Passerelles
Cahier de recherches et d'initiatives sociales sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités

Vol 2, no 1 – Janvier 2011

Pour de nouveaux parcours professionnels, la mobilité décisionnelle?

CATHY BOUSQUET
RESPONSABLE DU PÔLE DES FORMATIONS SOCIALES À L'IRTS-LR, MONTPELLIER (France),

ANNIE MARXER
RESPONSABLE DU CABINET-CONSEIL ANNIE MARXER RESSOURCES, MONTPELLIER (France)

RÉSUMÉ
Dans un environnement de plus en plus contraignant où les personnes sont fortement sollicitées de manière individuelle, comment se libérer des pressions qui déboussolent? Le questionnement sur les changements de valeurs peut-il ouvrir sur un renouvellement des responsabilités et des pratiques? À partir d'une analyse impliquée des références actuelles, nous proposons de réagir aux modèles managériaux et aux habitus de conduite du travail social et de s'engager dans une co-responsabilité du devenir professionnel, dans une co-responsabilité entre membres d'un même lieu d'exercice et dans une co-responsabilité avec les publics.
Nous ouvrons la réflexion sur les possibilités d'ancrages individuels ou collectifs au sein de productions collectives. Ce changement de posture, désigné sous le titre de mobilité décisionnelle, repose sur quatre piliers comme points d'équilibre du mouvement que nous proposons d'engager : le principe de responsabilité — la capacité à s'autoriser — la notion de mobilité — la capacité à choisir.

MOTS CLÉS
Sujet-auteur, pratiques réflexives, démarche ensemblière, processus, *engagement organisationnel.*

ABSTRACT
In an increasingly restrictive environment, where people are heavily individually solicited, how can we get rid from confusing pressures? Could the value changes questioning open on a renewal of responsabilities and practices? From an analysis of current references involved, we propose to respond to management models and social working lines and we engage ourselves in co-responsibility of becoming a professional, in a co-responsibility among members of a same place of exercise, and in a co-responsibility with the public.
We open the discussion about individual or collective anchors possibilities in collective productions. This change in posture, which is the decisional mobility, is based on four pillars as equilibrium points of the movement that we propose to initiate: the principle of responsibility- the ability to be yourself- the notion of mobility- the ability to choose.

KEYWORDS
Subject-author, reflexive practices, process, organizational commitment

INTRODUCTION

Notre travail est le résultat d'une co-écriture qui cherche à expliciter les conduites de changement ou leur refus en situations professionnelles. Au fur et à mesure de cette recherche-action à partir de nos activités respectives, nous avons repéré qu'il était nécessaire de lier dans un même ensemble les co-responsabilités des pratiques professionnelles et des pratiques d'encadrement pour se réapproprier personnellement et collectivement les pratiques de changement.
« Les contributions individuelles sont nécessaires aux résultats collectifs », nous a enseigné Robert Castel[1]. Ainsi, l'efficience obtenue montre la nécessité d'un équilibre entre cohésion collective et identité personnelle.

Ce travail s'appuie sur des dynamiques conduites simultanément au sein de milieux professionnels du travail social dans lesquels nous intervenons et plus particulièrement sur deux expériences à Montpellier (France). L'une avec l'équipe du CHRS Issue (Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale), l'autre au sein d'un Laboratoire de Recherche et d'Expériences en Intervention Sociale d'Intérêt Collectif de l'IRTS (Institut Régional de Travail Social) du Languedoc-Roussillon (France) Il est publié aux Editions Chronique Sociale (Lyon, France) sous le titre « *Oser de nouveaux réflexes professionnels. Entre subir et agir* », février 2009.
Dans chacun de ces lieux d'intervention et dans l'élaboration collective de ce livre, nous nous référons à la méthodologie de la recherche-action, telle que transmise par Henri Desroches :

> « Des hommes à qui on donne la possibilité de s'exprimer, de se désinhiber, de ne pas croire qu'ils sont faits pour agir tandis que d'autres sont faits pour penser, ces hommes qui veulent penser leur action, la traiter, la raisonner, s'en distancier, la critiquer, l'étendre, la surplomber, la prolonger, la rédiger, la transmettre ont un matériel magnifique… et c'est cela que j'appelle *la recherche permanente* qu'il faut entendre comme la recherche-action. » 1975, discours à l'Université de Rimouski.

et précisée par Philippe Missotte :

> « Loin d'être seulement une méthode, la recherche-action collective est un processus de production, de valorisation et de diffusion de savoirs collectifs d'acteurs sur la base de leur expérience et de leur action commune dans le but de théoriser cette expérience, de la concrétiser dans une écriture qui tend à la communiquer et s'en servir pour communiquer leur expérience. » 2003, La recherche action, L'Harmattan.

C'est-à-dire à cet outil permettant de se conscientiser sur une problématique à des fins de changement social.

Nous sommes l'une et l'autre des praticiennes au cœur de l'accompagnement de professionnel-les à qui nous nous adressons pour qu'eux-mêmes s'autorisent à se projeter non pas dans une injonction sociétale, mais dans une autodétermination de sujet. Nous ne prétendons pas proposer de modèle en remplacement d'un autre. Nous proposons une compréhension qui redonne une estime de soi et autorise à « s'autoriser d'être adulte » dans une société où il est encore possible

[1]Robert Castel, Les métamorphoses de la question sociale, L'individualisme négatif. FOLIO 1999

(en étant en posture d'adulte) de *maintenir prise* sur « l'ouvrage sociétal » lui-même toujours en devenir (dans une société de citoyen-nes en contexte démocratique). Ce positionnement de départ est ce qui permet de dérouler notre pensée dans une recherche d'égale dignité avec des lectrices ou lecteurs potentiel-les.

PROBLÉMATIQUE

Dans un environnement de plus en plus contraignant où les personnes sont fortement sollicitées de manière individuelle, comment se libérer de pressions qui déboussolent? Comment se dégager de ce que nous appelons « des pannes à l'action » : « *De toute façon, ça changera rien* », « *C'est son problème* », « *Nous n'avons pas assez de temps pour tout* », « *J'ai fait ce qu'il faut, mais les autres ne font pas davantage* », « *Il a vraiment voulu le faire, mais il n'a pas pu le faire* », « *Elle n'engage pas sa responsabilité* »? Autant d'expressions qui traduisent ***l'impossible.***
Et, si nous décalions les postures, si nous nous mettions à regarder autrement : « *Elle a osé faire ce qui lui tenait à cœur...* », « *Il a initié une première rencontre avec...* », « *Nous avons créé les conditions pour que l'usager...* », « *J'ai tenté une autre méthode...* », « *C'est par un travail écrit avec l'équipe que...* », « *Nous avons réalisé une enquête de satisfaction auprès des bénéficiaires...* », « *J'ai envie de faire bouger même si ce n'est pas mon rôle...* »? Cela demande ***une envie de mobilité***, source de plaisir.

Cet autre versant des postures professionnelles existantes nous a servi de point d'appui pour explorer leurs fondements sous-jacents. C'est ainsi que nous avons recherché les auteurs, les concepts connus ou nouveaux pour tenter une mise à distance de nos quotidiens, de nos contextes prégnants. Nos références théoriques font appel principalement à *l'approche orientante* de Denis Pelletier, au concept de *compétences* et de *navigation professionnelle* de Guy Le Boterf, aux logiques de *conduites à projet* et au *savoir devenir* explicités par Jean Pierre Boutinet dans un ensemble fortement contextualisé par l'interrogation du salariat et « les métamorphoses de la question sociale » décrites et analysées par Robert Castel. Pour autant, nous avons ajouté ou maintenu des sources essentielles à notre philosophie de travail : la démarche de conscientisation de Paolo Freire, les travaux de Crozier et Friedberg sur l'acteur et le système, d'Erhenberg sur l'individu contemporain et d'autres encore que nous présentons au fil de cet article.

