



# « L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectifs », (DPA P-C) et le management d'équipes

*Journée d'étude CREAL B-F-C : Le rôle du cadre intermédiaire pour favoriser la participation des personnes accompagnées. 12 décembre 2019*

Catherine ETIENNE Consultante, formatrice indépendante  
Et membre du Pôle Formation de l'association ANDA DPA



# Quelques mots de présentation...

- Catherine ETIENNE
- L'Association Nationale pour le Développement de l'Approche « Développement du Pouvoir d'Agir » ANDA DPA
  - L'histoire de cette association née en 2009
  - Yann Le Bossé, le LADPA
- AIDPA
- L'application du DPA PC au management d'équipes



# La définition de l'empowerment par Yann Le Bossé 2012

« **Un processus** par lequel des personnes accèdent  
**ensemble ou séparément**

**à une plus grande possibilité d'agir**

**sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs  
proches ou le collectif auquel elles s'identifient. »**

## Un substrat philosophique

► **« La souffrance n'est pas uniquement définie par la douleur physique, ni même par la douleur mentale, mais par la diminution, voir la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir faire, ressentie comme une atteinte à l'intégrité de soi »**

► Ricoeur, P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Paris, éditions du Seuil

► **« Notre épanouissement personnel et collectif passe par la possibilité concrète d'agir sur ce qui est important pour nous. »**

► Yann Le Bossé Soutenir sans prescrire 2016

# Sa spécificité

- La démarche s'applique aussi bien à :
  - la participation d'une **personne** à la définition et à l'évolution de son projet,
  - la définition et l'évolution d'un projet **collectif**
- Et on s'intéresse aux trois niveaux de changement :
  - **Individuel**
  - **Collectif**
  - **Structurel** : comment on peut « faire bouger les lignes » des institutions, des dispositifs...

# Présupposés

- Une vision pragmatique : changer le monde au quotidien, ici et maintenant
- Vers plus de justice sociale
- Chacun a sa manière personnelle de vivre une situation d'exclusion, d'injustice, de contrainte... : on ne peut donc prescrire à l'avance la manière dont les gens vont vivre, s'approprier, faire évoluer leur situation
- Par essence, l'acteur est capable et compétent
- Retrouver un sentiment de dignité passe par l'action

# L'approche centrée sur le DPA P-C, concrètement...

- C'est un **mode de questionnement** qu'on va utiliser sur des situations où nous nous sentons impuissants, bloqués...
- L'approche s'inspire de disciplines diverses
  - Approche systémique, école de Palo Alto, psychologie sociale, sociologie des organisations...
- Une approche construite dans une logique ascendante = une modélisation des pratiques qui marchent. Et qui continue de s'enrichir par les expériences des praticiens...



