunités, mais aussi bénéficier des appuis nécessaires pour surmonter les inégalités réelles qui entravent l'exercice effectif de ses droits. La justice sociale ne se réduit pas à l'application uniforme de règles. Elle suppose le respect et la reconnaissance de chacun dans sa singularité, ainsi que la mobilisation de moyens différenciés pour garantir l'égalité des chances.

Dans le champ de l'Emploi Accompagné, cela implique de refuser toute logique d'exclusion, de lever les barrières structurelles et culturelles à l'emploi et de lutter contre toutes les formes de discrimination, directe ou indirecte.

SOLIDARITE

Le CFEA affirme que la société tout entière porte une responsabilité collective dans l'intégration pleine et entière de chaque personne dans la vie sociale et dans l'emploi, quelles que soient les difficultés rencontrées, notamment liées au handicap. Cette responsabilité oblige l'ensemble des acteurs — institutions, employeurs, professionnels, citoyens — à agir ensemble pour faire évoluer la société dans toutes ses dimensions, afin de la rendre réellement inclusive.

Dans ce cadre, l'accompagnement vers et dans l'emploi ne peut être conçu que comme une démarche solidaire, construite avec les personnes concernées et fondée sur une coopération active entre tous les acteurs impliqués. Fort de cette vision, le CFEA prend pleinement sa part de responsabilité et met toute son énergie à mobiliser l'ensemble des parties prenantes pour faire vivre cette exigence de solidarité.

INNOVATION

Le CFEA considère l'innovation comme une responsabilité collective. Il s'agit de rechercher en continu à améliorer nos pratiques, afin de faire évoluer les organisations et les représentations, et mieux répondre aux besoins des personnes accompagnées. L'objectif n'est pas de changer pour changer, mais de viser un travail collectif de meilleure qualité, au service d'une inclusion plus effective.

Cette démarche invite à interroger l'existant, à sortir des cadres figés et à transformer les façons de faire pour les rendre plus justes, plus accessibles et plus humaines. Dans le champ de l'Emploi Accompagné, l'amélioration continue se nourrit de l'expérimentation, de l'écoute des personnes concernées et de la capacité à remettre en question les normes implicites. Elle valorise la créativité, l'adaptabilité et l'esprit critique, toujours au service d'un accompagnement de qualité, ancré dans le réel.

INCLUSION PROFESSIONNELLE

Le CFEA affirme que chaque personne, quels que soient son parcours, sa situation ou ses vulnérabilités, a pleinement sa place dans la société, et notamment dans le monde du travail. Loin de toute logique de tolérance ou de compensation, l'inclusion repose sur une conviction forte : chaque personne peut apporter une contribution positive, utile et singulière, y compris lorsqu'elle rencontre des difficultés importantes. Cela est possible dès lors qu'elle exerce une activité qui lui correspond réellement et que l'accompagnement est ajusté à ses besoins.

Cela suppose un accompagnement individualisé, une recherche rigoureuse de la bonne adéquation entre la personne, le poste et l'environnement de travail, ainsi qu'une volonté collective de faire évoluer les organisations. L'inclusion ne se limite pas à l'accès : elle vise la participation effective, la reconnaissance sociale et la co-construction d'un collectif où chacun compte.

AUTODETERMINATION

Le CFEA affirme que l'autodétermination est le droit fondamental, inaliénable et universel, pour toute personne, de décider par elle-même de ce qui fait sens pour sa vie, d'exercer ses choix librement et d'en assumer la conduite, notamment dans son parcours professionnel. Elle engage collectivement les acteurs à créer les conditions concrètes permettant à chacun de développer un véritable pouvoir d'agir. Elle implique que toute action concernant la personne soit menée avec son consentement éclairé, et non à sa place, sans supposer, restreindre ou interpréter arbitrairement sa volonté.

DEFINITION DE L'EMPLOI ACCOMPAGNE

L'Emploi Accompagné est un modèle d'accompagnement individualisé et durable vers et dans l'emploi, sur le marché du travail. Il s'adresse à toute personne qui rencontre des obstacles persistants à l'insertion ou au maintien en emploi.

Centré sur les choix de la personne, il vise l'accès, le maintien et l'évolution dans un emploi rémunéré et librement choisi. Il associe un accompagnement continu de la personne et de son employeur, assuré par un professionnel dédié, et s'appuie sur des principes fondamentaux qui en garantissent la qualité, la cohérence et la portée émancipatrice.

LES PRINCIPES DE L'EMPLOI ACCOMPAGNÉ

Les fondamentaux qui structurent les pratiques de l'Emploi Accompagné.

Ils assurent la cohérence, l'efficacité et la portée éthique d'un accompagnement respectueux des personnes et de leurs parcours.

1 ZÉRO EXCLUSION

Accès à l'Emploi Accompagné pour toute personne volontaire qui rencontre des obstacles persistants à l'insertion professionnelle.

2 EMPLOI RÉMUNÉRÉ SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

Finalité du parcours : un emploi durable, légalement reconnu et justement rémunéré.

3 PLACER. FORMER. MAINTENIR

Accéder rapidement à l'emploi, se former en contexte réel, favoriser un parcours pérenne.

4 RÉFÉRENT UNIQUE

Assurer la stabilité du suivi par un professionnel identifié, soutenu par un collectif.

5 ACCOMPAGNEMENT CENTRÉ SUR LE PROJET DE LA PERSONNE

Permettre à chacun de devenir acteur de son parcours, quels que soient ses aspirations et ses ressources.

6 ACCOMPAGNEMENT DE LA PERSONNE ET DE L'EMPLOYEUR

Les besoins de la personne et de l'employeur sont pris en compte conjointement, dans une posture de médiation neutre et bienveillante.

7 ACCOMPAGNEMENT SANS DURÉE DÉTERMINÉE

Co-construire un accompagnement sans contrainte de durée, ajusté aux évolutions du parcours.

8 ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE ET ÉVOLUTIF

Adapter les actions en continu selon les besoins, les contextes et les objectifs.

1. LE PRINCIPE « ZERO EXCLUSION »

DEFINITION

L'Emploi Accompagné repose sur le principe d'accessibilité suivant : aucune sélection ne doit être opérée, ni à l'entrée ni en cours de parcours, en raison du degré de difficulté, de handicap ou de vulnérabilité de la personne. Toute personne volontaire peut bénéficier de cet accompagnement, dès lors qu'elle rencontre des obstacles forts et persistants à l'insertion professionnelle.

Ce principe s'appuie sur la conviction que chaque personne est capable d'accéder, à son rythme, à une activité professionnelle qui a du sens pour elle ; mais aussi de s'y maintenir et d'y évoluer.

Il ne s'agit pas de rendre l'Emploi Accompagné universel, mais de garantir qu'il soit mobilisable sans condition d'aptitude, de maturité du projet ou de prérequis, pour les personnes qui en ont réellement besoin.

POSTURE

Ce paragraphe met en lumière les postures à adopter pour faire vivre concrètement le principe de zéro exclusion à l'entrée du dispositif. Il constitue un repère pour interroger, ajuster et enrichir sa pratique professionnelle.

Accueillir toute personne volontaire faisant face à des obstacles persistants

L'expression d'une demande d'accompagnement suffit à engager une démarche dès lors que la personne rencontre des difficultés persistantes à l'insertion professionnelle. Aucun critère implicite — qu'il s'agisse du niveau d'autonomie, de la maturité du projet, de la clarté des attentes, de la stabilité personnelle ou de l'existence de compétences — ne doit faire obstacle à l'accès à l'Emploi Accompagné, ni conduire à un arrêt de l'accompagnement.

Ne pas partir des compétences déjà acquises, mais de celles à construire

Le regard porté sur la personne ne doit pas être évaluatif, mais prospectif : on entre dans l'Emploi Accompagné pour apprendre, progresser, expérimenter, pas parce qu'on est déjà « prêt » et directement employable sur tel ou tel poste.

Considérer le projet professionnel comme une matière vivante

L'absence de projet défini, ou un projet flou ou changeant, ne doit jamais être un motif d'exclusion. Le projet est un objet de construction, pas un prérequis.

Faire une place à toutes les situations, même complexes

Aucune situation ne doit être considérée comme « hors champ » par principe. Qu'il s'agisse de troubles, de précarité, d'isolement ou de désorganisation, il s'agit d'explorer ce qui est possible, pas de constater ce qui ne l'est pas.

Travailler en coopération dès l'entrée dans le parcours

Face à des besoins multiples, les partenaires médico-sociaux, sociaux ou du soin sont des ressources à mobiliser dès le départ et tout au long de l'accompagnement. L'entrée dans l'Emploi Accompagné peut s'appuyer sur des ressources conjointes, dans une logique de co-construction.

Respecter et soutenir la volonté éclairée de la personne

À chaque moment, la décision d'entrer ou de se maintenir dans l'Emploi Accompagné doit être fondée sur un consentement libre et éclairé de la personne. Cela implique d'adapter le rythme, les explications, et les formes de contact pour qu'ils correspondent à ses besoins.

Poursuivre l'accompagnement, même si les premières étapes révèlent des difficultés

Des fragilités, un manque d'employabilité apparente ou des obstacles identifiés en début de parcours ne doivent jamais justifier l'arrêt de l'accompagnement. C'est précisément pour progresser face à ces difficultés que l'Emploi Accompagné existe.

Dépasser les représentations classiques de l'employabilité

L'accès au dispositif ne doit pas être conditionné à une idée normative de ce qu'est un bon « candidat à l'emploi ». Il s'agit d'accompagner des personnes, pas des profils types, dans une perspective d'émancipation et de citoyenneté.

FROTTEMENTS ET POSITIONNEMENTS DU CFEA

Frottements identifiés autour du principe « zéro exclusion ».

A. Prescription légale comme condition d'entrée

Frottement

Le principe « zéro exclusion » suppose que toute personne désireuse d'être accompagnée puisse accéder au dispositif. Or, dans la réglementation, l'accès est réservé aux personnes disposant d'une RQTH et orientées par une instance habilitée (MDA, MDPH, SPE). Ce cadre juridique limite l'accès à d'autres publics en difficulté, ce qui contrevient à l'esprit d'un accompagnement universel.

Positionnement du CFEA

L'État, en tant que financeur du dispositif d'Emploi Accompagné prévu dans le Code du travail¹, est pleinement légitime à définir le cadre réglementaire qui encadre son déploiement. Le CFEA n'a pas vocation à contester ces choix dans le champ strict de la loi sur l'Emploi Accompagné.

¹ Co-financement par l'État, l'Agefiph et le FIPHFP

Il est toutefois essentiel de distinguer deux niveaux :

- Le cadre réglementaire, qui détermine les conditions d'accès au dispositif d'Emploi Accompagné financé par l'État ;
- Le cadre général de l'Emploi Accompagné, en accord avec les principes fondamentaux qui défend un accès inconditionnel à l'accompagnement, au-delà des seules règles administratives.

Le CFEA rappelle que l'Emploi Accompagné ne se limite pas au cadre dit « conventionné », c'est-à-dire financé par l'État. Dans cet esprit, le CFEA milite auprès de l'ensemble des acteurs publics et privés pour qu'à terme, l'Emploi Accompagné devienne universellement accessible (pour les personnes qui rencontrent des obstacles forts et persistants à l'insertion professionnelle).

Dans le cadre du dispositif financé par l'État, il n'est pas acceptable que des personnes soient exclues, à l'entrée ou en cours de parcours, pour des raisons liées à des objectifs de flux ou de gestion quantitative. Pour résister à ces pressions, les acteurs doivent s'appuyer sur la réglementation elle-même, qui protège le principe de « zéro exclusion » et garantit que l'accompagnement reste accessible à toute personne orientée vers le dispositif.

B. Temps limité des Conseillers en Emploi Accompagné



Frottement

Le principe « zéro exclusion » suppose d'accompagner toute personne volontaire, quel que soit son niveau d'éloignement à l'emploi. Pourtant, dans la réalité, le temps disponible des conseillers en Emploi Accompagné n'est pas illimité. Or, plus les besoins d'une personne sont importants, plus l'accompagnement demandé est long et intensif. Avec des ressources humaines contraintes, il devient alors difficile, dans certaines situations, d'accompagner autant que nécessaire les personnes les plus éloignées, sans mettre en péril l'équilibre global du dispositif.



Positionnement du CFEA

Le principe « zéro exclusion » implique de ne pas écarter une personne en raison de son niveau d'éloignement à l'emploi. Dans le même temps, le modèle d'accompagnement intensif de l'Emploi Accompagné, combiné aux contraintes de ressources humaines, rend objectivement difficile d'accompagner toutes les personnes autant que nécessaire lorsque les moyens sont limités.

Le CFEA rappelle que les études internationales convergent : un professionnel de l'Emploi Accompagné ne peut raisonnablement accompagner plus de 20 personnes, afin de garantir la qualité et l'efficacité de l'accompagnement. Cette limite, également inscrite dans la réglementation française, doit impérativement être respectée.

Au sein des plateformes, il est donc essentiel d'organiser une répartition équilibrée des personnes accompagnées, en veillant à la diversité des profils et à la répartition des besoins d'accompagnement entre les conseillers. Ce travail relève de la responsabilité des équipes

de coordination.

Par ailleurs, le CFEA milite au niveau national pour que les financeurs publics prennent pleinement en compte la réalité des besoins d'accompagnement dans leurs modalités de soutien. Accompagner des personnes plus vulnérables ou plus éloignées de l'emploi nécessite davantage de temps et de moyens : cela doit se traduire par des financements ajustés. Chaque plateforme est invitée à valoriser ce travail spécifique dans le cadre des dialogues de gestion et des bilans partagés avec les financeurs.

Ainsi, la mise en œuvre du principe « zéro exclusion » ne peut reposer uniquement sur la bonne volonté des professionnels : elle exige des moyens adaptés, des règles de fonctionnement réalistes et une organisation collective rigoureuse.

C. Compétences professionnelles limitées face à certaines situations

Frottement

Le principe « zéro exclusion » implique que l'accompagnement ne peut être restreint ou refusé sur des critères de compétences professionnelles.

Pourtant, dans la réalité du terrain, certaines situations très complexes telles que l'addiction active, la grande précarité, les troubles psychiatriques sévères non stabilisés... peuvent dépasser les compétences disponibles au sein des équipes.

Cela peut générer une forme de désarroi ou d'impuissance, et parfois faire émerger la tentation de différer, limiter, voire interrompre l'accompagnement. Ces freins renvoient aux ressources manquantes, mais aussi à une représentation implicite des « bons profils » à accompagner.

Positionnement du CFEA

Nous reconnaissons que certaines situations nécessitent des expertises spécifiques. Toutefois, cela ne doit jamais conduire à un refus d'accompagnement ou à son arrêt ultérieur.

L'entrée en accompagnement est un droit inconditionnel, même lorsque sa mise en œuvre est complexe.

Le Conseiller en Emploi Accompagné n'est ni isolé ni autosuffisant : il agit comme un maillon d'un écosystème solidaire. Il mobilise et travaille en réseau avec les partenaires spécialisés (addictologie, psychiatrie, logement, etc.) pour garantir un accompagnement global, coordonné et ajusté.

Face à une situation qui dépasse son champ direct d'intervention, le Conseiller en Emploi Accompagné ne se retire pas :

- Il reste présent
- Il soutient les mises en lien
- Il contribue à construire les conditions d'un accompagnement soutenable dans le temps

Si nécessaire, un accompagnement complémentaire peut être mobilisé, notamment via des

dispositifs médico-sociaux comme les SAVS, SAMSAH, ou autres services d'appui. La MDPH peut être sollicitée pour évaluer les besoins et soutenir le financement de solutions adaptées.

L'accompagnement ne doit pas se limiter aux droits déjà ouverts : il est essentiel d'encourager les personnes à ouvrir de nouveaux droits, en cohérence avec leur projet. Cela suppose une bonne connaissance des droits existants, mais aussi une capacité à mobiliser les ressources disponibles :

- Les structures locales
- Les plateformes spécialisées
- Les sites ressources

Enfin, ce travail suppose une forte coordination territoriale. Le Conseiller en Emploi Accompagné et son équipe doivent entretenir une bonne connaissance des acteurs et ressources du territoire, afin d'ajuster l'accompagnement aux problématiques complexes rencontrées.

D. Personnes plus éloignées de l'emploi que prévu



Frottement

Le principe « zéro exclusion » inclut explicitement les personnes les plus en marge du monde du travail. Toutefois, certaines situations se révèlent, une fois l'accompagnement engagé, plus complexes ou plus déstabilisantes qu'anticipé. Cela peut fragiliser le cadre d'intervention du Conseiller en Emploi Accompagné, conduire à une suspension temporaire, voire un arrêt de l'accompagnement, en contradiction avec l'exigence d'engagement inconditionnel portée par l'Emploi Accompagné.



Positionnement du CFEA

Le CFEA rappelle que l'évaluation à un instant T de la supposée « inemployabilité » de la personne ne peut jamais, en soi, justifier l'arrêt d'un accompagnement.

Nous refusons l'abandon et la mise à distance, y compris lorsque les premières étapes du parcours révèlent des fragilités ou des difficultés plus importantes que prévu.

L'Emploi Accompagné s'inscrit dans une logique de parcours, portée par les politiques publiques, qui reconnaît que chaque personne évolue, apprend et construit son projet dans la durée. Ce projet peut être fluctuant, partiellement défini ou amené à se transformer en cours de route. Le rôle structurant de l'Emploi Accompagné est précisément d'offrir un cadre sécurisant qui permet à la personne d'avancer à son rythme, quel que soit son point de départ.

Dans certains cas, la confrontation au marché du travail peut amener la personne à constater que ce cadre ne lui convient pas, ou plus. Dans cette situation, il appartient au conseiller d'accompagner la réflexion, sans précipitation, et d'organiser, le cas échéant, un relais vers un autre dispositif plus adapté. Cette évolution ne constitue en rien un renoncement aux principes fondamentaux, mais la reconnaissance responsable des réalités de terrain et des besoins changeants des personnes.

Le CFEA rappelle qu'il n'y a pas d'échec dans l'Emploi Accompagné. Chaque expérience, même si elle met en lumière de fortes difficultés, contribue à faire avancer le projet professionnel, à renforcer les repères et à rapprocher la personne de l'emploi. Ce n'est un échec que si cela est vécu comme tel par la personne ou par le professionnel.

