



Développer son pouvoir d'agir et l'accompagnement agile

Conférence d'André Chauvet le 21 mars 2018 à l'IES de Maxéville

Introduction

Le rapport du Conseil national du Numérique sur « Les nouvelles trajectoires » publié en 2016 commence ainsi : *« Avant toute chose, il nous semble indispensable d'affirmer que la période que nous traversons est celle d'une évolution systémique, exceptionnelle et rarement connue dans l'histoire de l'humanité. En ce sens il ne s'agit pas d'une crise, mais d'une métamorphose : non d'un passage entre deux états, mais d'une installation dans l'inconnu. »*. Ces propos sont révélateurs des enjeux actuels et des transformations multiples qui impactent les entreprises dans leur stratégie et les personnes dans leur parcours professionnel. Car le travail est transformé dans son organisation et ses modalités avec des conséquences faiblement prévisibles, même si l'on perçoit des tendances à s'affirmer. Accompagner le changement a longtemps été le leitmotiv, l'hypothèse étant qu'une fois les changements appropriés et installés, les choses seraient stables. Or, ce n'est plus l'analyse que l'on peut faire. Evoluer, s'adapter aux marchés et aux attentes, intégrer de nouveaux usages et de nouvelles technologies, tout cela se produit sous nos yeux à grande vitesse. Comment conduire un processus si hier n'éclaire plus vraiment demain ? Comment se projeter alors que la prévision nous montre quotidiennement ses limites ? Tout cela interroge chacun d'entre nous sur notre capacité à faire face à ces évolutions permanentes. Mais questionne également la manière d'accompagner chaque personne dans la conduite de sa vie professionnelle. Si ces transformations sont majeures, polémiques, inquiétantes, elles sont aussi sources d'opportunités tant individuelles que collectives. Car ces évolutions nécessitent également de repenser notre manière d'appréhender le travail collectif et la place de l'investissement individuel. Par ailleurs, à côté de discours sur la disruption, l'agilité, où le développement des Start Up fait office de modèle d'entraînement, les dispositifs et les pratiques d'accompagnement restent faiblement influencées par des approches plus systémiques et souples, où la notion de pouvoir d'agir est centrale.

Dans cette conférence, je chercherai à préciser les transformations en cours tant en terme de travail que de parcours professionnels et les impacts de ces évolutions sur la demande sociale et les questionnements de chacun. Je chercherai ensuite à décrire en quoi les approches par le développement du pouvoir d'agir et les travaux menés autour de l'approche agile donnent des pistes de travail intéressantes. Elles cherchent notamment à concilier la nécessaire adaptation des structures dans un environnement économique nécessitant innovation et réactivité, et l'importance accordée à la singularité. C'est l'objectif de cette rencontre que d'en présenter quelques facettes et de partager une réflexion autour de ces évolutions complexes et des différentes stratégies pour y faire face, tant individuellement que collectivement.

1- Le contexte actuel : impacts sur les rapports au travail et sur la demande sociale

Les transformations évoquées ci-dessus concernent bien évidemment le travail, ses formes, ses modalités, son contenu mais également le rapport qu'entretient chaque personne avec le travail en général, son travail, son entreprise, son parcours. Chacun est confronté, tout au long de sa vie, à un certain nombre de questionnements plus ou moins intenses, plus ou moins contraints. C'est que la non linéarité des parcours interroge chacun à tout moment : le changement professionnel rythme dorénavant le rapport à la vie dans toutes ses dimensions : familiales, géographiques, citoyennes....

