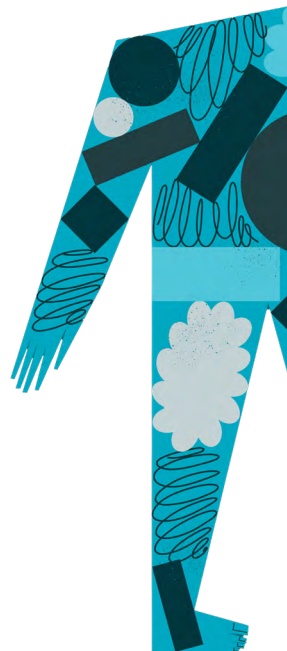


50 nuances d'accompagnement d'équipe



Toutes les équipes professionnelles vivent un jour un moment d'accompagnement, que ce soit pour renforcer leurs liens, pour dénouer une problématique ou pour développer leurs compétences, par exemple. Ainsi, l'accompagnement par une personne extérieure à l'organisation, est devenu un moment clé dans divers domaines professionnels. Mais force est de constater qu'il revêt aussi de nombreuses formes différentes. Alors, que vous soyez coordinateur-riche ou accompagnateur-riche, comment choisir la bonne méthode pour atteindre vos objectifs avec une équipe ? Explorons différentes formes d'accompagnement disponibles, en décryptant les terminologies complexes et en proposant un cadre pour identifier celle qui correspond le mieux à vos besoins spécifiques.

Manger le pain avec...

Partons d'un constat actuel. Aujourd'hui, le monde du travail se place de plus en plus dans une logique d'intervention « sur mesure », « à la demande ». Un rapide parcours des offres d'intervention permet de repérer une infinité de terminologies différentes : supervision, coaching, intervision, facilitation,

teambuilding... Une cartographie dans laquelle il devient difficile de se retrouver non ? ! Quelle est la dénomination et la méthodologie qui correspondent le mieux à ma demande spécifique, aux besoins de mon terrain ? Pour dégager un premier fil de cette pelote de nœuds, nommons d'abord ce terme qui rassemble sous une même bannière toutes ces terminologies. Il s'agit d'« accompagnement ».

L'accompagnement est une notion très en vogue dans de multiples domaines (travail social, secteur de la santé, gestion des emplois et des compétences) et plus spécifiquement encore dans le monde de l'éducation et de la formation. Ce terme un peu « fourre-tout », aux contours flous, désigne tant une fonction, qu'une posture, renvoyant à une relation et à une démarche.



« Accompagner quelqu'un,
c'est se placer ni devant,
ni derrière, ni à la place.
C'est être à côté. »

Joseph Templier

Étymologiquement, le mot accompagner vient de ad- (« mouvement ») et cum pane (« avec pain »), c'est-à-dire « celui-celle qui mange le pain avec ». De plus, la racine du mot revêt 3 éléments de sens (Paul, 2012):

- celui de la relation de partage, d'échange :
« être avec, se joindre à quelqu'un » ;
- celui du mouvement, du déplacement :
« pour aller où va l'autre » ;
- celui de la notion de durée : « en même temps, au même pas ».

De ces éléments résulte une définition minimale : l'accompagnement est donc un processus, une démarche participative et horizontale qui s'instaure dans un temps défini. Selon Paul (2012), on peut également dégager 5 postures de l'accompagnateur-riche à travers cette définition :

1. Une posture « **éthique** » : nécessairement réflexive et critique, résultant d'un principe de ne pas se substituer à autrui.
2. Une posture de « **non-savoir** » : soutenant un questionnement plutôt que des affirmations, qui privilégie l'intelligence qui naît des échanges, du dialogue.
3. Une posture de « **dialogue** » : comme modalité de parole où s'exerce la place de chacun-e.
4. Une posture d'« **écoute** » : d'attention, mais surtout d'interactions en invitant à répondre, mais aussi en sollicitant et dynamisant un questionnement.
5. Une posture « **émancipatrice** » : proposant un environnement relationnel qui soit une opportunité, pour l'un-e comme pour l'autre. Personne ne peut apprendre seul-e, c'est toujours un travail d'interaction avec les autres.