C'est là la valeur ajoutée spécifique de l'Emploi Accompagné : éclairer, sécuriser et soutenir le parcours dans la durée, pour permettre à la personne de faire évoluer son projet professionnel en fonction de ses envies, de ses ressources et de son environnement.

E. Disparités territoriales dans l'accès au dispositif



Frottement

Le principe « zéro exclusion » implique un accès égal à l'Emploi Accompagné, quel que soit le territoire. Toutefois, la réalité du terrain montre que certaines règles d'entrée restrictives peuvent être mises en place selon les territoires, en fonction des pratiques des prescripteurs et des ressources à disposition.



Positionnement du CFEA

Le CFEA défend une équité réelle d'accès à l'Emploi Accompagné sur l'ensemble du territoire. Aucune personne ne doit se voir refuser l'accompagnement en raison de son lieu de résidence, de la nature de son handicap ou de toute autre caractéristique discriminante.

L'Emploi Accompagné repose sur le principe d'accessibilité inconditionnelle, qui ne saurait varier selon les territoires ou les publics.

Dans les situations où les conditions d'accès diffèrent localement, nous encourageons les professionnels à informer clairement les personnes concernées, à les accompagner dans leurs démarches administratives et, le cas échéant, à s'appuyer sur le cahier des charges national pour faire valoir leurs droits. Ce document constituera une référence partagée, permettant de limiter les interprétations divergentes et de prévenir les inégalités de traitement.

Enfin, le CFEA interpelle les institutions locales et nationales pour renforcer la cohérence, la lisibilité et la transparence des règles d'accès à l'Emploi Accompagné sur l'ensemble du territoire.

F. Listes d'attente et critères implicites de sélection



Frottement

Le principe « zéro exclusion » veut un accès immédiat, sans condition préalable implicite. Pourtant, face à une demande croissante et des capacités limitées, des listes d'attente apparaissent dans les plateformes conventionnées. Elles sont souvent gérées avec des critères officieux (niveau de motivation, perception de stabilité...) qui filtrent l'entrée, en contradiction avec l'inconditionnalité de l'accueil.



Positionnement du CFEA

Conscient des tensions croissantes sur les capacités d'accueil dans certaines plateformes, le CFEA porte un plaidoyer national en faveur de l'augmentation du nombre de parcours d'Emploi Accompagné conventionnés. Cet effort est indispensable pour garantir un accès équitable, fluide et territorialement homogène à l'accompagnement.

Dans l'attente de ces évolutions structurelles, les plateformes doivent proposer des alternatives aux personnes en attente, en fonction des ressources locales disponibles, en mobilisant l'ensemble des acteurs et dispositifs hors Emploi Accompagné conventionné. Ces solutions ne constituent pas des « sous-solutions », mais des compléments à activer en partenariat, dans une logique de construction du meilleur parcours possible pour la personne.

Le CFEA appelle par ailleurs à l'identification claire et partagée des situations d'urgence, afin de garantir une réactivité adaptée. Lorsqu'une structure n'est pas en mesure d'accueillir immédiatement toutes les nouvelles demandes, une attention particulière doit être portée aux situations suivantes :

- Personnes déjà en emploi et en situation de fragilité ou de risque de rupture ;
- Personnes sur le point d'être embauchées et nécessitant un appui rapide pour sécuriser la prise de poste ;
- Personnes en sortie d'ESAT ou à échéance de leur convention d'appui, y compris en co-activité temporaire ;
- Demandeurs d'emploi dont le parcours ou les besoins justifient un accompagnement renforcé.

Enfin, le CFEA rappelle une règle essentielle et non négociable : l'augmentation du nombre de personnes accompagnées ne doit jamais se faire au détriment de la qualité de l'accompagnement. L'Emploi Accompagné repose sur la capacité des conseillers à intervenir de manière réactive et adaptée, notamment face aux situations les plus complexes. C'est à cette condition que le modèle conserve toute sa pertinence et son efficacité.

G. Stabilisation médicale ou sociale comme condition implicite



Frottement

Le principe « zéro exclusion » exige que l'accompagnement soit possible même dans des contextes personnels instables. Pourtant, la notion de “non-stabilisation” (médicale, sociale, administrative) est parfois utilisée comme critère d'entrée ou de maintien, ce qui revient à exclure de fait les personnes les plus vulnérables, alors même qu'elles devraient être les premières concernées.



Positionnement du CFEA

La recherche scientifique a largement documenté le fait que l'accès à l'emploi constitue un levier important de rétablissement personnel. Le travail joue un rôle structurant, redonne du pouvoir d'agir et favorise une dynamique positive de reconstruction personnelle.

Cependant, dans certaines situations, au regard du parcours et de l'état de santé de la personne, une demande de pause dans l'accompagnement peut émerger. Cette ambivalence est réelle : l'emploi peut être un vecteur de rétablissement, mais aussi une source de pression ou de déstabilisation à certains moments du parcours.

C'est pourquoi le Conseiller en Emploi Accompagné doit être capable de faire la part des choses :

- Reconnaître la valeur thérapeutique et stabilisatrice du travail,
- Accueillir sans jugement les périodes de retrait temporaire, lorsqu'elles sont demandées par la personne.

Le positionnement du CFEA consiste à assumer cette ambivalence :

Oui, l'emploi constitue un levier de rétablissement. Néanmoins, le parcours peut nécessiter des pauses, qui relèvent d'un droit pour la personne et ne sauraient en aucun cas remettre en cause son accompagnement ni sa légitimité dans le dispositif.

Respecter le rythme de la personne, tout en gardant le cap d'une vie professionnelle effective, choisie et source d'épanouissement, fait partie intégrante du métier de Conseiller en Emploi Accompagné.

2. LE PRINCIPE « EMPLOI REMUNERE SUR LE MARCHE DU TRAVAIL »

DEFINITION

L'Emploi Accompagné a pour finalité l'accès et le maintien dans un emploi rémunéré, exercé sur le marché de travail, c'est LA raison d'être de l'Emploi Accompagné. Cet emploi doit s'inscrire dans un cadre légal, avec les mêmes droits, devoirs, conditions et rémunération que ceux applicables à tout salarié.

Les périodes de stage, d'immersion ou les activités intermédiaires peuvent être utilisées comme des leviers temporaires, exclusivement au service de l'objectif final : un emploi stable, durable et librement choisi.

Ce principe repose sur le respect de l'égalité de traitement et de la justice sociale. Il affirme qu'à travail égal, les personnes accompagnées doivent bénéficier d'une rémunération égale, sans discrimination liée à leur situation.

PRECISION RELATIVE A L'EMPLOI REMUNERE SUR LE MARCHE DU TRAVAIL

L'expression « emploi rémunéré sur le marché de travail » est à comprendre dans un sens large et inclusif : elle intègre à la fois les situations de salariat et celles relevant du travail indépendant, c'est-à-dire les Travailleurs Non-Salariés (TNS).

- Il est donc important de ne pas restreindre la compréhension du « marché du travail » à l'emploi salarié classique.
- Un accompagnement vers ou dans l'emploi peut aussi concerter des personnes ayant un projet d'activité indépendante, qu'il s'agisse de création d'entreprise, de micro-entrepreneuriat ou d'exercice en profession libérale.

POSTURE

Ce paragraphe met en lumière les postures à adopter pour faire vivre concrètement ce principe. Il constitue un repère pour interroger, ajuster et enrichir sa pratique professionnelle.

Garantir une approche fondée sur le droit commun et l'équité

L'Emploi Accompagné s'inscrit dans une exigence de justice sociale et d'universalité des droits. La personne accompagnée doit pouvoir accéder, au même titre que tout autre citoyen, à un emploi de droit commun, reconnu, rémunéré et encadré dans les mêmes conditions.

Veiller à l'application rigoureuse du cadre légal

Le professionnel doit garantir un accompagnement conforme à la réglementation du travail. Cela suppose une vigilance constante face aux pratiques dérogatoires ou aux contournements : bénévolat déguisé, gratification symbolique, contrats précaires non justifiés.

Faire valoir l'égalité de traitement en entreprise

Aucune dérogation ne peut être tolérée : la personne accompagnée a droit aux mêmes salaires, mêmes conditions de travail, mêmes droits syndicaux et sociaux que tout autre salarié. Le Conseiller en Emploi Accompagné doit aussi éclairer la personne sur ses conditions d'exercice, ses droits et devoirs dans l'entreprise.

Affirmer la portée émancipatrice de l'emploi

Un emploi rémunéré sur le marché du travail est un levier d'insertion sociale et de reconnaissance, qui renforce la place de la personne dans le collectif et améliore sa qualité de vie. L'Emploi Accompagné a aussi une portée émancipatrice : l'expérience professionnelle progressive développe des habiletés sociales, techniques et personnelles qui nourrissent l'autonomie et le pouvoir d'agir. Le Conseiller en Emploi Accompagné doit garder cette finalité au cœur de sa pratique. Mobiliser des leviers d'insertion professionnelle

Mettre en œuvre des outils pertinents au service du projet d'emploi

Les mises en situation professionnelles, immersions ou stages ne constituent pas une finalité, mais des moyens temporaires au service du projet. Ils permettent d'explorer différents environnements et collectifs de travail, de vérifier les appétences et non-appétences, d'identifier les compétences ou habiletés déjà présentes ainsi que celles à développer. Leur usage doit rester justifié et stratégique, avec un cadre clair, des objectifs définis et une durée adaptée.

Identifier et valoriser les compétences transférables

L'accompagnement doit permettre de faire émerger les compétences mobilisables dans d'autres contextes, afin de renforcer l'employabilité de la personne sur le long terme et favoriser son autonomie professionnelle.

Valoriser et reconnaître le travail réalisé

Toute activité professionnelle, quelle qu'en soit la forme ou la durée, mérite d'être reconnue et prise en compte. Cette reconnaissance concerne aussi bien la dimension sociale que la valorisation contractuelle et salariale.

Les expériences, même lorsqu'elles ne se déroulent pas comme prévu, représentent des opportunités d'apprentissage et de réflexion. Elles permettent de prendre du recul, de capitaliser sur les acquis et de développer de nouvelles compétences qui enrichissent le parcours professionnel.

FROTTEMENTS ET POSITIONNEMENTS DU CFEA

Frottements identifiés autour du principe « emploi rémunéré sur le marché du travail ».

A. Banalisation des solutions transitoires



Frottement

Le principe « emploi rémunéré sur le marché du travail » implique que les périodes de stage, d'immersion ou d'activité non salariée soient utilisées uniquement comme des moyens temporaires au service d'un accès à l'emploi de droit commun.

Pourtant, dans les faits, ces dispositifs transitoires tendent à se multiplier et à s'installer dans la durée, sans perspective concrète de débouché salarial. Cela fragilise la dynamique d'insertion et entretenant une forme de précarité institutionnalisée.

Par ailleurs, certaines entreprises sollicitent ou acceptent ces dispositifs dans une logique de prudence ou d'évitement, repoussant indéfiniment la décision d'embauche.

La multiplication des PMSMP (Périodes de Mise en Situation en Milieu Professionnel) ou autres formes d'emploi gratuit déguisé devient alors un levier de mise à l'essai sans engagement, contraire à l'objectif de l'Emploi Accompagné.



Positionnement du CFEA

Le CFEA rappelle que l'accès à un emploi rémunéré sur le marché du travail est un droit fondamental et un objectif pour toute personne engagée dans un parcours d'Emploi Accompagné. Cet emploi s'exerce selon les règles de droit commun : contrat formalisé, rémunération conforme au poste occupé (jamais inférieure au salaire minimum légal), protection sociale, droits collectifs et conditions de travail équitables, etc. Ce principe constitue le socle éthique et professionnel de l'Emploi Accompagné.

Des périodes transitoires — PMSMP, stages, mises en situation ou formes de bénévolat — peuvent ponctuellement être mobilisées. Mais elles ne constituent pas une fin en soi. Leur usage n'est légitime que si elles sont :

- justifiées par les besoins identifiés dans le parcours de la personne,
- inscrites dans une stratégie claire d'accès à l'emploi,
- strictement limitées dans le temps,
- accompagnées d'objectifs formalisés et évaluables (exploration, remobilisation, reprise de rythme, etc.).

En aucun cas, ces dispositifs ne doivent se substituer à l'emploi rémunéré. Ils sont des moyens ponctuels et choisis, jamais des solutions pérennes ni des passages imposés.

Le CFEA alerte sur une dérive préoccupante :

- certaines personnes restent trop longtemps engagées dans des activités non rémunérées, sans perspective concrète d'embauche,

- certains employeurs sollicitent ou acceptent ces dispositifs comme solutions d'attente, d'évitement ou d'évaluation prolongée.

Ces pratiques reviennent à instaurer une forme d'emploi gratuit déguisé, qui entretient une précarité institutionnalisée et détourne l'esprit même de l'Emploi Accompagné.

Dans ce contexte, la responsabilité du Conseiller en Emploi Accompagné est déterminante. Il lui revient :

- d'informer clairement la personne sur le sens et les limites de ces étapes,
- de rappeler qu'elles ne sont jamais une finalité,
- de maintenir la dynamique du parcours en direction de l'emploi rémunéré,
- de sensibiliser les employeurs à leurs obligations légales et morales, et de les amener à assumer pleinement leur rôle.

Le conseiller est ainsi garant de la cohérence et de la progression du parcours, toujours tourné vers la finalité de l'Emploi Accompagné : un emploi rémunéré et durable sur le marché du travail.

B. Cas particuliers : le bénévolat comme choix personnel

Frottement

Il arrive que des personnes restent engagées durablement dans une activité bénévole, sans perspective d'évolution vers un emploi rémunéré, alors même qu'elles sont toujours accompagnées dans le cadre du dispositif. Certaines d'entre elles expriment d'ailleurs le choix de rester dans une activité bénévole. Ce choix peut être sincère et éclairé. Pourtant, l'Emploi Accompagné repose sur le principe d'un emploi rémunéré sur le marché du travail. La place accordée au bénévolat dans un parcours peut ainsi créer une tension, surtout lorsqu'il perdure sans perspective d'évolution vers un emploi salarié.

Positionnement du CFEA

Le CFEA rappelle que le bénévolat n'est pas un emploi. Il ne constitue ni une solution pérenne, ni une finalité acceptable dans le cadre de l'Emploi Accompagné.

En outre, la normalisation des activités bénévoles comporte un risque de glissement : leur banalisation peut conduire à les considérer comme une solution acceptable, plus simple à obtenir auprès d'un employeur, mais qui éloigne progressivement de l'objectif du travail rémunéré. Elle peut également générer une forme de découragement chez certaines personnes initialement désireuses d'accéder à un emploi.

Il est important de reconnaître que le désir d'utilité sociale peut constituer un moteur positif pour la personne et un levier d'engagement. Le CFEA encourage à valoriser cette dimension, en permettant de canaliser temporairement cet engagement bénévole vers des expériences qui développent compétences et autonomie, tout en restant orienté vers l'objectif d'un emploi rémunéré.

Toutefois, si une personne exprime clairement le souhait de s'investir dans une activité bénévole, cela peut être envisagé de manière transitoire, à condition :

- que ce choix soit libre, éclairé et argumenté,
- qu'il réponde à une fonction précise dans le parcours (remobilisation, reprise de rythme, etc.),
- et qu'il soit limité dans le temps.

Si la personne souhaite durablement s'engager dans le bénévolat sans rechercher d'emploi rémunéré, cette orientation sort du champ de l'Emploi Accompagné. Dans ce cas, une sortie du dispositif doit être organisée dans le respect de la personne, avec un relais vers des structures médico-sociales (SAMSAH, SAVS, etc.) dont le périmètre intègre l'accompagnement de la vie professionnelle.

C. Discriminations systémiques ou implicites

Frottement

Le principe « emploi rémunéré sur le marché du travail » implique que toute personne, quelle que soit sa situation, doit pouvoir accéder à un emploi dans les mêmes conditions que n'importe quel salarié. Cependant, des discriminations, explicites ou implicites, persistent : stéréotypes sur les capacités des personnes en situation de handicap ou en parcours d'insertion, pratiques d'embauche excluantes (exigences de diplôme, absence d'aménagements, tests non adaptés...). Ces obstacles remettent en cause l'égalité d'accès au droit commun.

Positionnement du CFEA

Le CFEA affirme que chaque acteur de l'Emploi Accompagné a un devoir collectif de lutter, à son niveau, contre les stigmatisations et les discriminations. Cette exigence commence par un travail sur nous-mêmes : nos réussites, nos échecs et nos expériences façonnent nos jugements. Il est donc indispensable d'interroger régulièrement nos représentations et de rester vigilants face aux biais qui peuvent altérer l'accompagnement.

Les responsables de service jouent un rôle clé : créer un cadre vertueux qui favorise la réflexion collective, l'échange de pratiques et la formation continue. Des outils comme les GEP (Groupes d'Analyse des Pratiques / Espaces de réflexion éthique et professionnelle) permettent aux équipes de prendre du recul et de renforcer une posture neutre, éthique et respectueuse.

Notre responsabilité dépasse nos pratiques internes. Elle consiste aussi à combattre les stéréotypes présents sur le marché du travail. Cela suppose d'intervenir avec tact, en tenant compte du parcours des interlocuteurs, tout en affirmant fermement les valeurs de l'Emploi Accompagné. La lutte contre les discriminations ne peut se réduire aux règles ou procédures : elle exige vigilance, capacité à repérer les obstacles implicites et promotion active de pratiques inclusives.

Le Conseiller en Emploi Accompagné est en première ligne. Il soutient la personne accompagnée, agit comme médiateur auprès des employeurs et contribue à créer des environnements de travail accessibles, sécurisants et respectueux. Il œuvre à garantir l'égalité réelle d'accès au droit commun, quel que soit le parcours ou la situation.

En résumé, combattre les discriminations systémiques ou implicites est une responsabilité partagée. Elle repose sur la vigilance individuelle, une posture réflexive, un accompagnement éthique et une mobilisation active auprès des acteurs de l'emploi. C'est une condition essentielle pour assurer à chacun un accès équitable à l'emploi rémunéré sur le marché du travail, en cohérence avec les valeurs fondatrices du CFEA.