Au cœur de ces évolutions, l'incertitude multiforme

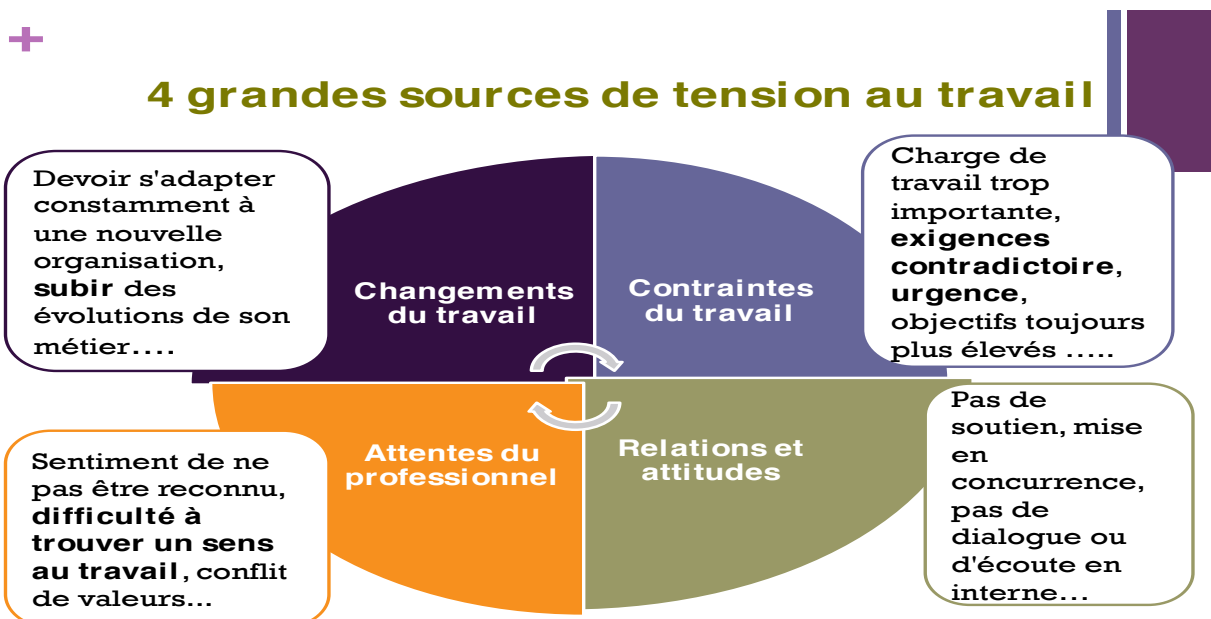
Les impacts sont nombreux : cycles économiques plus courts et grande dépendance par rapport à des facteurs hors contrôle ; passage d'un paradigme de stabilité, d'ordre et d'équilibre, de relations linéaires à un paradigme d'instabilité, de désordre, de diversité, de déséquilibre, de relations non linéaires. Dans ce cadre, la seule constante est le changement et l'imprévisibilité structure les processus de décision avec l'inquiétude qu'elle suscite sur la peur du « mauvais choix ».

Les transformations du travail

Il se modifie sur plusieurs plans, même si ces évolutions sont hétérogènes et relatives :

En terme de finalité : on passe de plus en plus d'une situation où le travail a un effet tangible (biens et services normés) à une dimension immatérielle non mesurable.