Finalement, l'émergence de la posture d'accompagnement en formation, c'est passer d'un modèle de transmission des connaissances à celui du **développement des compétences** (Paul, 2009). C'est une posture d'aide à la construction des savoirs en créant des conditions d'apprentissage, de construction de l'expérience et en sollicitant la réflexivité de tou-t-es. Ainsi, la relation est plus symétrique et centrée sur la démarche, la méthodologie, avec comme témoin de progression l'évaluation.

L'accompagnement d'équipe : une symphonie en 4 mouvements

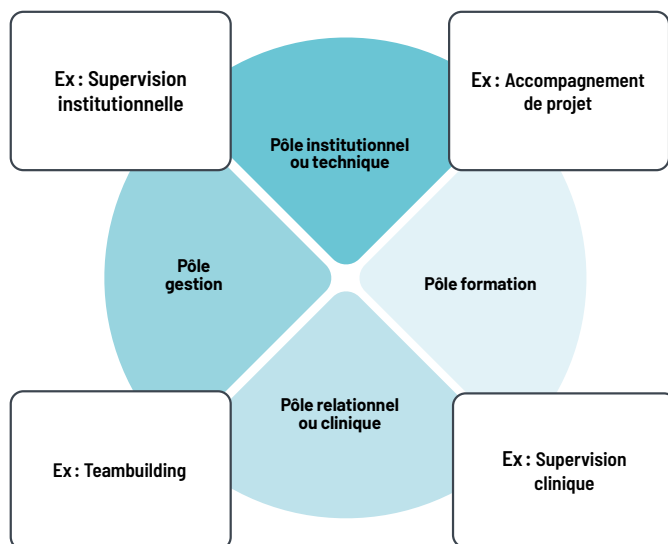
Si l'on peut clarifier la démarche et la posture de l'accompagnateur-riche pour les équipes, le terme continue de foisonner de sous-concepts et de réponses à des besoins très divers : renforcer la cohésion d'équipe, mettre en place un projet de groupe, réguler des tensions et gérer un conflit, accompagner un changement... Et c'est bien là tout l'enjeu du choix adéquat. Mais alors, comment définir la nature spécifique de ce qu'attend une équipe de travail de son accompagnement ?

En premier lieu et de façon évidente, il semble nécessaire de clarifier le besoin : « Quel est l'historique de l'équipe ? Pour quelle(s) raison(s) a-t-elle besoin d'un tiers externe à l'organisation ? Qu'en pensent les membres de l'équipe ? Quel est le déclencheur de la demande ? Quel est le degré d'engagement de l'équipe ? Quelles ont été les démarches entreprises jusqu'à ce jour ? Quelles sont les conséquences potentielles de ne pas intervenir ? ». Cette première étape d'analyse interne essentielle permet d'explicitier les objectifs que l'on souhaite atteindre. Ceux-ci sont les éléments importants, projections des résultats vers lesquels on tend, et qui serviront de fil conducteur à l'accompagnement.

D'après De Backer (2002) il existe quatre pôles d'accompagnement, selon les objectifs qu'on se fixe :

- 1. Un pôle technique ou institutionnel :** C'est le désir d'optimiser le fonctionnement institutionnel, d'organiser le travail d'équipe, d'accompagner ou d'évaluer un projet, de construire un réseau, d'analyser une situation...
- 2. Un pôle relationnel ou clinique :** Il émane du souhait d'améliorer les relations de l'équipe avec les usagers, d'agir de façon concertée avec les bénéficiaires, de renforcer la confiance en soi des intervenant-es, d'échanger des expériences...
- 3. Un pôle formation :** Celui-là naît de l'ambition de produire et développer des savoirs et des compétences individuelles, collectives et/ou de réseau.
- 4. Un pôle gestion :** Il émerge de la volonté de manager les ressources humaines, d'améliorer les relations dans l'équipe, de gérer des conflits, de soutenir la motivation des travailleur-ses...

Les accompagnements peuvent en réalité naviguer entre ces différents pôles en les abordant soit simultanément, soit de manière successive en fonction du type de suivi recherché. De Backer (2002) propose la schématisation suivante :



Qui a une bonne tête ne manque pas de casquettes

Pour répondre à cette variété d'objectifs, croisés ou non, il existe de nombreux profils d'accompagnateur-rices. Pouvoir les nommer justement ne semble d'ailleurs pas inutile car ces différents profils induisent des postures différentes qui correspondent à des démarches spécifiques. Notons quand même que certaines dénominations ne sont pas univoques et peuvent recouvrir des sens différents selon les acteur-rices et les secteurs.

