



79^e congrès de l'ACFAS – Sherbrooke, Québec -
**L'accompagnement en contexte organisationnel :
du sur-mesure selon l'enjeu visé**

Colloque 638 - 10 mai 2011 –

10h15 à 10h45.

***La démarche d'orientation collective :
coconstruire la réussite professionnelle***

*Annie Marxer, pratique privée,
psychologue du travail, consultante
cabinet Annie Marxer Ressources Montpellier, France.*

Groupe constitué pour le colloque :

*Nathalie Lafranchise,
Maela Paul,
Renée Saint-Cyr,
Christine Cuerrier,*

*Jacques Limoges,
Muriel Langouche,
Etienne Saint-Jean,
Annie Marxer*

*Diane Doyon
Marie Côté
Denis Ross*



La démarche d'orientation collective : un mode d'accompagnement en situation de travail

L'enjeu : le changement

- de pratiques par les professionnels et par le management
- de relations dans le contrat entreprise / salarié

La direction suivie pour l'accompagnement :

- veiller à l'émancipation et à la place de sujet-auteur
- mettre en situation de responsabilité partagée
- construire des projets avec co-production
- apprendre la coopération
- apprivoiser les interactions individu/collectif/environnement

Des passages à faire opérer

- Faire évoluer la professionnalité rarement aboutie
- Faire accompagner le changement par l'encadrement



Une démarche d'orientation collective

une recherche action pour transposer l'approche orientante :

- Procure une expérience innovante à des acteurs volontaires
- Structure la pensée individuelle et collective en processus
- Analyse la signification des postures professionnelles
- Partage en équipe une lecture de la réalité en évolution
- Donne une assurance collective face à l'intervention isolée
- Développe ou consolide compétences et savoirs en situation de travail
- S'organise par groupes mixés ou non en fonction de la détermination de besoins à satisfaire.



Quêteur de sens et de réassurance

- **Lisibilité des interactions acteurs / environnement**
- **Stabilité des acteurs**

