DOSER LA DIRECTIVITÉ
Pour une pratique nuancée des approches non-directives dans la formation, le management, la médiation et les métiers de l'accompagnement

Présentation de l'ouvrage

Injonctions, conseils, jugements,… ou bien écoute, partage, concertation,… A travers la diversité des interactions et des formulations, les humains s'influencent réciproquement, avec plus ou moins de pression, et de façon plus ou moins équilibrée. Parfois, c'est l'un qui dirige l'autre , parfois ils co-construisent leurs décisions et leurs compétences.

Certaines positions professionnelles (managers, conférenciers,…) orientent davantage vers la directivité ; d'autres (médiateurs, animateurs, accompagnateurs,…) privilégient la non-directivité. Cependant, la plupart des façons d'interagir ou de se parler contiennent simultanément une part directive et une part non-directive. Et si ces deux approches étaient complémentaires ? Et si un équilibre pouvait être trouvé entre les deux, à travers un dosage adapté à chaque situation ?

Dans le quotidien, ce dosage est souvent le résultat de nos conditionnements sociaux ou de nos états émotionnels, plutôt qu'un réel choix. Ce livre a pour but de favoriser une plus grande conscience du dosage de la directivité. Il propose des repères pour mieux comprendre les enjeux de la directivité et de la non-directivité, et des outils pour que chacun puisse construire des relations équilibrées, à travers sa propre démarche.

Il s'adresse à tous les professionnels intéressés par la qualité des relations au travail ou dans la vie sociale, mais aussi à toute personne soucieuse d'avoir des relations les plus harmonieuses et coopératives possible.

Préambule : origine et genèse de cet ouvrage

Fils de deux enseignants pratiquant les méthodes Freinet et la pédagogie coopérative, j'ai été sensibilisé très tôt aux **démarches non-directives** ; et dès mon entrée dans l'activité professionnelle, j'ai eu envie de mettre en pratique de telles démarches : d'abord en matière de pédagogie, en tant qu'animateur ou éducateur avec des groupes d'enfants, et ensuite en tant que formateur d'adultes (éducateurs, animateurs et enseignants), puis en matière de management, en tant que responsable d'équipe pédagogique. Par ailleurs, intervenant dans le domaine de la régulation des conflits, je me suis formé à la médiation et autres outils de régulation des conflits ; j'ai alors découvert et expérimenté des approches telles que la médiation transformative, basée aussi sur un principe de moindre directivité. Intéressé en particulier par les conflits liés à l'environnement, j'ai pu également explorer les méthodologies du dialogue territorial, qui visent à développer la concertation et la co-construction plutôt que les décisions imposées de manière descendante. A travers toutes ces expériences, j'ai pu établir des liens et repérer, de manière transversale à ces pratiques, les fondements communs des démarches non-directives, mais aussi les spécificités des diverses situations. Parallèlement à ces activités, j'ai suivi un cursus en sciences de l'éducation au cours du duquel j'ai pu approfondir mes réflexions à ce sujet en les étayant sur diverses approches théoriques telles que la psychologie constructiviste, la systémie et la pensée complexe.

Ayant pu ainsi affiner ma pratique professionnelle, j'ai commencé à la partager en animant des formations de formateurs en compétences relationnelles, jusqu'au jour où j'ai envisagé de proposer un stage spécifiquement sur le thème de la non-directivité dans les pratiques professionnelles de la pédagogie, du management et de l'accompagnement. A ce moment-là m'est apparu un paradoxe : les exigences actuelles du monde de la formation imposent de définir en amont un programme assez détaillé avec des objectifs pré-établis, alors que le principe de non-directivité implique au contraire de co-construire le programme du stage avec les participants. De plus, proposer un stage dont le contenu affiché est trop flou peut se révéler dissuasif pour les candidats stagiaires et restreindre la faisabilité du stage. C'est pourquoi j'ai été conduit à doser la dimension directive/non directive de cette formation pour l'adapter aux circonstances. Il m'est apparu alors clairement que, quelles que soient nos convictions pour privilégier la non-directivité, toute démarche de formation ou d'accompagnement n'est qu'un compromis permanent entre directivité et non directivité. La question essentielle à ce sujet est ainsi celle du dosage, d'où le titre de cet ouvrage, qui est donc devenu aussi le titre des stages que j'anime sur ce thème.