Le-la formateur-riche

Le-la formateur-riche se place dans une démarche de transmission et/ou de développement des connaissances, des expériences et des aptitudes spécifiques pour améliorer les compétences professionnelles des membres d'une équipe. Il-elle s'attache aux compétences à acquérir et à la manière dont les participant-es agissent et interagissent pour apprendre. Il-elle dispose d'une forme d'expertise des sujets à aborder et fait des apports de contenus, tout en proposant une méthodologie d'apprentissage adaptée aux participant-es. Ses compétences sont nombreuses : sens de la communication, maîtrise de techniques pédagogiques, autonomie, régulation de groupe...

Le-la superviseur-se ou le-la coach

Le terme de « supervision » est particulièrement polysémique (De Backer, 2002) et proche d'autres dénominations.

Dans le domaine non-marchand, il signifie un accompagnement professionnel d'un individu (supervision individuelle) ou d'une équipe (supervision collective) vers l'autonomie dans la réalisation de ses objectifs. C'est l'approche du coaching. Ce sens est très différent de celui communément accepté dans le domaine de l'industrie et des services marchands, où la supervision désigne un contrôle,

une surveillance (supervision du travail effectué). Le secteur marchand parle alors d'audit pour recouvrir ce même concept.

Par ailleurs, on peut distinguer la supervision clinique de la supervision institutionnelle (Kinoo, Meynckens-Fourez, & Vander Borgh, 2019) de la façon suivante :

- **La supervision clinique** vise des rencontres entre professionnel·les pour discuter de problématiques relationnelles avec leurs bénéficiaires et de leurs pratiques professionnelles respectives.
- **La supervision institutionnelle** est plutôt un travail d'analyse de la structure et de l'organisation (organigramme, répartition des fonctions...) et des relations entre les membres de l'équipe.

L'objectif général pour le-la superviseur-se (APEF asbl, 2007) est d'accompagner un individu ou un groupe en « ouvrant » un espace de distanciation-réflexion afin d'aider à résoudre des difficultés et de conduire vers l'autonomie, ceci en mobilisant des ressources internes et personnelles. Il-elle aide à rendre possible le changement et fait émerger des solutions. Le-la superviseur-se porte particulièrement son attention sur les personnes et sur les relations entre elles. Il-elle est au service des besoins des individus et du groupe pour établir une dynamique de travail, résoudre des conflits mineurs, améliorer la communication, la collaboration dans l'équipe... Cet accompagnement ne peut se faire que dans le temps et la durée, car une relation de confiance doit se créer entre le(s) intervenant-e(s) et le-la(s) participant-e(s).

Le-la facilitateur-riche

S'appuyant sur la méthodologie, le-la facilitateur-riche crée un environnement propice à la collaboration et à l'innovation, en aidant les équipes à surmonter les obstacles pour atteindre leurs objectifs communs.

Il-elle n'intervient pas en tant qu'expert-e dans la problématique abordée mais dans la façon dont elle peut être traitée par le groupe. En effet, il-elle le guide dans l'identification du problème et l'amène ensuite à trouver la solution par lui-même. La notion de facilitateur-riche est indissociable de celle d'intelligence collective : c'est partir du principe que l'on réfléchit mieux à plusieurs que seul-e et que les décisions prises de cette manière face à des problèmes complexes sont plus adaptées et plus pérennes.

Les régulateur-rices de conflit

Les termes négociation, médiation, conciliation ou arbitrage désignent des modes de résolution d'un litige à l'amiable entre deux parties qui font intervenir un tiers pour les aider à trouver ensemble une solution. D'après le cadre légal belge (2024), voici certaines des méthodes alternatives de résolution de conflit¹ (hors tribunaux) et leurs nuances :

- 1. La négociation :** elle peut être mise en œuvre directement par les parties en conflit, ou en faisant appel à un tiers choisi de commun accord. Elle ne requiert pas de règle ou de cadre précis, pas de formation spécifique pour les personnes qui la pratiquent.
- 2. La conciliation :** c'est un processus volontaire entre les parties à un litige, qui décident de faire appel à une tierce personne neutre. Le-la conciliateur-riche a un rôle actif : il-elle prend connaissance des points de vue des parties et donne son avis, contrairement à la négociation ou la médiation qui elles, restent neutres.
- 3. La médiation :** elle relève d'un processus volontaire ou imposé. Le-la médiateur-riche se place dans une démarche neutre, indépendante, et impartiale dans le conflit, il-elle n'exprime pas d'opinion ou de jugement. La médiation amène les personnes à trouver elles-mêmes les solutions à leur(s) difficulté(s).