Ces éléments ont été enrichis, éclairés par des rencontres, des débats, des voyages sur d'autres continents. Les échanges créés ont bousculé les représentations et visions en usage. Ils ont permis de dépasser des pesanteurs pour percevoir des marges existantes et prendre le risque d'un nouvel assemblage, de nouvelles compréhensions. De ces observations à la manière socioanthropologique d'Henri Desroche[2], nous avons abouti à la formulation d'un concept que nous avons nommé « ***mobilité décisionnelle*** » et que nous allons présenter. En partant d'une interrogation de la professionnalité, nous avons été conduites à identifier des postures favorables, à mettre en évidence trois démarches qui aident à retrouver le sens de l'engagement professionnel

[2]Henri Desroche,1914-1994, directeur et fondateur du Collège Coopératif Paris, *Eléments pour un bilan "vocationnel", Les personnes dans la personne, Saisies maieutiques,* BHESS, n015, 1993.

pour adopter les démarches collectives comme des démultiplicateurs du pouvoir d'agir. À l'heure où l'évaluation interne mobilise les experts et les décideurs, il nous paraît indispensable que les adultes-professionnel-les fassent connaître les conditions de leur professionnalité[3], au sens défini par Le Boterf.
Cette prise de conscience pour préparer demain est une question essentielle de ce 21e siècle.

Notre postulat de départ repose sur une double perspective :
« Chaque personne-professionnelle peut se considérer ET être considérée comme sujet-auteur de son agir professionnel[4] ». Nous avons considéré que les professionnel-les étaient concerné-es de manière égale, qu'ils ou elles soient des praticien-nes ou des personnels encadrants. À partir de cette entrée, nous avons observé les freins ou les appuis mobilisés par les personnes dans l'une ou l'autre des situations pour explorer les atouts nécessaires aux contextes professionnels actuels.
Si nous constatons d'un côté des pannes d'actions, des pilotages automatiques liés à des habitudes de travail ou des manières de répéter les mêmes gestes professionnels, des résistances, des insatisfactions partagées du cadre à l'employé. D'un autre côté, le poids de ces constats est à dédramatiser, des actions nouvelles nous emmènent au cœur des changements de notre métier, nous apprenons et réapprenons le changement par des initiatives personnelles de projets[5]. Nous produisons des actes sans avoir conscience que nous participons du changement. Ainsi le pouvoir d'agir[6] se grippe et se réamorce successivement ou simultanément. Les actes, que requiert tout changement, engagent la personne vers des efforts et des modifications d'habitude, parfois premier bastion de résistance. Ces empêchements d'agir individuellement trouvent leur amorce de déblocage par la réflexivité[7] que nous utilisons dans ce texte.

> « … Elle consiste pour le professionnel à savoir prendre du recul par rapport à ses pratiques, à ses représentations, à ses façons d'agir et d'apprendre. Il peut les mettre en mot, les mettre en forme figurative et les soumettre à une analyse critique. C'est cette capacité qui le rend non seulement acteur, mais auteur. Il crée son savoir professionnel et ses compétences en leur donnant forme. C'est cette réflexivité qui lui permettra de réinvestir ses expériences et ses pratiques sur des pratiques et des situations professionnelles diverses, de devenir *l'homme de la situation*. »

Nous souhaitons également ouvrir la réflexion sur les notions de bien-être et de travail qui s'opposent dans les esprits. Les contextes pyramidaux, où les règles et les hiérarchies prévalent sur les relations humaines, dominent. D'autres fois, les professionnels peuvent se trouver en désaccord avec les orientations de la structure. Nous avons fait l'hypothèse que d'autres modèles d'organisation et de communication pouvaient être tentés, en simultané des systèmes existants.

---

[3]Guy Le Boterf, *L'ingénierie des compétences*, 2ème édition, p 114-115, Editions d'organisation, 1999.
[4]Jean-Pierre Boutinet, *Vers une société des agendas, une mutation des temporalités*, PUF, 2004
[5]Jean-Pierre Boutinet, *Psychologie des conduites à projet*, 4ème édition, Que sais-je ?, PUF, 2004.
[6]Guy Le Boterf, *op.cit*.
Edgar Morin *Réforme de pensée, transdisciplinarité, réforme de l'Université*, Communication au Congrès International « *Quelle Université pour demain? Vers une évolution transdisciplinaire de l'Université* », Locarno, Suisse, 30 avril au 2 mai 1997, Bulletin interactif du centre international de recherches et études transdisciplinaires n°12, février 1998.
Amartya Sen, *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté*, Odile Jacob, 2003.
[7]Guy Le Boterf, *L'ingénierie des compétences*, 2ème édition, p. 94, Editions d'Organisation, 1999.

Face aux traditions bousculées ou décalées, l'évolution du milieu demande un ajustement : travail pluridisciplinaire, complexité des partenariats, diversité des réponses aux usagers. Dans ce contexte, la professionnalité devient le lien reconnaissable et incontournable d'une pratique renouvelée et décidée par les professionnels-les pour asseoir leur intervention. Le risque de sur-déterminer son rapport au travail en s'isolant ou en ayant des postures de « *superman* » ou « *superwoman* »[8] peut être transformé par des agir-collectifs et des décisions construites en co-responsabilités et soulager ainsi les professionnel-les d'une uniformité réductrice.

Chacun-e sait faire référence au monde complexe dans lequel nous évoluons, à la complexité des situations comme des nouvelles donnes de l'agir professionnel (de l'encadrant comme du praticien). Il nous a paru nécessaire d'explorer cette complexité à la lumière des héritages professionnels comme des savoirs contemporains pour permettre un développement de nouvelles conduites, de nouvelles compétences.

C'est cette complexité environnante qui nécessite des points d'appui comme autant de points d'équilibre pour agir en professionnel-le dans les organisations du travail.

1 – L'ÉMERGENCE DE QUATRE PILIERS FONDATEURS

C'est ainsi que nous repérons quatre piliers comme socles de nouveaux réflexes professionnels permettant de faire face aux situations, ou d'adopter les changements nécessaires en interaction avec les systèmes organisés.

Ces quatre piliers que nous nommons : le principe de responsabilité, la capacité à s'autoriser, la notion de mobilité, la capacité à choisir, existent dans notre agir professionnel. Nous les déclarons nécessaires et conjugables pour aboutir à une nouvelle posture professionnelle, que nous appelons : la mobilité décisionnelle à laquelle nous associons le déblocage du pouvoir d'agir. Nous avons en nous un capital mobilisable pour traverser les processus de changement qui nous entourent, il faut pour cela, renouer avec les processus de décision[9].
Nous présentons ici les assemblages que nous avons essayés et qui fonctionnent en dynamique. La mobilité décisionnelle repose sur ces quatre éléments que nous avons retenus comme points d'équilibre du mouvement que nous proposons d'engager.

Nous soutenons au départ de cette présentation l'aspect fondateur de ce décodage pour dégager de nouveaux réflexes professionnels. Si on veut rompre avec nos habitudes, il nous faut être capables de mobiliser ou d'utiliser des ressources. Ces ressources existent en chacun de nous si nous utilisons ces 4 piliers comme points d'appui : être responsable, s'autoriser à, reconsidérer la mobilité et savoir choisir. À partir de l'observation des pratiques, des entretiens et des analyses de situations, nous pouvons dire que ces piliers s'utilisent successivement ou en même temps : c'est l'ensemble des quatre qu'il est nécessaire de mobiliser pour transformer les situations.