D. Manque d'offres d'emploi adaptées



Frottement

Le principe « emploi rémunéré sur le marché du travail » suppose l'existence d'opportunités d'emploi ouvertes, diversifiées et accessibles. Or certains secteurs sont saturés, peu ouverts à la diversité, ou proposent des conditions de travail inadaptées (rythmes, exigences physiques, pression de rentabilité). Cette réalité limite les opportunités concrètes pour certaines personnes, malgré leur volonté de travailler.



Positionnement du CFEA

Dans un contexte où les offres d'emploi disponibles ne correspondent pas toujours aux attentes ou aux aspirations des personnes accompagnées, le rôle du Conseiller en Emploi Accompagné est central.

Il accompagne la personne dans la construction ou l'ajustement de son projet professionnel, afin qu'il soit :

- réaliste, en lien avec les opportunités réelles du marché local,
- personnalisé, adapté aux envies, compétences et contraintes de la personne,
- évolutif, ouvert aux ajustements au fil du temps et des expériences.

Lorsque l'écart entre le projet envisagé et les opportunités réelles du marché est trop important, deux leviers complémentaires peuvent être mobilisés :

1. L'innovation RH et le job carving : agir avec les employeurs pour adapter un poste, recomposer des tâches ou co-construire des modalités d'emploi inclusives.
2. L'ajustement du projet professionnel : retravailler avec la personne ses orientations vers des secteurs plus accessibles ou porteurs, tout en respectant ses préférences et repères.

Le CFEA souligne que ces ajustements ne sont pas figés : un projet jugé difficilement accessible aujourd'hui peut devenir plus réaliste demain, grâce à l'évolution du marché ou au développement progressif de compétences.

Ainsi, le CFEA soutient activement l'innovation RH comme levier d'inclusion durable, et

encourage les conseillers à pratiquer le job carving chaque fois que cela est pertinent.

E. Pressions à « placer » rapidement



Frottement

Le principe « emploi rémunéré sur le marché du travail » s'inscrit dans une logique de durabilité, d'autonomie et de choix éclairé. Néanmoins, les exigences de résultats à court terme imposées par certains financeurs ou institutions peuvent pousser à des placements rapides, au détriment de la qualité, de l'adhésion de la personne ou de la viabilité de l'emploi, ce qui entre en contradiction avec une approche qualitative, individualisée, progressive et respectueuse du rythme de chacun. Cela peut aussi induire des ruptures précoces ou des situations de mal-être au travail. Ces tensions peuvent également fragiliser les professionnels dans leur posture éthique.



Positionnement du CFEA

Le principe de l'Emploi Accompagné repose sur le « placer-former » : confronter rapidement la personne au réel du travail pour que son projet professionnel puisse se construire et s'affiner par l'expérience. L'objectif n'est pas de multiplier les étapes préparatoires, mais de permettre une mise en situation professionnelle la plus précoce possible, adaptée au rythme et aux besoins de la personne.

Cette première confrontation ne prend pas toujours la forme d'un emploi rémunéré : elle peut être progressive, exploratoire ou temporaire. L'essentiel est que la personne puisse vivre une expérience authentique du travail, qui devienne un levier d'apprentissage, de clarification et de développement de compétences.

Il ne s'agit pas de « placer à tout prix », mais de garantir que chaque mise en situation soit porteuse de sens et ouvre sur une trajectoire durable. Le rôle du conseiller est déterminant : il accompagne la personne dans ses premiers pas, sécurise les prises de poste, agit en médiateur auprès des employeurs et veille à l'équilibre entre immersion rapide et respect du parcours individuel.

En résumé, l'Emploi Accompagné s'ancre dans la réalité du marché du travail : chaque expérience, même courte ou partielle, contribue à transformer un projet en construction en un projet professionnel durable et aligné avec les aspirations et capacités de la personne.

F. Découragement ou perte d'estime de soi



Frottement

Le principe « emploi rémunéré sur le marché du travail » repose sur la reconnaissance de la valeur de chaque personne et de sa capacité à progresser. Mais lorsque les démarches d'insertion n'aboutissent pas, ou qu'elles conduisent à des échecs répétés, la personne peut perdre confiance en elle, douter de ses compétences, ou renoncer à son projet professionnel. Le risque est alors de s'éloigner durablement du monde du travail.



Positionnement du CFEA

Pour le CFEA, le découragement ou la perte d'estime de soi ne signifient pas l'échec, mais appellent à une écoute attentive. L'Emploi Accompagné reconnaît la valeur, les ressources et les possibilités d'évolution de chaque personne, y compris lorsque le parcours professionnel connaît des obstacles.

Chaque étape, chaque tentative, même inaboutie, est valorisée. L'accompagnement vise à reconstruire progressivement la confiance en soi, à analyser les expériences avec la personne et à en tirer des enseignements pour affiner le projet professionnel. Une intégration difficile, un stage interrompu ou une situation complexe ne sont pas des échecs en soi, s'ils sont anticipés, accompagnés et évalués collectivement.

Le Conseiller en Emploi Accompagné adopte une posture réflexive et bienveillante, valorisant l'apprentissage et les acquis dans toutes les situations. Le recours à des appuis extérieurs — soutien psychologique, réseau social, pair-aidance, ressources du droit commun — est encouragé pour préserver l'estime de soi et soutenir la personne dans les moments de doute.

L'accompagnement consiste à traverser les obstacles sans abîmer la confiance en soi, en transformant chaque expérience en levier de progression et en renforçant l'autonomie et l'employabilité de la personne.

G. Obstacles internes à certaines structures d'accompagnement



Frottement

Le principe « emploi rémunéré sur le marché du travail » engage les professionnels à accompagner chaque personne dans la mise en œuvre d'une vie professionnelle fondée sur ses choix et ses aspirations. Mais dans la pratique, le regard porté par le conseiller ou la structure d'accompagnement peut parfois restreindre le champ des possibles.

Des représentations limitantes — croyances sur l'inemployabilité de certains publics, manque de confiance dans les capacités des personnes, méconnaissance des alternatives (formation, alternance, travail indépendant) — peuvent conduire à réduire les options envisagées. Si elles ne sont pas bousculées, ces représentations enferment les personnes dans des parcours standardisés, éloignés de leurs aspirations et déconnectés des réalités du marché du travail.



Positionnement du CFEA

Le principe « emploi rémunéré sur le marché du travail » s'inscrit dans la continuité du « zéro exclusion » : toute personne, quelles que soient ses difficultés ou son parcours, a le droit d'avoir un projet professionnel et d'être accompagnée pour le construire. Cette approche n'a rien de dogmatique : elle ne repose pas sur des croyances abstraites ou des projections irréalistes, mais sur un principe fondamental de confrontation au réel, qui constitue le cœur même de l'Emploi Accompagné.

Le projet professionnel ne se construit ni dans l'abstraction ni à partir des représentations du

conseiller, mais à partir des souhaits et des aspirations de la personne, progressivement structurés et ajustés au contact de la réalité du monde du travail. Les mises en situation professionnelles, dès que cela est possible et dans un cadre sécurisé, sont à ce titre un levier central : elles permettent de transformer les intentions en expériences concrètes, d'éprouver les choix et d'en mesurer les exigences, sans que le regard du professionnel ne vienne limiter les perspectives par avance.

Le rôle du conseiller est d'accompagner ce processus d'expérimentation, sans projeter ses propres croyances ni enfermer la personne dans des parcours standardisés hérités de représentations anciennes sur l'inemployabilité supposée de certains publics. Le CFEA alerte sur le risque d'une dérive insidieuse vers des postures fermées et discriminantes, lorsque l'accompagnement repose davantage sur les représentations des professionnels que sur un travail construit avec la personne et éclairé par les réalités du monde du travail.

C'est pourquoi le CFEA défend une approche pragmatique et exigeante : permettre à chaque personne de confronter ses souhaits à la réalité de l'emploi, de faire évoluer son projet en conséquence, et de bénéficier d'un accompagnement ouvert, émancipateur et respectueux des droits et aspirations de chacun.

3. LE PRINCIPE « PLACER, FORMER, MAINTENIR »

DEFINITION

L'Emploi Accompagné privilégie l'accès rapide et sécurisé à un emploi rémunéré sur le marché du travail, sans condition préalable de « prêt à l'emploi ». Ce principe, fondé sur l'approche *Placer–Former–Maintenir*, consiste à accompagner la personne dans l'expérience concrète du travail, afin qu'elle puisse construire, développer et renforcer son employabilité directement en situation.

L'apprentissage s'effectue dans et par l'activité professionnelle, en mobilisant les ressources nécessaires et en ajustant progressivement l'accompagnement selon les besoins identifiés. La mise en situation réelle favorise une confrontation constructive entre les représentations de la personne et celles de l'employeur, et permet d'adapter l'environnement de travail autant que nécessaire.

Cette approche implique un accompagnement inscrit dans la durée, qui soutient non seulement l'accès à l'emploi, mais aussi le maintien dans l'emploi, les évolutions de parcours et les transitions professionnelles. Elle vise à sécuriser les trajectoires, prévenir les ruptures et favoriser l'autonomie durable de la personne.

POSTURE

Adopter la posture propre à l'Emploi Accompagné : co-construire le parcours professionnel par l'expérience et la relation

L'accompagnement dans et vers l'emploi ne relève pas d'un simple appariement entre un profil et une offre. Il s'agit d'une posture professionnelle engagée, qui reconnaît l'emploi comme un droit, et le parcours comme un processus construit à plusieurs, en interaction constante avec la personne, l'environnement professionnel et les partenaires. L'accompagnant est un tiers ressource, présent sans se substituer, qui intervient selon trois intentions guidées par la réalité du terrain : placer, former, maintenir.

Accueillir le risque et transformer l'échec en apprentissage

Toute mise en situation professionnelle comporte une part de risque et peut raviver des souffrances antérieures. L'échec n'est pas un fait objectif mais une perception. Le Conseiller en Emploi Accompagné aide la personne à appréhender puis relire ces expériences comme des étapes d'apprentissage, sources de découvertes sur elle-même et de repères pour affiner son projet professionnel.

Placer – Former – Maintenir : un processus articulé et évolutif

Le triptyque *Placer-Former-Maintenir* doit être compris comme une dynamique progressive, fondée sur l'idée que l'employabilité se développe par l'emploi, et non uniquement en amont.

Dans cette logique, l'accompagnement vise d'abord à **placer**, c'est-à-dire à créer les conditions d'une mise en situation de travail réelle, pour permettre à la personne de confronter son projet au terrain. Cette première étape ouvre la voie au développement des

compétences, qui s'effectue directement dans et par l'activité professionnelle, avec l'appui du conseiller et de l'environnement de travail. C'est la phase **former**, essentielle pour renforcer l'autonomie et la capacité d'évolution de la personne.

Enfin, l'accompagnement s'inscrit dans la durée pour maintenir l'emploi, sécuriser le parcours et accompagner les transitions et évolutions professionnelles.

Dans la réalité, ces phases s'entrelacent et se répètent. Le parcours est jalonné d'aller-retours entre expérimentations, apprentissages, ajustements et nouvelles opportunités, permettant à la personne de faire progressivement évoluer son projet, de renforcer ses compétences et de sécuriser son intégration.

Placer pour pouvoir former, former pour pouvoir maintenir et faire évoluer la personne à long terme : telle est la logique opérationnelle et humaniste qui structure l'accompagnement en Emploi Accompagné.

1. Placer — Créer les conditions d'une entrée dans l'emploi juste et partagée

L'accompagnement vers l'emploi ne se limite pas à faire correspondre un profil à une offre. Il s'agit d'une posture professionnelle engagée, qui reconnaît l'emploi comme un droit, et le parcours comme un processus co-construit, en interaction avec la personne, l'environnement professionnel et les partenaires.

Le Conseiller en Emploi Accompagné ne part pas d'une évaluation figée des compétences ou du degré d'autonomie de la personne, mais avant tout de ses envies, de ses aspirations et de son projet. Il agit avec la conviction que les compétences nécessaires pourront être développées dans et par l'activité professionnelle.

Placer, c'est créer les conditions concrètes d'une mise en emploi progressive et sécurisée, dans le respect des souhaits de la personne et des besoins réels de l'employeur. Cela suppose une écoute active des deux parties et la capacité à traduire les attentes réciproques en un projet professionnel viable et réaliste.

Avec la personne, le Conseiller en Emploi Accompagné engage un travail continu d'exploration : il identifie les leviers mobilisables, repère les éventuels freins et anticipe les compétences susceptibles d'être développées au fil des expériences.

Il agit comme un tiers-ressource à la croisée des besoins de production de l'entreprise et des possibilités de la personne. Le conseiller ne se limite pas à répondre à des offres existantes, mais peut :

- ✓ Faire émerger des opportunités à partir d'une demande exprimée par l'employeur ;
- ✓ Identifier des pistes à partir du profil, des envies et du potentiel de la personne ;
- ✓ Co-construire un poste sur mesure, en réorganisant certaines missions ou en créant des conditions d'accueil adaptées.

Sa posture est exploratoire et proactive. Il observe, détecte, sensibilise et questionne. Il mène une prospection ciblée et éthique, et intervient avec pédagogie auprès des employeurs pour faire connaître les principes et exigences de l'Emploi Accompagné, et sécuriser ainsi l'entrée dans l'environnement de travail.

Lorsque la personne le souhaite et que cela s'inscrit dans son projet, des formes d'emploi alternatives, telles que le travail indépendant ou l'auto-entrepreneuriat, peuvent être explorées dans un cadre sécurisé, respectueux du droit et des réalités économiques.

Placer, c'est créer avec la personne et l'entreprise les conditions d'une entrée progressive, partagée et sécurisée dans l'emploi.

2. Former — Développer les compétences par l'expérience du travail

Former n'est pas un acte isolé du conseiller. C'est un processus construit en étroite collaboration avec la personne et l'employeur, dans une logique de co-responsabilité.

Pour former efficacement, il est d'abord nécessaire d'identifier avec précision les compétences qui manquent à la personne pour pouvoir occuper son poste de manière satisfaisante et sécurisée. Cette évaluation ne porte pas sur l'ensemble des compétences théoriques attendues, mais sur les compétences-clés, indispensables à la tenue du poste et à la contribution de la personne au sein de l'entreprise.

Ce travail d'identification se mène de manière concertée, avec la personne et son employeur. Il donne lieu à l'élaboration d'un plan d'action clair, réaliste et partagé, structuré autour d'objectifs concrets et d'un calendrier établi collectivement.

Les actions de formation sont mises en œuvre conjointement par le trinôme conseiller – personne – employeur. L'employeur détient l'expertise métier nécessaire et joue un rôle central dans la transmission des savoir-faire, tandis que le conseiller apporte son appui méthodologique, facilite l'adaptation progressive des conditions de travail et adopte une posture de médiateur professionnel. À ce titre, il veille à instaurer un climat de coopération et de confiance, à lever les incompréhensions éventuelles et à favoriser un dialogue constructif entre la personne et l'environnement professionnel, tout au long du processus d'apprentissage.

L'engagement de l'employeur et de la personne est une condition clé de réussite de cette étape. Si cet engagement doit être recherché tout au long de l'accompagnement, il est particulièrement essentiel au moment où les compétences se construisent en situation.

Former, c'est donc accompagner la personne dans l'apprentissage par l'expérience réelle du travail, en mobilisant l'environnement professionnel et en structurant le processus d'acquisition des compétences, de façon progressive, contextualisée et partagée.

3. Maintenir — Sécuriser le parcours et accompagner les évolutions

Dans cette phase, le conseiller agit comme veilleur et régulateur. Il anticipe les difficultés en observant les signaux faibles, en dialoguant avec les acteurs du terrain et en réévaluant les conditions d'emploi si nécessaire. Lorsque la situation devient complexe, le conseiller agit en mobilisant, si nécessaire, des actions de médiation et les ressources adaptées afin de restaurer le dialogue, ajuster les conditions de travail et prévenir toute dégradation de la situation pouvant mener à une rupture (inaptitude, par exemple).

Cela suppose :

- ✓ Une observation régulière et partagée de l'environnement professionnel ;

- ✓ Des ajustements progressifs en fonction des évolutions ;
- ✓ Une vigilance particulière sur les transitions (changement de poste, évolution de mission, mobilité) pour prévenir les ruptures.

Par ailleurs, le maintien dans l'emploi ne signifie pas figer la situation. L'évolution de carrière — élargissement des missions, prise de responsabilités, mobilité interne ou externe — fait partie intégrante du parcours accompagné. Le conseiller questionne régulièrement cette dimension, ouvre des perspectives et favorise un parcours vivant, évolutif et porteur de sens.

Maintenir, c'est donc favoriser la stabilité sans immobilisme, en assurant un appui ajusté aux évolutions des besoins de la personne et de son employeur, des difficultés et du parcours professionnel, pour que la personne puisse s'ancrer durablement dans l'emploi tout en restant actrice de son devenir.

Une posture relationnelle au cœur de l'accompagnement

Qu'il s'agisse de placer, de former ou de maintenir, l'efficacité de l'accompagnement repose avant tout sur la qualité de la relation instaurée. C'est cette posture professionnelle, fondée sur la confiance, la coopération et l'ajustement constant, qui donne sa cohérence et sa profondeur à l'ensemble du parcours.

Le Conseiller en Emploi Accompagné s'engage activement aux côtés de la personne et de l'employeur. Dans une posture de médiateur, il cherche en permanence à susciter et entretenir l'engagement des deux parties, condition essentielle d'une relation de travail durable et équilibrée. Il favorise la compréhension mutuelle, soutient la négociation des attentes réciproques et veille à maintenir un cadre de collaboration fondé sur le respect et la responsabilité partagée.

Tout au long du parcours, il adopte une posture d'alliance et de confiance, à double entrée : avec la personne accompagnée et avec le milieu professionnel.

Il n'impose pas, il soutient les choix, valorise les expérimentations, accepte les détours et respecte le rythme du parcours. Il agit avec, et non à la place de. Ancré dans le réel, il intervient à partir de ce qui se passe ici et maintenant, en considérant l'imprévu comme une source d'apprentissage et d'ajustement continu.

FROTTEMENTS ET POSITIONNEMENTS DU CFEA

Frottements identifiés autour du principe de « placer, former, maintenir ».

