

Jean-Hilaire IZABELLE

Psychosociologue clinicien - Psychothérapeute

jean-hilaire.izabelle@laposte.net

RELATION D'AIDE ET ACCOMPAGNEMENT DE LA PERSONNE EN DIFFICULTE : UNE VISION COOPERATIVE DE L'ACTION ASSOCIATIVE A RECOUVRER

Enjeux et mise en œuvre d'une culture institutionnelle du projet

Le regard positif posé sur la personne, reconnue comme individu unique, à part entière, capable de progrès et d'évolution, forme le socle éthique et idéologique sur lequel s'appuie l'action associative en faveur des personnes en situation de handicap, en difficulté, vulnérables ou fragiles : des finalités humanistes majeures, créatrices de valeurs économiques, philosophiques et morales. Ces trois ordres complémentaires, et cependant antagonistes, sont impliqués dans une réponse reformulée, structurante et créative, celle que tentent d'apporter le tissu associatif aux besoins évolutifs et au mieux-être de la personne que ses structures accueillent - quel que soit le type de handicap ou de difficulté d'intégration culturelle, sociale et professionnelle auquel celle-ci est confrontée.

UNE PLACE POUR L'AUTRE EN SOI

La mise en commun volontaire des ressources individuelles résulte de facteurs inconscients et non rationnels, de pulsions positives à autrui qui relèvent de mécanismes de défense projectifs de consolidation, ici collectifs, des liens subjectifs qui nous lient à *l'Autre*.

C'est en jonction d'univers de croyances individuels à forte connotation symbolique - acquis en de nombreuses représentations construites de ce qui constitue le « réel » de chacun - que s'établissent les liens sociaux qui permettent la création d'un même espace, interactif et en mouvement en lequel, ensemble, « les futurs sont pluriels et les possibles multiples » (ELKAÏM, M.).

Dans ces mondes d'expériences émotionnelles de ce qui représente « la part de l'autre par laquelle s'inscrit la quête de soi » - une construction imaginaire du moi idéal, faite d'assemblages et de résonances personnelles composites et croisées - la valeur socio-affective du but à atteindre, qu'il soit ou non situé hors de portée, sa valence positive et l'engagement conjugués qu'il suppose (utilité à un groupe, solidarité vis-à-vis d'une cause ou d'un projet, dont *l'on se sent proche ...*), font finalement valeur et sens.

Là, les individuations, distinctives et uniques, s'autorisent à se mêler, à *s'associer* en une entreprise collective, participant étroitement du développement de l'altérité de chacun, figure réaffirmée de la distinction du Moi et de l'Autre.

La micro-société associative rassemble des individus, qu'ils soient bénévoles ou salariés, ayant en commun des traits généraux de personnalité - déjà une appétence pour la relation et les interactions sociales - mais encore une certaine quête de complétude personnelle, aux limites sensibles du questionnement d'un Autre, de soi bien différencié.

Des raisonnements et pratiques sociales de référence (vocationnelles, professionnelles ou idéologiques), inspirées par des valeurs sociétales cependant communes, parachèvent le tableau des ressemblances de nombre d'individus engagés dans l'action sociale associative.

UNE COMMANDE SOCIALE ACTUALISEE

L'association Loi 1901 représente un cadre expérimental privilégié de l'action collective. Elle est un lieu essentiel d'apprentissage des modes d'expression de la citoyenneté et de ses règles : de la démocratie vécue dans un cadre bien précis, *en une société*. La démocratie associative est un état d'esprit et une morale épousés par des personnes qui se rassemblent, à des fins de réalisation d'objectifs, qu'elles partagent.

Dans son principe, un conseil d'administration - dont les attributions sont définies par des statuts cohérents et adaptés, propres à tout *groupe social* de type associatif - répond du bon fonctionnement de l'organisation devant une assemblée générale, composée de ses membres mandataires.