Introduction

La question de la directivité se pose dès que l'on se trouve dans une position d'autorité : autorité éducative et formative lorsqu'on est chargé d'accompagner un processus d'apprentissage, autorité parentale, lorsqu'on est responsable d'enfants mineurs, autorité d'encadrement lorsqu'on est responsable d'une équipe, d'un service, ou d'une entreprise, autorité lié à l'expertise, lorsqu'on est sollicité pour un diagnostic, un conseil ou une intervention technique,…

Dans ces diverses situations, il y a d'un côté celui qui sait, qui décide et qui oriente le comportement de l'autre, et de l'autre celui qui est orienté, donc dirigé.

La question se pose aussi de manière générale dès qu'un groupe ou un collectif est constitué. Les prises de décision concernant le fonctionnement ou l'activité du groupe sont généralement soit prises par un chef ou un directeur, soient coordonnées par un coordinateur, un animateur, de manière plus ou moins directive.

Mais la question peut également se poser dans toute relation, notamment quand une personne demande un conseil à une autre, ou alors quand l'une donne un avis ou un conseil avant même que l'autre ne l'ait demandé, ou bien quand on veut aider l'autre, se rendre utile à l'autre. Car ce type de situation constitue aussi une influence directive visant à orienter le comportement d'autrui.

Cependant, dans l'évolution actuelle de la société, on peut constater que les fonctionnements directifs laissent de plus en plus place à des démarches participatives basées sur la co-décision, la co-construction, l'implication de chacun dans les décisions, dans l'organisation collective et dans les apprentissages. Ainsi, les approches non-directives traversent de nombreuses activités et pratiques professionnelles : formation centrée sur l'apprenant, management participatif, démocratie participative, médiation transformative, dialogue territorial, accompagnement individuel ou collectif visant la responsabilisation de chacun,...

Le souhait de favoriser l'autonomie et l'implication des personnes, le souci d'impartialité, ou la préférence pour des relations horizontales et coopératives sont autant de raison d'adopter une posture la moins directive possible. Néanmoins, malgré des intentions constructives, de telles démarches peuvent rencontrer divers écueils ou échecs, et parfois même un rejet de la part de personnes préférant être conduites par des méthodes ou des leaders directifs. D'autre part, l'intention de protéger les personnes, de les guider vers un mieux pour elles, ou de répondre à leur demande, les contraintes temporelles et la pression des objectifs à atteindre, ou encore l'accumulation du stress, peuvent nous conduire à des comportements plus ou moins directifs, et cela de manière plus ou moins consciente et volontaire.

Trouver le dosage de directivité adapté à chaque type de situation suppose alors une conscience des enjeux liés à la situation, et aussi une perception claire de son propre état émotionnel et des valeurs qui nous animent. C'est pourquoi, cet ouvrage s'adresse aux

formateurs, éducateurs, animateurs, médiateurs, managers et autres professionnels de l'accompagnement et de la relation humaine. Il a pour but d'aider chacun à clarifier et enrichir sa posture professionnelle, afin de pouvoir mettre en œuvre de manière constructive une approche intégrant directivité et non-directivité dans un dosage choisi et adapté au contexte et aux objectifs visés.