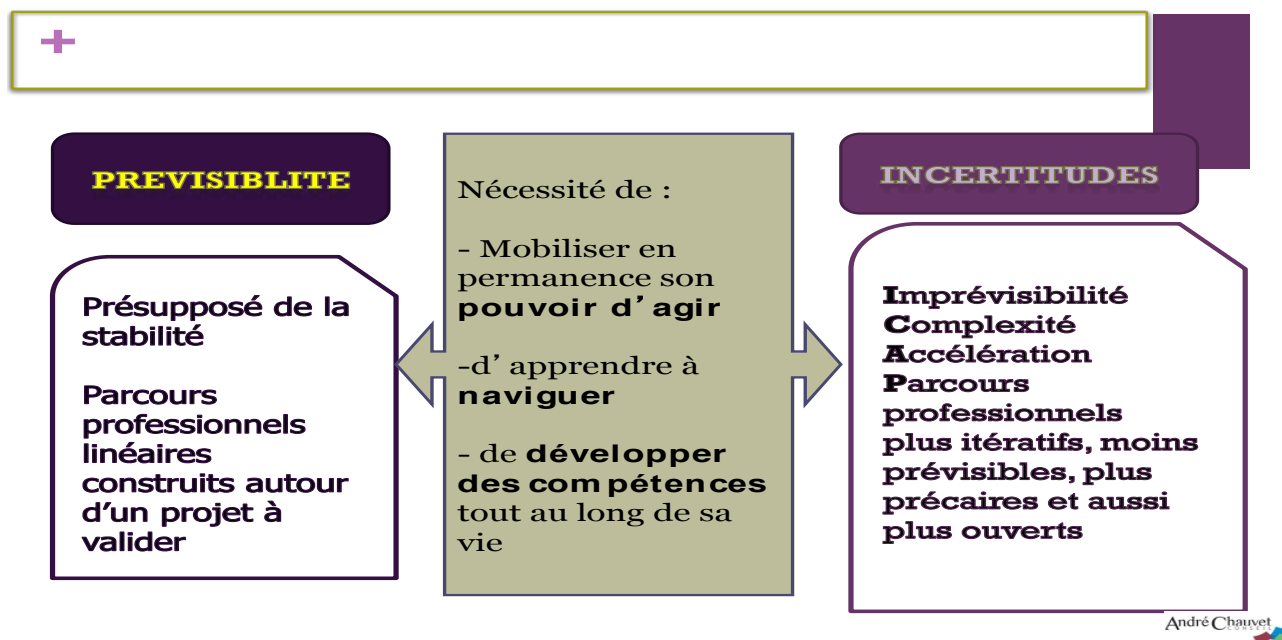
En terme de contenu et de contribution du professionnel: l'automatisation d'activités routinières voire complexes (introduction d'algorithmes) déplace la contribution du professionnel qui intervient dans l'analyse de situations et la résolution de problèmes complexes ou quand la relation humaine est irremplaçable. Par ailleurs, le reporting envahit le travail : il conditionne souvent organisation et performance. Cela génère des sources de tensions.



On perçoit également un risque de désignification du travail. Alors, la question se pose : comment mettre du sien dans des situations de travail dématérialisées ? Le schéma précédent¹ cherche à modéliser les différents facteurs de tension en situation de travail. Il n'est bien sûr qu'indicatif mais il permet de croiser plusieurs facteurs qui vont être centraux dans l'approche développée ci-dessous : sur quoi la personne a-t-elle un pouvoir ? Une latitude décisionnelle ? Sur quoi et comment reconnaît-on sa contribution ? Sur qui peut-elle compter en cas de difficulté ? Quel est le sens de tout cela, notamment de sa propre contribution, dans des environnements changeants où la réactivité aux tensions externes est parfois plus vitale que la cohérence interne ?

Une transformation des parcours professionnels

Toutes ces tensions, variables bien évidemment en fonction des environnements de travail, ont également un autre effet. Elles amènent constamment à interroger la pérennité de sa place. Va-t-on me « garder » ? Puis-je partir et quitter cet emploi ? Avec quels risques et conséquences ? Ainsi, ce sont les parcours qui se modifient progressivement et les questionnements et dilemmes qui vont avec.



Une transformation des usages

Par ailleurs, le développement du numérique et de l'intelligence artificielle, s'ils modifient le travail, son contenu et sa forme, impactent également tous nos usages quotidiens : apprendre, consommer, collaborer, décider, s'informer, chercher du travail, jouer...rien n'échappe à ces transformations des pratiques. Plus que des usages, ce sont également nos manières de traiter l'information, sous l'effet de l'accélération et de la dispersion, qui sont affectées. Dans cet environnement aux repères mouvants, comment aider les personnes à se projeter quand l'avenir est incertain ? Comment les aider à reprendre du contrôle sur leur propre vie alors que tout peut sembler leur échapper ? Comment percevoir l'imprévisibilité non plus exclusivement comme inquiétante mais également source d'opportunités ? C'est l'objectif et l'enjeu des approches proposées ci après car développer un **pouvoir d'agir et une agilité** en zone d'incertitude devient une compétence clé.