A. Postes inadaptés et contexte de travail défavorable

Frottement

Le principe « Placer, Former, Maintenir » suppose la co-construction de solutions concrètes, réalistes et ajustées à la personne et à l'environnement professionnel. Pourtant, les postes proposés sont parfois mal adaptés aux capacités ou besoins de la personne accompagnée, avec des attentes trop élevées, un environnement de travail peu inclusif ou une équipe peu accueillante. À cela s'ajoute une méconnaissance du fonctionnement de l'entreprise (rythmes,

codes implicites, culture managériale) qui fragilise la prise de poste et limite les ajustements possibles. Enfin, la réalité du marché de l'emploi (pénurie dans certains secteurs, précarité généralisée, peu d'offres diversifiées) vient complexifier encore davantage les possibilités d'un positionnement stable et évolutif.



Positionnement du CFEA

Le CFEA rappelle que la qualité du travail préliminaire à la prise de poste est déterminante : elle conditionne la réussite du parcours, tant pour la personne accompagnée que pour l'entreprise. Un poste mal choisi ou mal préparé conduit généralement à l'échec. Le principe « Placer, Former, Maintenir » doit donc être mis en œuvre avec une exigence de qualité maximale.

Cela suppose des conseillers formés et compétents, capables de comprendre finement le fonctionnement des organisations : le métier de Conseiller en Emploi Accompagné requiert une formation initiale spécifique et une actualisation continue des savoirs, car on ne s'improvise pas expert de l'entreprise ou de l'accompagnement en milieu de travail.

La mission des Conseillers en Emploi Accompagné ne se limite pas au suivi individuel : elle inclut la construction d'un réseau d'entreprises, une prospection ciblée et une analyse précise des environnements professionnels. Les conseillers doivent maîtriser à la fois les logiques d'accompagnement des personnes et la compréhension fine du fonctionnement des organisations. Les retours d'expérience, partagés entre conseillers et employeurs, permettent d'affiner en continu les stratégies de placement.

La réalité du marché du travail — pénurie dans certains secteurs, précarité, manque de diversité des offres — ne doit pas conduire à des emplois par défaut. Le rôle du conseiller est d'explorer toutes les opportunités, en impliquant réellement l'employeur, pour garantir un positionnement durable et porteur de sens.

FORMER suppose un placement initial réussi ; MAINTENIR suppose que la personne, le conseiller et l'employeur avancent ensemble dans une logique de confiance et d'adaptation continue. C'est dans cette triangulation exigeante que le principe « Placer, Former, Maintenir » déploie toute sa portée.

B. Accès rapide à l'activité vs logique de sécurisation préalable



Frottement

Dans certaines situations, la volonté de « sécuriser » la personne avant toute mise en activité conduit à retarder, voire à suspendre, l'entrée dans le réel. Cette logique crée un frottement majeur : elle repose sur l'idée qu'il faudrait d'abord stabiliser les difficultés avant d'envisager l'emploi. Or, en s'éloignant trop longtemps de l'activité, on risque d'accentuer les fragilités, d'augmenter les obstacles à l'insertion et d'éloigner davantage encore la personne de la dynamique de travail. On prend alors le risque de remplacer le modèle de l'Emploi Accompagné par une préparation abstraite, déconnectée des réalités professionnelles.



Positionnement du CFEA

Le CFEA affirme que l'entrée rapide dans l'activité constitue un principe essentiel de l'Emploi Accompagné. C'est dans le réel que se révèlent les besoins, les appuis nécessaires et les ajustements à mettre en place. Il convient donc de distinguer la sécurisation du parcours, indispensable, de l'idée selon laquelle chaque dimension de la vie de la personne devrait être stabilisée ou entièrement clarifiée avant d'envisager une mise en emploi. Le logement, la santé, l'organisation personnelle ou le choix du projet professionnel évoluent en parallèle et peuvent être positivement influencés par une expérience professionnelle réussie.

Dans cette perspective, sécuriser le parcours consiste à permettre à la personne d'expérimenter rapidement des situations concrètes. Une immersion, même de courte durée, évite la stagnation, renforce la confiance et apporte des repères tangibles pour structurer la suite du parcours. Ces expériences permettent au conseiller d'observer la personne dans l'action, de comprendre ses besoins et d'adapter l'accompagnement de manière fine.

La sécurisation repose ainsi sur une préparation rigoureuse de l'expérience, plutôt que sur l'attente préalable de conditions idéales. Le conseiller a la responsabilité de faire de chaque mise en situation une expérience constructive : il clarifie les objectifs, organise les étapes, mobilise les ressources adaptées et veille à ce que l'environnement de travail soit suffisamment soutenant, tant pour la personne que pour l'employeur. L'activité devient alors un espace d'apprentissage, d'ajustement et de construction de confiance.

Le CFEA reconnaît qu'une mise en situation comporte parfois des difficultés. Accompagnées et analysées, elles ne constituent pas des ruptures mais des opportunités d'évolution et de progression. Ainsi, la mise en activité précoce n'est pas un risque : elle est la condition même de réussite du modèle, puisqu'elle ancre l'accompagnement dans le réel et permet de construire durablement le parcours professionnel.

C. Lien complexe avec les employeurs et place du Conseiller en Emploi Accompagné



Frottement

Le principe « Placer, Former, Maintenir » s'appuie sur une dynamique tripartite forte entre la personne accompagnée, l'employeur et le conseiller. Or, cette relation se révèle souvent fragile ou inégalement investie, notamment dans les territoires où les employeurs ouverts à l'inclusion sont peu nombreux, peu sensibilisés ou difficiles à mobiliser durablement. Par ailleurs, certains Conseillers en Emploi Accompagné expriment un manque d'aisance ou de légitimité dans leur posture face au monde de l'entreprise : que ce soit lors de la prospection, de la présentation du dispositif, de la négociation d'aménagements, ou encore dans le cadre de la mise en place de la convention tripartite, leur rôle est parfois flou ou perçu comme intrusif. Cette situation limite la possibilité de co-construire des postes sur mesure, de faire évoluer les pratiques RH, ou d'agir comme tiers régulateur en cas de tensions ou de besoins d'ajustement.



Positionnement du CFEA

Le CFEA affirme la place des Conseillers en Emploi Accompagné comme acteurs légitimes du lien entre l'employeur et la personne. Pour que cette légitimité soit pleinement reconnue et efficace, il est essentiel que les professionnels de l'Emploi Accompagné soient correctement formés à intervenir dans le monde de l'entreprise.

Travailler avec les employeurs ne s'improvise pas. Cela suppose de connaître les codes, les attentes et les enjeux des environnements professionnels, mais aussi de maîtriser les techniques de médiation à l'emploi, indispensables pour instaurer un climat de confiance, favoriser l'engagement des employeurs et sécuriser les parcours.

Le CFEA soutient ainsi le développement de compétences spécifiques à l'interface entreprise, en matière de prospection éthique, de présentation du cadre légal, de co-construction des postes, d'aménagements raisonnables et de médiation professionnelle, afin de renforcer la qualité et la pérennité des partenariats employeurs.

C'est en outillant les professionnels et en clarifiant leur posture que l'accompagnement peut s'inscrire dans une véritable dynamique tripartite, au service de parcours d'emploi durables, sécurisés et porteurs de sens.

D. Précarité des contrats et insécurité financière



Frottement

MAINTENIR suppose un accompagnement dans la durée, tenant compte des transitions, des changements de statut et des enjeux économiques. Or, la majorité des entrées en emploi se fait via des contrats courts ou à temps partiel, ce qui peut entraîner la perte de certains droits sociaux (AAH, invalidité, CMU, etc.). Ces situations fragiles complexifient la projection dans l'emploi, voire découragent les personnes de s'engager pleinement, par peur de « perdre plus qu'elles ne gagnent ». Le manque de coordination avec d'autres dispositifs (formation, alternance, TNS) renforce parfois cette insécurité et crée des parcours en tension.



Positionnement du CFEA

Le CFEA rappelle que l'accès à l'emploi sur le marché du travail ne peut se faire au détriment de la situation économique des personnes. Il est essentiel qu'aucune personne accompagnée ne perde de ressources financières en travaillant, sous peine de la placer dans une situation de grande précarité et de compromettre son parcours.

Dans cette perspective, le Conseiller en Emploi Accompagné a un rôle clé. Il doit maîtriser les règles d'attribution des aides et droits sociaux (AAH, pension d'invalidité, prime d'activité, maintien temporaire des droits, cumul emploi-prestation) et intégrer systématiquement une analyse socio-économique approfondie du projet professionnel. Cela permet d'anticiper les effets de seuil, d'évaluer les risques et d'identifier les compensations ou dispositifs existants pour sécuriser la trajectoire.

En parallèle, le CFEA poursuit son plaidoyer auprès des décideurs nationaux, en faveur d'une réforme structurelle garantissant la dignité des personnes en emploi. Nous défendons le

principe selon lequel il ne doit plus être possible, en France, de perdre des revenus en accédant à l'emploi, particulièrement pour les personnes vulnérables ou en situation de handicap.

Enfin, le CFEA soutient les professionnels dans la mobilisation des partenaires clés (Agefiph, FIPHFP, MDPH, organismes sociaux) pour assurer un accompagnement administratif rigoureux et coordonné, essentiel à la sécurisation des parcours.

E. Parcours figés et peu évolutifs



Frottement

FORMER appelle une progression continue dans le travail, tandis que MAINTENIR suppose aussi de faire évoluer la situation, pas seulement de la stabiliser. Cependant, certains employeurs n'envisagent l'Emploi Accompagné que comme une entrée dans un poste figé, sans perspective d'évolution ou de mobilité interne. D'autres exigent un niveau de compétence élevé dès l'entrée, ce qui va à l'encontre de la logique d'apprentissage progressif dans l'emploi. Par ailleurs, les parcours d'alternance ou de formation restent souvent mal articulés avec le dispositif d'accompagnement, et les évolutions de carrière sont peu valorisées dans les suivis



Positionnement du CFEA

Le CFEA défend une conception du travail fondée sur la dignité et la reconnaissance de la personne comme sujet en évolution. Quelle que soit la nature de ses difficultés, toute personne a le droit d'évoluer dans l'emploi en fonction de son projet professionnel, de ses envies et de ses capacités à progresser. Cette évolution s'inscrit dans le temps long et repose sur une relation de confiance durable entre la personne, l'employeur et le Conseiller en Emploi Accompagné.

Le CFEA affirme que, même lorsque le poste initial paraît figé, les représentations peuvent changer par la preuve, dès lors que la qualité de l'accompagnement permet à chacun d'observer les progrès réels et les compétences déployées dans le travail.

Le principe de médiation à l'emploi, au cœur du modèle, engage le conseiller à rechercher en permanence l'engagement réciproque de la personne et de l'employeur. Cette médiation favorise une évolution progressive des perceptions, soutient les transitions et ouvre la voie à de nouvelles opportunités professionnelles au fil du parcours.

Enfin, le CFEA rappelle que l'évolution professionnelle ne se décrète pas : avec ou sans handicap, aucun employeur ne fait évoluer une personne qui ne lui a pas démontré son potentiel. Pour les personnes accompagnées, c'est ce même principe de réalité qui s'applique — et c'est précisément la mission de l'Emploi Accompagné que de créer les conditions pour que cette démonstration puisse advenir.

4. LE PRINCIPE « REFERENT UNIQUE »

DEFINITION

L'accompagnement repose sur la présence d'un référent unique, le Conseiller en Emploi Accompagné (parfois appelé Jobcoach). Ce professionnel identifié constitue un repère stable et accessible pour la personne accompagnée, pour l'employeur et pour l'ensemble des acteurs impliqués dans le parcours.

Le référent unique garantit la continuité, la cohérence et la fiabilité de l'accompagnement dans le temps. Il est l'interlocuteur privilégié pour la personne et pour l'employeur, et joue un rôle clé dans la création et le maintien du lien de confiance, condition indispensable à la sécurisation et à l'évolution du parcours professionnel.

L'action du Conseiller en Emploi Accompagné s'inscrit dans un collectif de travail, mobilisé autour du projet de la personne. Ce collectif, composé des autres professionnels de l'Emploi Accompagné et des partenaires de la plateforme ou de la structure, permet de :

- ✓ Mobiliser l'intelligence collective et croiser les expertises pour identifier des réponses adaptées aux situations complexes ;
- ✓ Garantir une continuité d'action en cas d'absence du référent (congé, maladie, évolution professionnelle) ;
- ✓ Prévenir les risques psycho-sociaux liés à l'isolement du professionnel, en lui offrant un appui, un espace d'échanges et un cadre de réflexion partagée.

L'accompagnement s'appuie ainsi sur un équilibre essentiel : la stabilité d'un professionnel identifié et la richesse d'un réseau coopératif au service du projet et de l'évolution de la personne accompagnée.

POSTURE

Être référent unique : un rôle pivot

- **Le Conseiller en Emploi Accompagné : un acteur relationnel et coordinateur du parcours**

Dans l'Emploi Accompagné, le conseiller occupe une position centrale : il est le point d'articulation entre les différents acteurs et le garant de la cohérence du parcours. Il ne fait pas à la place des autres, mais relie, mobilise, ajuste, régule. Sa posture repose sur une vision globale du parcours, une connaissance fine du terrain, et une capacité à créer du lien sans l'imposer.

- **Un repère constant pour la personne accompagnée**

Auprès de la personne, le conseiller est un repère stable, lisible et rassurant. Il accompagne dans la durée, suit l'évolution du projet, soutient les transitions et favorise les prises d'initiative.

Il coordonne les étapes du parcours, veille à la cohérence des interventions et s'assure que la personne reste actrice de son cheminement, en lien avec ses besoins, son

rythme et ses aspirations.

- **Un lien de confiance et d'ajustement avec l'employeur**

Avec l'employeur, le conseiller joue un rôle personne-ressource et de médiateur professionnel. Il clarifie les attentes, facilite l'accueil et l'intégration, propose des modalités d'ajustement du poste ou de l'environnement de travail si nécessaire.

Il assure la continuité des échanges, anticipe les incompréhensions, et crée un espace de dialogue pour renforcer la coopération et la confiance.

- **Rechercher en permanence l'engagement de la personne et de l'employeur**

L'accompagnement ne peut être pleinement efficace que s'il s'appuie sur l'engagement actif de la personne accompagnée et de l'employeur. Cet engagement n'est jamais acquis, ni figé ; de même, il ne s'agit pas d'une condition préalable à l'accompagnement, mais d'un levier à construire et à entretenir tout au long du parcours.

Le conseiller doit avoir en permanence à l'esprit cette dimension essentielle. À l'image du médiateur, qui ne peut aboutir dans son travail sans l'adhésion des parties à la démarche, le Conseiller en Emploi Accompagné a la responsabilité de créer les conditions favorables à l'engagement de chacun.

Cela suppose une posture d'écoute attentive, la capacité d'expliquer clairement la démarche et les principes de l'Emploi Accompagné, et de créer, dans la durée, un climat de confiance et de coopération. C'est par ce travail patient et constant que la relation tripartite se construit, se consolide et devient un cadre propice à la sécurisation et à l'évolution du parcours.

- **Une coordination active avec les partenaires**

Le conseiller mobilise, articule et coordonne les ressources du territoire. Il sait qui solliciter, à quel moment et pour quel besoin. Il partage l'information de manière fluide et pertinente, tout en respectant les rôles et les cadres de chaque acteur.

Il veille à éviter les doublons, les ruptures ou les zones d'ombre dans l'accompagnement, en assumant une fonction de lien stratégique entre les services sociaux, médico-sociaux, de santé, de formation ou de l'emploi.

Ce rôle pivot du conseiller est essentiel pour fluidifier les parcours, sécuriser les transitions et garantir un accompagnement réellement individualisé. Ni chef d'orchestre autoritaire, ni simple relais administratif, le conseiller tisse un réseau vivant de coopérations, au service de l'insertion et de l'autonomie des personnes.

- **Adopter une posture d'humilité et d'éthique professionnelle**

Le référent unique occupe une place centrale dans le parcours, mais il ne détient ni toutes les réponses, ni la maîtrise de l'ensemble des paramètres. Sa posture doit être guidée par l'humilité, la vigilance et le respect des droits et des besoins de chacun.

Accompagner, ce n'est pas imposer ses convictions ou plaquer son expérience professionnelle sur les situations. Le conseiller doit veiller à ne jamais laisser ses projections personnelles ou ses croyances prendre le pas sur l'écoute réelle de la

personne accompagnée et de l'employeur.

Cela implique un travail permanent de remise en question, d'analyse réflexive et d'ajustement de sa pratique. C'est aussi une posture éthique : celle d'un professionnel qui respecte la singularité des personnes, qui agit dans un cadre délimité, avec neutralité et bienveillance, et qui reconnaît les compétences et les attentes de chacun sans jugement ni projection personnelle.

L'humilité et l'éthique professionnelle sont les conditions nécessaires pour garantir un accompagnement juste, respectueux et réellement centré sur les besoins et les projets des personnes accompagnées comme des employeurs.

Référent unique : un rôle qui demande de la vigilance et du soutien collectif

- **Complexité du rôle et nécessité de limiter le nombre d'accompagnements**

Accompagner vers et dans l'emploi est une mission exigeante, qui demande présence, justesse et adaptabilité. Pour garantir un accompagnement de qualité, il est essentiel que chaque conseiller ne suive pas plus de 20 personnes simultanément. Ce seuil n'est pas un simple indicateur de charge, il est structurant pour préserver la méthode : il garantit une disponibilité réelle, une écoute active et une capacité à ajuster les appuis au rythme de chacun.

- **Le Conseiller en Emploi Accompagné agit au nom d'un collectif**

Il est l'interlocuteur principal, identifié par la personne accompagnée et l'employeur, mais il n'est pas seul responsable. Cette posture exige de savoir coopérer, de reconnaître les compétences complémentaires au sein de l'équipe, et d'accepter de ne pas tout maîtriser, tout en gardant son rôle de repère dans le parcours.

- **Être Conseiller en Emploi Accompagné demande aussi de prendre du recul sur sa pratique**

Le conseiller interroge ses habitudes, ses réactions, et mesure les effets de son accompagnement sur la personne, l'employeur et la relation de travail. Ce travail nécessite un appui constant du collectif : partager les situations, échanger des outils, croiser les regards, confronter les analyses. Le travail en équipe est essentiel pour maintenir une posture juste, éviter l'isolement, et faire évoluer ses pratiques dans la durée

- **Se prémunir des risques psycho-sociaux, par l'appui du collectif**

Accompagner des personnes confrontées à des situations de handicap ou de vulnérabilité vers et dans l'emploi expose inévitablement les conseillers à des situations humaines complexes, parfois lourdes émotionnellement.