Les espaces et des temps transversaux de confrontation et de co-construction



L'ENVIRONNEMENT
Infusion / Collaboration

SAVOIR DEVENIR

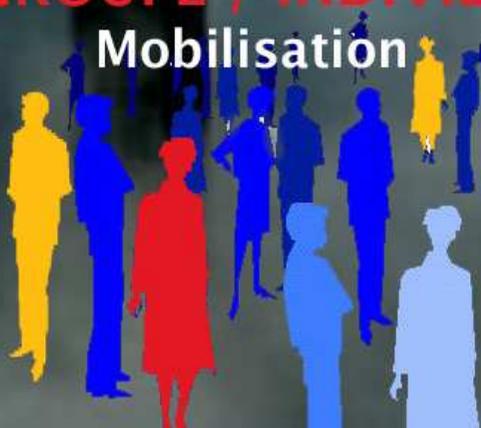
Projet

FUTURES COMPETENCES

Compétences entrepreneuriales, émotives,
transversales / habiletés

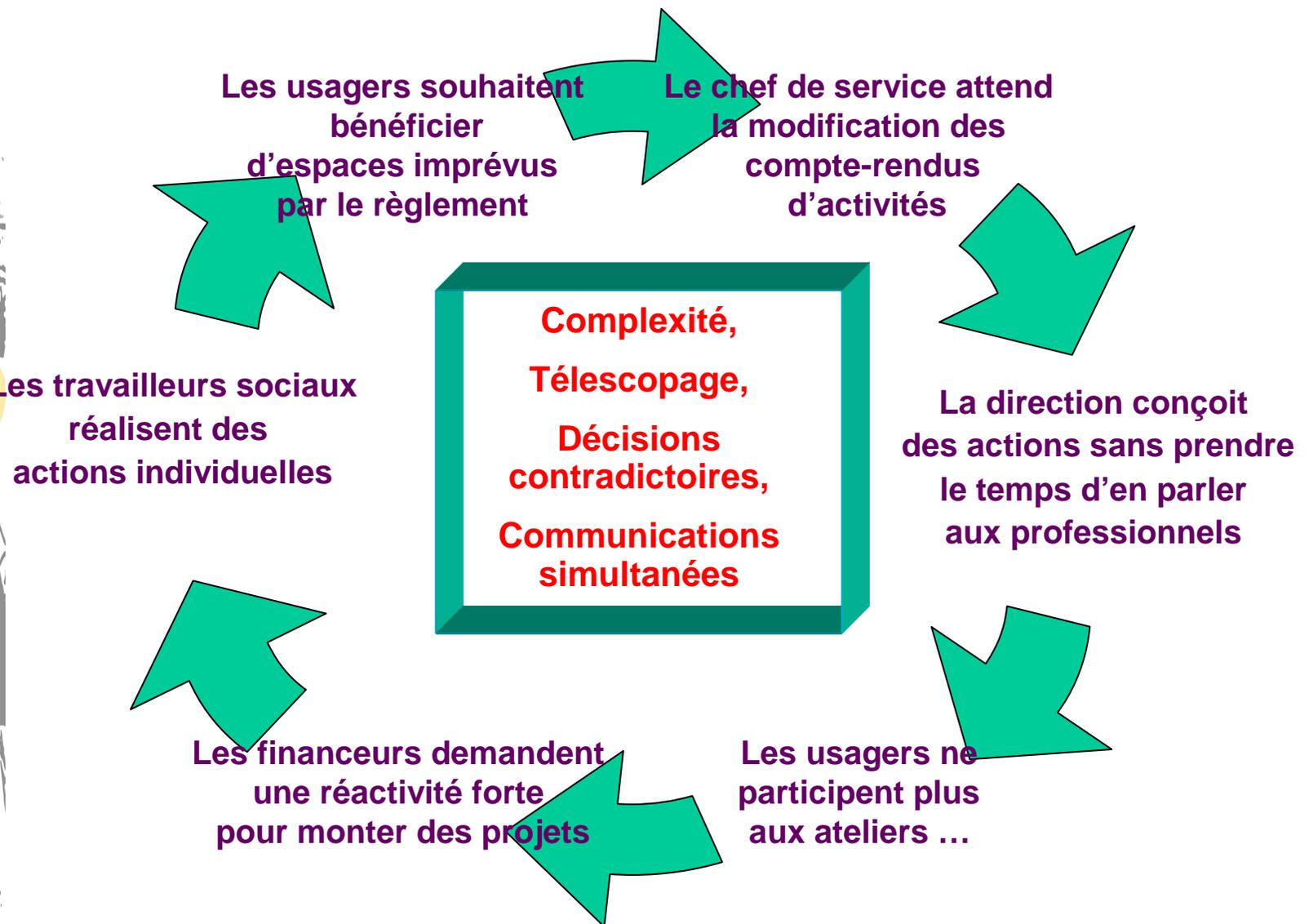
GROUPE / INDIVIDUS

Mobilisation



L'accompagnement de la démarche d'orientation collective

Avant l'accompagnement : des pannes à l'action multifactorielles