¹ Source INRS

2- Développement du pouvoir d'agir et accompagnement agile : de quoi parle t-on ?

Alors, face au risque de l'impuissance, du renoncement, quelles pratiques d'accompagnement peuvent contribuer à développer une croyance et un pouvoir d'agir alors que tout peut inciter au fatalisme ? Les éléments présentés ci-dessous s'inscrivent dans le développement d'approches plus holistiques, globales, systémiques voire philosophiques (Life Designing² ou sens de la vie) mais également s'appuient sur de nombreux travaux sur les questions d'aide à la décision qui ouvrent des perspectives intéressantes.

Développement du pouvoir d'agir : de quoi parle t-on ?

Yann Le Bossé³ le définit comme un processus de **gain de contrôle sur ce qui est important** pour soi, ses proches ou la collectivité à laquelle on s'identifie ; comme la possibilité de réguler les événements de sa vie et d'avoir un impact sur ce qui nous arrive ; de sortir de l'impuissance et de reprendre sa vie en main, mais pas dans le sens d'un devoir d'agir. Il parle de s'affranchir et non de s'adapter (car certains environnements sont pathogènes et on *ne peut s'adapter sans s'abîmer*). Et s'affranchir, c'est se libérer des liens, c'est franchir les obstacles à sa mesure ; c'est faire le **plus grand pas possible ici et maintenant** : agir c'est donc commencer.

Le développement du pouvoir d'agir est aussi lié à sa capacité à composer avec les échecs et donc à se donner des défis accessibles et mobilisateurs. C'est surtout faire l'expérience d'avancer à son rythme tout en changeant progressivement le regard sur soi et sur sa situation. Techniquement, cela renvoie à un questionnement des priorités situationnelles (*où en êtes-vous ?*) plus qu'à un questionnement sur les projets à long terme. Concrètement, cela se décline par une question clé, dont on peut multiplier les variantes : « *Qu'est ce qui est important pour vous ici et maintenant, vous et vos proches ?* ».

Par ailleurs, intervenir en tant que professionnel de l'accompagnement dans cette approche suppose de s'accorder sur un certain nombre de principes d'intervention :

- Que ce processus d'accompagnement ne soit pas linéaire mais itératif (intégrant des retours en arrière, des essais-erreurs)
- Que les hypothèses soient construites dans la collaboration avec la personne, chemin faisant
- Que la personne demeure experte de sa situation, partie prenante et libre de ses options et décisionnaire
- Que l'appui que lui est proposé rende cette responsabilité accessible et mobilisatrice et non terrifiante ou culpabilisante.

En somme, l'essentiel est de permettre de sortir du statut quo démobilisateur en trouvant les moyens pour faire évoluer la situation, progressivement, pour aider la personne à aller vers ce qui est important pour elle. Le travail central est alors une **clarification des priorités** (*par quoi commence t-on ?*) sans vouloir trouver une solution qui règle tous les problèmes.

² Voir bibliographie sur Life Designing

³ Yann Le Bossé, Professeur à l'Université Laval au Québec. Voir bibliographie.

Accompagnement agile : de quoi parle t-on ?

Mais cette approche, suppose une forme d'agilité tant dans le processus d'accompagnement proposé que dans la conduite de la réflexion menée par la personne accompagnée. L'agilité se distingue de l'adaptabilité dans le sens où elle est proactive (non défensive) et qu'elle intègre des incessantes régulations pour que les choix soient toujours adaptés à la situation : la métaphore du surfeur proposé par Joël de Rosnay⁴ peut être éclairante : ce sont **d'incessants micro déséquilibres** régulés qui permettent au surfeur de tenir la vague, d'être toujours en mouvement pour éviter la rigidité qui augmente le risque de la chute. Cela suppose également d'être attentif au courant et de changer sa stratégie en fonction des évolutions des configurations de la situation. L'agilité intègre l'idée que l'on peut changer de point de vue rapidement et réorienter son objectif en fonction des aléas. D'où l'importance de ne pas se fixer des objectifs trop rigides. Ainsi, l'agilité se décline là encore dans quelques principes d'intervention très concrets.