Les professionnels peuvent se sentir démunis face à des difficultés sans solution immédiate, étant confrontés à des ruptures de parcours ou à des échecs vécus douloureusement. Cette charge affective, si elle n'est pas régulée, peut fragiliser le professionnel lui-même, l'isoler ou l'épuiser.

Le travail en collectif est une ressource essentielle pour prévenir ces risques psycho-sociaux. Il permet de partager les situations complexes, de croiser les regards,

d'échanger les pratiques et de bénéficier d'un soutien mutuel.

Le conseiller agit au sein d'un collectif : il n'est jamais seul. Reconnaître ses limites, s'autoriser à demander de l'aide et inscrire son action dans une équipe structurée sont les garants de la qualité de l'accompagnement et de la protection du professionnel lui-même.

FROTTEMENTS ET POSITIONNEMENTS DU CFEA

Frottements identifiés autour du principe « référent unique ».

A. Surcharge du Conseiller en Emploi Accompagné (> 20 personnes)



Frottement

Le principe du « référent unique » repose sur la stabilité, la disponibilité et l'implication du conseiller dans la durée. Pourtant, la réalité des effectifs et des organisations impose parfois à un même conseiller d'accompagner plus de 20 personnes simultanément. Cela fragilise la relation de proximité, limite les possibilités de suivi régulier, et restreint la capacité à mobiliser les partenaires. La qualité de l'accompagnement et la cohérence du parcours en pâtissent.



Positionnement du CFEA

Le principe du « référent unique » repose sur une relation de confiance construite dans la durée, une présence disponible, et une capacité d'ajustement fin aux besoins de la personne et de son employeur. Or, cette qualité d'accompagnement ne peut être garantie si le Conseiller en Emploi Accompagné est contraint d'accompagner simultanément un nombre trop élevé de personnes.

Les standards internationaux de l'Emploi Accompagné convergent vers une charge active limitée à environ 20 personnes par conseiller. Ce plafond, issu des référentiels de qualité utilisés dans les pays pionniers, constitue une condition essentielle pour garantir une disponibilité effective, un travail d'analyse approfondi et une intervention réactive aux moments déterminants du parcours. Dépasser ce seuil revient à transformer le conseiller en gestionnaire de flux, à affaiblir sa posture relationnelle et à compromettre la qualité du lien tripartite. Cela va à l'encontre même de l'éthique et des principes fondateurs de l'Emploi Accompagné.

Le CFEA rappelle que ce seuil de 20 prend en compte l'hétérogénéité des besoins : certaines personnes suivies nécessiteront un appui très allégé, tandis que d'autres demanderont une mobilisation forte et fréquente. C'est précisément pour préserver cette capacité d'ajustement que la limite doit être respectée.

Enfin, nous appelons les structures à sortir d'une logique purement quantitative. L'intensité, la cohérence et la régularité de l'accompagnement doivent toujours primer sur le volume. C'est une responsabilité partagée entre les conseillers, les directions et les financeurs : préserver la qualité du lien professionnel, c'est garantir l'intégrité du modèle de l'Emploi

Accompagné.

NOTA : pour les plateformes conventionnées : le seuil de 20 personnes accompagnées maximum par conseiller est inscrit dans le Cahier des charges de l'Emploi Accompagné.

B. Pression institutionnelle à augmenter les files actives



Frottement

Le principe du « référent unique » suppose une posture relationnelle construite dans la durée, à un rythme adapté à chacun. Cependant, certaines structures subissent une pression des financeurs ou des cadres de gestion visant à augmenter le nombre de personnes suivies, sans considération pour les effets sur la qualité de l'accompagnement. Cela risque de transformer le référent en “gestionnaire de flux”, au détriment de sa posture d'alliance, d'écoute et de coordination.



Positionnement du CFEA

Le CFEA rappelle que la logique de flux – consistant à augmenter le nombre de personnes suivies pour maximiser les indicateurs d'activité – est fondamentalement incompatible avec les exigences de qualité de l'Emploi Accompagné. Une telle logique nuit directement à la disponibilité du référent, à sa réactivité, à sa capacité d'ajustement et à la continuité de la relation d'accompagnement. Elle affaiblit les conditions nécessaires à une posture d'alliance, d'écoute active et de coordination, et met en péril la cohérence des parcours comme l'effectivité du soutien proposé à la personne et à son employeur.

Il est de la responsabilité des professionnels, et plus encore des directions, de maîtriser pleinement les fondements de l'Emploi Accompagné. Pour les plateformes conventionnées, cela inclut le respect strict des exigences du cahier des charges national. Cette connaissance est essentielle pour rappeler, avec légitimité et rigueur, les principes du modèle à toute instance exerçant des pressions ou adoptant des logiques de pilotage incompatibles avec la nature du dispositif.

Le CFEA soutient et équipe les structures ainsi que les professionnels pour affirmer cette posture auprès des financeurs et partenaires institutionnels.

Défendre le cadre qualitatif de l'Emploi Accompagné, ce n'est pas une résistance administrative : c'est une exigence éthique. C'est aussi la condition pour garantir l'efficience du modèle et le respect des droits fondamentaux des personnes accompagnées.

C. Fragilisation de la continuité par les absences et mouvements d'équipe



Frottement

Le principe du « référent unique » suppose une stabilité dans la relation, une présence repérable dans le temps. Or les absences prolongées (congés maternité, arrêts longs, mobilité interne ou départs) fragilisent cette continuité. Sans remplacement identifié, la personne accompagnée se retrouve parfois sans repère clair, ou avec des transitions mal

préparées.

Positionnement du CFEA

Le principe de « référent unique » suppose une continuité repérable dans le temps, condition indispensable à la sécurisation des parcours et au maintien de la relation de confiance. En cas d'absence ou de changement du conseiller, il est impératif que des relais soient organisés de manière claire et anticipée.

Le CFEA rappelle que cette continuité ne repose pas uniquement sur la personne du référent, mais sur un collectif de travail structuré. Ce collectif garantit la circulation fluide de l'information, le partage des situations et la possibilité d'assurer un suivi cohérent en cas de relais temporaire ou définitif.

Il appartient aux directions et aux responsables de structure de mettre en place une organisation résiliente, qui prévoit explicitement :

- des modalités de remplacement temporaire ou de transition en cas de mobilité,
- une communication systématique et transparente envers la personne accompagnée et l'employeur,
- et un suivi partagé entre professionnels.

Préserver la lisibilité et la stabilité de l'accompagnement est une responsabilité collective. Elle conditionne la qualité du soutien apporté et constitue une exigence éthique au regard des principes fondamentaux de l'Emploi Accompagné.

D. Multiplicité des interlocuteurs autour de la personne

Frottement

Le principe du « référent unique » garantit une coordination claire des acteurs. Mais certaines situations mobilisent une forte densité d'intervenants (travailleur social, médecin, référent MDPH, éducateur, etc.), ce qui alourdit la charge du référent, génère des risques de doublons, et rend la circulation de l'information plus complexe. Le référent peut se retrouver seul à porter la coordination, sans reconnaissance explicite.

Positionnement du CFEA

Le CFEA réaffirmons que le référent unique est le garant de la cohérence, non le détenteur exclusif de la solution. Il ne se substitue pas aux professionnels concernés, toutefois, il doit se tenir informé des actions en cours avec les différents professionnels afin de garantir un accompagnement sans encombre. Nous encourageons la répartition claire des rôles, une coopération formalisée, et l'usage d'outils partagés (réunions de synthèse, plan d'accompagnement global, etc.).

Face à la complexité de certaines situations, plusieurs professionnels peuvent être mobilisés autour de la personne accompagnée, chacun intervenant dans son champ de compétence

(travail social, santé, éducation, compensation, etc.). Le Conseiller en Emploi Accompagné n'a ni la légitimité ni la vocation à se substituer à ces intervenants spécialisés.

Son rôle est d'assurer la lisibilité et la cohérence du parcours professionnel, en articulant son action avec celle des autres professionnels, dans une logique de coordination ouverte et respectueuse des périmètres de chacun. Il agit comme un point d'ancrage dans le parcours, en veillant à ce que les interventions ne se superposent pas ou ne se contredisent pas.

Le CFEA rappelle que cette fonction de coordination n'implique pas un portage exclusif de la charge organisationnelle. Elle suppose que l'environnement institutionnel et partenarial soit structuré pour soutenir une coopération fluide, formalisée, et centrée sur le projet de la personne.

E. Questionnements autour de la co- ou multi-référence



Frottement

Le principe du « référent unique » repose sur l'identification d'un professionnel clairement désigné pour chaque personne accompagnée. Ce référent assure une relation stable, lisible et continue, aussi bien pour la personne que pour l'employeur.

Cependant, certaines organisations mettent en place des pratiques qui s'en écartent

- Dans certains cas, deux professionnels de la même structure sont désignés conjointement pour accompagner une même personne : on parle alors de co-référence.
- Dans d'autres contextes, plusieurs professionnels interviennent de manière successive ou parallèle, sans qu'un référent clairement identifié soit maintenu dans la durée : il s'agit alors de multi-référence.

Ces pratiques, si elles ne sont pas encadrées, peuvent compromettre l'efficacité de l'accompagnement et affaiblir la relation de confiance construite avec la personne et l'employeur.



Positionnement du CFEA

Le principe du « référent unique » implique qu'un professionnel clairement identifié soit responsable du suivi global de chaque personne accompagnée, dans une logique de continuité, de cohérence et de lisibilité du parcours. Il constitue un repère structurant, tant pour la personne que pour l'employeur et les partenaires impliqués.

Le référent unique connaît la personne, son histoire, ses ressources, son environnement et son projet. Il assure la coordination des interventions, centralise l'information, organise les relais nécessaires, et construit une relation de confiance inscrite dans la durée.

La co-référence, entendue comme le partage coordonné de la fonction de référent entre deux professionnels, **n'est pas en soi incompatible avec ce principe**, à condition qu'elle soit clairement encadrée, ponctuelle, et qu'un professionnel référent principal soit toujours

identifié. Dans certaines situations spécifiques — accompagnement de situations complexes, soutien émotionnel entre pairs, expertises complémentaires mobilisées — cette modalité peut constituer un levier utile pour sécuriser le parcours.

Cependant, le CFEA reste réservé sur cette pratique, pour plusieurs raisons :

- Elle fragilise la clarté des rôles, si le référent principal n'est pas identifié aux yeux de la personne et de l'employeur.
- Elle peut induire une dilution des responsabilités et des informations, au détriment de la cohérence de l'accompagnement.
- Elle expose à un affaiblissement du lien de confiance, qui repose précisément sur une relation directe, personnalisée et stable.
- Elle peut banaliser une organisation en « multi-référence » permanente, qui va à l'encontre des fondamentaux de l'Emploi Accompagné.

Le CFEA souligne que la structuration et l'animation du collectif de travail jouent un rôle central dans la qualité de l'accompagnement. Lorsqu'il fonctionne comme un espace régulier de coopération, de régulation et de partage d'analyse, ce collectif constitue une alternative solide à un recours systématique à la co-référence. Il permet au conseiller référent de s'appuyer sur ses pairs, de bénéficier d'un soutien professionnel et émotionnel, et de sécuriser les relais sans dilution de sa fonction repère. Cette dynamique collective renforce l'accompagnement, tout en préservant la stabilité du lien avec la personne accompagnée.

Le travail d'équipe permet de :

- partager les analyses et les responsabilités dans la gestion de situations complexes ;
- sécuriser les absences ponctuelles par des relais formalisés ;
- garantir une continuité de suivi sans confusion relationnelle ;
- et renforcer la qualité de l'accompagnement, sans multiplier les interlocuteurs principaux.

Des outils tels que les réunions d'équipe, les espaces de régulation professionnelle, les plans d'accompagnement partagés ou encore les ateliers collectifs participent à cette dynamique. Ces dispositifs permettent également à la personne accompagnée de rencontrer d'autres professionnels, sans pour autant remettre en question le rôle central du conseiller référent.

S'agissant de la multi-référence, telle que définie précédemment, le CFEA exprime une opposition claire et sans équivoque. Le fait qu'une personne soit accompagnée, au fil de son parcours, par plusieurs professionnels successifs ou en parallèle, sans qu'un référent stable soit désigné, est contraire aux principes fondamentaux de l'Emploi Accompagné. Ce type d'organisation fragilise fortement la relation d'accompagnement, empêche la construction d'un lien de confiance durable, génère une perte de repères pour la personne accompagnée comme pour l'employeur, et compromet la cohérence globale du parcours.

En conclusion, le CFEA considère que la co-référence peut constituer une modalité ponctuelle et justifiée, à condition qu'elle réponde à un besoin clairement identifié : situation critique du parcours, accompagnement renforcé sur une dimension particulière, ou soutien temporaire

en cas d'enjeu spécifique. Elle doit être construite de manière concertée entre les professionnels impliqués, avec une répartition explicite des rôles, une information partagée et un référent principal toujours identifié par la personne accompagnée et son employeur.

Le CFEA insiste sur le fait que la co-référence ne doit en aucun cas devenir une modalité ordinaire ou utilisée par défaut. Lorsqu'elle est systématisée, elle comporte plusieurs risques : dilution de la relation de confiance, confusion des repères pour la personne accompagnée, affaiblissement de la posture du conseiller référent, et perte de cohérence dans le suivi du parcours.

Elle ne saurait donc se substituer à l'organisation collective du travail, ni remettre en cause le principe du « référent unique », qui demeure un pilier méthodologique essentiel de l'Emploi Accompagné.

5. LE PRINCIPE « ACCOMPAGNEMENT CENTRE SUR LE PROJET DE LA PERSONNE »

DEFINITION

L'Emploi Accompagné est entièrement centré sur le projet professionnel de la personne, fondé sur ses souhaits, ses aspirations et ses ambitions. Ce projet n'a pas à être défini de manière précise ou aboutie dès l'entrée dans l'accompagnement. Évolutif et non figé, il se construit, s'affine et se transforme progressivement tout au long du parcours, au fil des expériences.

Il s'élabore dans la confrontation au réel, dans l'interaction avec les professionnels, les employeurs et les environnements de travail.

L'accompagnement vise à garantir que ce projet demeure personnel, éclairé mais librement choisi, et construit à partir de la réalité de la personne dans toutes ses dimensions : ses envies, son parcours, ses besoins, ses contraintes et son environnement. Il convient néanmoins de souligner que, même centré sur la personne, ce projet doit aussi s'inscrire dans les réalités du terrain : celles du tissu économique local, des dynamiques territoriales et des environnements professionnels existants.

Ce principe consacre le droit, pour chaque personne, de définir et de faire évoluer son propre chemin professionnel, dans le respect de ce qui fait sens pour elle, tout en étant accompagné dans la confrontation constructive entre désirs et réalité.

POSTURE

Une posture centrée sur l'aspiration de la personne : fondement de l'Emploi Accompagné

Dans l'Emploi Accompagné, le projet ne précède pas l'accompagnement : il se construit, se précise et évolue au fil des expériences et des expérimentations vécues par la personne.

Il peut naître d'un intérêt diffus, d'un désir formulé ou d'une intuition. Il peut aussi se transformer, se réorienter ou s'affiner au contact du terrain, des rencontres, des essais.

L'aspiration – même floue ou fragile – est le point d'ancrage du travail du conseiller. Toute l'intervention se structure autour de cette dynamique : soutenir l'envie, ouvrir des possibles, accompagner les essais, et rendre accessible une trajectoire professionnelle singulière, qui puisse évoluer sans être remise en cause à chaque étape.

Écouter sans projeter

Le conseiller adopte une écoute active et bienveillante, pour permettre à la personne d'exprimer librement ses envies, ses doutes, ses interrogations, sans crainte d'être jugée.

Il maintient une posture de non-jugement, qui consiste à accueillir toute aspiration, même atypique ou déstabilisante, sans la filtrer à travers ses propres repères ou normes.

Il s'agit de créer un climat de confiance, où la parole est libre, et où l'exploration devient possible. Le conseiller ne part pas des compétences ni d'un profil, mais bien du souhait, aussi

incertain soit-il.

Éclairer sans décider à la place

Le rôle du conseiller n'est pas de diriger, mais d'éclairer les chemins possibles, de rendre visibles les étapes, de traduire une envie en action, sans jamais imposer de trajectoire.

Il aide la personne à faire émerger ses options, à s'outiller pour faire des choix, et à traverser les allers-retours, les essais, les ajustements qui font partie de toute démarche de construction.

Même sans projet défini au départ, le conseiller reste attentif à la finalité emploi, qu'il garde en toile de fond sans l'imposer, pour maintenir un cap sans enfermer.

Encourager l'autonomie, la créativité et les possibles

Le conseiller valorise l'autonomie en renforçant la confiance de la personne : il met en lumière les initiatives, souligne les réussites, même modestes, et soutient les prises de décision, aussi partielles ou hésitantes soient-elles.

Il adopte une posture qui autorise la créativité, en prenant au sérieux les envies, les intérêts ou les rêves parfois éloignés des repères habituels.

Le conseiller co-construit des hypothèses de projet avec la personne, en prenant au sérieux ses envies, ses intuitions ou ses rêves. Il accompagne leur expérimentation progressive, en les confrontant avec tact aux réalités du monde professionnel, afin qu'elles puissent, si nécessaire, se transformer en un projet réalisable, sécurisant et porteur de sens.

Soutenir l'engagement et l'adhésion de la personne : condition indispensable à l'accompagnement

L'engagement de la personne accompagnée est essentiel pour que l'accompagnement porte ses fruits et permette, au cours de l'accompagnement, de faire émerger ou de faire mûrir son projet professionnel.

Au-delà de la participation formelle, l'enjeu est que la personne adhère pleinement à la démarche proposée et en devienne actrice : cela suppose qu'elle en comprenne le sens, le fonctionnement et les finalités. Cet engagement ne s'impose pas et n'est pas un préalable temporel à l'accompagnement : il se construit progressivement, par le biais d'une relation de confiance, d'écoute et de clarté, où chacun trouve sa place et ses repères.

Le conseiller a la responsabilité de rechercher en permanence cet engagement, sans le présupposer ni l'attendre comme acquis. Cette recherche se traduit par une posture adaptée : écoute attentive, valorisation des initiatives, respect du rythme et des doutes, et explicitation continue du cadre et des possibilités offertes par l'Emploi Accompagné.