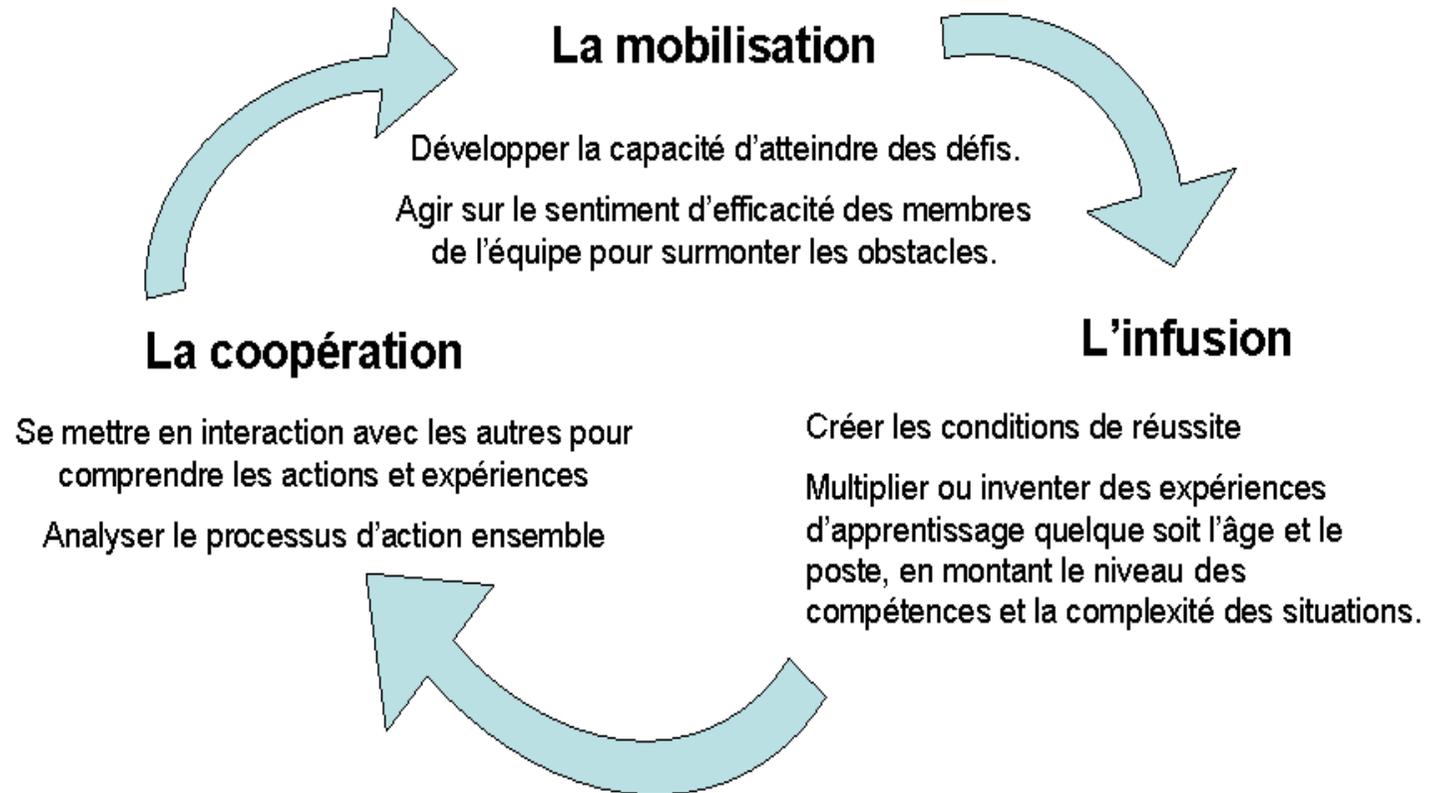


L'impact des pannes d'action sur les acteurs face au changement

Des blocages, des impossibles, des sentiments de perte de contrôle, des réactions émotionnelles constatées :

- Contestation
- Attachement
- Fatalité
- Déresponsabilisation
- Epuisement
- Déception
- Dépendance, etc.

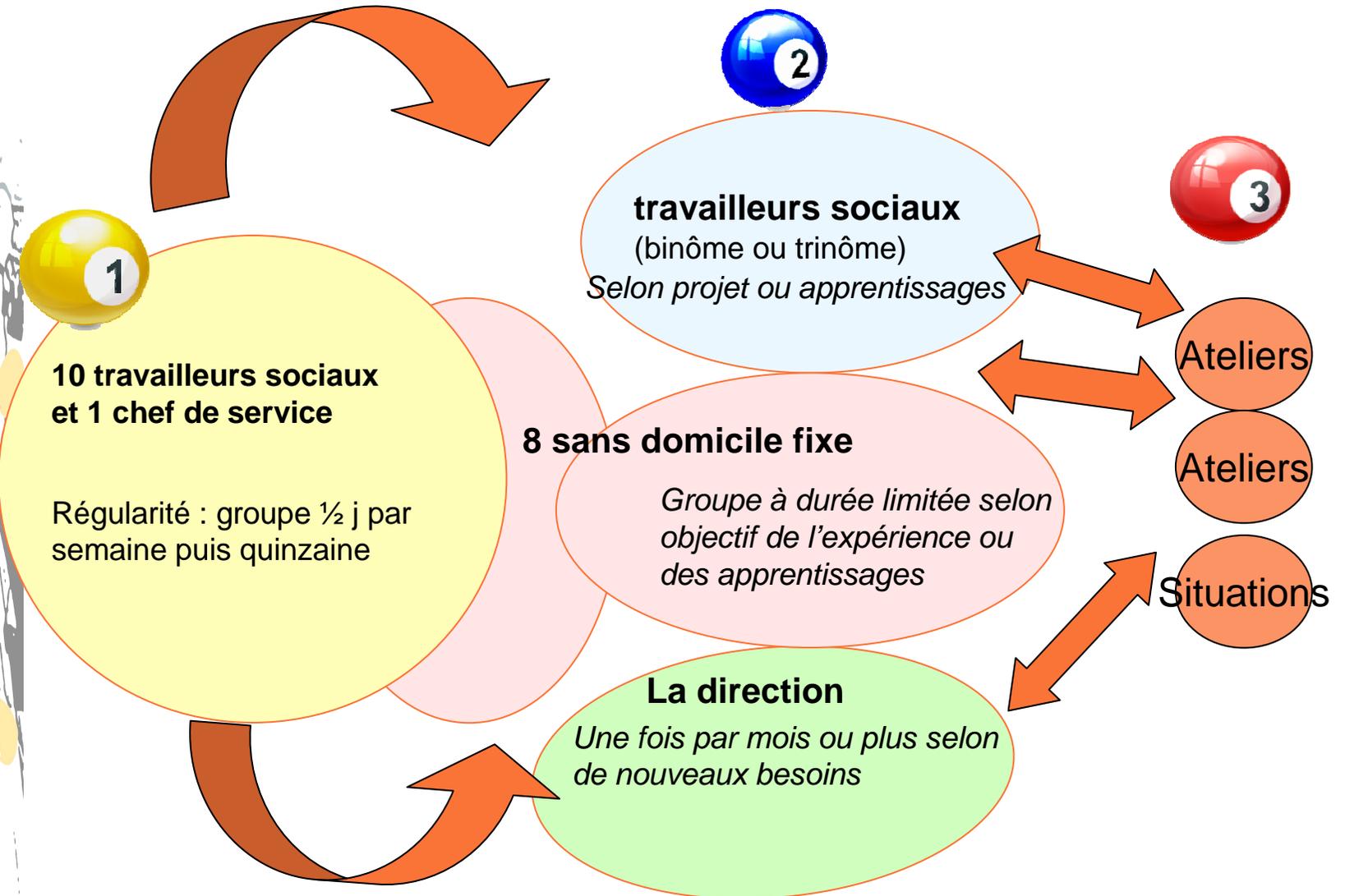
Une grille de lecture : les principes de l'approche orientante