[8]Michèle Fitoussi, *Le ras-le-bol des super women*, Calmann-Lévy, 1987.
[9]Amartya Sen, *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté, Odile Jacob, 2003.*

1 -1 ÊTRE RESPONSABLE

C'est sortir du cloisonnement attribué aux fonctions et aux rôles, se mettre dans le processus de co-acteur, co-auteur et de citoyen pour être dans l'exercice de la liberté de la personne. L'exercice du principe de liberté est un des mécanismes pour prendre la place de « sujet-auteur » de ses actes. La prise de conscience d'une nouvelle réalité au sens de nouveau contexte est indispensable pour se dégager des sentiments d'impuissance ou d'incapacité qui paralysent nos manières d'être ensemble.[10] À chaque époque de l'humanité, à chaque âge de la vie, il y a un travail individuel et collectif de réappropriation des savoirs à produire. C'est une invitation à vivre pour ne pas être des « passants passifs de l'histoire »[11].

La reconnaissance de cette liberté d'associer *nécessité objective* et *fonctionnement d'un libre choix* est un défi énoncé en termes de changement de posture dans les pratiques. Cette source de liberté est vecteur de l'exercice d'une responsabilité individuelle/collective, une rupture engagée face aux déterminismes[12].

Cela pose la question de savoir redéfinir des règles auxquelles nous avons toujours cru, car elles ont fondé nos décisions du passé et ne s'adaptent plus aux réalités constatées. Cela dépend du lieu et de la vision de son implication à vouloir agir dans un environnement qui n'est pas encore advenu, de la/sa capacité à partager une décision complexe entre plusieurs acteurs, de pouvoir envisager la co-responsabilité ou de chercher à la construire si elle n'existe pas.

Cela suppose également de reconnaître l'autre comme sujet, de vouloir clarifier son engagement de professionnel-le, de contractualiser la transparence éthique dans la relation et dans la communication à l'autre. Face à la complexité et aux incertitudes de notre environnement, la responsabilité, pour faire avancer les situations, sera de plus en plus une prise de décision collective à partir d'une mobilisation individuelle dans une logique de service.

Si nous acceptons ce paradigme de pensée, nous comprenons que la responsabilité est une notion semblable au principe des vases communicants. Il devient possible et nécessaire, particulièrement dans le domaine des services, de transformer les systèmes de décisions et les modes d'organisations hérités du passé pour se projeter collectivement dans des fonctionnements (des agirs-collectifs) en phase avec les besoins d'aujourd'hui. Qu'est-ce qui empêche aujourd'hui d'instaurer une alternance dans les positions individuelles ou collectives de leadership? Les ressources humaines ainsi constituées proposent de considérer la question de l'autorité comme une source pour agir dans une mise en œuvre respectueuse du principe d'égalité entre les êtres humains[13].

---

[10]Paolo Freire, *Pédagogie des opprimés,* PCM, 1977.
[11]Albert Jacquart. *Le regard d'Albert Jacquart*, Chronique Radio France culture, 2008.
[12]Jacqueline Costa-Lascoux, *Confusion des rôles et égalité des statuts*, Actes du colloque « *L'autorité a-t-elle un sexe?* », École des Parents et des Éducateurs, Paris, novembre 2007.
[13]François de Singly, *Avoir de l'autorité et autoriser,* Actes du colloque *« L'autorité a-t-elle un sexe? », École des Parents et des Éducateurs, Paris, novembre 2007.*

1 –2 S'AUTORISER

Comment la transformation de l'autorité, née du principe d'égalité, débouche-t-elle sur une nouvelle capacité à mobiliser? Quelle marge de manœuvre construire? Ce travail de conscientisation devient un impératif à construire en éducation initiale et à mobiliser en formation permanente[14]. Il est le point de départ d'une grande partie du potentiel humain rassemblé sous le générique de « capacités », il est nécessaire à leur mobilisation.

Personnes majeures, nous avons un droit qui nous confère une participation au principe d'autorité. Devenus sujets, il nous appartient de travailler sur ce potentiel hérité en commun pour le rendre fonctionnel dans les situations d'aujourd'hui. Il nous revient de préparer sa transmission et de former à ce nouvel apprentissage. Dans une société d'égalité entre ses membres, l'autorité est à la fois un pouvoir vers autrui et vers soi[15]. Dans le pilier précédent, nous avons indiqué le travail à engager sur les structures et sur leurs articulations. Ici, il s'agit d'examiner les parts de transformation ou de création qui sont nécessaires dans l'éducation ou le développement personnel et professionnel.

C'est sortir d'un statut de soumission, en intégrant l'autorité de permission, pour être en conscience individuelle et construire une conscience collective. Nous faisons référence ici à trois points : le principe de mobilisation, l'intelligence émotionnelle, le développement des compétences[16]. Nous soulignons aussi l'importance d'une réciprocité de fonctionnement entre individuel et collectif.

Pour ce faire il est important de traduire au plan éducatif, mais aussi au plan relationnel des adultes, l'individualité comme une continuité et non une rupture voire une opposition au vivre collectif [17]. C'est-à-dire éveiller cette constance de soi qui n'est ni narcissisme ni ressentiment envers soi. Cela demande un affranchissement du diktat social, de la norme imposée pour faire cohabiter conscience de soi et conscience du collectif présent. À cette condition, il est possible de passer de l'oubli de soi à l'attention à soi dans un désir d'authenticité à l'appartenance collective[18]. Dans ce contexte, nous sommes dans une inversion du processus de construction identitaire. Par un dépassement de l'individualisation si souvent énoncée, « être soi » ne se réalise plus dans une concurrence à « être ensemble », mais un consentement au lien social dans un désir d'être soi. Cette réalisation n'est autre qu'une version actualisée du célèbre « Connais-toi toi-même » de Socrate.

---

[14]Paolo Freire, *op.cit*.
[15]Daniel Marcelli, *op.cit*.
[16]Bénédicte Gendron, *Émotions, compétences émotionnelles et capital émotionnel*, PUM, 2007.
Guy Le Boterf, *op.cit*.
Denis Pelletier, *L'approche orientante : la clé de la réussite scolaire et professionnelle*, Septembre éditeur, 2004.
[17]Jean-Pierre Le Goff, *La démocratie post-totalitaire*, La Découverte, 2002.
[18] Gilbert Renaud, Jacques Ion, *Agir en société. Engagement et mobilisation aujourd'hui*, sous la direction de Soulet Marc-Henry, Fribourg, Académic Press, 2004.

1 -3 RECONSIDÉRER LA MOBILITÉ

Pour sortir des situations de précarité, de dangerosité dans nos environnements, c'est se réapproprier le processus vital comme principe de mouvement continu et permanent pour produire de la réassurance, et qui nécessite un partage des situations de travail. Ce système dynamique occasionne des risques de dangerosité et précarité, des freins aux conduites de changement.

Prendre conscience de la mobilité des postures que nous tenons ou que nous endossons est souvent le premier pas vers un changement professionnel ou personnel. Ce regard permet de renouer avec l'espace environnant et une capacité d'adaptation « réversible ».