L'entité associative à vocation sociale ou médico-sociale est une personne morale, détentrice d'un outil confié par la collectivité, qu'elle utilise au service d'une ambition contenue dans un projet, à l'ancre des intérêts de personnes qu'elle accueille et de la protection de leurs droits fondamentaux. Elle assure une mission de service public qui répond simultanément aux besoins spécifiques des usagers qu'elle reçoit, aux attentes et au questionnement des tutelles, des familles - et aux exigences incluses d'une gestion éthique et économique optimisées.

L'évolution de la demande sociale et de l'environnement interroge aujourd'hui l'ensemble des institutions associatives quant à la nature, le contenu et la forme d'accompagnement que celles-ci proposent aux personnes qu'elles ont pour tâches de soutenir, et donc l'adéquation du service rendu aux besoins particuliers de ces personnes.

L'évaluation externe et l'auto-évaluation des pratiques en interne, agréées et préconisées par le Législateur - définies comme des outils-diagnostic au service de l'éthique - a pour fonction d'éclairer les situations professionnelles, mais encore d'encadrer les processus de décision et les engagements.

La validité et la validation des modes et modalités d'intervention, leur légitimation, est désormais fixée à ce cours : établir les preuves solvables de son efficacité et de son efficience devant les instances d'évaluation, dépositaires de l'autorité publique (conditions d'accueil et d'organisation, gestion financière, bon fonctionnement général des établissements et services ...).

DIFFRACTION DES LOGIQUES ET DES MODELES CULTURELS ASSOCIATIFS

La présence pionnière des associations dans l'élaboration des problématiques sociales et des réponses apportées aux publics en difficulté ou en situation d'handicaps spécifiques - parfois plus innovantes, créatives et exaltantes que réalistes, rationnelles et techniques - ne suffit plus à légitimer la validité de leur action.

De droit et de fait, aux côtés de l'Etat, les collectivités locales et territoriales ont dorénavant le pouvoir d'évaluer et de contrôler - jusqu'à les infléchir - les orientations associatives.

Les politiques publiques défendent et prescrivent une approche rationaliste des ressources et d'efficience économique qui pèsent directement sur la définition des missions, la conception même des actions, leurs modalités de mise en œuvre - jusqu'au choix des outils à privilégier - et la gestion des processus-métiers.

De nouveaux modèles d'intervention professionnelle en faveur des personnes handicapées ou vulnérables, largement structurés en des dispositifs, se sont imposés à un corps associatif nourri de postures éthiques et de positionnements professionnels, ossifiés par le temps.

Les associations historiques des secteurs social et médico-social ont négligé l'entretien de leurs assises humanistes - cohérentes, cohésives et construites, façonnées par des convictions, des valeurs, des savoirs, des langages, des pratiques et des engagements partagés - de celles qui leur ont permis de *faire corps*.

D'autres logiques culturelles et structurelles d'optimisation de l'intervention sociale soutiennent désormais fermement le nouveau modèle organisationnel. Un modèle qui implique, pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux, une stratégie d'adaptation continue de l'objet social à des évolutions réglementaires et procédurales.

Traduction législative, encouragée en son temps par la majorité des travailleurs sociaux, cette approche recentrée sur les grands principes et valeurs de la relation d'aide - soucieuse d'une pertinence accrue de l'organisation des accompagnements et des prises en charge - se définit cependant à partir de périmètres bien imprécis, attribués à des « programmes » à l'architecture et à l'ingénierie souvent complexes.

Dorénavant considérées comme opératrices et concurrentielles, les entités gestionnaires de l'action sociale - leurs administrateurs et les personnels, leurs bénévoles, voire les usagers - sont en quête de rénovation culturelle, d'expressions d'elles-mêmes bien signifiées, à la fois reconnaissables et identificatoires, lisibles et éloquentes, dans et en dehors de l'espace public : de nouveaux paradigmes.