Les trois moments clés du développement de la capacité d'agir - application à partir des principes directeurs de l'Approche orientante (Denis Pelletier, Québec, 2004)
Livres « Oser les nouveaux réflexes professionnels – Bousquet – Marxer – Chronique Sociale – Février 2009

79^e Congrès de l'ACFAS – Sherbrooke, Québec – 10 mai 2011 –
Colloque 638 – L'accompagnement en contexte organisationnel, du sur-mesure selon l'enjeu visé.

La démarche d'orientation collective, comme un ensemble de réflexions alternées ou circulaires individu / équipe et d'interactions aux milieux



Un travail d'exploration de situations de travail par des postures mobilisables

- Engagement à dépasser le prescrit
- Décision d'investir du temps à interagir ou à préparer
- Développement des compétences et des apprentissages
- Evaluation
- Formalisation
- Construction d'outils en commun

- Communication
- Identification des besoins des usagers
- Analyse des conséquences
- Prises d'initiatives et porteur de projets
- Créativité mais pas improvisation
- Acceptation de risques
- Exercice de ses choix
- Mode réseaux



exemple 1

Des petits déclics pour de grandes prises de conscience

Après formation à la conduite de réunion, les travailleurs sociaux transmettent aux usagers leur acquis récents, pour consolider l'engagement des usagers à l'animation du comité des « résidants »

- Apprendre à apprendre en situation de travail ou d'entraînement



exemple 2

Des petits déclics pour de grandes prises de conscience

Les travailleurs sociaux abandonnent la pratique de l'entretien individuel « conseils en budget » et crée un atelier « Finances et pédagogie » co-animé avec un partenaire Banque, recherché pour ce projet.

- Transformer l'intervention individuelle isolée en force collective et engagement



exemple 3

Des petits déclics pour de grandes prises de conscience

Les travailleurs sociaux modifient le contenu de l'atelier «culture et sports» : l'atelier passe d'un lieu de lecture à un lieu organisé avec des rôles à tenir chaque semaine (coursier, écrivain de séance, documentaliste, observateur de ce qui va ou de ce qui ne va pas, etc.)

- Retrouver le plaisir et le sens au travail pour être en accord avec leur identité «l'utilisateur au centre du dispositif »



exemple 4

Des petits déclics pour de grandes prises de conscience

La direction revient sur sa décision de ne pas financer le « projet Théâtre des 13 Vents » après l'avoir refusé. Le plan de présentation du projet par le travailleur social ne met pas en évidence ses intentions, sa pensée n'est pas véritablement exprimée...