Dans le travail, nous avons pu constater comment les conséquences de certains actes professionnels se montrent parfois hermétiques à leurs auteurs. Leurs perceptions de la situation décident à leur place de sujet. Si nous prenons l'exemple, « un projet refusé par la direction à un professionnel », la posture dominante qu'il adopte dans un premier temps en réaction à cette décision, peut être de laisser tomber, puisque la conclusion de la direction met un terme à l'action personnelle proposée. Dans un deuxième temps, la posture de réversibilité lui demande d'engager le réexamen des conditions de refus. Elle se complète dans ce retour en arrière d'une comparaison aux intentions initiales de l'auteur et d'une reformulation de « la copie », c'est-à-dire de l'intention. La réversibilité[19] chez le professionnel-le, si bien décrite par ailleurs, dans le développement de l'enfant par Jean Piaget, pose essentiellement la question de la capacité de l'adulte à exécuter l'inversion ou la réciprocité du processus dans la conscience de la même action.

Cette conscience devient une appartenance dynamique au monde et favorise un positionnement politique d'être humain en société. C'est avec cette intelligence que nous examinons le débat sur la question d'un portage inconditionnel de la cohésion sociale. Elle n'est pas conscientisée comme la question de survie de la communauté nationale. Il faudrait l'acceptation de cette question avec le même esprit fédérateur que celui de la reconstruction nationale d'après la Seconde Guerre mondiale[20]. Cette absence génère une pathologie du changement, de la responsabilité dans laquelle la référence de mobilité devient une différence de plus « entre ceux qui sont multipolaires et multi informés, très loin de leurs entours, et ceux qui tentent désespérément de se réenraciner dans l'immédiat accessible, le déjà connu »[21]. Cette mise en évidence d'un changement d'ère est développée par Jean Viard « *De la société d'archipel* » à « *L'éloge de la mobilité* ». Notre temps nous engage « dans une aventure de réappropriation spatiale » en faisant de la circulation un fondement de nos vies. C'est dans cette connaissance acceptée et éduquée de nos rapports sociaux que nous avons à reconsidérer la notion de mobilité. Des lieux manquent qui soient appropriés ou repérés comme producteurs de décisions résultants

[19] Jean Piaget, *Introduction à l'épistémologie génétique, Tome II, La pensée physique*, PUF, 1950.
[20] Patrick Viveret , « Reconsidérer la richesse », Rapport au Secrétaire d'Etat à l'économie solidaire, 2002.
[21] Jean Viard, *La société d'archipel*, Éditions de l'Aube, 1994.

d'une intégration des différents niveaux d'élaboration ou de discussion[22]. Cette absence est particulièrement sensible autour du rôle et de la place de l'État, des questions de compétences territoriales et de dotations budgétaires (avec ou sans péréquation) et se décline dans les nombreuses alvéoles des structures de travail. Comprendre ce cadre de notre environnement institutionnel ou organisationnel et ses effets sur nos postures personnelles et réciproquement est aujourd'hui un enjeu majeur des dynamiques de changement. Travailler à chaque échelle pour y remédier est porteur de changement pour tous.

Enclencher ces différentes pistes d'actions professionnelles nécessite de se réapproprier les questions de la mobilité non pas sous le registre de la contrainte[23] posée par un-e autre, mais d'une mobilité conçue comme une force réactive et créatrice. Par ce repositionnement de nous-mêmes et de nos appartenances, c'est l'accès « au possible », « au permis » que nous pouvons libérer dans des collectifs existants ou à créer. De ce fait nous ouvrons un nouvel imaginaire commun qui relie chacun-e à des capacités créatrices où l'autonomie n'est plus une injonction sous contrainte, mais le support d'une réalisation individuelle et collective.

1 -4 SAVOIR CHOISIR

Face à la fatalité et au déterminisme, à l'incapacité d'agir, c'est se concentrer sur le savoir choisir, c'est utiliser la prise de décision, les choix pour assumer et faire face aux prises de risque[24]. En nous créant des occasions d'apprendre en situations professionnelles ou personnelles, nous développons des composantes personnelles constitutives de notre identité : engagement[25], sentiment d'efficacité[26], confiance en soi, estime de soi, puis nous développons nos compétences relationnelles[27] par la rencontre des autres : coopération, évaluation, échanges en réseaux.

Malgré les incertitudes, accepter de se projeter conduit à fonder des hypothèses à partir d'intentions et à rendre accessible le chemin tortueux. Le changement s'apprend par l'action et la pratique réflexive au cours de situations professionnelles recherchées, acceptées et renouvelées. La pratique réflexive critique l'action réalisée, elle place des mots sur des situations vécues et ressenties. Elle offre une « reconstruction par conceptualisation » [28] et nous fait sortir de nos habitudes et répétitions. Nous adoptons, en tant que professionnel-le une posture de

---

[22]Cathy Bousquet, Annie Marxer, *Oser de nouveaux réflexes professionnels, entre subir et agir*, Chronique Sociale, 2009.
[23]Alain Ehrenberg, *La fatigue d'être soi*, Odile Jacob, 1998.
[24]Jean-Pierre Boutinet, *op.cit*.
Denis Pelletier, *op.cit*.
[25]Jacques Rojot, Patrice Roussel, Christian Vandenberghe, *Comportement organisationnel*, Volume 3, *Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Editions De Boeck Université, 2009.
[26]Albert Bandura, *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*, Ouvertures Psychologiques, 2ème éd., De Boeck, 2007.
[27]Voir les compétences transversales définies par Denis Pelletier, « Invitation à la culture entrepreneuriale – Guide d'élaboration de projet à l'intention du personnel enseignant » Défi entreprenariat 2005 : http://www.inforoutefpt.org/mse/documents/guidemesure_fr_compl.pdf
[28]Guy Le Boterf, *Ingénierie et évaluation des compétences*, 4ème édition, Éditions d'Organisation, 2002, p. 110.

professionnalité délibérée et consciente. Nous accroissons la maturité du développement d'une vie adulte. Changer est un processus qui se construit au fur et à mesure d'étapes dont nous prenons conscience à un moment donné. Ce qui est vécu ou appris au moment présent transforme la perspective de départ et éclaire les points d'une nouvelle perspective. Les acquis d'hier sont les potentialités à utiliser pour construire des paliers inconnus et à advenir. Le professionnel-le qui décide de vivre au présent des expériences renouvelées en apprentissage ou des « infusions »[29], imagine les possibles, confronte ses hypothèses à ce qu'il vit ou pourrait vivre, les réajuste par essais et erreurs aux réalités elles aussi en mouvement. Ainsi il transforme ce qu'il avait imaginé et prévu, apprend à s'orienter dans l'environnement et par rapport à ses buts désirés, en combinant ses ressources et en improvisant le moment venu. Cet adulte peut utiliser le cadre salarial (au sens d'un cadre de travail porteur pour une entreprise collective[30]) pour en faire un espace de production collectif où l'ingénierie collective devient la valeur ajoutée de l'entreprise, où la socialisation de la personne se réalise dans *un savoir-faire ensemble*.

Souvent nous assistons à des conflits d'intérêts entre des intentions personnelles et des intentions institutionnelles qu'il s'agit d'objectiver autour d'une professionnalité. La cohabitation de ces deux tensions est une nouveauté dans les contextes professionnels. Elle se manifeste par le passage de la perception d'une responsabilité institutionnelle à la conscience d'une responsabilité de soi. Dans le mouvement qui s'opère actuellement, il ne s'agit pas de passer d'un modèle exclusif à un autre, mais d'élargir le référentiel d'action. En veillant à l'articulation de ces deux approches qu'il s'agit de rendre compatible pour une démultiplication du pouvoir d'agir ensemble. Fondée sur la croyance à la capacité d'agir sur les situations, le désir personnel ou la recherche de satisfaction, la responsabilité individuelle est déclinée en projet individuel. Pour autant elle ne s'exonère pas de la responsabilité institutionnelle et réciproquement, on a tous à y gagner. Dans le modèle de l'orientation, c'est ce que nous appellerions être en projet[31]. C'est le premier pas de la compétence individuelle à s'orienter : rechercher le « goût » du plaisir, avoir un désir, puis chercher à vouloir l'atteindre. Nous sommes en projets quand nous avons découvert notre « attitude motivée »[32]. Dans l'approche orientante, Denis Pelletier explique cette « attitude motivée » par trois composantes : « le pouvoir personnel, le besoin de réussite et la perspective temporelle »[33].