ENCADREMENT ET EVOLUTION DES POLITIQUES D'ACTION

La stratégie de gouvernance des associations, élaborée par les conseils d'administration, est au centre des tensions générées par la commande sociale, traitée par le mandataire public. Les nouvelles modalités d'accès des usagers à leurs droits, fixées par la loi, sont aujourd'hui accueillies par les travailleurs sociaux avec une certaine distance teintée de perplexité...

Au-delà d'attendus généraux reconnus comme légitimes et bien admis, n'étaient-elles pas déjà, en ces années 2000, l'expression d'un doute quant aux principes et règles déontologiques en vigueur dans les établissements et services ... ?

En rupture avec les représentations foncières du travail social, le contrôle strict de bonne gestion, l'évaluation des missions, la démarche-qualité ou encore les pratiques de management issues de *l'entreprise privée*, constituent aux yeux de nombreux travailleurs sociaux, autant de *clauses techniques* inadaptées, non avenues ou, pour le moins, peu applicables.

Le malaise et la souffrance au travail des professionnels de l'action sociale et médico-sociale seraient-ils donc finalement à analyser comme le contrecoup de la pleine utilisation par l'Etat de son droit d'ingérence ? Cette doctrine de l'action sociale venue *d'un ailleurs* (hors sein), ne tiendrait-elle pas plus de l'artifice, de l'illusion, voire du simulacre, que de l'intérêt premier des personnes aidées ?

Ce qui reste perçu comme une atteinte à l'autonomie procédurale (organisationnelle et pédagogique), une mainmise sur les processus décisionnels d'action des établissements et services, participe sans doute de ce « mouvement de déstructuration du champ du travail social qui se manifeste au niveau de son objet, de ses objectifs et de ses destinataires » (ABALLEA, F.). Du dérèglement *d'un certain ordre des choses*, installant insidieusement chez les acteurs de terrain un sentiment de défiance et d'impuissance mêlées - une certaine désespérance et de larges incertitudes quant au devenir de leurs métiers.

L'évolution rapide des politiques d'action sociale et des conditions territoriales de leur exécution prescrit aux organisations le tracé de grandes lignes d'adaptation, dès à présent à définir, et donc la mise au jour de l'offre de service des structures accueillantes.

VALEURS AFFICHEES ET VALEURS MISES EN ŒUVRE ...

La relation entre administrateurs bénévoles titulaires d'un mandat et professionnels salariés sous contrat de travail, est définie par un lien de subordination, et d'obligation de bon usage des ressources mises à la disposition des accompagnants.

Si ce lien détermine clairement le rapport juridique qui existe entre administrateurs-employeurs et salariés, il suggère également des logiques, des modèles, et des comportements, mais encore des sphères d'attributions, de compétences, de « territoires » et de prérogatives, en principe bien différenciés.

Aux lendemains de « la prise en main » des appareils de gestion et de contrôle du secteur associatif par l'autorité publique, l'autonomie des institutions est sérieusement remise en cause et leur marge organisationnelle largement réduite. A la suite, le déficit communicationnel « naturel », admis entre les administrateurs associatifs employeurs et les personnels salariés des établissements, s'en trouve plus encore creusé ...

Les affrontements improductifs des logiques institutionnelle, organisationnelle et professionnelle - récurrents voire chroniques dans certaines associations - affectent la circulation et la transmission de l'information au sein de nombreuses structures d'accueil et donc les rapports posés à l'encadrement, les prises d'initiative individuelles, collectives, et la nature des relations de travail entre pairs.

L'affaiblissement des principes déontologiques et des capacités d'expertise constituent les traits les plus saillants *d'une déprofessionnalisation lente* mais bien réelle, observées déjà par les professionnels eux-mêmes, notamment ceux de l'éducation spécialisée.

Ces données, présentes dans de nombreuses établissements et services, complexifient les processus de décision, la mise en œuvre des engagements, et finalement concourent à l'altération sensible des prestations rendues aux personnes accompagnées.

Autant d'éléments qui interrogent et laissent apparaître les écarts existants entre les représentations courantes des acteurs sociaux : la conception du *travail bien fait* se confrontant à la réalité du *travail accompli*, ou de celui qui, prescrit, *devrait l'être* (MELCHIOR, J.P.).