- On passe de la **prévision** (organiser ce qui va se passer) à l'**anticipation** (tracer des scénarios du futur en étant attentif aux aléas)
- On passe de la **validation** (être sûr) à la **probabilité** (hypothèse avec plus ou moins de risques)
- On travaille sur plusieurs **temporalités** en même temps : très court terme, moyen terme, esquisses à long terme
- On passe des **projets** aux **scénarios**.

Il y a toujours plusieurs scénarios, et certains vont se découvrir chemin faisant. La question n'est plus centralement : « *Qu'est ce que vous souhaitez ?* » mais plutôt, « *Dans votre situation, qu'est ce qui vous paraît le plus adapté ?* ». Les projets formulés relèvent le plus souvent de l'esquisse. C'est donc l'appui à la construction des scénarios mais également la capacité à ajuster en fonction des évolutions de la situation. Faire des esquisses et réguler. D'où l'importance de l'itération et du tout au long de la vie. Ce qui n'exclue pas la mobilisation dans des projets ambitieux à plus long terme. Techniquement, on passe des logiques binaires (*oui ou non*) à des logiques hypothétiques (*Si...alors*). En sachant qu'il est important de faire bouger les scénarios en fonction des évolutions de la situation.

Les conséquences d'une **posture agile**

En résumé, la posture agile nécessite de penser la stratégie et de la décliner opérationnellement autour de quelques leviers d'action :

- On passe de la planification formelle à des esquisses souvent réajustées (régulation).
- L'**échec** est une option possible : mais le pire est de persister si les circonstances évoluent. On intègre l'idée que si cela ne fonctionne pas, des leçons pourront être tirées et d'autres scénarios activés. On veille, dans le travail de construction, à réduire les conséquences d'un échec éventuel. Si tenter est une option, les risques, eux doivent être clairement et concrètement appréciés dans toutes leurs dimensions.
- On met en place des modes plus itératifs, plus circulaires et moins chronologiques et planificateurs.
- On est dans une logique à la fois **stratégique, opportuniste, créative** et de **conciliation**.

⁴ Voir bibliographie

- La **veille** active devient le moyen de détecter les signaux faibles : c'est de sérendipité dont il s'agit, ou l'art de faire des trouvailles, de fureter, de passer d'une démarche rationnelle chronologique, thématique à une investigation aléatoire, parfois hasardeuse mais riche. Et si conduire sa vie, c'était aussi l'art de veiller sur les transformations du contexte et la capacité à changer de direction en cours de route ?
- C'est donc **agile au sens plastique** et non par de simples adaptations défensives.

Mais on perçoit vite que cette posture est d'autant plus facilement mobilisable que l'on a une expérience du risque, que l'on maîtrise les clés du système, que les choix sont réversibles. Elle pose clairement des questions d'équité sociale et **d'accès au droit pour tous**. En ce sens, le modèle du développement du pouvoir d'agir vise une prise en compte de **toutes** les personnes, quelles que soient les difficultés rencontrées, les expériences vécues. Car elle est d'abord une approche personnalisée où ce qui est important est toujours déterminé par la personne et pas par le professionnel. Ce qui paraît simple et évident, mais qui dans la pratique est souvent plus complexe.

En conclusion, accompagner ou l'art du détour agile

Il s'agit donc de s'affranchir des logiques linéaires et planificatrices exclusives pour investir des logiques itératives fondées sur des régulations incessantes. Avancer n'est donc plus lié uniquement à la certitude du but à atteindre, à la qualité de la planification mais aussi à la capacité à veiller à la transformation du contexte au fur et à mesure que l'on avance, quitte à changer d'objectif s'il apparaît soudainement inadéquat. Cela suppose une attention et une curiosité à ces transformations, faiblement bruyantes, souvent inaudibles si on n'y prête attention. Cela nécessite de surcroît une agilité dans la capacité à faire évoluer son intention pour la transformer chemin faisant.

