NOTE DE PRÉSENTATION · À L'ATTENTION DU COMMANDITAIRE

Ma démarche d'accompagnement d'équipe

Accompagnement d'équipe et d'organisation · Coopération, régulation et pouvoir d'agir

S'appuyer sur ses ressources pour avancer ensemble. Cette note présente ma manière de travailler avant notre premier échange. Le questionnaire « Préciser votre demande » prépare ensuite l'entretien de cadrage.

1 Votre intervenant

Eric Francon, fondateur de TerraformationPro. Éducateur spécialisé de formation, j'ai exercé comme chef de service avant de me consacrer à l'accompagnement des équipes. Mon expérience s'est construite dans le secteur social et médico-social et dans le secteur de la justice pénale des mineurs ; j'interviens également hors du secteur des ESSMS.

UN REGARD CROISÉ

Une approche systémique qui croise trois pratiques, pour lire la situation d'une équipe à trois niveaux. L'approche orientée solutions en est la ligne directrice.

1 Le terrain

Les pratiques au quotidien et le sens du travail auprès des personnes accompagnées.

Intervenant en analyse des pratiques

2 L'organisation

Le projet, les rôles, le fonctionnement collectif, les liens avec la hiérarchie.

Coach professionnel certifié

3 Les politiques publiques

Les évolutions du secteur : transformation de l'offre, qualité, nouvelles exigences.

Consultant en ESSMS

Au centre : l'équipe, ses ressources et ses marges de manœuvre.

Diplômes et certifications : DEES, CAFERUIS, certification « Coach professionnel certifié », en coaching professionnel d'équipe et d'organisation, inscrite au RNCP (niveau 6) ; certification d'intervenant en analyse des pratiques.

Formations : approche systémique, approche orientée solutions, méthode du codéveloppement, méthode APEOS.

2 Accompagner une équipe : de quoi parle-t-on ?

Un accompagnement sur une durée déterminée, au service d'une équipe, qu'elle réunisse des professionnels de terrain ou des cadres, et de sa hiérarchie. Il part de la demande de chacun et porte sur la manière dont l'équipe fonctionne, coopère et s'organise. Chaque accompagnement est construit sur mesure, à partir de la demande et de la réalité de la structure.

Ce travail consiste à aider l'équipe à identifier ses forces, souvent peu visibles au quotidien, et à en faire des atouts pour avancer ensemble. La qualité du travail auprès des personnes accompagnées en reste le sens.

POUR QUELLES ÉQUIPES ?

Équipes de professionnels de terrain, équipes pluridisciplinaires ou équipes d'encadrement.

DANS QUELS CONTEXTES ?

Arrivée de nouveaux professionnels, réorganisation, tensions, projet de service, suites d'une évaluation.

POUR QUELS EFFETS ?

Une coopération plus fluide, une parole qui circule, des repères partagés et un pouvoir d'agir renforcé.

3 Ma manière de travailler

L'approche orientée solutions repose sur un changement de paradigme. Plutôt que de remonter aux causes d'un problème pour le résoudre, elle part de ce que l'équipe veut voir advenir : c'est l'objectif qui est premier, non le problème. Celui-ci est entendu, puis circonscrit, sans être nié ; le comprendre en détail n'est pas une condition pour construire la solution.

L'ÉQUIPE EST EXPERTE DE SA SITUATION
Je ne viens pas avec des réponses toutes faites : je pose des questions, l'équipe construit ses propres réponses.

PARTIR DE CE QUI FONCTIONNE DÉJÀ
Repérer les réussites, les exceptions et les ressources de chacun, plutôt que de chercher des responsables.

AVANCER À PETITS PAS
Un premier changement concret peut en entraîner d'autres.

UN PAS DERRIÈRE
Renforcer le pouvoir d'agir de l'équipe, sans faire à sa place. L'intervenant garantit le cadre, la méthode et le rythme.

UNE PAROLE QUI CIRCULE
Petits groupes avant le grand groupe, temps d'écrit, tours de parole : chacun trouve une manière de s'exprimer.

UNE MÉTHODE QUI S'AJUSTE
Les objectifs sont construits et validés ensemble ; la méthode suit ce qui émerge et s'adapte à l'équipe.