DES ENJEUX-METIERS

Attribut des systèmes complexes, irréductible à un modèle fini, le discours institutionnel tenu dans les établissements et services est de nature souvent paradoxale : autocentré et omnidirectionnel, à la fois miroir et bouclier, surdéterminé par le système de rôles adopté par les acteurs ; consolidé voire verrouillé en période de crise.

Les associations, les établissements et services du secteur social et médico-social, sont maintenant invités à témoigner de leur implication par la recherche et la production de solutions renouvelées pour leur personnels et pour les usagers, plus ouvertes, plus efficaces, plus lisibles aussi - finalement plus « associatives », pour tous.

Mais comment bâtir ou reconstruire une dynamique-projet qui, dans les structures d'accueil et les services, puisse *re-incarner* tout à la fois l'éthique, les valeurs substantielles et les principes d'action des métiers du travail social ?

IDENTITE, VALEURS, VISION : L'APPARTENANCE INTERROGEE

« *Tout salarié ayant une image négative de son entreprise mobilisera peu d'énergie pour œuvrer à la mission de la collectivité* ». (LECLAIRE, N.).

Le projet - pierre angulaire de la forme associative - doit illustrer, sans ambiguïté et par le détail, cette ambition prosélyte : rassembler les volontés et les compétences de ses acteurs, largement associés à sa mise à jour et à son activation - inspiré par des valeurs, des objectifs et des savoir-faire qui, ensembles, « font » ou feront identité collective.

Dans les établissements et services du secteur social et médico-social, comme dans chaque organisation, un levier est efficient - c'est-à-dire efficace en interne comme en externe - lorsqu'il est la proche traduction d'une perception largement partagée : il peut alors se décliner à partir d'un schéma narratif fait d'un ou de plusieurs énoncés, de principes et d'informations participant à l'assemblage d'un récit institutionnel, consensuel et mobilisateur, et former alors « vision ».

La vision ? « Une représentation utopique d'un futur réaliste », produite par la mise en tension d'un arc dramatique - à la fois éthique et idéologique - dont le trait délivre une idée force ; un ensemble « d'idées de valeur » fiables, motivantes, constantes, durables et non périssables, indicatrices d'un cap à suivre.

Le fil rouge : la promotion et l'autonomie de l'individu en difficulté dans les différents actes de sa vie. Ce postulat constitue toujours le pivot autour duquel se greffe une conception et une pratique bien vivantes de l'aide à la personne, considérée à la fois dans sa différence et sa totalité.

Destinée à soutenir fermement la structure symbolique et émotionnelle à l'origine de l'existence de l'ambition associative, de sa légitimation, et finalement de son identité, la vision se positionne à la fois en deçà et au-delà des objectifs généraux et particuliers qu'elle éclaire ; auxquels elle confère un sens.

Base de construction des buts et des objectifs que se donne l'association, l'établissement ou le service, une vision solide et bien posée s'affiche. Elle pèse comme un idéal permanent, à vivre si ce n'est à atteindre, à partir d'un faisceau d'interrogations systémiques : *Où devrions-nous aller ? Où pouvons-nous aller ? Où veut-on aller ? Où allons-nous aller ?*

Le chemin que prend cette *quête identitaire* participe de la réponse aux choix d'orientation et aux définitions-cadres inspirés par un projet original saisissable ; tout à la fois éthique, rationnel et technique, éloigné mais cependant contigu des modèles standards d'organisation.

La formalisation d'une vision, c'est-à-dire la transcription d'un sens à diffuser - définitoire en principal de *l'identité associative* de ses structures, de leur action et de leur légitimité - représente l'empreinte-témoin dénotative du projet, sa marque de fabrique, qui autorisera sa pleine appropriation par les personnels, sa circulation et sa mise en œuvre au sein des établissements.