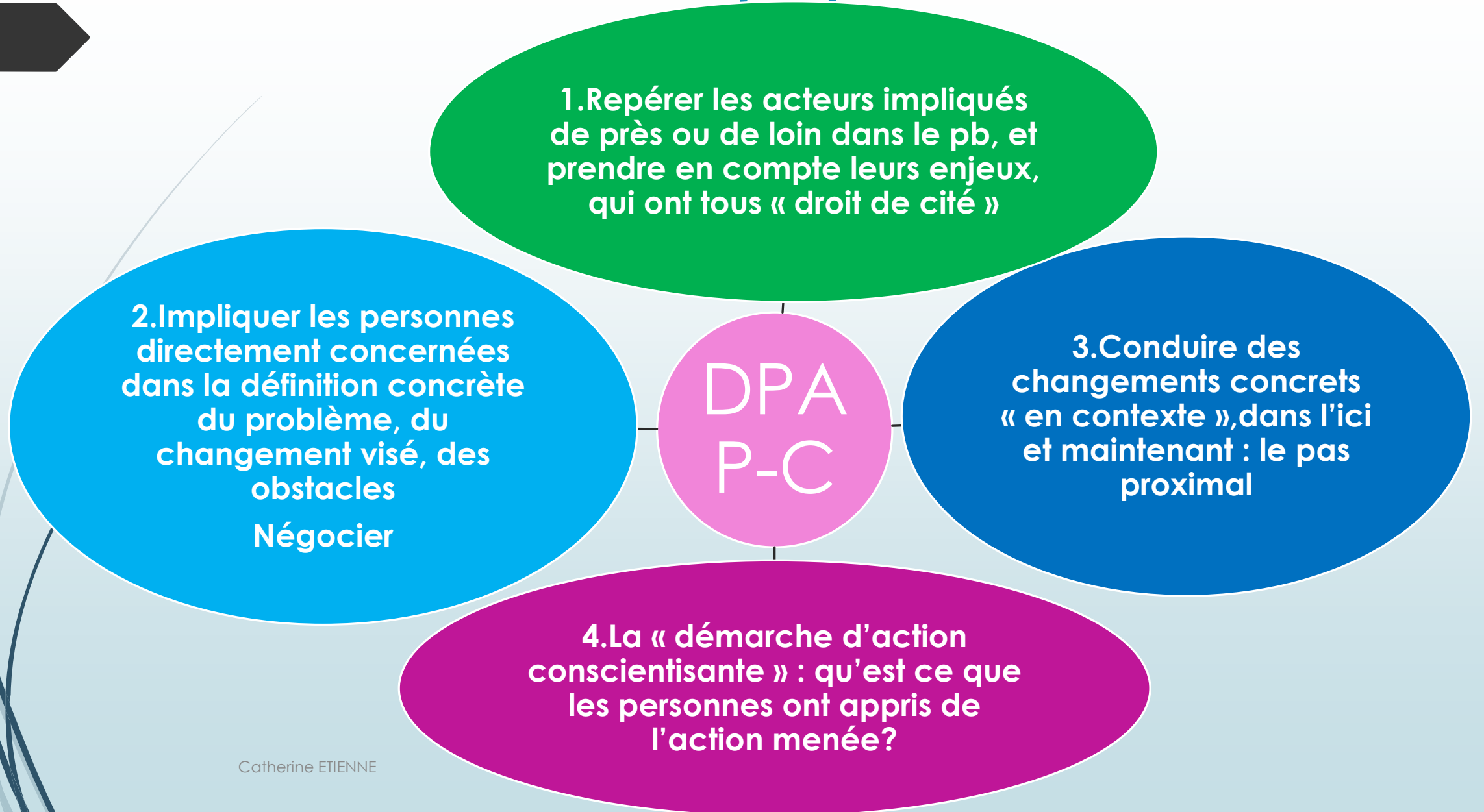
La construction du problème:  
c'est un préalable à l'utilisation du  
modèle en 4 axes



# Le préalable : construire le problème

- Dans ce contexte, aujourd'hui, qu'est ce qui me/nous fait problème concrètement, précisément?
- « Le problème doit être **construit** de telle manière qu'il soit possible d'opérer sur lui. **L'acte créateur ne se trouve pas dans la manière de trouver la solution, mais dans la manière de poser le problème** »
  - C. De Jonckheere. 83 mots pour penser l'intervention en travail social
- Or on va souvent trop vite, on confond solution et problème...

# Le modèle dpa p-c en 4 axes



# Une combinaison des 4 axes

- C'est la combinaison de ces **4 axes** qui constitue la « méthode » de questionnement propre à l'approche centrée sur le DPA PC.
- Elle est irriguée par **quelques principes qui la distinguent d'autres approches d'empowerment**
  - Accent sur la **construction du problème**
  - Principe du « droit de cité » de tous les enjeux, donc l'accent sur la **négociation**/ l'idée de trouver **un compromis**
  - Attention portée **simultanément** sur le changement de la personne, du groupe, des institutions
  - **Capitalisation systématique des apprentissages** générés par l'action, du point de vue des personnes : condition indispensable pour engrammer un sentiment de compétence

# Quelles conséquences de cette approche centrée sur le DPA PC sur l'intervention sociale ?

- Le changement visé est le **franchissement de l'obstacle** (et non plus « l'adaptation » de la personne ou la « révolution »).
- On tient compte des obstacles individuels **et** structurels qui empêchent d'avancer.
- Le changement est élaboré à partir des **compétences** effectives des personnes les plus concernées.
- Le changement est co-construit et fondé sur la **négociation des expertises**.
- La personne concernée est l'**actrice du changement**; l'intervenant agit comme une « **personne ressource** », un « **porteur** », qui aide à **créer les conditions pour restaurer un mouvement**.