4. L'arbitrage : démarche volontaire ou imposée, l'arbitre dispose d'une compétence spéciale, relativement technique, à propos du sujet du conflit. Il-elle examine le dossier et rend une sentence qui s'impose aux parties et qui, si nécessaire, peut faire l'objet d'une exécution forcée.

Toutes ces casquettes, si différentes soient-elles sont néanmoins tenues au secret professionnel et à un code de déontologie (Commission fédérale de médiation, 2012).

En Belgique, la médiation est régulée, et même si l'agrément n'est pas obligatoire, certaines reconnaissances légales existent selon des conditions strictes qui garantissent la qualité (formation, expérience, indépendance...). La reconnaissance nécessite de nombreuses compétences : une connaissance approfondie des aspects juridiques, une capacité d'analyse réflexive et contextualisée, des techniques relationnelles et des outils de communication, des techniques de gestion de conflits. Les médiateur-rices agréé-es sont reconnus.es par les tribunaux qui se basent sur leurs constats pour prendre certaines décisions.

Le-la consultant-e

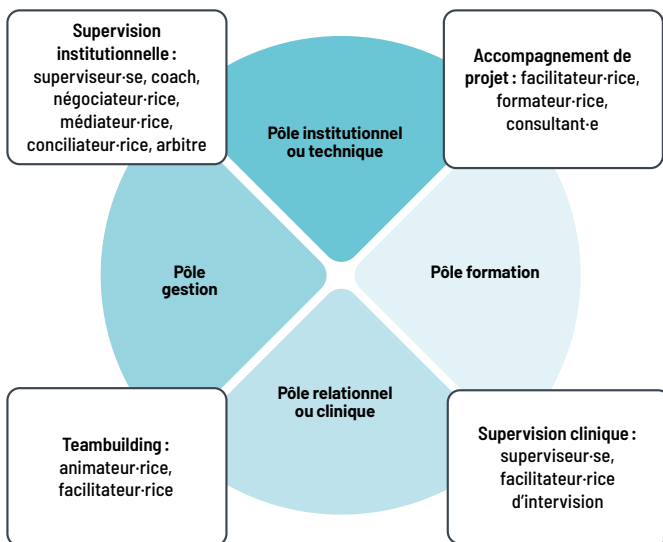
En prenant l'axe des résultats et l'atteinte des objectifs professionnels de l'équipe ou d'un projet, le-la consultant-e est un-e partenaire des organisations. Il-elle apporte son expertise dans un domaine, dans le cadre d'un projet particulier et propose des solutions sur mesure à des problèmes complexes et spécifiques rencontrés. Les missions du-de la consultant-e peuvent être très variées selon les secteurs d'activité et les clients qu'il-elle accompagne. Il-elle peut réaliser des analyses de marché, des audits, des préconisations stratégiques, des formations, des accompagnements au changement, etc.

Le-la consultant-e maîtrise l'écoute de ses clients, possède une grande capacité d'adaptation et de résolution de problèmes, ainsi qu'une excellente communication.

L'animateur-riche

L'animateur-riche est un-e professionnel-le de la gestion de groupe et des projets. Il-elle peut proposer des activités sportives, culturelles, scientifiques ou ludiques courtes (type teambuilding) qui répondent à des attentes bien précises pour faciliter les contacts sociaux dans une atmosphère détendue. La diversité des animations proposées cultive les facultés motrices, manuelles, intellectuelles, sensorielles et sociales des participant-es. L'animateur-riche met l'accent sur la capacité du groupe et le stimule par son apport d'idées, d'énergie, d'humour...