La vision constitue l'élément référentiel du modèle associatif, autour des valeurs signifiantes, croyances et symboles tangibles sur lesquels elle s'adosse - travaillées puis cultivées spécifiquement, institution par institution.

UNE VISION COOPERATIVE DE L'ACTION A RECOUVRER

L'animation d'un projet consistant, représentatif et adapté - liant plus directement l'association à vocation sociale ou médico-sociale à l'activité concrète des établissements et de ses personnels - est devenue une nécessité structurelle et organisationnelle : une préoccupation stratégique, et donc managériale.

La mise en perspective des considérations éthiques dans les processus de décision configure aujourd'hui *le champ de gouvernance* des directions, voulu par le Législateur. Elle fait évoluer sensiblement la dimension des attributions, des rôles et des responsabilités, des délégations, jusqu'alors octroyés. Celles des cadres éducatifs, notamment, dont la posture au carrefour d'intérêts à satisfaire de nature tout à la fois convergente et contradictoire - ceux de la direction d'établissement, des professionnels de terrain et ceux des usagers - participe étroitement à l'équilibre du modèle relationnel au sein d'une institution.

Le rapprochement du pouvoir de décision du niveau d'exécution reste une nécessité rémanente, qui devient impérative, voire vitale, en cas d'extrême tension. Dans un contexte institutionnel devenu entropique, la liaison entre les sous-systèmes - dont celui que constitue la direction - contient, conceptuellement, une possibilité d'entre-ouverture propice à l'entame d'une réduction du modèle-problème.

Une mise en équation progressive sur la base « de ce qui fait en priorité question dans l'accompagnement des usagers » peut être utilisée comme moyen initial de lancement - premier outil de recadrage d'un paradigme organisationnel absorbé par l'équipe de direction, ou déplacé vers un autre sous-système, qui a pu l'en dessaisir.

Bénéfices et finalités attendus : un recentrage sur « le corps de métier » ; la mise en culture des ressemblances et des différences concrètes ; l'ancrage commun des parties (sous-systèmes individuels et collectifs) sur l'identité sociale du tout (le système institution) ... et la délivrance progressive de ce qui « par ailleurs » *va mal* ou *fait mal* ...

Ce rapprochement impliquant la totalité des professionnels - informés au plus près des projets, des contraintes et des moyens dont l'institution dispose - peut conjecturer de nouvelles perspectives de mise en acte d'un « état d'esprit », créateur de valeurs et d'adhésions partagées, endossées par l'équipe de direction, considérées par elle comme autant de construits sociaux, de réponses proposées aux questions institutionnelles relevant de l'action collective.

LA CULTURE D'ETABLISSEMENT AU CARREFOUR DES VALEURS ET DU PROJET

« Centralisation et stratification constituent de telles barrières à la communication (...) que le système ne peut se corriger en fonction de ses erreurs. Il a tendance à se refermer constamment sur lui-même. » (CROZIER M.).

La notion de culture d'établissement, appliquée aux institutions des secteurs social et médico-social, renvoie à l'assemblage d'appuis référentiels aboutés à ceux d'une *association-mère* ; faits de réponses pré-acceptées, consensuelles par rapport aux politiques d'orientation, aux façons de penser les projets et aux manières d'agir.

Au-delà de ce cliché, les aspects culturels positifs se manifestent dans les interactions, au travers des pratiques concrètes d'organisation du travail et du partage de certains codes de comportement et de conduite, qui s'y inventent et se renouvellent.

A l'égal de chaque histoire humaine, celle de chaque groupe social est personnelle et unique. En cette zone clair-obscur, le « vécu » déposé par les membres du personnel forme la trame d'un univers second qui résiste à sa découverte. Aussi, commentaires et analyses chevaucheront la narration de faits sensibles, vécus comme tangibles et communiqués comme manifestes.

Chacun écrit, interprète et raconte à sa façon *la biographie de l'institution*, articulée en un langage de signes équivoque, qu'il convient d'interpréter pour en approcher le sens - et permettre l'identification des modifications correctives à apporter au fonctionnement du système social.