DES QUESTIONS POUR AVANCER · QUELQUES EXEMPLES

- **L'échelle.** *« De 0 à 10, où en est l'équipe aujourd'hui ? Qu'est-ce qui lui ferait gagner un point ? »*
- **Les exceptions.** *« Quand avez-vous bien travaillé ensemble ? Qu'avez-vous fait alors ? »*
- **Le futur souhaité.** *« Si la situation était réglée demain, qu'est-ce qui serait différent ? »*

Quelques exemples parmi d'autres outils, choisis selon l'équipe (images, échelles, cartes, mises en situation, codéveloppement…). D'après Philippe Bigot, le coaching orienté solution.

4 Une démarche de co-construction

La séance n'est qu'une partie du travail. Chacun en repart avec un premier pas concret, qu'il met en œuvre dans son quotidien, parfois dès la sortie de la séance. Ce qui se construit en séance s'éprouve dans le travail réel, et la séance suivante repart de ce qui a été essayé, observé, ajusté.

Séance → **Expérimenter, ajuster** → **Séance** → **Expérimenter, ajuster** → **Séance**

CLARIFIER LA DEMANDE AVANT D'AGIR

Direction *attentes de l'institution*	**Encadrement** *réalité du terrain*	**Équipe** *besoins et vécu*	**Une demande partagée**
1 Recueillir Les attentes de chacun, avec ses propres mots : entretiens de cadrage, premier temps collectif.	**2 Reformuler** Restituer ce qui a été compris, avec l'équipe, pour le valider ou le corriger.	**3 Converger** Repérer ce qui se rejoint et ce qui diffère entre attentes et besoins.	**4 Contractualiser** Objectifs, cadre, confidentialité et critères de réussite, validés par tous.

L'équipe est associée à la reformulation : c'est ce qui permet aux attentes de la direction, de l'encadrement et de l'équipe de converger vers une demande partagée.

Condition sine qua non : pas d'accompagnement sur mesure sans une demande clarifiée et partagée.

> *La co-construction : « un processus volontaire et formalisé » par lequel plusieurs acteurs parviennent à s'accorder sur une représentation de la réalité, un diagnostic, un projet ou une façon de faire.*
> D'après Michel Foudriat, La co-construction

5 Deux formats d'accompagnement

ACCOMPAGNEMENT D'ÉQUIPE CIBLÉ

Quelques semaines à quelques mois

Pour répondre à un besoin précis, identifié lors du cadrage.

1. Cadrage avec la direction et l'encadrement
2. Premier temps collectif avec l'équipe
3. Séances mensuelles sur des thèmes ciblés
4. Bilan, et livrable qui retrace le déroulé de l'accompagnement

Possible : un atelier simplifié inspiré de l'outil TLP Navigator, pour sensibiliser l'équipe à la communication professionnelle.

PARCOURS COMPLET

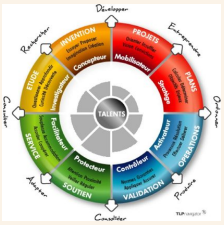
6 à 8 mois

Pour faire évoluer durablement le fonctionnement collectif.

1. Cadrage avec la direction et l'encadrement, puis premier temps collectif avec l'équipe
2. Atelier de lancement avec l'outil TLP Navigator, à la demande du commanditaire, et observation d'une réunion
3. Co-diagnostic partagé, puis ateliers de travail
4. Bilan, et livrable transmis sous 15 jours, qui reprend l'ensemble de l'accompagnement, dont le co-diagnostic

Le co-diagnostic, photographie des forces et des fragilités, oriente le choix des ateliers.

Dans les deux cas, la demande est clarifiée en amont ; un accompagnement ciblé peut ouvrir sur un parcours complet.



Le profil Talents · outil TLP Navigator

Un questionnaire individuel de 10 à 15 minutes met en lumière les talents de chacun. Réunis sur la roue de l'équipe, les profils éclairent les complémentarités et la communication.

En parcours complet, le profil complet est souvent utilisé, à la demande du commanditaire. En accompagnement ciblé, je peux proposer un atelier simplifié, centré sur la communication professionnelle.