L'engagement n'est jamais binaire ni figé : il évolue, se renforce ou se fragilise selon les situations, les réussites ou les difficultés rencontrées. C'est en cultivant cette dynamique d'adhésion, sans pression mais avec constance, que le conseiller permet à la personne de devenir progressivement actrice de son parcours et de construire, à son rythme, un projet professionnel librement choisi et réaliste.

Adopter une posture réflexive et consciente

Le conseiller pratique une vigilance sur lui-même : il s'interroge sur ses propres représentations du travail, de la réussite, ou de ce qu'est un « bon projet ».

Cette posture réflexive lui permet de limiter les projections, d'accueillir la singularité de la personne, et d'ajuster ses interventions avec justesse.

Face à des choix déstabilisants ou à des valeurs différentes, il privilégie le dialogue et accepte les écarts de perception. Il accompagne la personne pour lui permettre de prendre conscience des écarts éventuels entre ses aspirations et les exigences ou contraintes du monde professionnel, sans jugement ni imposition, mais avec clarté et respect.

FROTTEMENTS ET POSITIONNEMENTS DU CFEA

Frottements identifiés autour du principe d' « accompagnement centré sur le projet de la personne ».

A. Confusion entre autonomie et abandon



Frottement

Le principe implique de soutenir l'autonomie de la personne dans la construction de son projet, sans jamais se substituer à elle. Mais cette exigence peut conduire à une confusion entre autonomie et retrait, où la personne se retrouve seule face à ses décisions, sans repères ni soutien actif. Le risque est alors de vivre l'accompagnement comme une forme de désengagement, où les choix sont laissés à la personne sans cadre ni co-construction.



Positionnement du CFEA

Le CFEA rappelle que soutenir l'autonomie de la personne dans la construction de son projet ne signifie jamais la laisser seule face à ses choix. Le conseiller a un rôle fondamental d'accompagnement actif, qui consiste à éclairer les décisions, sans pour autant s'y substituer.

Accompagner, c'est fournir à la personne les informations, les repères, les outils et les éléments de compréhension nécessaires pour lui permettre de faire des choix éclairés, en connaissance de cause. C'est aussi l'aider à identifier les conséquences possibles de ses décisions, les étapes à envisager et les ressources mobilisables.

Le conseiller reste pleinement présent aux côtés de la personne : il questionne, il explicite, il soutient, mais il ne dirige pas. Cette posture d'équilibre entre éclairage, soutien et respect des choix permet à la personne de se projeter progressivement dans son parcours, avec confiance et sécurité, sans la confronter prématûrement à une solitude décisionnelle ou à un retrait déguisé.

L'accompagnement passe également par un travail d'analyse et de décryptage des expériences vécues en situation professionnelle. Le conseiller aide la personne à prendre du recul sur ces expériences, à en tirer des enseignements et à mieux les intégrer dans l'affinage ou l'évolution de son projet professionnel. Ces temps de retour sur expérience sont essentiels

pour sécuriser les choix, ajuster le projet et renforcer l'autonomie dans la durée.

Soutenir l'autonomie ne relève donc ni d'une posture directrice, ni d'un désengagement : c'est un accompagnement actif, progressif et co-construit, qui garantit à la personne un espace sécurisé pour explorer ses options et faire émerger son projet

B. Manque de soutien dans les phases de doute ou de réorientation



Frottement

Le principe reconnaît le caractère évolutif et parfois de manière tâtonnante du projet professionnel. Pourtant, dans les moments de flottement, de doute ou de réorientation, la personne peut ne pas se sentir pleinement soutenue, voire perçue comme instable ou peu engagée. Cela peut conduire à une forme de distance, voire de découragement mutuel, alors même que ces périodes font partie intégrante de toute démarche d'élaboration.



Positionnement du CFEA

Le CFEA reconnaît que les phases de doute, de réorientation ou de flottement font pleinement partie du processus d'élaboration d'un projet professionnel. Elles ne doivent ni être interprétées comme un désengagement, ni donner lieu à un retrait de l'accompagnement.

Dans ces moments, le rôle du conseiller est d'offrir un espace sécurisé de relecture, de reformulation et d'exploration, sans pression ni jugement. Il s'agit de soutenir la personne dans l'expression de ses questionnements, tout en maintenant un cadre structurant et bienveillant.

Même dans les périodes d'incertitude, la confrontation au réel reste un levier central : poursuivre les expérimentations professionnelles, même modestes, permet à la personne de continuer à tester, à apprendre, à se positionner, et donc à renforcer progressivement son employabilité par l'emploi.

L'enjeu est de maintenir une dynamique constructive, respectueuse du rythme de la personne, tout en préservant le lien avec le monde du travail comme source d'information, d'inspiration et de clarification.

C. Conflits de valeurs entre la personne et le conseiller



Frottement

Le principe suppose une posture d'écoute inconditionnelle, ouverte à la singularité du projet de la personne. Mais certaines aspirations, qu'il s'agisse d'intérêts atypiques, de projets hors des normes professionnelles usuelles, ou de choix perçus comme peu valorisants, peuvent entrer en tension avec les repères, les convictions ou les valeurs portées par le conseiller.

Ces écarts peuvent heurter son propre engagement, susciter du doute ou de la gêne, voire fragiliser sa capacité à rester dans une posture neutre et respectueuse du cheminement de la personne.

Sans vigilance, ces tensions peuvent rester implicites, influencer inconsciemment la relation, et compromettre la qualité de l'accompagnement.



Positionnement du CFEA

Les fondements de l'Emploi Accompagné : écoute inconditionnelle, respect des choix, neutralité bienveillante, sont des repères essentiels, qui structurent la posture attendue du professionnel. Ils ne sont ni optionnels, ni négociables : ils garantissent un accompagnement centré sur la personne, dans le respect de sa singularité.

Pour autant, le conseiller ne doit jamais être contraint de se placer en conflit avec ses propres valeurs profondes. Il est indispensable que chaque professionnel puisse exercer dans un cadre où il se sent en cohérence éthique, sans se forcer à adhérer à une trajectoire qui heurterait ses convictions personnelles. Cette exigence de respect mutuel est une condition de justesse et de qualité dans la relation d'accompagnement.

Le CFEA encourage une posture réflexive constante : il s'agit de reconnaître ses filtres, de prendre du recul sur ses réactions, et d'ouvrir un espace de dialogue constructif avec la personne, en nommant les écarts avec respect, sans jamais imposer ses propres représentations.

Lorsque ces tensions deviennent difficiles à réguler seul, il est essentiel que le professionnel puisse s'appuyer sur le collectif de travail. L'échange entre pairs, les temps d'analyse de pratique ou de supervision sont des leviers indispensables pour maintenir une posture juste.

Si, malgré ce travail d'élucidation, la relation d'accompagnement reste fragilisée ou compromet la qualité du lien, il peut être pertinent d'envisager, de manière collégiale et concertée, un passage de relais à un autre professionnel, dans l'intérêt de la personne comme du conseiller.

D. Opportunité de placement priorisée au détriment du projet



Frottement

Le principe place la volonté et le rythme de la personne au centre du processus d'insertion durable. Cependant, dans certains contextes, une opportunité d'emploi ou de stage peut être priorisée par le conseiller ou l'institution, sans que la personne y adhère pleinement. Cette logique « d'occasion à saisir » peut mener à un placement contraint, au détriment de la motivation, de la construction du sens, et parfois au risque de rupture.



Positionnement du CFEA

Le CFEA réaffirme que tout projet d'insertion professionnelle doit être librement choisi, construit avec la personne, et respectueux de son rythme, de ses aspirations et de sa capacité à s'engager. Ce respect de l'autodétermination est non seulement une condition de réussite de l'accompagnement, mais un fondement éthique indissociable de la dignité de la personne accompagnée.

Confronter la personne à la réalité du travail, faire émerger des opportunités, ouvrir des pistes concrètes sont des leviers essentiels du développement de l'employabilité. Le rôle du conseiller est d'éclairer la personne sur les perspectives qui s'offrent à elle, d'en expliciter les enjeux, les bénéfices possibles, et de l'aider à se projeter. Il peut proposer, suggérer, mettre en lien, mais ne peut jamais prescrire ni imposer un emploi, un stage ou une orientation sans que la personne y adhère.

L'adhésion ne se décrète pas : elle se construit. Le conseiller a la responsabilité de rechercher et de soutenir en continu l'engagement de la personne, en accueillant ses doutes, ses peurs ou ses résistances comme autant de points d'appui pour adapter le rythme, le dialogue et les modalités d'accompagnement.

Une opportunité, même perçue comme « idéale » ou « à ne pas manquer » du point de vue de l'accompagnant, ne peut être activée que si elle fait écho à un désir réel, une ouverture sincère ou une curiosité de la part de la personne. Le refus d'une opportunité n'est pas un échec, mais un élément d'information sur l'état du projet. Il doit être entendu, respecté, et servir de base à la poursuite d'un accompagnement ajusté aux besoins du moment.

Le CFEA refuse toute logique d'injonction à se placer. La construction du sens et de l'engagement passe par un accompagnement progressif, partagé, et toujours centré sur les choix éclairés de la personne.

E. Glissement vers un accompagnement médico-social hors cadre



Frottement

Le principe d'un « accompagnement centré sur le projet de la personne » conduit naturellement à explorer ses aspirations dans toutes leurs dimensions, y compris au-delà du strict champ professionnel. Cette ouverture est nécessaire à la compréhension globale du parcours.

Cependant, lorsque la personne semble particulièrement fragile ou traverse des difficultés personnelles importantes, le conseiller peut être tenté de différer durablement toute mise en situation professionnelle, en privilégiant un travail de consolidation des aspects médico-sociaux ou personnels. À terme, l'accompagnement peut alors dériver vers un soutien généraliste, éloigné de la finalité emploi du dispositif.

Ce glissement peut s'accentuer en l'absence de repères clairs ou de cadre structurant, jusqu'à créer une confusion des rôles et une perte de cap pour le conseiller, au détriment de la dynamique d'insertion professionnelle.



Positionnement du CFEA

Le CFEA rappelle que l'Emploi Accompagné a pour finalité l'accès, le maintien et l'évolution dans l'emploi sur le marché du travail. Ce cadre d'intervention doit être constamment préservé et explicité, y compris dans les situations de grande vulnérabilité.

Le conseiller peut bien sûr accueillir l'expression de besoins personnels ou sociaux, indissociables du parcours de la personne. Mais ces éléments doivent être mis en lien avec

une trajectoire vers l'emploi, et traités en articulation avec les partenaires spécialisés, dans le respect du rôle de chacun.

Il ne s'agit pas de différer indéfiniment la mise en situation professionnelle sous prétexte de fragilité. L'emploi lui-même, lorsqu'il est correctement préparé et accompagné, peut devenir un levier de rétablissement, de reprise de confiance et de structuration identitaire. Le rôle du conseiller est de créer les conditions réalistes, progressives et sécurisées d'une expérimentation possible, en valorisant les ressources existantes, même partielles.

Cette approche suppose une vigilance constante sur la clarté des rôles, la rigueur du cadre, et la cohérence des interventions. Le CFEA invite les professionnels à éviter toute dérive vers un accompagnement généraliste ou hors champ, qui affaiblirait la dynamique d'insertion et brouillerait la posture du Conseiller en Emploi Accompagné.

6. LE PRINCIPE « ACCOMPAGNEMENT DE LA PERSONNE ET DE SON EMPLOYEUR »

DEFINITION

L'Emploi Accompagné repose sur une approche systémique, fondée sur l'accompagnement conjoint de la personne et de son employeur. Le Conseiller en Emploi Accompagné agit comme un tiers médiateur au sein de cette relation professionnelle, en soutenant chacun des deux acteurs dans une dynamique de coopération, d'adaptation mutuelle et d'évolution continue.

L'objectif est de favoriser une relation de travail stable et pérenne, en veillant à l'adéquation entre les missions confiées à la personne et les besoins de l'organisation qui l'emploie. Pour cela, le conseiller accorde une attention équivalente aux attentes, aux contraintes et aux ressources de chacun. Les souhaits, besoins et difficultés de l'employeur sont aussi légitimes que ceux de la personne accompagnée : ils doivent être écoutés, compris et pris en compte avec le même sérieux et la même rigueur.

Ce principe engage le professionnel dans une posture de coopération active, respectueuse des deux parties, et centrée sur le développement d'une relation de travail équilibrée, ajustée et évolutive. Il s'adapte à tous les types d'organisation, y compris les très petites entreprises, les structures non marchandes ou les formes d'emploi indépendantes.

POSTURE

Agir en médiateur professionnel de la relation de travail

Dans l'Emploi Accompagné, le conseiller adopte une posture essentielle : celle de médiateur à l'emploi. Il agit comme un tiers engagé et impartial, facilitant la construction d'une relation professionnelle durable entre la personne accompagnée et son employeur. Il ne s'agit ni de défendre l'un contre l'autre, ni de rechercher un compromis flou, mais bien d'accompagner la création de solutions partagées, dans l'intérêt de chacun et de la relation de travail.

Pour cela, le conseiller cherche à comprendre en profondeur les aspirations, contraintes, attentes et réalités des deux parties. Il met ces éléments en dialogue afin d'activer, avec eux, les leviers qui rendront l'emploi possible et soutenable à court et long terme. Il facilite les ajustements mutuels, soutient les essais, et sécurise les évolutions.

Cette médiation repose sur un engagement réciproque, que le conseiller a la responsabilité de susciter, de nourrir et d'entretenir. L'engagement de la personne comme de l'employeur n'est jamais définitivement acquis : il se construit progressivement, se renforce, se réinterroge au fil du parcours. Le conseiller crée les conditions de cet engagement mutuel par une posture d'écoute, de clarté et de confiance.

Enfin, cette posture professionnelle exige un socle de compétences spécifiques, une éthique claire, et une formation rigoureuse. La médiation à l'emploi ne s'improvise pas : elle nécessite des outils, des méthodes et un ancrage collectif pour garantir sa qualité et sa soutenabilité.

Accompagner l'employeur : comprendre, soutenir, co-construire

L'Emploi Accompagné ne s'adresse pas uniquement à la personne accompagnée : l'employeur est également pleinement acteur du parcours. Le conseiller adopte à son égard une posture de partenariat professionnel fondée sur la confiance, la reconnaissance et la compréhension mutuelle.

Il prend le temps de comprendre le fonctionnement de l'organisation : ses dynamiques internes, ses contraintes, ses pratiques managériales, ses enjeux RH. Cette compréhension fine permet de proposer des ajustements réalistes, acceptables, co-construits, adaptés à chaque contexte.

Dans le cadre d'une coopération tripartite, le conseiller garantit un cadre clair et équilibré, basé sur l'engagement réciproque. Il informe, soutient, sécurise. Il peut intervenir auprès du collectif de travail pour faciliter l'accueil, désamorcer des tensions ou proposer des évolutions dans les missions.

Par cette action continue, il contribue à faire de l'employeur un partenaire investi, en capacité d'agir pour l'inclusion dans son propre environnement.

Pour exercer cette fonction de lien et de traduction entre deux mondes professionnels, les conseillers doivent être spécifiquement formés à l'interaction avec les employeurs : cela suppose de comprendre leurs logiques, leurs contraintes, leurs temporalités, et de savoir adopter un langage commun, professionnel et crédible.

Reconnaitre la légitimité des besoins de chacun

Dans toute relation de travail, les attentes peuvent diverger. Le rôle du conseiller est d'assurer la reconnaissance équitable des besoins exprimés par les deux parties. Il veille à ce que la personne accompagnée puisse formuler ses besoins avec confiance, et à ce que l'employeur puisse exprimer les siens sans crainte d'être jugé ou mal compris.

Cette posture suppose une vigilance constante pour ne pas laisser les représentations implicites dominer la relation. Elle implique une capacité à accueillir les différences, à identifier les points de tension potentiels, et à proposer un cadre de dialogue sécurisant.

Il ne s'agit pas de trouver un équilibre parfait entre des intérêts opposés, mais de rendre compatibles les attentes de chacun à travers un processus de médiation actif, progressif et ajusté.

Favoriser l'inclusion durable dans toutes les formes d'organisations professionnelles

La posture de médiation à l'emploi impose au conseiller une grande souplesse d'intervention. Il doit pouvoir déployer un accompagnement de qualité quelle que soit la structure : grande entreprise, TPE, association, administration, travailleur indépendant, etc.

Il adapte sa communication, ses outils et son niveau d'intervention au contexte. Il traduit les principes de l'Emploi Accompagné dans des structures parfois peu familières des démarches d'accompagnement, ou sans culture d'inclusion, en prenant appui sur ce qui est déjà présent plutôt qu'en imposant un modèle.

Cette capacité d'adaptation est une condition essentielle pour favoriser l'engagement de

l'employeur. Elle repose sur une posture d'humilité, de curiosité et de coopération, en lien avec les acteurs locaux.

Transformer les représentations du travail et du handicap

L'Emploi Accompagné est aussi un levier de transformation sociale. Le conseiller agit pour faire évoluer les représentations, tant chez la personne accompagnée que chez l'employeur, dans une logique de reconnaissance réciproque des capacités.

Pour la personne, il s'agit de restaurer la confiance dans le travail, de rendre visible ce qui est possible, et d'accompagner progressivement l'appropriation du monde professionnel. Pour l'employeur, il s'agit de déconstruire les idées reçues sur le handicap, en s'appuyant sur des expériences concrètes, des ajustements réussis, et une coopération soutenue.

Le conseiller agit ici par l'expérience et par la pédagogie, avec tact et rigueur. Il ne moralise pas, il ne force pas, mais crée les conditions de la rencontre. C'est par cette médiation discrète mais puissante que l'inclusion devient non seulement possible, mais évidente.

FROTTEMENTS ET POSITIONNEMENTS DU CFEA

Frottements identifiés autour du principe « accompagnement de la personne et de son employeur ».

A. Employeurs difficiles à mobiliser ou peu disponibles



Frottement

Le principe de l'« accompagnement de la personne et de son employeur » implique une relation de coopération active entre le Conseiller en Emploi Accompagné et l'employeur, construite sur la confiance, la disponibilité et l'engagement. Or dans certains cas, l'employeur est peu mobilisable, ne perçoit pas l'intérêt de l'accompagnement, ou manque de disponibilité pour s'y investir. Dans les structures très petites ou sur-sollicitées, le conseiller peut se retrouver seul à porter le lien, sans réel espace de dialogue ni implication concrète de l'entreprise.