La consolidation des assises de la structure, par la consultation démocratique et participative du personnel sur la base des *valeurs vécues* au cœur des métiers, favorise l'émergence d'une *philosophie de l'action*, premier liant culturel de l'organisation.

TRANSFERT DU TRAVAIL ET TRAVAIL DE TRANSFERT

Le concours d'un intervenant extérieur à la construction promotionnelle ou au développement d'une culture d'établissement possède, comme objectif premier, la mise en place d'un dispositif permanent et soutenu d'échange d'informations et de transmission des vécus et des savoirs pratiques, au sein de l'organisation.

Sur le plan conceptuel, l'intervenant situe les relations interactives au sein du groupe au croisement de différentes « constructions du monde » comme autant de systèmes de croyances basées sur les expériences antérieures de chacun (ELKAÏM, M.). Une combinatoire pour comprendre et agir dans une logique d'implication contrôlée et empathique à la fois, en un *espace-temps* d'échange et d'expression, de reconnaissance, d'analyse et de traitement « des réalités » institutionnelles.

Le lien particulier qui s'établit avec chaque membre de l'entité accorde à l'intervenant-conseil un pouvoir d'*évocation suggestive*, élément systémique de la totalité dynamique que représente cette *scène transférentielle* - objet imaginaire et lieu d'élaboration psychique transitionnelle, en lequel s'invente et se construit le changement.

La découverte critique collective des postulats-certitudes qui traversent l'institution passe, dans un second temps, par la reconnaissance d'une voie inédite - ouverte à l'appréhension progressive de raisonnements, et corolairement de nouvelles résonances émotionnelles. Celle de la conciliation de positions symétriques et opposées sur la manière d'approcher le réel, s'agissant des phénomènes actifs dans lesquels les professionnels sont impliqués - qui ne sont souvent contradictoires que dans l'apparence de ce qu'ils disent de ce qu'ils sont ...

De micro niveaux successifs de changements, co-construits, peuvent prendre part à la fabrication graduée d'*une idée clé* qui deviendra réalisable dès qu'elle sera « émotionnellement concevable » (HERITIER, F.) - instillée par un intervenant extérieur, après inventaire et déchiffrement des lieux de confusion, des points de jonction des divergences, des nœuds de tensions : des « zones de mésintelligence ».

Le paradigme interactionnel s'appuie sur la logique des méta-discours et leur cohérence sémantique, lieux observables de l'évolution des descriptions et des argumentations, des inflexions données aux propos.

A l'exemple, la construction expérimentale d'une méthodologie de recherche transdisciplinaire par l'examen collectif d'un problème universel et contemporain.

En prenant comme objectif annoncé le rassemblement et l'organisation des connaissances de chacun autour d'un *objet neutralisé*, cet « exercice de conjugaison » contribue à abaisser le niveau des tensions, à démêler les relations entre les éléments-sujets.

Rapprochées par la dévaluation des enjeux, et impliquées au même titre (celui d'unités actives), les différentes parties du tout participent, en conscience, à la création d'un modèle de communication circulaire du type « gagnant-gagnant » (communication pragmatique, focalisation sur le présent, non normativité ...).

La souscription à un processus collectif d'apprentissage et d'intervention mutualisée sur *un autre réel* - par la production de connaissances méthodologiques et la création d'outils ajustés à la tâche - autorise la réunion progressive des conditions complexes, spécifiques et déterminantes d'un changement, contenues dans l'intimité des manières de voir et d'ensemble se voir. La délivrance d'informations, quant au processus heuristique interne au système, mène à la conclusion qu'il existe une interprétation incertaine, plurielle et non exclusive, de cette « réalité sociale »...

Une lecture univoque du récit associatif à implémenter pèse négativement sur *le vécu institutionnel*, le contenu et la qualité des flux interpersonnels, sur la nécessaire cohérence des communications professionnelles inter-métiers.