Même si elle se nourrit comme nous l'avons explicitée de nos représentations et de nos croyances, la construction de l'envie d'agir peut se faire au moment où chacun le souhaite. Rien n'est déterminé à l'avance ou à jamais définitif. Nous avons le pouvoir personnel de nous poser des questions, d'analyser ce qui se passe ou ce qui ne se passe pas et de réfléchir sur des centres d'intérêt, des désirs, de la satisfaction, des goûts. D'une manière générale l'éducation donnée

[29]Denis Pelletier, *L'approche orientante : la clé de la réussite scolaire et professionnelle*, Septembre éditeur, 2004, chapitre II, p. 24.
[30]Robert Castel, *op.cit.*
[31]Jean-Pierre Boutinet, *op.cit*.
[32]Denis Pelletier, *L'approche orientante : la clé de la réussite scolaire et professionnelle*, p.26, Septembre éditeur, 2004.
[33]Denis Pelletier, *op.cit.*

dans notre société n'a pas préparé les adultes que nous sommes devenus à cette pratique, à cette réflexion. Nous sommes le plus souvent orientés entre deux pôles de références : le devoir par obéissance ou le mimétisme par conformisme. Sans envie, nous restons sur des habitudes ou sur ce que nous maîtrisons.

2 — LA MOBILITÉ DÉCISIONNELLE

Cet assemblage des quatre piliers nous a permis de formuler la notion de *mobilité décisionnelle* que nous présentons en trois points :

- une capacité de discernement pour l'action, *un double regard*
- une volonté de conjuguer des pratiques réflexives : *responsabilité-initiative-mobilité-choix*,
- un choix de *démarches* ensemblières fondées sur des savoirs actifs pour les traduire en nouveaux réflexes professionnels : *se positionner en savoir-devenir*[34] *— transformer ses émotions en intelligence — jouer de la réversibilité des postures — adopter des postures de veille.*

Elle permet d'établir d'autres modèles d'organisation, de communication et de management fondés sur un équilibre entre cohésion d'équipe et identité personnelle, sur l'ajustement des pratiques aux évolutions, sur la professionnalité comme ressource.

Nous tenons compte dans cette conception de la posture centrale de la personne en situation de changement qui conjugue « deux regards » :

1. un horizon à plus ou moins long terme qui désigne une perspective autre et qui peut revêtir des lignes encore floues ;
2. un cercle de proximité où se nouent des offres et des attitudes qui permettent d'avancer avec assurance dans un brouhaha assez prégnant.

Si nous observons les processus de changement, deux logiques coexistent, souvent présentées comme antagonistes. Il convient de savoir les identifier pour pouvoir les associer au mieux dans une perspective commune. Il s'agit de la logique de maintien et de la logique de transformation. L'une est nécessaire à une perspective de continuité, d'assurance et produit des adaptations régulières de l'existant ; l'autre s'occupe de faire advenir ce qui n'existe pas, et va le rendre accessible par différentes étapes de création. Chacune de ces logiques est intéressante et nécessaire devant la fréquence de « va-et-vient » entre ce qui a été décidé et ce qui est remis en question et dans une perspective de destin partagé.

[34] Jean-Pierre Boutinet, *Approche orientante et vie adulte*, Actes du colloque « *L'approche orientante : des changements pour l'école et l'entreprise* », Association Apprendre et s'Orienter, Montpellier, mai 2005.

La notion de ***démarche*** qui sert de référence nécessite une attention particulière. Ce mode d'action renvoie à un assemblage fondé sur l'objectif à atteindre. Il relie la pensée individuelle à celle d'un collectif : périodes d'interaction et de réflexion, co-construction progressive et incorporée.

Cette notion peut se comprendre par association d'idées avec l'image de la marche à pied. Il s'agit là d'une activité résultant d'un mouvement continu. C'est un ensemble de fonctions et de modalités différentes réunies pour un temps déterminé qui permet l'exercice : regard, muscles, flexibilité et équilibre corporel, coordination de différentes parties du corps, chaussures, combinaison d'adresse ou de plans, expérience du lieu, de la météo, du temps de marche et du marcheur… Que se passe-t-il si le marcheur décide de s'arrêter? Le marcheur change de position. Il passe d'une position dynamique à une position statique. Il stoppe également l'atteinte du but qu'il s'est fixé en marchant. Il n'est plus en activité, il reste sur place. Dès qu'il reprend la marche, il reprend la maîtrise des éléments dans une continuité suffisante pour arriver au but fixé. Cette image permet de retenir la complexité relative d'un système de fonctions et d'usages que nous sommes capables de mettre en œuvre pour produire une action somme toute assez quotidienne. La notion de démarche appelle cette même compréhension. À partir d'un certain seuil de préparatifs, d'apprentissages, de repères, le mouvement peut s'enclencher sans qu'il y ait besoin d'interroger les différentes parties, de superviser telle ou telle action. Il peut de ce fait rassembler des éléments a priori hétéroclites, mais compatibles pour l'usage souhaité. Leur association ne repose pas sur des accords préalables verrouillés, mais sur le caractère indispensable de cette participation, de cette association. Cette reconnaissance établie, chaque partie peut jouer pleinement son rôle dans une liberté qui « s'arrête là où commence celle de l'autre » ; chaque outil est examiné, bienvenu et le mouvement peut démarrer. Le management dans ce contexte n'est pas celui d'un chef absolu, meneur tout puissant d'une soldatesque à faire avancer coûte que coûte, mais nécessite le doigté du chef d'orchestre qui connaît la musique tout en sachant s'attacher à mettre en lumière tel ou tel morceau, tenir le rythme adéquat à chaque variation.

Voyager entre l'immédiat et l'incertain est le défi d'une construction mobile favorisant un assemblage de soi ou d'un collectif pour agir. Notre réflexion ouvre sur les possibilités d'ancrages individuels ou collectifs au sein de productions collectives[35]. Aussi l'ensemble des conduites présentées est au service de cet assemblage conçu comme un mouvement constant. Il reflète la dynamique partenariale à l'œuvre et est un travail en soi décliné dans trois démarches de référence : l'évaluation – l'orientation — le projet.

[35]Cathy Bousquet, Annie Marxer, *op.cit*.