Positionnement du CFEA

Nous adaptons notre posture à chaque contexte, en modulant les modalités d'intervention, en instaurant un dialogue progressif, et en valorisant des formes souples de coopération, même informelles. L'engagement de l'employeur peut se construire dans le temps. Le Conseiller en Emploi Accompagné est habilité à convenir avec l'employeur des modalités d'accompagnement les plus appropriées au contexte. Une fois ces modalités validées d'un commun accord, l'employeur s'engage à les appliquer.

B. Ajustements du poste perçus comme contraignants ou peu bénéfiques



Frottement

Le principe de l'« accompagnement de la personne et de son employeur » suppose que l'aménagement du poste soit vu comme une opportunité de coopération durable. Mais certains employeurs perçoivent les ajustements proposés (modification des tâches, tutorat, rythme adapté) comme une contrainte ou une perte de productivité. Cela peut freiner leur adhésion, surtout si les bénéfices à long terme ne sont pas visibles immédiatement.



Positionnement du CFEA

Le CFEA affirme une conviction centrale : toute personne, quelles que soient ses difficultés, peut apporter une contribution positive à l'entreprise, à condition que le poste soit adapté, que l'accompagnement soit pertinent et que l'engagement soit partagé.

Le Conseiller en Emploi Accompagné agit sur plusieurs leviers complémentaires :

- Il identifie les compétences que la personne pourra mobiliser ou développer sur le poste, en lien avec les besoins réels de l'employeur.
- Il propose des ajustements ciblés, favorables à la performance de la personne et compatibles avec l'organisation de travail.
- Il informe l'employeur des aides disponibles (financières, techniques, humaines) pour compenser d'éventuelles contraintes ou pertes de productivité.
- Il valorise les contributions non strictement économiques : cohésion d'équipe, engagement RSE, sens du travail, fidélisation.

Cette médiation se construit avec réalisme, sans injonction ni idéalisme. Elle repose sur un dialogue concret et respectueux, pour faire émerger des solutions durables, bénéfiques pour tous.

C. Refus, par la personne accompagnée, d'impliquer son employeur dans l'accompagnement



Frottement

Le principe de l'accompagnement de la personne et de son employeur implique une relation tripartite claire et transparente. Cependant, certaines personnes ne souhaitent pas que leur employeur soit informé ou impliqué dans l'accompagnement, par crainte de stigmatisation ou volonté de confidentialité. Cela rend difficile la posture d'interface et empêche une coordination efficace.



Positionnement du CFEA

Le CFEA rappelle un principe fondamental : le respect des choix de la personne est une exigence absolue, fondée sur la dignité humaine et l'autodétermination. Si une personne refuse que son employeur soit informé ou impliqué dans l'accompagnement, ce choix doit être entendu, accueilli sans jugement, et traité avec la plus grande prudence.

Pour autant, l'accompagnement de l'employeur constitue un pilier essentiel de l'Emploi Accompagné. Sans ce lien tripartite, il devient difficile d'ajuster les conditions d'emploi,

d'anticiper les tensions ou de sécuriser durablement le parcours professionnel. En l'absence de toute coopération de l'employeur, l'efficacité de l'accompagnement est fortement compromise.

Face à cette tension, le rôle du conseiller est d'ouvrir un espace de discussion, avec tact et bienveillance, pour permettre à la personne d'exprimer ses craintes (stigmatisation, discrimination, perte de confiance...) et de l'accompagner dans une réflexion progressive sur les bénéfices potentiels d'un lien, même minimal, avec l'employeur. Ce travail relève de la médiation, et suppose de susciter l'engagement de la personne, non par contrainte, mais par conviction.

Des actions collectives – notamment des ateliers de partage entre pairs – peuvent également être proposées, pour permettre à la personne de confronter son expérience à celle d'autres personnes accompagnées et de faire évoluer son positionnement.

Si, malgré tout, la personne persiste dans son refus, le conseiller cherche avec elle les modalités minimales de lien compatibles avec sa volonté, dans une logique de compromis respectueux. Cela peut inclure, par exemple, un échange indirect, une information limitée, ou une intervention discrète auprès du collectif de travail.

Enfin, dans les situations où le refus absolu d'impliquer l'employeur rend manifestement impossible toute mise en situation de travail viable, et donc toute perspective d'emploi sur le marché du travail, une sortie de l'accompagnement peut être envisagée.

D. Refus d'information ou de contact de la part de la personne



Frottement

Le principe de l'« accompagnement de la personne et de son employeur » exige une neutralité bienveillante, équilibrée entre les deux parties. Mais dans les situations complexes ou conflictuelles, le CEA peut être perçu comme « allié de l'un contre l'autre ». Il peut être tenté de se positionner comme défenseur de la personne accompagnée, face à un employeur en difficulté ou en désaccord, ce qui rompt l'équilibre de la relation tripartite.



Positionnement du CFEA

Le CFEA réaffirme que le Conseiller en Emploi Accompagné agit en médiateur de la relation de travail, garant d'un équilibre éthique entre les besoins de la personne accompagnée et ceux de l'employeur. Dans les situations complexes, tendues ou conflictuelles, il maintient une posture de tiers, équidistante, au service de la relation, sans jamais se positionner comme allié exclusif de l'un ou de l'autre.

Cette neutralité n'exclut en rien l'empathie. Le conseiller accueille la parole de chacun – et en particulier celle de la personne accompagnée – avec écoute, bienveillance et reconnaissance, pour que chacun se sente entendu, légitime, compris. Il ne s'agit pas de valider tous les ressentis, mais de leur faire place sans les nier, et d'ouvrir un cadre de dialogue apaisé, orienté vers la recherche de solutions partagées.

Il ne défend pas des positions individuelles, mais les conditions d'un échange constructif et

respectueux, dans l'intérêt d'une intégration professionnelle durable. Cela suppose de :

- poser un cadre clair de communication et de responsabilités partagées,
- rester attentif à ne pas renforcer les rapports de force,
- traduire avec justesse les représentations, inquiétudes ou attentes de chacun, sans les simplifier ni les opposer.

Cette posture de médiation professionnelle exige une éthique rigoureuse, des outils spécifiques, et une capacité réflexive permanente : face aux tensions, le conseiller doit savoir prendre du recul, éviter les projections, et, si besoin, mobiliser le collectif pour confronter son analyse.

E. Situation financière fragile de l'entreprise



Frottement

Le principe de l'« accompagnement de la personne et de son employeur » suppose une collaboration possible avec toutes les formes d'organisation. Or, dans certaines entreprises confrontées à des difficultés économiques, il est difficile de sécuriser le poste, d'engager des ressources dans l'adaptation ou même de garantir la stabilité de l'emploi. Cela crée un terrain d'accompagnement incertain.



Positionnement du CFEA

Le CFEA intègre systématiquement l'analyse du contexte économique et stratégique de l'entreprise dans son approche. Cette étape permet d'identifier les marges de manœuvre réelles, de repérer les contraintes majeures et d'ajuster l'accompagnement en fonction de ce qui est faisable. Cela garantit la construction de parcours réalistes, ancrés dans la réalité du terrain, sans surpromettre ni susciter de faux espoirs.

À partir de cette lecture partagée du contexte, le conseiller joue un rôle déterminant. Il apporte un soutien opérationnel et devient force de proposition : il identifie les aides financières mobilisables, facilite les démarches administratives, valorise les dispositifs existants et oriente l'employeur vers les experts adaptés lorsque c'est nécessaire. Il accompagne également la réflexion sur l'organisation du travail et l'évolution des missions — via le job carving, la médiation ou l'analyse partagée des besoins — pour imaginer des solutions soutenables pour l'entreprise et utiles à la personne.

Par une présence active, une communication claire et une coordination étroite avec les partenaires du territoire, le conseiller contribue à sécuriser les étapes clés, à prévenir les risques de rupture et à créer des conditions réalistes pour un maintien ou une insertion réussie, même dans un contexte économique fragile.

F. Difficultés relationnelles ou humaines dans l'entreprise



Frottement

Le principe de l'« accompagnement de la personne et de son employeur » suppose un accompagnement de la relation de travail, y compris dans ses dimensions humaines. Mais certains environnements professionnels sont marqués par des tensions internes, des malentendus non verbalisés, ou une culture managériale peu inclusive. Ces dynamiques nuisent à l'intégration durable de la personne et rendent le travail du CEA plus complexe.



Positionnement du CFEA

Le CFEA reconnaît que certains environnements professionnels peuvent, par leur climat interne ou leur culture managériale, rendre l'intégration d'une personne accompagnée particulièrement difficile. Tensions interpersonnelles, malentendus non verbalisés, manque de dialogue, ou absence de pratiques inclusives peuvent compromettre la qualité de l'accueil et, plus largement, la viabilité du maintien dans l'emploi.

Dans ces contextes, le Conseiller en Emploi Accompagné doit mener un travail spécifique de médiation à l'échelle du collectif de travail, visant à poser un cadre d'échange, à faire émerger des ajustements et à favoriser un climat propice à la coopération et à la compréhension mutuelle.

En parallèle, il porte une vigilance constante au ressenti de la personne accompagnée. Si le contexte génère du mal-être, de la perte de confiance ou une atteinte à la dignité, ces signaux doivent être pris très au sérieux. Le rôle du conseiller est alors de poser des mots sur la situation, d'ouvrir un dialogue sincère avec l'employeur, et de questionner collectivement les conditions d'un réajustement possible.

Si, malgré les efforts de régulation, le contexte professionnel reste délétère, le conseiller doit pouvoir, avec la personne, envisager une sortie sécurisée de la situation de travail. Il s'agit alors d'accompagner cette transition sans culpabilisation, en la considérant non comme un échec, mais comme une étape du parcours d'élaboration du projet professionnel.

Le rôle du conseiller est ici double : médiateur du collectif et gardien du sens de l'accompagnement. Il agit avec tact, lucidité et responsabilité pour préserver à la fois la personne, l'employeur, et la relation de travail comme espace évolutif.

7. LE PRINCIPE « ACCOMPAGNEMENT SANS DUREE DETERMINEE »

DEFINITION

L'Emploi Accompagné repose sur une temporalité ouverte, sans durée établie à l'avance, dans un objectif final d'émancipation de la personne. L'accompagnement s'ajuste au rythme, aux besoins et aux aspirations de la personne, ainsi qu'aux évolutions de son environnement professionnel. Il peut être intensif à certains moments du parcours, plus espacé à d'autres, selon ce qui est pertinent pour sécuriser et soutenir la relation de travail.

Cette continuité repose sur une logique de souplesse, de réversibilité et d'ajustement permanent. Elle permet d'intervenir au moment opportun, aussi souvent et aussi longtemps que nécessaire, sans imposer de calendrier uniforme ou rigide.

La fin de l'accompagnement ne relève pas d'un seuil temporel standardisé, mais d'une évaluation partagée entre la personne et le conseiller. Cette décision prend en compte l'autonomie acquise, les besoins persistants, le projet en cours et les souhaits de la personne. Elle peut être initiée par la personne, ou co-construite lorsque les conditions ne permettent plus de poursuivre l'accompagnement dans le cadre de ses principes.

Ce principe garantit un accompagnement individualisé, évolutif et durable, pleinement centré sur la qualité de la relation dans le temps, ainsi que sur la sécurisation effective et l'évolution du parcours professionnel.

POSTURE

Un accompagnement sans durée déterminée, mais avec du sens.

Un accompagnement sans échéance figée

Dans l'Emploi Accompagné, le soutien ne s'arrête pas à une date fixée à l'avance. Il se poursuit aussi longtemps que nécessaire, en fonction des besoins de la personne et des réalités du poste. Ce principe garantit un accompagnement souple, ajusté et durable, non contraint par un cadre temporel rigide. Il permet de respecter le rythme de la personne, de sécuriser les transitions, d'éviter les ruptures prématurées et d'assurer une présence constante – même discrète – tant qu'elle est utile.

Pour autant, un accompagnement sans échéance ne signifie pas une continuité automatique ou uniforme. Tant que la personne reste dans le dispositif, elle bénéficie d'un accompagnement continu, dont le rythme et l'intensité s'ajustent à ses besoins. Il ne s'agit pas d'un accompagnement « à vie », mais d'un soutien qui se maintient tant qu'il demeure utile et pertinent. Lorsque la situation est stabilisée, que les objectifs sont atteints ou que l'accompagnement n'apporte plus de valeur ajoutée, il convient d'en réexaminer la poursuite. Ainsi, la continuité dépend moins de la durée que de la cohérence et de l'intérêt réel de l'accompagnement pour la personne.

Un accompagnement à portée émancipatrice

Dans l'Emploi Accompagné, l'accompagnement poursuit une finalité émancipatrice : il vise à renforcer l'autonomie de la personne dès les premières étapes du parcours. L'objectif n'est pas de créer une dépendance au dispositif, mais de permettre à chacun de développer les ressources nécessaires pour avancer par lui-même. La fin de l'accompagnement est envisagée dès l'entrée comme une perspective naturelle, lorsque l'appui n'est plus indispensable. La fin de l'accompagnement n'est donc pas une rupture, mais l'expression de la capacité retrouvée ou consolidée de la personne à avancer par elle-même.

Un accompagnement actif, au démarrage du parcours

L'entrée dans l'emploi requiert une implication forte du conseiller : présence renforcée, coordination étroite avec l'employeur, accompagnement structurant auprès de la personne. Cette phase initiale est essentielle pour poser les bases d'une intégration réussie, sécuriser la prise de poste et réagir rapidement en cas de besoin.

Une présence ajustée et modulable

Accompagner sans limite de durée ne signifie pas intervenir de manière continue et identique dans le temps. Une fois les premières étapes franchies, l'accompagnement s'adapte au contexte : souvent, il devient plus espacé, plus souple, mais reste mobilisable à tout moment selon les difficultés rencontrées et les besoins identifiés. Des temps réguliers d'échange permettent de maintenir le lien, de repérer les signaux faibles (fatigue, isolement, tensions), et d'ajuster les appuis.

L'une des forces de l'Emploi Accompagné est son adaptabilité : l'accompagnement peut être allégé ou renforcé en fonction de l'évolution du parcours, sans jugement ni rupture. S'il a été mis en pause, il peut également être réactivé à tout moment à la demande de la personne ou de l'employeur.

La sortie : un choix réfléchi, construit et sécurisé

La fin d'accompagnement peut être souhaitée par la personne, ou envisagée collectivement lorsque les conditions ne justifient plus sa poursuite. Elle ne résulte jamais d'un simple critère de durée, mais d'une évaluation partagée de la situation. Le conseiller veille à ce que cette décision soit éclairée, comprise et assumée, dans un cadre de dialogue partagé.

Lorsque l'accompagnement s'arrête alors que la personne est en emploi, les effets de cette sortie doivent être anticipés : notamment vis-à-vis de l'employeur, qui peut se sentir démunie. Un temps d'explication, de transition ou de relais peut être organisé pour éviter la mise en insécurité de l'emploi.

Même après la fin formelle de l'accompagnement, il est souhaitable de maintenir un point de contact repérable : il incarne une continuité symbolique et permet, si nécessaire, remobilisation rapide.

FROTTEMENTS ET POSITIONNEMENTS DU CFEA

Frottements identifiés autour du principe « accompagnement sans durée déterminée ».

A. Tensions entre accompagnement long et logique de flux



Frottement

Le principe d'un « accompagnement sans durée déterminée » garantit que le suivi peut se poursuivre aussi longtemps que nécessaire, sans pression extérieure liée au calendrier. Ce cadre souple est essentiel pour respecter le rythme de la personne et sécuriser son parcours dans la durée.

Cependant, il arrive parfois qu'une pression organisationnelle ou institutionnelle pousse à « faire du flux », c'est-à-dire à accueillir régulièrement de nouvelles personnes. Cette logique suppose mécaniquement des sorties, au risque de générer des décisions néfastes pour les personnes concernées. Le nombre de suivis simultanés étant volontairement limité — jamais plus de 20 personnes par conseiller — pour garantir la qualité, la disponibilité et la réactivité de l'accompagnement, les files actives peuvent rapidement être saturées.

À l'inverse, certaines situations peuvent s'installer dans une forme d'inertie : des personnes restent suivies très longtemps sans évolution notable ni redéfinition du projet, ce qui soulève des questions légitimes d'utilité, de sens ou de repositionnement de l'accompagnement.

Ce double déséquilibre — saturation ou immobilisme — fragilise la cohérence du dispositif et appelle une vigilance constante sur la pertinence et le rythme de l'accompagnement.



Positionnement du CFEA

Nous réaffirmons que l'accompagnement sans durée déterminée constitue une condition essentielle pour garantir un soutien ajusté, durable et centré sur la personne. Pour autant, cette souplesse ne signifie ni immobilisme, ni absence de cadre.

Il est de la responsabilité des conseillers, et plus largement des plateformes d'Emploi Accompagné, de veiller en permanence à la pertinence de l'accompagnement. Cela suppose une évaluation régulière du projet, du niveau d'autonomie de la personne, et de l'utilité perçue de l'accompagnement par toutes les parties.

Lorsque la file active atteint ses limites, la réponse ne peut consister à écourter arbitrairement les suivis. Elle passe par une régulation éthique du rythme des accompagnements, un appui managérial adapté, et un dialogue constructif avec les financeurs pour faire reconnaître les besoins réels. Nous rappelons que le seuil de 20 personnes accompagnées simultanément par conseiller est une norme qualitative, fondée sur les exigences de la méthode, et non un quota extensible.

A l'inverse, un accompagnement très long, sans dynamique observable, doit faire l'objet d'un questionnement partagé : où en est le projet ? quels sont les besoins actuels ? l'accompagnement doit-il évoluer, se suspendre ou se réactiver autrement ? Cette posture réflexive permet d'éviter que le suivi ne perde son sens, tout en maintenant une disponibilité

réelle pour celles et ceux qui en ont besoin.

Enfin, nous appelons à une vigilance partagée : garantir un accompagnement sans durée déterminée, c'est aussi garantir qu'il reste vivant, éolutif, et orienté vers l'autonomie.