La mise en commun des atouts et des faiblesses, des moyens détenus par les différents segments organisationnels de la structure, rassemblés sous une même gouvernance, aura un coût institutionnel : le prix de fabrique d'une gestion à la fois novatrice et parallèle de la continuité et du changement.

Une nouvelle matrice de pensée d'inspiration collective, de nouveaux repères, viendront modifier certains comportements et attitudes, moyens et mots, techniques et outils ; tant l'on sait que toute communication collective est biface, qu'elle se construit à partir d'un contenu estompé, recouvert par la relation, qui l'interprète et finalement lui laisse son sens.

Jean-Hilaire IZABELLE

Mots-clés : accompagnement - administrateurs - association - bénévoles - changement - culture d'établissement - communication - construits sociaux - éthique - évaluation - identité - modèle - organisation - projet - relation d'aide - salariés - système - travailleurs sociaux - usagers - valeurs - vision

Jean-Hilaire IZABELLE intervient en qualité de psychosociologue clinicien dans les associations, établissements et services sociaux ou médico-sociaux de l'Ouest de la France (Normandie - Bretagne - Pays-de-la-Loire).

Domaine de compétences : *Analyse des pratiques et des situations professionnelles - Régulation psycho-sociale et supervision des équipes de travail - Diagnostic, conseil et aide à la décision préparatoire au changement, auprès des directions d'association et d'établissement - Promotion et développement de la culture institutionnelle coopérative.*

- **Psychosociologue clinicien** - spécialiste de l'analyse des interactions langage-discours (*Diplômé de l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales* (E.H.E.S.S.))
 - **Psychothérapeute** - approches psychanalytique et systémique
-

Publications

- « *Le curriculum vitae : une mise à l'épreuve de l'estime de soi* » in « **Le Journal des Psychologues** » n°308 (JDPsychologues.fr) - pp. 67-71 [juin 2013].
- « *L'intervention de régulation psycho-sociale dans les établissements et services sociaux ou médico-sociaux* » in « **Psychologie Sociale** » (psychologie-sociale.com - *Dossiers de Lecture*) - 18 p. [octobre 2016].
- « *Répondre aux besoins des jeunes : approche sémiotique d'un discours contraint* » in « **Sciences et Actions Sociales** » n°8 (sas-revue.org) - 21 p. [novembre 2017].
- « *L'analyse des pratiques et des situations professionnelles dans les établissements et services sociaux ou médico-sociaux* » in « **Le Portail de l'Analyse des Pratiques Professionnelles** », *Rubrique Articles* - 4 p. [janvier 2018].

Bibliographie

ABBALEA F., 2012, « *Institutionnalisation, désinstitutionnalisation de l'intervention sociale* », Toulouse, Octarès-Editions, coll. « le travail en débat ».

ABBALEA F., 1996 « Crise du travail social, malaise des travailleurs sociaux », in *Recherche et Prévisions* n°44

ALLARD-POESI F. et PERRET V., « La recherche-action », HAL, <https://hal-upec-upem.archives-ouvertes.fr/hal-01490609>

ABRY J.M., 2009 « Le social et le médico-social à l'épreuve de sa déshumanisation » in *Connexions* n°91 « Management et contrôle social », Ed. Erès.

A.N.E.S.M., 2016, (Agence Nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements et services sociaux et médico-sociaux). « Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux - recommandations de bonnes pratiques professionnelles »

BOUQUET B., 2009, « Responsabilité éthique du travail social envers autrui et envers la société » in *Vie Sociale* n°3, Paris, éd. Erès.

BREGÉON P., 2017, « Les associations d'actions sociales », HAL, https://hal/Archives_ouvertes.fr/cel-01216470v2.

CASTENET D., 2011, « Sens, hors-sens, équivoque », in *L'en-jeu lacanien* n°17.

CASTEL R. et HAROCHE C., 2005, « *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi : entretien sur la construction de l'individu moderne* », Hachette Littérature.

