

# Comment accompagner des équipes non hiérarchiques

## La genèse de l'article

Autour de nous des voix s'élèvent pour se faire entendre, pour dire, pour donner leur point de vue. D'autres pour montrer et affirmer leurs différences. D'autres encore crier leur incompréhension, les inégalités, les injustices. Ainsi, elles se regroupent pour réagir, échanger, proposer, agir. Le partage et la coopération remplacent l'individualisme et la compétition négative.

Les nouvelles technologies favorisent les échanges multiples, quasi-immédiats et proactifs pour ne pas dire hyperactifs. Les barrières spatio-temporelles se réduisent énormément. Ainsi, les individus reçoivent de multiples informations sur tout. Ils peuvent acquérir des connaissances et savoirs. En particulier les nouvelles générations utilisent allégrement ces nouvelles technologies pour justement échanger et partager.

Si nous portons notre attention au fonctionnement de ces groupes ou communautés émergentes nous nous apercevons que le leader et qui plus est le manager dans sa fonction d'origine n'apparaît pas – stricto sensu – quand il existe. Prenons pour exemple un groupe-projet : Le chef de projet a une attribution de coordinateur-facilitateur loin d'un leader et surtout d'un leader hiérarchique. Il en est de même pour un ensemble de groupes et réseaux formels ou informels.

Ces entités n'en sont pas pour autant inefficaces. Nous dirons même mieux elles sont sans doute porteuses de nouveaux paradigmes, de créativité et d'avenir ainsi que d'équilibrage, de régulation et de contre-pouvoir.

"Le vrai pouvoir appartient moins à ceux qui pensent le détenir qu'à ceux qui le partagent" D.JONES  
PDG d'HAVAS

C'est ce phénomène de partage, de motivation dans ces groupes à priori antinomiques avec ce qui est montré largement au quotidien, qui m'a paru intéressant de mettre en exergue et plus précisément le mode d'accompagnement.

En effet, la prise de conscience de l'intérêt économique, social et politique de ces groupes étant relativement récente la modélisation des modes de fonctionnement et d'accompagnement est plutôt rare. Ainsi, la valorisation de leurs objectifs et du processus correspondant peut être grandement améliorée. Il y a donc des suggestions à faire pour de meilleures pratiques éducatives d'apprentissage.

Au cours de cet article nous proposons de montrer qu'un accompagnement adapté permet d'apporter une véritable valeur ajoutée.

Nous précisons que nous nous occupons de groupes formels physiques par opposition aux groupes virtuels ou les personnes échantent exclusivement par intranet ou internet.

## Mes convictions en trois points

L'environnement est complexe, incertain, impermanent. La logique du vivant est adaptée par définition à cette complexité et à l'écosystème constitué. Elle est en opposition avec la logique mécaniste – toujours présente – laquelle n'est pas à rejeter car elle a grandement fait ses preuves mais a montré ses limites. La métaphore des engrenages illustre bien cette capacité à répondre à des objectifs et besoins précis tout autant qu'il n'y ait pas de grains de sable qui s'immiscent entre ces engrenages. « Le rationnel est limité, le rationnel est illimité » SCHUMPETER.J (1954) Le maillage structurel naturel est loin d'être matriciel ou en étoile mais en réseau. Ainsi apparaît une interaction souvent dysfonctionnelle voire schizophrénique entre une structure formelle, planifiée, pseudo-matricielle (un groupe, une organisation, une région, un état...), et une communauté d'individus – à l'intérieur du système - qui interagit en réseau pour résoudre des problématiques. « Il est urgent de laisser les structures formelles expédier le travail courant et faire confiance à l'informel, aux réseaux formels autogénérateurs, à l'humain, pour tout ce qui sort de l'ordinaire » CAPRA.G

Les avancées sociétales significatives ne sont pas dues aux crises ou aux conflits mais aux liens entre les personnes et les groupes. Ainsi les réseaux, les groupes de partage, les communautés font changer notre rapport à l'ordre hiérarchique, à la société, à la *res publica*, au quotidien. Elles peuvent générer des contre-propositions positives. Un exemple est donné par ROSANVALLON.P (2006) dans ce qu'il nomme la contre-démocratie à savoir des citoyens qui s'organisent et sont vigilants envers les élus et cela entre deux élections.