# Une transformation des postures professionnelles

- **Le rôle de « passeur » : mettre à disposition des ressources pour que les personnes réalisent par elles-mêmes quelque chose qui est important pour elles dans un contexte singulier; aider à franchir un obstacle**
  - Sortir de la position de conseil
  - Ne pas projeter notre vision du monde, nos envies pour l'autre
  - Ne pas vouloir offrir d'emblée une réponse à ce qu'on suppose être un « besoin »
  - Ne pas enfermer les personnes dans leur passé
  - Ne pas présupposer, ne pas anticiper des risques hypothétiques
  - Réinterroger des notions clés du travail d'accompagnement : « diagnostic », « expertise », « adhésion », « méthodologie de projet », « besoin », « demande/réponse »...



# Une transformation des postures professionnelles

- Changer de posture = c'est pour certains se mettre en insécurité, même si l'enjeu paraît en valoir le coup/coût!
- Cela nécessite donc d'avoir **des espaces de réflexion, et des possibilités d'expérimentation, encadrés, soutenus par l'encadrement.**
- **La participation, l'implication des usagers dans les projets personnalisés et collectifs n'est effective que s'il existe un « climat » propice dans l'établissement**



## Management d'équipes et DPA PC

# « Management », « autorité »

- **Management** : mot du vieux français « *faire tourner un manège* »/ « *tenir son ménage* »/ « *ménager* », « *prendre soin* » (cf Roland Janvier)
- **Exercer et assumer une autorité** = occuper une « place d'exception » qui consiste à décider ET à offrir aux collaborateurs des espaces d'élaboration, de confrontation à partir de situations quotidiennes de travail
- L'autorité doit être reconnue pour être effective = une dynamique, un double mouvement « d'imposition » et de « consentement ».
- Du latin « Augere »= augmenter... On consent si on se sent augmenté...
- Loin des archétypes :
  - du sauveur : se rend indispensable, l'aide, le conseil, dans l'affectif
  - du contrôleur : pas de marge de manœuvre, pas de confiance, le directif, les procédures, les normes



# Des constats...

- Les cadres intermédiaires soumis à de multiples contraintes, à des injonctions paradoxales... parlent de « perte de sens »
- **Les risques d'une interprétation libérale de l'empowerment** dans le management : injonction à la performance personnelle, appel à la responsabilisation individuelle au détriment d'une solidarité collective; isolement; solitude; recherche de la faute, de boucs émissaires... cf littérature de De Gaulejac, Yves Clot, J Le Goff...
- Comment retrouver des marges de manœuvre, du pouvoir d'agir, du sens? Yves CLOT **En « confrontant les points de vue sur les critères d'un travail bien fait », Bien vivre au travail c'est « pouvoir y développer son activité, ses objets, ses outils, en affectant l'organisation du travail par son initiative »...**



# Partir d'un problème que je me pose en tant que chef (fe) de service :

- ▶ Identifier une situation face à laquelle je me sens impuissant, mal à l'aise, qui me préoccupe depuis longtemps
- ▶ Trouver le problème qui me soucie...
- ▶ Essentiel d'être au clair sur ses propres enjeux :
  - ▶ enjeux « invariants » (liés à la mission, à la fonction)
  - ▶ et enjeux personnels : expériences professionnelles, âge, convictions, valeurs...
- ▶ Pour mieux se situer dans une situation problème :
  - ▶ Qu'est ce que je souhaite? Qu'est ce qui est vraiment important pour moi?

# Ou d'un problème/ malaise signifié par l'équipe...

- ▶ Aider à trouver, à construire le problème, car souvent il est formulé de façon trop floue (« on a un problème de communication ») / ou bien sous forme de solution (« on devrait créer telle instance, ou tel service, ou telle action co... »)
- ▶ Partir d'une situation concrète en pariant sur la compétence et l'intérêt des collaborateurs :
  - ▶ Accepter de lâcher, de ne pas maîtriser ce qui va sortir d'un processus d'intelligence collective
  - ▶ Tout en restant garant du cadre, des limites, du « non négociable »
  - ▶ Accepter que les points de vue se confrontent parfois avec passion
  - ▶ Créer les conditions pour que tous puissent s'entendre sur un « commun »

# Axe 1

- ▶ **Axe 1 Repérer les autres acteurs impliqués de près ou de loin** : un/des collaborateur(s), le N+1, des partenaires, les personnes accompagnées...
  - ▶ Leurs enjeux? Qu'est ce qui est essentiel, prioritaire pour eux? Qu'est ce qu'ils ont à gagner/à perdre si la situation perdure ou change?
  - ▶ Quels sont les « potentiels de situation » qui émergent dans le contexte actuel?