DAVID C., 2015, « La co-construction des dispositifs d'intervention psychosociologique : un processus de coopération », Biennale Internationale 2015 HAL, https://hal/Archives_ouvertes.fr/hal-01182139.

DEMARD J.P., 2013, « Institutions : contraintes et créativité », *Cahiers de l'Empan* n°89, Ed. Erès.

DUBOUCHET L., 2006, « Le Droit des usagers face aux pratiques professionnelles » in *Vie Sociale* n°1

DUFORT F. et GUAY J., 2001, « *Agir au cœur des communautés, la psychologie communautaire et le changement social* », Ed. Presses de l'Université de Laval, p.75-115.

ELKAÏM M., 2002, « Et si le territoire était une carte », *Cahiers critique de thérapie familiale et de pratiques de réseaux* n°29, Ed. De Boeck Supérieur.

FAURE A. et NEGRIER E. 2007, « *Les politiques publiques à l'épreuve de l'action sociale - Critique de la territorialisation* », Paris, éd. L'Harmattan.

FREUD Anna. 1996 « *Le moi et les mécanismes de défense* », Paris, PUF. Coll. Bibliothèque de psychanalyse.

GODELIER E., 2009, « La culture d'entreprise, source de pérennité ou source d'inertie ? » in *Revue Française de Gestion* n°192, p. 95-111.

HEFTER C., 2010, « La construction des politiques d'action sociale au sein des départements » in *Informations Sociales*, n°162, p.88-91.

IMBERT F., 2010, *Qui sont les travailleurs sociaux*, Paris, Ed. Erès.

IZABELLE JH., 2016, « L'intervention de régulation psycho-sociale dans les établissements et services sociaux ou médico-sociaux » in *Psychologie Sociale.com*, Dossiers de lecture - 18pp [version PDF].

IZABELLE J.H., 2017, « Répondre aux besoins des jeunes » : approche sémiotique d'un discours contraint » in *Sciences et Actions Sociales* n°8 - 21pp [version PDF].

IZABELLE J.H., 2018, « L'analyse des pratiques et des situations professionnelles dans les établissements et service sociaux ou médico-sociaux » in *Portail de l'analyse des pratiques professionnelles*, janvier 2018, Rubrique Articles - 4pp.

JOUFFRAY C., et ETIENNE C., « Vous avez dit participation ? Apports de l'approche centrée sur le DPA-PC sur cette question » in *Vie Sociale* n°19 - p.107-125.

LASSOUED K., 2005, « Relation culture d'entreprise et contrôle de gestion », in *La Revue Française de Gestion* n°216, p. 129-143.

LECLAIRE N., « L'image interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines » in *Communication et Organisation* n°8.

MAELA P., 2004, « *L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique* », Paris, Ed. L'Harmattan.

MELCHIOR J.P., 2011, « De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux » in *Informations Sociales* n° 167, pp. 123-130.

MONTEL S., 2014, « *Le management des chefs de service dans le secteur social et médico-social* », Paris, Ed. Dunod.

PASCAL H., 2014, *Histoire du travail social en France*, Rennes, éd. Presse de l'EHESP, coll. Politiques et interventions sociales.

POINSOT O., 2008, « Politiques sociales : la DGAS précise sa vision stratégique de l'évolution du secteur social et médico-social » in *Droits des institutions sociales et médico-sociales* (Blog d'Olivier Poinot -14 octobre 2008).

ROGERS C.R., 2008, « *Relation d'aide et psychothérapie* » Ed. E.S.F.

TRICARD D. et VOISIN J., 2014, « Guide méthodologique pour la construction d'un contrôle d'une structure sociale ou médico-sociale », CIGAS RM2013 - 171P.

WATZLAWICK P., 1984, « *La réalité de la réalité* », Paris, PUF, Coll. Essais.

WATZLAWICK P., 1988, « *Le langage du changement* », Paris, PUF, Coll. Essais.

WATZLAWICK P., (sous la direction de), 1996, « *L'invention de la réalité* », Paris, Seuil, Coll. Sciences Humaines.