Pour synthétiser le propos, voici une proposition de classification des différents profils d'accompagnement dans le schéma des pôles-objectifs précédemment présenté :



Entendons-nous bien : chaque accompagnement est spécifique et un-e superviseur-se peut parfois endosser une casquette puis l'autre en fonction

Un cahier des charges : les informations utiles dans une demande d'accompagnement

- Le nombre de participant-es concerné-es (individuel ou collectif)
- La provenance des personnes (même service, plusieurs services ou institutions)
- Les caractéristiques des personnes (même mission ou plusieurs missions différentes)
- Le lieu de l'accompagnement (interne ou externe au lieu de travail)
- L'initiative de l'accompagnement (direction, travailleur.ses, tutelle)
- Les objectifs et les résultats souhaités à terme
- L'historique de l'équipe, les démarches passées effectuées et les raisons de l'accompagnement actuel (cycle de vie et caractère curatif ou préventif de l'intervention)
- Le nombre d'heures et/ou de journées d'accompagnement souhaitées
- Les lieux/dates/horaires possibles
- Le budget alloué
- La pratique et la posture attendue de l'accompagnateur-riche

des besoins qui émergent dans le processus d'accompagnement. L'essentiel est de déterminer quelles sont les compétences et les postures recherchées en fonction des objectifs et des résultats attendus de l'accompagnement ! Un cahier des charges, par exemple, peut venir expliciter clairement les attentes du/de la commanditaire afin que les accompagnateur-rices puissent évaluer si la demande se trouve dans le champ de leurs compétences ou s'il vaut mieux renvoyer l'équipe vers un autre profil.



Minute papillon !

L'accompagnement est une pratique qui n'est pas sans risque (De Backer, 2002). Elle peut en effet venir se buter à des obstacles auxquels, de prime abord, on ne s'attend pas lorsqu'on s'attaque à cet exercice complexe.

Il arrive, par exemple que l'objet explicite de la demande ne corresponde pas au véritable problème à l'origine de l'accompagnement. Conséquemment, un-e facilitateur-riche peut se trouver, sans s'y attendre, face à des conflits internes à l'équipe qui nécessitent davantage l'intervention d'un-e médiateur-riche sans que cela n'ait pu être nommé préalablement.

L'accompagnateur-riche peut aussi parfois devenir témoin, direct-e ou indirect-e, de faits de violences, de comportements irrespectueux ou répréhensibles d'un des membres du groupe qu'il-elle accompagne. Quel est alors le risque/les conséquences si l'accompagnateur-riche se tait/parle ? S'il-elle parle, cela peut conduire à la rupture de la confiance avec l'équipe ou des représailles. Se taire, en revanche, peut compromettre l'éthique professionnelle et la sécurité des participant-es. Et comme chaque accompagnement est unique et possède une part d'imprévisible on peut s'attendre à ce que parfois, les équipes comme les accompagnateur-rices se sentent bousculé-es, secoué-es, déstabilisé-es émotionnellement. Ainsi la tierce personne peut devenir le catalyseur de choses plus profondes qui ressurgissent, créant des tensions non anticipées.

Il arrive aussi qu'un commanditaire se place dans une forme d'attente de résultat plutôt que dans une démarche ou un processus inhérent à l'accompagnement. Cette attente de solutions miraculeuses peut donc faire peser une énorme pression sur les épaules de l'accompagnateur-riche, tiraillé-e entre le temps nécessaire pour les équipes de trouver leurs propres solutions et un management en attente de résultats opérationnels rapides.

L'engagement de l'accompagnateur-riche est malheureusement parfois utilisé pour tenter de cautionner les décisions de la direction et désapprouver certaines pratiques de l'équipe. C'est une forme d'instrumentalisation de l'accompagnement. Evidemment, cela peut compromettre l'objectivité et l'intégrité de l'accompagnement.

Un autre effet pervers pourrait résider dans les effets de groupe : l'accompagnateur-riche devient là le bouc émissaire ou se fait prendre dans des jeux de pouvoirs. En effet, les dynamiques de groupe complexes peuvent entraîner des situations où l'accompagnateur-riche est accusé-e de partialité ou utilisé-e pour jouer un rôle d'arbitre inapproprié dans des conflits internes à l'équipe. Le risque est aussi présent que progressivement l'équipe intègre la présence de l'accompagnateur-riche à tel point qu'il-elle commence à faire partie du système et devienne nécessaire au fonctionnement du groupe. Le rôle de tiers neutre et indépendant est alors mis à mal.