## Axe 2

- ▶ **Axe 2 Impliquer les personnes directement concernées dans la définition du pb, des freins, d'une cible de changement**
  - ▶ Est-ce que je crée les conditions pour consacrer un espace à cette réflexion? Est-ce que je les laisse s'exprimer sur leur manière de voir le pb? Sur ce qui est important pour elles?
  - ▶ Ai-je clairement expliqué mes propres enjeux de CS?
  - ▶ Est-ce que je peux revoir ma propre conception du pb à la lumière de ce qu'elles disent?
  - ▶ Est-ce que j'accepte de faire silence, de ne pas savoir, de ne pas être dans le conseil, ou dans la maîtrise en permanence?
  - ▶ Est-ce qu'on peut identifier ensemble ce que nous avons en commun et construire ensemble une cible de changement?
  - ▶ Qu'est ce qui nous empêche de...?

## Axe 3

- ▶ **Axe 3 : qu'est ce qu'il est possible de faire, concrètement, « modestement »? Le pas proximal, celui qui permet de se remettre en mouvement**
  - ▶ Sans se laisser engluer dans le souvenir de tout ce qui a échoué avant ! C'était dans d'autres contextes...
  - ▶ Sans anticiper tous les risques à venir... qui peut être n'adviendront jamais!
  - ▶ En revisitant notre manière de conduire nos projets ... « tout bouge tout le temps », être attentif aux contextes qui fluctuent , développer notre « souplesse » !
  - ▶ Vérifier si les conditions sont réunies pour agir



## Axe 4

- ▶ **Axe 4 : démarche d'action conscientisante** : prévoir systématiquement des espaces où les collaborateurs peuvent dire eux mêmes ce qui a été important pour eux, ce qu'ils ont appris de l'action mise en œuvre
  - ▶ cet axe donne tout son sens à l'approche car il permet un processus d'autonomisation et de responsabilisation : on peut s'attribuer le mérite de la réussite
  - ▶ Essayer, expérimenter, et tirer systématiquement les leçons des expérimentations