3 - CONCLUSION : ENTRE SUBIR ET AGIR

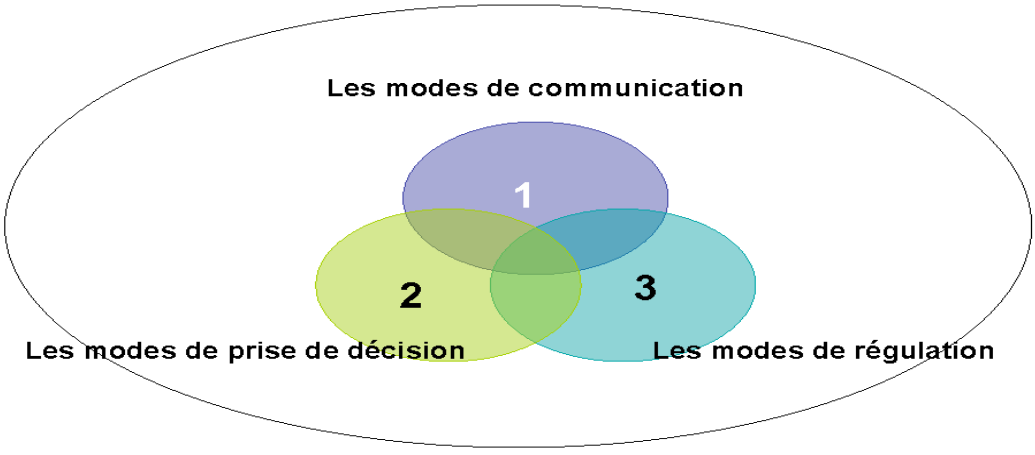
Deux pistes principales de travail résultent de l'approche par la mobilité décisionnelle :

1. Cette analyse nous permet de reprendre l'énoncé de Robert Castel[36] concernant les modifications de la question salariale, « ... un autre individualisme... Métamorphose et pas du tout reproduction, parce qu'il est le produit de l'affaiblissement ou de la perte des régulations collectives » pour proposer d'intégrer dans les pratiques managériales du travail social les pratiques professionnelles capables de conduire les transformations sociales.
À savoir : il s'agit d'accompagner de manière institutionnelle le passage d'une société de la discipline à une société de l'injonction de se produire soi-même pour continuer à relier l'individu/personne et la société. Cela est possible en ouvrant la réflexion sur les possibilités d'ancrages individuels ou collectifs au sein de productions salariales nécessairement collectives.

2. Cette analyse en terme d'interactions nous permet de confirmer le lien entre les différents profils d'acteurs (praticiens — encadrants – dirigeants – destinataires/usagers) et met l'accent sur de nouveaux process d'intervention qui valorisent le bien-fondé de *l'agir collectif*.

Ceci nécessite un environnement et des supports propices, ce que sous-tend une vision systémique, contextualisée et prévisionnelle. C'est pourquoi nous soulignons la place des espaces de concertation et de professionnalisation en milieu professionnel tels que nous avons pu les faire advenir au sein des deux espaces de travail pré-cités.

Fig . 9 Interdépendance des modes opératoires



Oser de nouveaux réflexes professionnels, entre subir et agir, Bousquet, Marxer, Chronique Sociale, 2009.

[36]Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, op.cit.

Nous avons identifié trois modes opératoires déterminants et interdépendants sur lesquels reposent les problématiques de services. Chacun d'eux constitue à lui seul un système composé d'un ensemble de modalités de travail. De ces choix et de leur assemblage dépendent les productions collectives. Ces espaces sont repérables ou aménageables dans toutes les situations mises en œuvre par des professionnel-les différent-es en nombre et en spécialités, réunis en équipes opérationnelles.

L'articulation de ces trois ensembles permet de réguler les oppositions énoncées précédemment en permettant aux différents acteurs de se situer, de prendre part aux processus pour un changement apprivoisé.

Cette mise à disposition ne conduit pas à une dilution du temps, mais est un moyen véritable de développer la capacité de choisir et de lever les blocages de la capacité d'agir.
Simultanément nous proposons des étapes d'auto-évaluation permettant à chaque sujet-auteur de déterminer/choisir son implication dans son environnement et dans l'une ou l'autre des trois démarches ensemblières que nous avons retenues.

3-1 LE CHOIX D'UNE DÉMARCHE APPROPRIÉE

Nous avons identifié ces démarches comme des facteurs de synergie des acteurs-auteurs, comme un capital moteur pour résoudre les questions-problèmes, construire les réponses adaptées et produire de manière efficiente. Ces démarches (l'évaluation – l'orientation collective – le projet)[37] mises en expérience reposent sur des pratiques fondatrices. Chacune d'elles crée des conditions différentes de passage au changement de par leur finalité. Il est important d'en repérer la nature comme principe actif, mais il est également important de se rendre perméable aux effets produits dans chaque démarche. Leurs logiques s'entrecroisent dans l'action et se distinguent dans la pensée. Voici les trois finalités de chacune des démarches :

- la première démarche, celle de l'évaluation s'attache au résultat recherché ;
- la deuxième démarche, celle de l'orientation s'attache au choix à faire ;
- la troisième démarche, celle de projet s'attache au problème à résoudre.

Pour chacune des démarches retenues, prises dans leur ensemble, successivement ou séparément, nous avons constaté l'efficacité du processus de choix ou de prise de décision comme moyen rationnel et transversal de décoder l'action, les postures et les interactions. Chacun-e à tour de rôle ou en simultané peut repérer les étapes de son processus de choix.

En fonction de cette lecture de l'environnement immédiat, professionnel-les et managers disposent d'une première compréhension des freins qu'ils vont rencontrer ou sur lesquels ils vont pouvoir coopérer et devoir anticiper pour travailler en bonne intelligence.

[37] Cathy Bousquet, Annie Marxer, *op.cit.*

3-2 DES PRATIQUES MANAGÉRIALES PERMETTANT LA CO-CONSTRUCTION

Que l'on soit l'usager, le partenaire d'une autre institution, le collègue hiérarchique ou non de sa propre institution, il s'agit de passer à une co-construction. C'est-à-dire à une participation des personnes légitimement concernées à la définition des besoins comme au choix des réponses à mettre en œuvre. La mise en œuvre des politiques dites publiques se doit de franchir cette étape aujourd'hui. Cette instauration est essentielle pour constituer dans ces différents secteurs professionnels une fusion réussie de la « logique de résultats » et de la « démarche par objectifs » dont une forme de discours fait croire qu'elles seraient étrangères au secteur. Tout projet d'intervention professionnelle qu'il soit individuel ou collectif est une démarche par objectif. C'est même un des fondements des pratiques d'interventions qui fixe de définir conjointement le ou les objectifs possibles. L'institution comme l'usager attendent un résultat de l'intervention professionnelle, il est donc possible de le nommer préalablement, au point de départ de l'intervention.

En se focalisant dès le démarrage sur la définition partagée des objectifs et sur le déroulement du processus de mise en œuvre, il se produit un élargissement automatique du cercle initial qui devient de fait une étape de concertation inévitable. Si l'objectif d'intégration des bénéficiaires de l'action est effectivement le point de départ des actions, il n'y a plus d'empêchement à « la place de l'usager » dans les institutions, dans les pratiques puis qu'il est dans le cercle des acteurs-auteurs. Il s'agit alors de mettre l'accent sur la dimension de l'usager concepteur-réalisateur, tel que précisé par Jean-Pierre Boutinet[38].

Par de nouveaux réflexes professionnels, le manager porte son attention sur la clarification des responsabilités, informe de leur évolution ou de leurs conséquences, explicite les autorisations aux membres de l'équipe pour assouplir le passage entre anciennes règles et nouvelles règles. Les postures qu'il adopte sont très souvent celles de négociation, de régulation et d'information. Il est essentiellement une personne au sens relationnel aiguisé. C'est un facilitateur de la mise en œuvre. Ce profil de manager se construit au fur et à mesure des expériences dans un service et au carrefour des nouvelles perspectives environnementales ou des résistances des équipes. Ce manager s'intéresse aux pratiques reconnues et utiles au maintien ou à la transformation de la professionnalité de l'équipe dans telle ou telle situation. Il ne s'agit plus de la mise en oeuvre d'un règlement, mais d'une assurance collective pour savoir faire individuellement ou collectivement dans un environnement périlleux ou instable par nature[39].