Il arrive encore que les participant-es se placent dans une résistance significative face à toute proposition de changement, même lorsque qu'elle semble tout à fait pertinente. Cela peut nécessiter des stratégies fines de gestion et d'accompagnement du changement, soigneusement planifiées pour surmonter cette inertie.

Enfin, chaque membre d'une équipe peut posséder des attentes différentes de l'accompagnement qui lui est proposé, ce qui peut rendre difficile la création d'un programme adéquat qui corresponde à tou-tes.

En conclusion, c'est en reconnaissant et en se préparant à ces obstacles potentiels, qu'un-e accompagnateur-riche peut développer des stratégies pour les surmonter et maximiser l'impact positif de son intervention sur les individus et les groupes qu'il-elle soutient.

Il-elle aura donc cette vigilance de/d' :

- **Définir clairement les objectifs** et les attentes de toutes les parties et instaurer un contrat en précisant les limites de l'accompagnement ;
- **Instaurer des points d'évaluation** réguliers afin d'ajuster les attentes et de vérifier que les objectifs sont toujours pertinents et atteignables ;
- **Offrir des garanties de processus** en basant sa pratique sur un fonctionnement en toute transparence qui s'appuie sur de la formation continue, des référents théoriques et des codes de déontologie et d'éthique.
- **Participer à des groupes d'échanges sur la supervision** avec ses pairs afin de partager des expériences et de recevoir des conseils et un soutien émotionnel et professionnel précieux.
- **Etablir un équilibre entre engagement émotionnel et distance professionnelle** en développant sa capacité à gérer ses émotions et à fixer ses propres limites.

Mieux vaut prévenir que guérir

Vous l'aurez compris : choisir le bon accompagnement est essentiel pour atteindre vos objectifs et favoriser un environnement professionnel harmonieux. En distinguant mieux les rôles variés des accompagnateur·rices (formateur·rices, superviseur·ses, et autres casquettes), vous pourrez naviguer dans ce paysage complexe et enrichir vos pratiques professionnelles. Car un accompagnement a toujours une valeur ajoutée : qu'il s'agisse de tensions, de questionnements de pratiques, ou même lorsque tout va bien, la présence d'une tierce personne distanciée et réflexive est toujours pertinente si on y ajoute un objectif d'intervention pertinent et adapté. Et il n'y a pas de bon ou de mauvais moment pour faire appel à un accompagnement ; n'attendez pas qu'un problème surgisse !

Se faire accompagner offre in fine à l'organisation l'opportunité de bénéficier d'un regard objectif et neutre, favorisant l'émergence de solutions innovantes tout en renforçant la cohésion et les compétences de l'équipe par une approche structurée et personnalisée.

Maëlle MIGNOLET ■





Sources

- APEF asbl. (2007). *La supervision collective dans le non-marchand*. Bruxelles : APEF asbl.
- Chambre nationale des huissiers de justice. (2024). *Les modes alternatifs de règlement de conflit*. Récupéré sur Huissierdejustice.be : <https://www.huissiersdejustice.be/themes/les-modes-alternatifs-de-reglement-des-conflits>
- Comission fédérale de médiation. (2012). *Code de déontologie*. Récupéré sur cfm-fbc.be : <https://www.cfm-fbc.be/fr/content/code-de-bonne-conduite>
- De Backer, B. (2002, Juillet). *Etude exploratoire sur la problématique de la "supervision"*. Récupéré sur APEF ASBL : <https://www.apefasbl.org/lapef/actions-et-projets/etudeexploratoiresupervision.pdf>
- Kinoo, P., Meynckens-Fourez, M., & Vander Borght, C. (2019). *Supervision en institution et analyse de pratiques*. Paris : Deboeck supérieur.
- Paul, M. (2009). L'accompagnement dans le champ professionnel. *Savoirs*, pp. 11-63.
- Paul, M. (2012). L'accompagnement comme posture professionnelle spécifique. *Recherche en soins infirmiers*, pp. 13-20.
- Résonance asbl. (2014). *Code de déontologie du formateur*. Bruxelles : Résonance asbl.

Note

1. Pour aller plus loin, cfr. Résonance. (2022). *Quand la goutte d'eau fait le conflit...* Fréquence 7. Bruxelles.