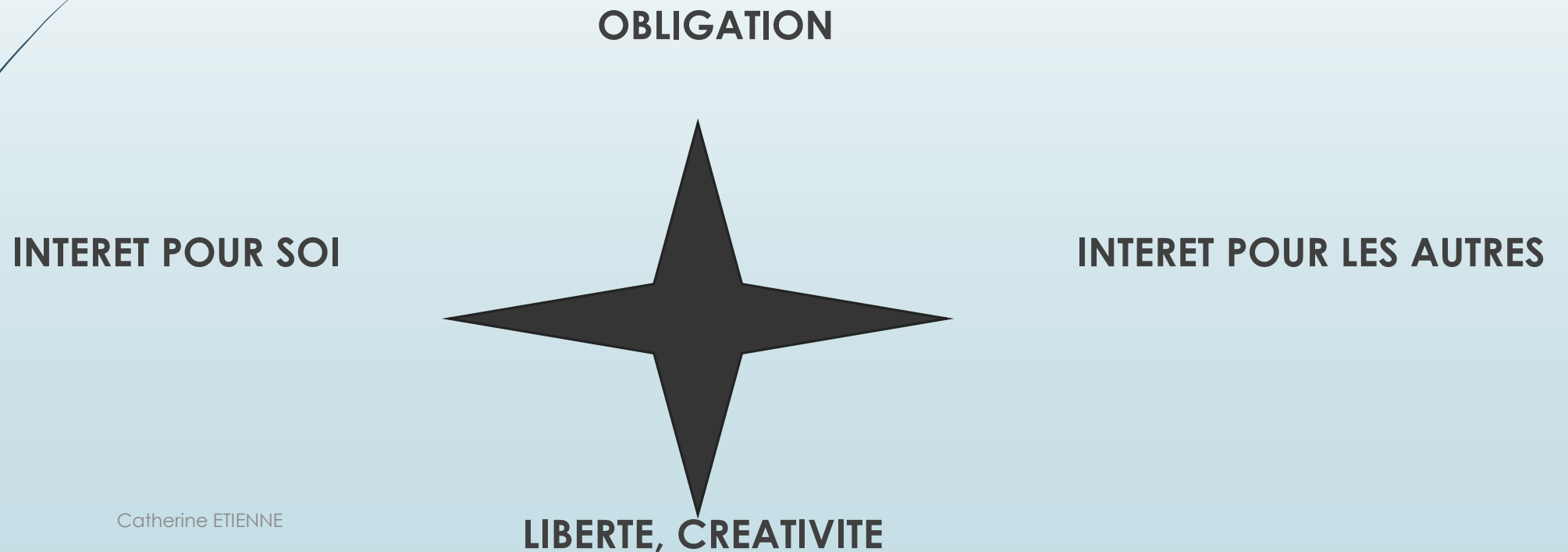


**Un environnement suffisamment bon :**  
créer les conditions pour une « participation » qui  
permettent de développer le pouvoir d'agir des  
usagers comme des professionnels



# 1. Parier sur la confiance = un don

- Le monde n'est pas mû par la seule logique utilitariste, de l'intérêt individuel ! Recherche de coopération et de réciprocité
- Suppose d'accepter de donner sans savoir si on recevra en retour! 1<sup>er</sup> geste de la valse du don
- Les mobiles de l'action selon le mouvement du « convivialisme » (Alain Caillé)



## 2. La valse du don pour un fonctionnement plus harmonieux des équipes et des institutions

### Le cycle vertueux

Savoir demander avec les formes

Donner à bon escient

Recevoir avec gratitude

Rendre de bon cœur

### Le cycle diabolique

Exiger

Prendre

Rejeter ou ignorer

Ne jamais se sentir en dette

*Cf Caillé et Gresy*

Catherine ETIENNE

### 3. accepter de vivre le conflit... pour éviter la guerre

- Le conflit comme confrontation de passions nécessaire, facteur de dynamisme et de créativité
- Permet d'identifier ce qui est essentiel pour chacun
- Trop souvent étouffé, on a tendance à niveler... car ce n'est pas confortable
- Or il revient toujours! Et sous forme « violente »...Car des avis, des émotions, des rancunes n'ont pas pu s'exprimer
- Oser mettre les choses sur la table! Dans un cadre sécurisant
- Accepter et favoriser l'expression de tous les points de vue
- En encourageant chacun à dire : « Je », « mes » enjeux, ce qui est important pour « moi », en assumant sa singularité, en osant être dissonant

## 4. Valoriser le compromis plutôt que le consensus

- ▶ Le consensus se réduit trop au « plus petit dénominateur commun »
- ▶ « **Le commun est une zone fluctuante** dont les contours sont définis par un assemblage de contribution individuelles, souvent conflictuelles, dont la convergence se dessine progressivement **dans un agencement provisoire** ». J.Zask
- ▶ Le commun se construit sur des compromis pragmatiques élaborés dans la dispute sur des situations de travail concrètes
- ▶ S'ajuster, s'accorder en permanence
- ▶ Voir le « processus de prise de décision par consentement » de la Sociocratie, qu'on peut appliquer au DPA collectif sur l'identification du problème à résoudre



## 5. Injecter de la fluidité et de la souplesse dans la conduite des projets

- Une conduite de projet linéaire est inefficace
- Accepter l'inconnu et l'imprévisible : on ne sait pas ce qui peut sortir d'un processus d'intelligence collective mené avec des usagers, des équipes... et c'est tant mieux!
- Tout en gardant un cap : des valeurs, un fil rouge...
- Cultiver la curiosité (aller voir ailleurs), l'attention aux opportunités qui émergent, la disponibilité, le « Et si? »

# Utiliser l'approche DPA PC en situation de management pour :

- Dépasser un sentiment d'impuissance, de blocage par rapport à un collaborateur, un groupe, ou l'équipe
- Développer ses propres marges de manoeuvre
- Permettre aux collaborateurs / à l'équipe d'avoir plus de marge d'initiatives, d'autonomie, pour agir, inventer, oser sortir des sentiers battus
- Faire bouger les lignes, même modestement au niveau « structurel »
- Diffuser une manière de traiter des problèmes, transposable aux situations d'accompagnement des usagers
- Accompagner une évolution des postures professionnelles : confiance, reconnaissance des potentialités, des compétences des usagers, partir de ce qui est essentiel pour eux (et non de représentations sur ce qui est bon pour eux)
- Vers une plus grande prise en compte de la place que peuvent prendre les usagers dans leurs projets personnalisés, dans l'élaboration de projets « communs » d'action collective, dans la préparation et la participation aux instances de consultation...