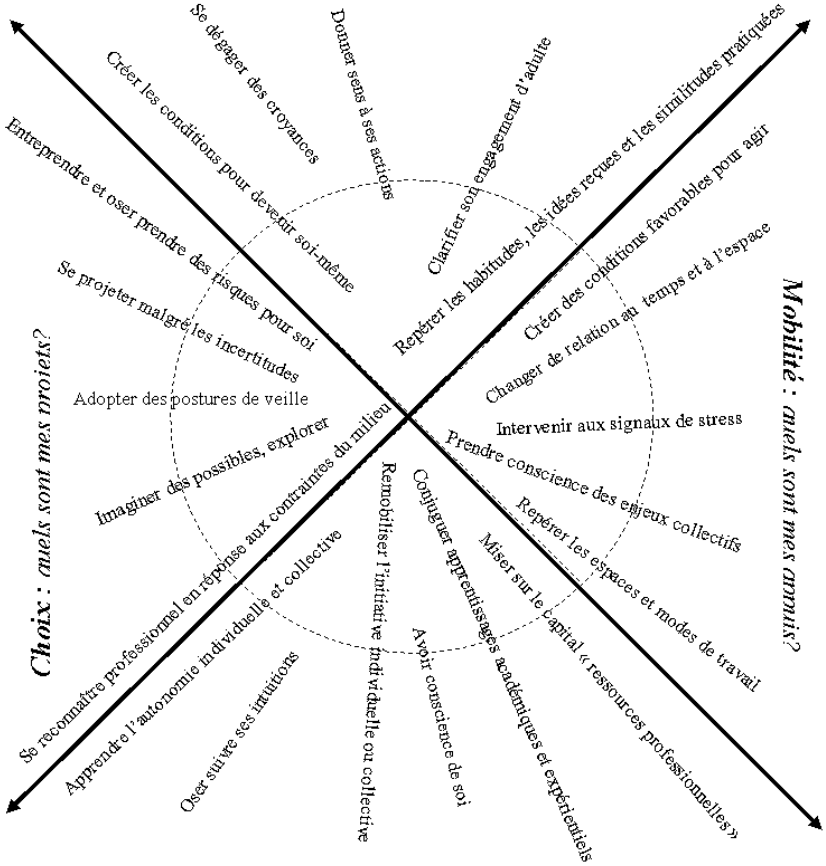
Ainsi en prenant appui sur ces pratiques, la mobilité décisionnelle permet de sortir d'impasses, d'ornières, de l'insatisfaction professionnelle pour s'engager dans une co-responsabilité du devenir[40] professionnel, dans une co-responsabilité entre membres d'un même lieu d'exercice, dans une co-responsabilité avec les publics. Cette posture est une traduction de ce qu'il est

[38] *Op.cit.*
[39] Pierre Lévy, *L'intelligence collective*, La Découverte, 2000.
[40] Jean-Pierre Boutinet, *Approche orientante et vie adulte*, Actes du colloque « *L'approche orientante : des changements pour l'école et l'entreprise* », Association Apprendre et s'Orienter, Montpellier, mai 2005.

possible de mobiliser pour libérer l'autonomie disponible en chacun et chacune de nous, retrouver le goût de défis professionnels dans nos contextes d'interventions et agir autrement. Pour poursuivre cette réflexion et sortir des injonctions paradoxales, nous proposons une image-outil : « la boussole intérieure [41]» (ci-après figure 7), que vous pouvez utiliser pour activer votre capacité d'analyse des situations. Ce décryptage permet de mémoriser ce qui peut fonder ou bloquer les situations, de se situer « ici et maintenant » dans nos contextes ou de vérifier les points d'appuis possibles à construire en individuel ou en collectif.

Fig. 7 La boussole intérieure des 4 piliers

Responsabilité : *comment évolue l'environnement de travail ?*



Autorisation : *quelle marge de manœuvre construire ?*

Oser de nouveaux réflexes professionnels, entre subir et agir, Bousquet Cathy - Marxer Annie, Chronique Sociale, 2009

[41]Cathy Bousquet, Annie Marxer, *op.cit*.

Cette boussole intérieure reprend les quatre piliers présentés. Chacun est dédié à un élément fondateur d'une professionnalité investie. Il n'y a pas de réponse au changement, mais de multiples choix auxquels chacun-e peut décider de participer. Changer, c'est choisir d'embarquer pour demain, là où d'autres préfèrent rester, attendre, regarder, commenter, « il faut de tout pour faire un monde ». Les idées-forces que nous avons présentées sont des repères pour des postures nouvelles. Par exemple, *prendre conscience des enjeux collectifs, changer de relation à l'espace et au temps, créer des espaces de coopération, etc.* Le changement se conçoit dans des interactions avec un-e autre, avec des organisations et avec des modes de management. La dimension collective est nécessaire au changement durable. À travers cet article, nous proposons un autre usage du changement comme un bagage qui se remplit au fur et à mesure des voyages dans les différentes situations, projets et expériences traversés.

RÉFÉRENCES

OUVRAGES

Bandura A., *Auto-efficacité. Le sentiment d'efficacité personnelle*, Ouvertures Psychologiques, 2ème éd. De Boeck, 2007.

Bousquet-Marxer. *Oser de nouveaux réflexes professionnels, entre subir et agir*. Lyon : Chronique Sociale, 2009.

Boutinet J-P., *Anthropologie du projet,* Paris, PUF, 1ère édition, 1990.

Boutinet J-P., *Anthropologie du projet,* Paris, PUF, 2007.

Boutinet J-P., *Psychologie des conduites à projet,* Paris, PUF, 1ère édition Que sais-je, 1973.

Boutinet J-P., *Psychologie des conduites à projet,* Paris, collection les envies du savoir, éd. Que sais-je, 2004.

Boutinet J-P., *Vers une société des agendas, une mutation de temporalités,* Paris, PUF, 2004.

Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale,* Paris, Folio, 1999.

Chevallier J., *Le service public,* Paris, PUF, 2003.

Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système,* Points 1992.

Ehrenberg Alain, *La fatigue d'être soi,* Paris, éd. Poches, Odile Jacob, 1998.

Fitoussi M., *Le ras-le-bol des super women*, Calmann-Lévy, 1987.

Freire P., *Pédagogie des opprimés,* PCM,1977

Gaulejac De V., ***La Société malade de la gestion,*** Paris, Seuil, 2005.

Gendron B., *Émotions, compétences émotionnelles et capital émotionnel,* PUM, 2007

Goleman D., *L'intelligence émotionnelle : comment transformer ses émotions en intelligence,* Paris, R. Laffont, 1997.

Héritier F., *Masculin/Féminin II- Dissoudre la hiérarchie,* Paris, Odile Jacob, 2002.

Jacquard Albert, *Nouvelle petite philosophie,* Paris, Stock, 2005.

Lafargue P., *Le droit à la paresse,* Paris, Climats, 1993.

Le Boterf G., *L'ingénierie des compétences*, 2ème édition, p. 94, Editions d'Organisation, 1999.

Le Boterf G., *Ingénierie et évaluation des compétences,* Paris, éd. d'Organisation, 4ème édition, 2002.

Le Boterf G., *Ingénierie des compétences,* Paris, éd. d'organisation, 3ème édition, 2001.

Le Boterf G., *Construire les compétences individuelles et collectives,* Paris, Eyrolles, 2007.

Le Boterf G., *Développer la compétence des professionnels, construire des parcours de navigation professionnelle,* Paris, éd. d'organisation, 4ème édition, 2003.

Le Goff J-P., *La démocratie post-totalitaire,* Paris, La Découverte, 2002.

Machado A., *Champs de Castille,* précédé de *Solitudes, Galeries et autres poèmes* et suivi *des poésies de la guerre,* Paris, Nrf, Poésie/Gallimard, 2004.