Mais cela n'est pas qu'une question individuelle. Chaque personne est en interaction avec un système d'acteurs, notamment dans son entreprise. Il s'agit donc de concilier l'agilité des structures et la lisibilité du sens pour toutes les personnes qui y contribuent. Afin que chacun puisse *mettre du sien* dans un collectif de travail qui reste aussi une aventure humaine de partage, pour faire quelque chose *qui va au delà de soi*. Mais que chacun puisse également avoir le sentiment de pouvoir agir sur la construction de son parcours, de pouvoir exercer son libre arbitre et d'utiliser réellement les droits qui sont les siens.

Mais tous ces éléments ne peuvent avoir de sens que s'ils sont au service d'une certaine conception de l'accompagnement, qui affirme que les personnes ont des ressources (la présomption de compétences évoquée par Yann Le Bossé) et que la fonction de l'accompagnateur est d'aider la personne à trouver les environnements qui lui permettront d'activer et de mobiliser ses ressources. Une conception et des pratiques qui cherchent donc, avec humilité, mais persévérance, à contribuer à plus d'équité sociale. Sans oublier qu'il ne peut y avoir **d'agilité sans confiance** !

« *Vivre, c'est ne pas se résigner* » Albert camus

André Chauvet

Références théoriques et bibliographie

L'approche est fondée sur les travaux sur le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif (*Yann Le Bossé*, Université Laval, Québec), les apports de *Armatya SEN* sur la notion de capacités, des travaux Québécois sur les approches intégratives du conseil (*Guylaine Michaud*), des travaux du sociologue *Marc-Henry Soulet* (Université de Fribourg), des approches philosophiques de *François Jullien*, des travaux sur *le Life Designing* et de nos propres recherches sur les démarches stratégiques et les processus coopératifs (dispositif ALTEVOA).

Brève bibliographie

- Cailliau, H. 2015. *Le paradoxe du poisson rouge*. Paris, Editions Saint-Simon.
- Conseil National du Numérique. 2016. *Rapport Travail, emploi, numérique : les nouvelles trajectoires*. Paris.
- Chauvet, André, 2018, *Conseil et accompagnement par temps incertains, entre agilité et médiation du sens*, *Revue Education permanente, Hors série, Le conseil en évolution professionnelle*.
- Danvers, F. 2012. *S'orienter dans la vie : le travail de la sérendipité ? Tome 2 Dictionnaire de sciences humaines et sociales*. Paris, Septentrion.
- De Rosnay, Joël. 2012. *Surfer la vie*, Paris, Edition Les liens qui libèrent.
- Jankelevitch, V. 1980. *Le Je-ne-sais-quoi et le Presque-rien*. Paris, Points, Seuil.
- Jullien, F. 1997. *Traité de l'efficacité*. Paris, Grasset.
- Jullien, F. 2009. *Les transformations silencieuses*. Paris, Grasset.
- Jullien, F. 2010. *Le détour et l'accès*. Paris, Seuil.
- Le Bossé, Y. 2016. *Soutenir sans prescrire*. Québec, Editions Ardis.
- Pépin, C. 2016. *Les vertus de l'échec*. Paris, Allary.
- Rosa Hartmut, 2012, *Aliénation et accélération*, Paris, La Découverte.
- Savickas M-L et al. 2010. *Construire sa vie (Life Designing) : un paradigme pour l'orientation au 21e siècle*. Paris, *Revue L'orientation scolaire et professionnelle*.
- Sen, A. *L'idée de justice*. 2009. Paris, Flammarion.
- Soulet, M-H. 2011. *Changer sa vie*. *Revue Sciences Humaines*.
- Soulet, M-H. 2017. *Accompagnement palliatif et agir faible*, in *L'art d'accompagner autrement*. Auriol, Editions KELVOA.
- Valenduc, G ; Vendramin, P. 2016. *Le travail dans l'économie digitale*. Bruxelles. ETUI. Fondation Travail-Université.