Eric Francon, consultant certifié TLP Navigator.

6 Une séance d'accompagnement d'équipe : 1 h 30 à 2 h

15 min	**Ouverture**	Où en est le groupe ? Qu'est-ce qui a bougé depuis la dernière fois ? Ce temps permet à chacun de raccrocher, y compris s'il n'était pas là à la séance précédente.
1 h à 1 h 30	**Atelier**	Sur un thème choisi avec le groupe : en petits groupes puis en collectif, avec des supports variés (images, échelles, cartes, mises en situation).
15 min	**Clôture**	Ce que chacun retient, ce que le groupe choisit d'expérimenter d'ici la prochaine séance, et la trace qui sera partagée.

7 Un fil d'une séance à l'autre

Tous ne pourront pas toujours être présents. Pour garder le fil : un temps d'ouverture qui resitue où en est le groupe, une trace collective validée par le groupe, un fil rouge sur la durée et, si l'équipe le souhaite, des temps de travail avec sa hiérarchie, préparés en amont.

8 Ce que cet accompagnement n'est pas

Ni une évaluation ou un jugement des personnes, ni une recherche de responsables, ni une mesure corrective imposée à l'équipe, ni une formation descendante, ni une médiation, ni une thérapie de groupe. Ce n'est pas non plus de l'analyse des pratiques : on y travaille la manière dont l'équipe fonctionne et coopère.

9 Des thèmes de travail possibles

ACTIVITÉ
Vision, mission et organisation du travail : permettre à chacun de se situer.

ENGAGEMENT
Les valeurs pratiquées au quotidien et un pacte d'équipe.

COMPLÉMENTARITÉ
Les compétences collectives et la diversité des parcours.

RELATIONS
Communication et régulation : des temps pour parler de la façon dont on communique.

RESSOURCES
Le récit d'équipe : construire une histoire partagée et se l'approprier.

SENS
L'œuvre commune : le sens que le collectif donne à sa mission.

10 Le cadre de travail

- **Une position de tiers.** Je ne suis rattaché ni à la direction ni à l'équipe. Tout lien antérieur avec un membre de l'organisation est signalé lors du cadrage. Lorsque j'accompagne d'autres équipes du même organisme, le cadre est le même et chaque accompagnement reste distinct.
- **La confidentialité.** Ce qui se dit dans un groupe reste dans ce groupe. La hiérarchie reçoit seulement un retour collectif, par thèmes, sans que personne puisse être identifié, et validé par le groupe. Je ne transmets aucun message d'une personne à une autre.
- **Une limite.** Cette confidentialité cède devant les obligations légales et la protection des personnes.
- **Aucune évaluation des personnes.** Rien de ce qui est dit ou produit ne peut servir à une procédure de ressources humaines ou disciplinaire. Les productions du groupe lui appartiennent.
- **Les responsabilités.** La direction reste responsable de l'organisation, du management et de la prévention des risques professionnels pendant toute la démarche.

11 Engagements réciproques

Mes engagements

- Un cadre clair, posé avec la direction puis avec les participants.
- La confidentialité des échanges ; des restitutions convenues à l'avance.
- Une posture de tiers, sans lien hiérarchique avec les participants.
- Un bilan partagé et un livrable de fin d'accompagnement ; en parcours complet, le co-diagnostic, repris dans le livrable.

Ce que la démarche demande à la structure

- Participer au cadrage et valider les objectifs avec l'ensemble des acteurs.
- Informer l'équipe et l'associer à la démarche.
- Prévoir les séances sur le temps de travail, dans une salle adaptée.
- Participer au bilan et indiquer à l'équipe les suites données.

> *L'engagement des professionnels : s'impliquer dans ce travail, en séance comme entre les séances, est une condition de réussite du processus.*

Et maintenant ? Construisons ensemble.

Le questionnaire « Préciser votre demande » prépare notre premier échange. « Je ne sais pas encore » est aussi une réponse utile.

Eric Francon · TerraformationPro
eric@terraformation.pro · 07 72 18 07 00
www.terraformation.pro