- Créer les conditions de réussite des projets et accepter une réversibilité des décisions de direction.



exemple 5

Des petits déclics pour de grandes prises de conscience

Les travailleurs sociaux organisent un atelier «maquette de la ville » pour développer la compétence d'organisation des usagers analphabètes et utiliser le passage des usagers comme un lieu d'apprentissages.

- Co-constuire avec l'utilisateur. C'est un changement de postures d'accompagnement des travailleurs sociaux dans ce Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale.

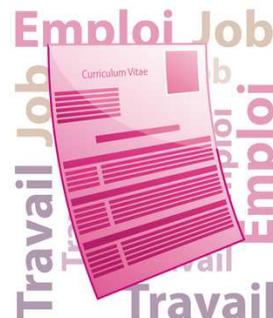


exemple 6

Des petits déclics pour de grandes prises de conscience

Les travailleurs sociaux et les animateurs de vie quotidienne assurent la continuité du travail réalisé avec l'usager : l'outil « CV » se met au rythme et au service de l'usager malgré les différences de rôles et de qualifications des professionnels (création du rôle de co-référent = relais d'évènements)

- Accepter le risque de perdre l'autorité de professionnel au bénéfice de la cohérence





Enseignements d'accompagnateur

- **Rendre lisible les évolutions des environnements**
 - réajuster les décisions à court terme en incluant l'équipe
 - suivre le fil conducteur de l'utilisateur
 - laisser vivre côte à côte buts individuels et collectifs
 - réexaminer les modes de pensée ensemble
- **Donner des repères de stabilité aux acteurs**
 - renforcer l'identité individuelle et le travail en équipe
 - développer les compétences transversales
 - soutenir l'intelligence comportementale et la capacité à savoir s'auto-orienter
 - organiser des espaces et des temps transversaux
 - évaluer les risques de surinvestissement et ajuster avec la direction d'entreprise



Se saisir du changement dans l'objectif de maintenir les liens «individu / salarié» et «société / collectif de travail»

Cela suppose :

- **d'introduire dans les pratiques managériales, les pratiques capables de conduire les transformations sociales par des démarches globales**
- **de travailler les liens entre les différentes fonctions, mettre l'accent sur de nouveaux process d'intervention, conjuguer logique de maintien et logique de transformation**
- **d'investir de nouvelles compétences pour répondre aux évolutions des situations et pour adapter les interactions à l'environnement**

Ceci nécessite d'engager un travail d'accompagnement du côté des personnes comme du côté des structures

Des points fondamentaux pour apprivoiser le changement

Des directions à suivre

- Être responsable
exercice du principe de liberté
- S'autoriser à
conscience individuelle et collective
- Reconsidérer la mobilité
réassurance personnelle et partage des situations de travail
- Savoir choisir
prise de risque

Des postures gagnantes

- Se positionner en situation et savoir-devenir
- Transformer émotions en intelligence
- Jouer de la réversibilité des postures
- Adopter des postures de veille



Des résultats

- Augmentation de la fréquentation des ateliers
- Diversité des ateliers et de leur nombre
- Intégration de l'alternance du travail individuel / collectif
- Entraide des professionnels entre eux – cohésion
- Augmentation du nombre de partenariats –engagement
- Tremplins carrière pour 6/10 des professionnels
- Communication management / professionnels
- Ouverture sur le développement des compétences des sans domicile fixe
- Mise en place de formations en 2011 pour d'autres structures du groupe associatif





Des recommandations

- Choisir le moment de l'implantation et de la taille du groupe
- Activer la fonction de la résonance et du sens pour chaque professionnel
- Prendre le point de départ de la démarche à partir de l'utilisateur
- Transmettre la formation aux nouveaux arrivants dans le groupe formé
- Mettre en place plus de deux relais internes post-accompagnement
- Impliquer le management dans la capacité à s'auto-orienter, de veille, de décodage et de transposition
- Accentuer le développement d'expériences nouvelles, donner des autorisations



Conclusion

« ... s'orienter dans la vie consiste à gérer une tension créatrice entre autorité et autorisation. En toile de fond de l'orientation se situe la problématique de la liberté de choix, de la liberté des commencements... » ,

mais aussi « on peut considérer que l'autorité n'est pas ce à quoi les hommes obéissent, mais un pouvoir de commencer, une force instituante : une obligation héritée et ressource pour l'action.

Et si s'orienter dans la vie avait quelque liaison secrète avec le courage des commencements et des recommencements ? »

Francis Danvers / Cahiers pédagogiques février 2009