B. Sortie mal préparée, suspension brutale ou prescription interrompue



Frottement

Certaines situations viennent contrecarrer le principe d'un accompagnement construit dans la durée, ajusté et partagé. Il arrive qu'une sortie du suivi soit précipitée, peu explicitée ou mal préparée, alors même que la personne n'y est pas prête.

Par ailleurs, dans certains contextes administratifs, l'interruption d'une prescription ou d'un droit (non-renouvellement de la RQTH, fin de notification MDPH, etc.) peut entraîner une rupture automatique de l'accompagnement, sans évaluation partagée ni prise en compte des besoins réels de la personne.

Ces ruptures, qu'elles soient imposées ou insuffisamment accompagnées, fragilisent la relation de confiance, exposent à des risques de rupture de parcours, et vont à l'encontre des finalités portées par l'Emploi Accompagné.



Positionnement du CFEA

Si l'Emploi Accompagné peut être amené à prendre fin un jour, le principe d'un accompagnement sans durée déterminée implique qu'il se poursuive aussi longtemps que nécessaire pour éviter toute nouvelle situation de vulnérabilité. La sortie ne peut jamais être un simple effet de calendrier, ni résulter d'une contrainte extérieure non concertée.

Toute fin d'accompagnement doit être anticipée et construite en lien étroit avec la personne. Lorsque des incertitudes persistent sur la stabilité de la situation, il est possible de mettre l'accompagnement en veille, pour une durée définie à l'avance. Pendant cette période l'accompagnement peut être réactivé à tout moment et sans préavis en cas de besoin.

Le suivi des échéances administratives (RQTH, prescriptions MDPH, etc.) fait pleinement partie de l'accompagnement. Le conseiller a un rôle actif pour aider à anticiper les renouvellements, afin d'éviter les ruptures liées à des fins de droits ou des suspensions imprévues.

Enfin, au moment de la sortie, il est essentiel que la personne sache clairement qu'un retour à l'accompagnement reste possible, selon des modalités adaptées. Cette possibilité doit faire partie intégrante du message transmis lors de la clôture, afin de maintenir une continuité symbolique et une sécurité dans le temps.

C. Désaccord entre personne et employeur sur la poursuite de l'accompagnement



Frottement

Il arrive qu'une personne exprime le souhait de mettre fin à l'accompagnement, estimant avoir

trouvé sa place dans l'emploi, alors que l'employeur, de son côté, exprime des inquiétudes sur la stabilité de la situation ou redoute l'apparition de difficultés futures en l'absence de soutien.

Ce type de déséquilibre soulève une question importante : comment arbitrer, dans une logique de respect de la volonté de la personne, tout en prenant en compte la réalité du terrain et les besoins de l'environnement professionnel ?



Positionnement du CFEA

Dans l'Emploi Accompagné, le choix de la personne constitue une référence centrale et doit être respecté en toutes circonstances. Pour autant, le conseiller a le devoir d'éclairer la personne afin que ses choix soient réellement libres. Le conseiller a donc la responsabilité d'accompagner la personne dans une évaluation partagée de la situation, en mettant en dialogue son souhait de sortie et les éléments objectifs du contexte de travail.

Lorsque l'employeur exprime des inquiétudes quant à la fin du suivi, le conseiller adopte une posture de médiation : il crée un espace d'écoute et de dialogue, afin que chacun puisse exprimer ses besoins, ses craintes et ses attentes. Il ne s'agit pas d'imposer un maintien, mais d'évaluer ensemble si la situation est suffisamment sécurisée ou si un appui complémentaire — même allégé ou temporaire — reste pertinent.

D. Absence de mobilisation effective de la personne



Frottement

Dans certaines situations, le conseiller peut percevoir un écart entre l'intention exprimée par la personne — rester accompagnée — et la réalité du suivi : absence de mobilisation, peu de retours, rendez-vous manqués, ou désengagement progressif dans les échanges et les démarches.

Cette posture passive ou distante, interroge la pertinence de l'accompagnement en l'état, sans pour autant justifier une rupture immédiate.

Ce type de décalage soulève plusieurs enjeux :

- comment maintenir un lien respectueux sans glisser vers une forme d'accompagnement vide de contenu ?
- à quel moment et selon quels critères considérer qu'un accompagnement n'est plus utile ou pertinent ?
- quelle posture adopter entre respect du rythme de la personne et nécessité d'une dynamique partagée ?



Positionnement du CFEA

L'Emploi Accompagné repose sur la recherche continue de l'engagement de la personne et de son employeur. Cet engagement ne se décrète pas, il se construit et s'entretient tout au

long du parcours. Il est la condition essentielle pour que l'accompagnement fonctionne.

Lorsqu'une faible mobilisation est constatée — rendez-vous non honorés, absence de retours, désengagement dans les démarches — le conseiller doit d'abord faire preuve de vigilance, d'écoute et d'analyse. Ce retrait n'est pas toujours le signe d'un désintérêt : il peut refléter des difficultés profondes, des troubles psychiques ou une phase de découragement. C'est pourquoi il convient d'adopter une posture empathique et prudente, visant à comprendre les causes réelles de la situation.

L'équipe joue ici un rôle clé : en cas de difficulté persistante, le conseiller ne doit jamais rester seul. Il est essentiel de croiser les regards : la posture, le lien de confiance, ou même la compatibilité relationnelle peuvent influencer la situation. Un changement de référent ou une évolution du cadre d'intervention peuvent parfois ouvrir une nouvelle dynamique.

Cependant, si cette dynamique de faible mobilisation se prolonge dans le temps, et que l'accompagnement ne repose plus sur aucune interaction effective, il convient d'en reposer clairement les termes avec la personne. Il ne s'agit pas de sanctionner, mais de vérifier si les conditions d'un accompagnement réel sont encore réunies. Si tel n'est plus le cas, et que l'accompagnement n'a plus de réalité concrète, un arrêt doit pouvoir être acté avec la personne, dans des conditions explicites, respectueuses et partagées.

Enfin, le CFEA rappelle que l'Emploi Accompagné n'est ni un accompagnement médico-social, ni une simple présence symbolique. Il vise l'accès, le maintien ou l'évolution dans un emploi sur le marché du travail. Lorsqu'un accompagnement ne poursuit plus cet objectif — même de manière indirecte — il doit être réinterrogé, repositionné, ou interrompu (toujours dans le respect de la personne).

8. LE PRINCIPE « ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE ET EVOLUTIF »

DEFINITION

L'Emploi Accompagné repose sur un accompagnement personnalisé, qui s'ajuste aux besoins spécifiques de chaque personne, à son rythme, à ses ressources et à son environnement. Il n'existe pas de parcours type : chaque accompagnement est construit sur mesure, à partir du projet de la personne au moment présent, et en lien avec les réalités du monde du travail.

Cet accompagnement n'est ni standardisé, ni figé : il évolue dans le temps, au fil des étapes du parcours, des transitions vécues et des aléas de la vie professionnelle ou personnelle. Il mobilise différents leviers, selon les situations rencontrées : soutien direct, médiation avec l'employeur, développement de compétences, appui à la transition, veille discrète, reprise active, etc.

La qualité du sur-mesure repose sur une écoute fine, une grande capacité d'adaptation du conseiller, et sur l'implication constante de la personne dans les choix qui jalonnent son parcours.

Ce principe implique que l'accompagnement ne s'adapte pas à un dispositif, mais à une personne dans sa singularité, en garantissant une continuité d'action tout en ajustant les modalités au fur et à mesure.

POSTURE

Un accompagnement sur mesure : partir de la personne, pas d'un cadre

Dans l'Emploi Accompagné, « sur mesure » ne signifie pas simplement s'adapter : cela signifie construire à partir de la personne, de son projet, de sa situation et de son rythme.

Chaque accompagnement est unique, car il se fonde sur les besoins, les ressources, les contraintes et les aspirations spécifiques de la personne.

Cela suppose de renoncer à une application rigide ou systématique des outils et des protocoles, pour leur préférer un usage éclairé, adapté à la singularité de chaque situation.

Le « sur mesure » suppose aussi de savoir se décaler de ses propres repères professionnels, pour entendre ce qui se joue dans la situation, y compris quand cela sort des cadres habituels. C'est une approche profondément centrée sur la réalité vécue de la personne et de son environnement de travail.

Cette logique inclut également l'ouverture à des statuts professionnels moins classiques, comme le travailleur indépendant ou l'auto-entrepreneuriat, lorsque ceux-ci font sens dans le projet de la personne. L'évolution du parcours peut aussi se traduire par l'exploration de formes professionnelles moins classiques, tant que celles-ci sont construites avec la personne et restent alignées sur les finalités de l'Emploi Accompagné.

Un accompagnement évolutif : accepter que rien ne soit figé

L'Emploi Accompagné suppose que le parcours professionnel est un processus vivant, non linéaire, fait d'ajustements, d'allers-retours, de réorientations ou de ruptures temporaires.

Un projet ne suit pas un déroulé fixe : il peut se redessiner au fil des expériences, se transformer en fonction de l'environnement, ou marquer des pauses nécessaires.

L'accompagnement évolutif ne signifie pas instabilité ou indétermination permanente, mais capacité à réajuster ce qui est nécessaire, au bon moment.

« Évolutif » signifie que l'accompagnement doit rester agile. Le conseiller réajuste en continu les outils, les objectifs et les modalités en fonction de ce qui change : contexte personnel, état de santé, engagement de l'employeur, évolution du projet...

L'accompagnement n'est jamais enfermé dans une étape (« on est en maintien », « on est en recherche »). Il est itératif, c'est-à-dire que l'on peut revenir en arrière, reformuler, relancer.

Accompagner un parcours évolutif, c'est aussi savoir accueillir l'imprévu sans jugement et considérer les transformations comme une partie normale – et parfois précieuse – du chemin vers l'emploi durable.

Une posture professionnelle centrée sur l'ajustement permanent

Face à ces exigences de sur-mesure et d'évolutivité, le conseiller adopte une posture profondément réflexive, souple et engagée.

Il ne s'agit pas d'appliquer des réponses toutes faites, mais de se questionner en permanence : ce que je mets en place est-il encore adapté ? La personne et l'employeur sont-ils toujours engagés ? Faut-il faire autrement ?

Le conseiller doit savoir questionner l'accompagnement, se remettre en cause avec bienveillance, et ajuster ses pratiques sans y perdre ses repères.

Il agit aussi comme médiateur, notamment lorsque les besoins de la personne et ceux de l'employeur ne coïncident pas immédiatement. Il cherche à reconstruire des liens de sens et à soutenir une dynamique d'évolution.

Enfin, il garde en ligne de mire l'évolution professionnelle de la personne, qu'il encourage, interroge, valorise, à chaque étape. Le cœur de sa posture, c'est de ne jamais figer une situation, mais de laisser ouverte la possibilité d'un devenir.

FROTTEMENTS ET POSITIONNEMENTS DU CFEA

Frottements identifiés autour du principe « accompagnement sur mesure et évolutif ».

A. Cadres rigides et outils standardisés



Frottement

Le principe d'un « accompagnement sur mesure et évolutif » implique de sortir des logiques figées pour adapter les modalités de soutien à la réalité vécue par chaque personne, dans son environnement de travail.

Or, les cadres institutionnels actuels (durées normées, indicateurs imposés, normes

d'intervention) sont souvent structurés par des logiques administratives ou statistiques, qui limitent les possibilités d'individualisation réelle.

Les outils proposés sont parfois trop standardisés ou peu adaptables, orientés vers des trajectoires linéaires ou des grilles de conformité. Le Conseiller en Emploi Accompagné peut ainsi se retrouver contraint dans ses marges d'action, avec peu de liberté pour concevoir ou adapter des supports plus pertinents pour la personne qu'il accompagne.



Positionnement du CFEA

Nous affirmons que le sur-mesure n'est pas une exception à tolérer, mais une exigence professionnelle au cœur de l'Emploi Accompagné. Les outils et modalités d'accompagnement doivent pouvoir être ajustés, dans le respect du cadre de référence, pour répondre aux besoins spécifiques de chaque personne et de son environnement de travail.

Nous défendons le droit, pour chaque conseiller, d'adapter ses démarches et ses supports lorsque cela permet de mieux accompagner, sans être contraint par des formats figés ou des logiques de conformité. Cette liberté d'ajustement n'est pas synonyme d'isolement ou d'improvisation : elle suppose un cadre clair, une réflexion éthique et un travail collectif.

Nous encourageons donc l'expérimentation encadrée, le partage d'outils, l'analyse de pratiques et la capitalisation des démarches sur mesure au sein des équipes. Car c'est dans cette dynamique collective que l'Emploi Accompagné peut pleinement répondre à sa mission : accompagner chacun de manière singulière, durable et adaptée.

B. Pression des résultats et sélection implicite des parcours



Frottement

Le principe de l'« accompagnement sur mesure et évolutif » suppose de prendre en compte tous les parcours, même non linéaires ou complexes. Mais certaines pressions à produire des résultats visibles ou des chiffres valorisables poussent à orienter l'accompagnement vers les situations les plus « faciles » ou les plus susceptibles de déboucher rapidement. Cette logique d'optimisation des indicateurs peut aller à l'encontre de l'accompagnement réellement individualisé, et créer une forme de sélection implicite des profils.



Positionnement du CFEA

L'Emploi Accompagné a été conçu, dès son origine, pour répondre aux besoins des personnes les plus en difficulté pour obtenir et conserver un emploi sur le marché du travail — celles pour qui aucune solution classique ne permet une insertion durable. Ce modèle d'accompagnement s'adresse donc en priorité à celles et ceux qui rencontrent les obstacles les plus importants.

À ce titre, toute logique de sélection implicite des profils, orientée vers les situations les plus « faciles » ou les plus rapidement valorisables, constitue une dérive inacceptable. Elle contrevient aux fondements éthiques et méthodologiques de l'Emploi Accompagné, et nuit à

l'effectivité du droit commun pour tous.

Le CFEA affirme avec force que les parcours non linéaires, longs, sinueux ou marqués par des ruptures doivent être pleinement reconnus et accompagnés. Le sens et la qualité d'un accompagnement ne peuvent se résumer à un indicateur de sortie : ils s'apprécient à l'aune des transformations observables dans la trajectoire de la personne, en lien avec ses ressources, ses choix et les difficultés surmontées.

Pour autant, le CFEA défend avec conviction la nécessité d'un cadre d'évaluation exigeant. Mais cette évaluation doit être qualitative autant que quantitative, et refléter réellement la plus-value de l'Emploi Accompagné : sa capacité à construire, dans la durée, des solutions individualisées pour les personnes les plus éloignées de l'emploi.

C. Manque de temps, surcharge, et frein à l'ajustement



Frottement

Le principe d'« accompagnement sur mesure et évolutif » nécessite du temps, de la disponibilité et une capacité constante à analyser la situation. Or, dans un contexte de surcharge des conseillers, avec un nombre de situations trop élevé, il devient difficile de prendre du recul, d'ajuster en finesse, ou de poser des hypothèses évolutives. Le risque est alors de retomber dans une routine d'intervention, où l'ajustement devient secondaire faute de temps.



Positionnement du CFEA

L'accompagnement sur mesure et évolutif ne peut exister sans du temps, de la disponibilité, et des espaces réguliers de relecture et d'analyse. L'ajustement fin des appuis à la personne et à l'employeur suppose une présence active, une capacité d'observation, et une posture réflexive que la surcharge rend mécaniquement difficile.

Le CFEA affirme qu'un Conseiller en Emploi Accompagné ne peut suivre plus de 20 personnes simultanément. Ce plafond n'est pas une recommandation de confort, mais une condition structurante de qualité, partagée avec l'ensemble des pays engagés dans le développement de l'Emploi Accompagné. Il garantit la possibilité de rester réactif, ajusté, disponible et réellement centré sur les besoins des personnes accompagnées et des employeurs.

Ce seuil de 20 personnes doit cependant être compris comme un maximum, et non comme une norme unique. Il revient aux plateformes et aux financeurs de prendre en compte les spécificités de chaque territoire et de chaque situation : éloignement géographique, mobilité réduite, complexité des parcours, ou intensité de l'accompagnement peuvent justifier un ajustement du nombre de suivis par professionnel.

Enfin, le CFEA plaide pour la reconnaissance de temps protégés dans les organisations : temps de réflexion, d'analyse partagée, d'échanges entre pairs et de coordination, sans lesquels le sur-mesure s'épuise et se dilue dans la routine ou l'urgence.

D. Déséquilibres entre souplesse et cohérence, ou freins internes à l'adaptabilité



Frottement

Le principe d'« accompagnement sur mesure et évolutif » repose sur une posture d'ouverture et d'adaptabilité, mais aussi de cohérence. Certains professionnels peuvent se sentir déstabilisés par un accompagnement trop mouvant, sans repères clairs ni trajectoire définie. À l'inverse, d'autres peuvent résister à l'évolution, par attachement à des méthodes figées ou par peur du flou et de la perte de contrôle. Cela crée un déséquilibre entre besoin de cadre et nécessité d'ajustement.



Positionnement du CFEA

Le CFEA promeut une culture professionnelle fondée sur la réflexivité et la capacité à penser l'accompagnement comme un processus vivant. Il ne s'agit pas de travailler « sans cadre », mais dans un cadre souple, fondé sur des repères méthodologiques partagés, des principes clairs et un ancrage éthique solide. La cohérence n'est pas dans la répétition des méthodes, mais dans l'ajustement permanent, assumé collectivement en veillant à ne jamais s'éloigner des principes de l'Emploi Accompagné.

Pour soutenir cette posture, il est essentiel que les professionnels bénéficient :

- de temps réguliers de supervision et d'analyse de pratique,
- d'outils structurants mais adaptables,
- d'un soutien managérial bienveillant, qui reconnaît la complexité du métier,
- et d'espaces de coopération entre pairs, permettant de croiser les regards et de sécuriser les évolutions.

Nous affirmons que c'est à l'équipe de construire la cohérence dans la flexibilité. Ce travail collectif est indispensable pour éviter les dérives vers un accompagnement désorienté ou figé, et pour maintenir la pertinence et l'engagement professionnel sur la durée.



Collectif France Emploi Accompagné

ADRESSE

Espace innovation
21, rue de la Vanne
92120 Montrouge

CONTACT

07 65 22 50 61
collectif@emploi-accompagne.fr

Rendez-vous sur

www.emploi-accompagne.fr

SUIVEZ-NOUS !



LINKEDIN