Table des matières

Préambule : origine et genèse de cet ouvrage....4
Introduction....5
I PREMIÈRE PARTIE : CLARIFICATIONS CONCEPTUELLES....7
1 Directivité versus non-directivité....7
a Éléments d'historique des approches non-directives (cf bibliographie)....7
b Caractéristiques générales des approches directives/non-directives....8
c Directivité sur la forme ou sur le fond....11
2 Quels enjeux pour doser la directivité....12
a Pourquoi privilégier l'approche non-directive....12
b Les limites de l'approche non-directive....12
c Pourquoi privilégier l'approche directive....13
d Les limites de l'approche directive....13
3 Posture relationnelle et directivité/non-directivité....17
a Directivité et expertise....17
b Directivité et autorité....17
c Directivité et pouvoir....18
d Directivité et objectifs....18
e Directivité et adaptation....19
f Directivité et créativité....19
g Directivité et stress....19
h Directivité et conditionnement social....20
i Directivité et jugement de personnes....21
j Directivité pour soi ou pour l'autre, ou pour les autres....21
4 Outils et méthodes directives....23
5 Outils et méthodes non-directives....24
a Écoute active....24
b Outils d'expression et de créativité....25
c Co-construction de règles, de décisions, de la vérité....25
II DEUXIÈME PARTIE : STRATÉGIE GLOBALE POUR DOSER LA DIRECTIVITÉ....26
1 Paramètres à considérer pour le dosage....26
2 Méthodologie du dosage....29
a Appréciation des paramètres....29
b Démarche et stratégies....29
c Travail sur soi et préparation....30
d Repères généraux....30
e Alternance....31
f Progression....31
g Explicitation....31
3 Articuler directivité et non directivité....32
a Articulation temporelle....32
b Articulation ciblée....33
c Adaptation et tâtonnement....33
III TROISIÈME PARTIE : ÉLÉMENTS TRANSVERSAUX POUR LE DOSAGE....34

1 Dosage en matière de communication....34
a Le rapport à l'action....34
b Le rapport à la vérité....35
c Le rapport aux valeurs....37
d Directivité dans l'écoute active....38
Directivité dans les questionnements....38
Directivité dans les reformulations....39
Directivité dans les signes d'acquiescement....40
Directivité dans la posture et les réactions émotionnelles....40
2 Doser la directivité pour le cadrage et les règles....41
a Diversité des cadres....41
b Cadres négociables et non-négociables....43
c Dosage dans les modes de cadrage....43
d Dosage dans le recadrage....44
3 Doser la directivité pour la créativité collective....46
a Conditions et étapes d'un processus créatif....47
b Outils non-directifs pour la divergence....48
Brainstorming....48
Supports d'expression diversifiés....48
Moments et espaces informels....49
Se ressourcer en énergie positive....49
Privilégier la diversité des éclairages, des expériences et des interactions....50
c Outils directifs pour la convergence....51
Clarification et structuration des objectifs....51
Évaluer et sélectionner les idées....51
Planification et répartition des tâches....52
4 Doser la directivité dans les démarches d'évaluation....52
a Les deux dimensions de l'évaluation....53
b Le choix des acteurs de l'évaluation et de leurs rôles....54
c Évaluation qualitative et quantitative....54
d Évaluation des activités ou actions....55
e Évaluation des personnes ou de leur compétences....55
f Dispositifs de régulation collective....55
g Outils d'évaluation plus ou moins directifs....56
IV QUATRIÈME PARTIE : ÉLÉMENTS DE DOSAGE SPÉCIFIQUES PAR DOMAINE D'ACTIVITÉ....58
1 Dosage dans le management et la gouvernance....59
a Dosage de la directivité dans les réunions....59
b Espaces de régulation....61
c Régulation des conflits....61
d Délégation et partage des responsabilités....62
e Définition et priorisation des objectifs....63
f Désignation des représentants de l'autorité....63
2 Dosage en situation pédagogique....64
a Dosage dans le choix et l'usage des outils pédagogiques....64
Outils d'organisation générale de la formation....64
Outils d'apprentissage théorique....66
Outils d'apprentissage pratique....69
b Dosage dans la conception d'un dispositif pédagogique....72
3 Dosage dans l'accompagnement collectif, le dialogue territorial et les dispositifs participatifs 80
a Élaboration du cadre de la concertation....81
b Déroulement des réunions....84

c Rédaction des compte-rendus....85
d Évaluation de la concertation....85
4 Dosage dans la médiation de conflit....85
a Dosage dans le cadrage du processus....87
b Dosage dans les modalités d'écoute....89
c Dosage dans la recherche de solutions....90
5 Doser la directivité dans l'accompagnement individuel....90
6 Dosage dans les relations interindividuelles....91
7 Doser la directivité avec soi-même....94
a Atouts et limites de l'auto-directivité....94
b Outils et stratégies pour le dosage....96
V CONCLUSION ET OUVERTURES....98
VI BIBLIOGRAPHIE....99
VII Dessins (répartis tout au long du texte) : les paradoxes de la directivité....101