Michéa J-C., L'enseignement de l'ignorance, Climats 1999.

Montaigne, *Les Essais,* livre premier, chap. XXVI, Paris, PUF, coll. « quadrige », 1988.

Pelletier D., R., Bujold et collaborateurs, *Pour une approche éducative en orientation,* Québec, Gaëtan Morin éditeur, 1984.

Pelletier D., collectif dirigé par, *Pour une approche orientante de l'école québécoise,* Québec, Septembre éditeur, 2001.

Pelletier D., *L'approche orientante : la clé de la réussite scolaire et professionnelle,* Septembre éditeur, Québec, 2004.

Piaget J., *Introduction à l'épistémologie génétique, Tome II, La pensée physique*, PUF, 1950.

Rojot J., Roussel P., Vandenberghe C., *Comportement organisationnel*, Volume 3, *Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Editions De Boeck Université, 2009.

Schwartz B., *Moderniser sans exclure,* Paris, La Découverte, 1994.

Sellam S., *Origines et prévention des maladies,* Paris, Éd. Quintessence, 2001.

Sen A-K, *Un nouveau modèle économique. Développement, justice, liberté.* Paris, Odile Jacob, 2000.

Traore A., *Le viol de l'imaginaire,* Paris, Hachette littérature, 2005.

Viard J., *La société d'archipel,* Paris, Éd. de L'aube, 1994.

Viard J., *Éloge de la mobilité — Essai sur le capital temps libre et la valeur travail,* Paris, Éd. de L'aube, 2006.

Yaguello M., *Les mots et les femmes,* Paris, Petite Bibliothèque Payot, 2002.

RAPPORTS

Attali Jacques, Rapport de la commission pour la libération de la croissance, La Documentation Française, Janvier 2008.

Viveret Patrick, Rapport au Secrétaire d'État à l'économie solidaire, 2002, « Reconsidérer la richesse »

ARTICLES

Bousquet C., *Introduction à la thématique de l'intervention sociale d'intérêt collectif*, Actes du colloque CLICOSSH 34, « L'intervention sociale d'intérêt collectif ~ I.S.I.C», 22 novembre 2007, Montpellier.

Boutinet J-P, *Approche orientante et vie adulte,* actes du colloque *L'approche orientante : des changements pour l'école et l'entreprise*, mai 2005, Association apprendre et s'orienter, Montpellier.

Costa-Lascoux Jacqueline, *Confusion des rôles et égalité des statuts,* actes du colloque L'Autorité a-t-elle un sexe? n°570, École des Parents et des Éducateurs, novembre 2007, Paris.

Danvers F., *Entre autorité et autorisation,* in Cahiers Pédagogiques n°463 mai 2008.

École des Parents et des Éducateurs, novembre 2007, Paris.

Hilgers M., *Liberté et habitus chez Pierre Bourdieu,* ***EspacesTemps.net,*** Textuel, 2006.

Jouffray Claire, Bousquet Cathy, *Une formation aux pratiques citoyennes*. Revue française de service social, n°226, 2005.

Ion J., *Personnalisation et publicisation : les formes de l'engagement, i*n *Agir en société. Engagement et mobilisation aujourd'hui,* Soulet M -H.(Dir). Fribourg : Académic Press Fribourg, 2004.

Marcelli D, *L'autorité du père : un concept obsolète ?,* Actes du colloque L'Autorité a-t-elle un sexe?

Paris:n°570, École des Parents et des Éducateurs, 2007.

Marxer A., *L'aventure humaine d'un projet d'accompagnement orientant en France,* actes du colloque AQISEP, *Surfez sur la vague orientante* Québec, 2007.

Morin E., Réforme de pensée, transdisciplinarité, réforme de l'Université, Communication au Congrès International *Quelle Université pour demain? Vers une évolution transdisciplinaire de l'Université*, Suisse, Bulletin Interactif du Centre International de Recherches et Études transdisciplinaires n° 12, 1998.

Renaud G., *Agir en société à l'ombre du nouvel individualisme*, in *Agir en société. Engagement et mobilisation aujourd'hui, 2004.*

Singly De F., A*voir de l'autorité et autoriser,* actes du colloque L'Autorité a-t-elle un sexe? N°570, Paris : n°570, École des Parents et des Éducateurs, 2007.

SITES DE REFERENCES

Denis Pelletier « invitation à la culture entrepreneuriale — guide d'élaboration de projet à l'intention du personnel enseignant » Défi entreprenariat 2005, p 11.http://www.inforoutefpt.org/mse/documents/guidemesure_fr_compl.pdf

Association apprendre et s'orienter, Montpellier, www.aprendreetsorienter.org

Association québécoise d'information scolaire et professionnelle AQISEP, www.aqisep.qc.ca

Laboratoire des interventions sociales d'intérêt collectif de l'IRTS-LR, http://isic.irts-lr.fr

Sources OCDE : http://www.ocde.org/statsportal

PRÉSENTATION DES AUTEURES

Cathy BOUSQUET, assistante sociale, est diplômée en management des politiques publiques et du développement local. Après différentes responsabilités en collectivité départementale, elle est actuellement responsable des formations du pôle social à l'Institut Régional du Travail Social Languedoc-Roussillon en France. Elle favorise les interventions collectives et à ce titre est rapporteure de la commission Intervention sociale d'intérêt collectif (ISIC) du Conseil Supérieur du Travail Social (Paris- France).
ktybousquet@gmail.com

Publications personnelles ou en collaboration

- Développer et réussir l'intervention d'intérêt collectif. Rapport du CSTS, EHESS, 2010.
- La lutte contre les violences faites aux femmes. Une approche par l'intervention sociale d'intérêt collectif. Rapport du CSTS, EHESS, 2010
- Oser de nouveaux réflexes professionnels. Entre subir et agir. Bousquet Marxer, Chronique Sociale, 2009
- La mobilisation décisionnelle, entre subir et agir. Congrès de l'AIFRIS, 2009.
- La formation aux pratiques citoyennes, in Se former au développement social, sous la direction de Jean-Marie Gourvil et Michel Kaiser. Dunod 2008.
- Formation aux pratiques citoyennes, une recherche action menée à l'IRTS-LR. Les innovations pédagogiques dans les instituts de formation. Le Sociographe, Congrès et Colloques, n°1, 2008.
- Par où la sortie? In alter-éco, Le Sociographe, n°16.2007
- Citoyennes, maintenant, in Actes de l'Université d'été de la Maison pour l'animation et la recherche populaire occitane (M.A.R.P.O.C), 2005.

Annie MARXER, psychologue du travail, est formatrice et consultante. Depuis 1985, elle dirige son cabinet à Montpellier. Elle a mené dans le secteur social une recherche action liée à l'approche orientante (Québec). Spécialisée en ingénierie des compétences, elle intervient pour accompagner le changement dans les organisations et le mieux-être des professionnels au travail.
annie.marxer@am-ressources.fr

Publications personnelles ou en collaboration

- Oser de nouveaux réflexes professionnels. Entre subir et agir . Bousquet Marxer, Chronique Sociale, 2009
- *L*a mobilisation décisionnelle, entre subir et agir. Congrès de l'AIFRIS, 2009.
- L'approche orientante contribue à la professionnalisation des acteurs. Apprendre et s'orienter, Bulletin n°22, 2007.
- L'aventure humaine d'un projet d'accompagnement orientant en France. Actes du colloque AQISEP, « surfe sur la vague orientante », Québec, 2007.
- Le guide de l'orientation scolaire pour aider les parents à accompagner l'orientation de leurs enfants. Quiess, Ferré, Gautron, Marxer. Marabout, Hachette, 2003.