L'être humain en tant qu'individu singulier et appartenant à des groupes sociaux possède une capacité de créativité, d'adaptation et de capitalisation de savoirs extraordinaire. Il ne peut pas être une variable d'ajustement : « On ne contrôle plus les artisans du savoir » LENHARDT.V. Il vit et s'auto-transforme grâce aux relations avec l'autre, les autres. Il acquiert son identité dans ce réseau social. Il n'est pas désolidarisé de son environnement, de son réel, de cette dimension de socialisation.

Ses seules limites sont justement la croyance en ses limites jusqu'à penser être dans une fatalité, victimisation ou déterminisme externe. De facto, il s'avère trop risqué de laisser une responsabilité importante à une seule personne ou à un petit groupe.

## **Deux types de groupes non hiérarchiques**

Pour plus de clarté nous proposons une classification de ces groupes non hiérarchiques par finalité sachant que la frontière est perméable.

Nous avons en premier lieu les groupes ou réseaux issus de la sphère professionnelle tels que les groupes-projets, les groupes dits transversaux faisant référence à une transversalité hiérarchique, métiers ou fonctions. Les personnes se retrouvent provenant de milieux multi ou pluriculturels, multi ou pluridisciplinaires, multi ou pluri-professionnels. Le regroupement a pour but de générer des échanges de pratiques, de diagnostics partagés, de savoirs, de connaissances, d'expériences en vue d'acquérir de nouvelles compétences, de les capitaliser pour une plus grande efficacité voire efficacité. Il génère également une enveloppe culturelle et une intelligence commune via l'organisation apprenante.

Nous trouvons ensuite les groupes ou réseaux issus de la sphère sociétale tels que les groupes de pression, de lobbyings, politiques, les chargés de mission, les groupes dits de démocratie participative mais également spécifiques comme l'implication de citoyens pour des projets structurels ou technologiques très engageants. Le but est d'informer, former, alerter et surtout responsabiliser les citoyens sur leur rôle d'auteurs et acteurs. Inversement les citoyens informent, forment et alertent les responsables politiques sur les attentes et besoins.

Dans les 2 cas, l'incidence économique, sociale et de rééquilibrage des pouvoirs de décisions n'est pas à négliger. Cela procède de toute façon d'une demande légitime de gouvernance.

Le mode de fonctionnement de ces groupes peut être soit sous la responsabilité d'un superviseur, soit co-constructif ou co-élaboratif sous la responsabilité d'un animateur-accompagnateur. C'est la compétence et le professionnalisme de ces personnes qui permet une valorisation et efficacité des résultats attendus.

## **Caractéristiques communes à ces groupes non hiérarchiques**

Sans tomber dans une volonté de trouver à tout prix des points communs à tous ces groupes il me paraît intéressant de noter quelques éléments identiques :

Tout d'abord un volontariat, un engagement participatif. Les personnes n'adhèrent pas à ces groupes par obligation ou contrainte. Ces personnes se veulent acteurs et force de proposition - Certes l'exemple de groupes-projets ne correspond pas tout à fait aux premiers critères même si pour

l'efficacité du système les participants devront tendre vers.....- Elles souhaitent l'authenticité et la transparence.

Ensuite ces personnes désirent rechercher, comprendre, apprendre et s'enrichir pour elles-mêmes et pour le collectif qu'elles composent ; Il se forme une communauté de pensée. L'aboutissement à une vérité unique est remplacé par la pertinence situationnelle.

Enfin elles ont un centre d'intérêt commun qu'elles cultivent et développent à partir de leur expérience, pratique et savoirs afin de mieux mutualiser. In fine l'individu et le groupe prennent le chemin d'une autonomisation et responsabilisation, vers un changement de niveau d'ordre qui fait grandir les personnes et le groupe. Par exemple certaines associations en France le proposent comme « capacitation citoyenne ».

L'approche de certains de ces groupes est orientée volontairement vers un travail à partir du vécu de chacun afin de modéliser, par opposition à un savoir théorique ou expérientiel d'un expert. Nous pouvons citer les groupes de co-développement ou de co-élaboration mais également de communautés de pratiques comme certaines associations Françaises dans l'objectif de « capacitation citoyenne ».

## **Introduction à l'accompagnement par une ambivalence**

Fondamentalement ces groupes sont animés par une volonté de participation et de partage collectif large. Le foisonnement d'idées est débordant, la créativité est débridée. En même temps pour mutualiser et capitaliser ces rencontres il est important de réifier, de recadrer par des processus, outils, méthodes afin d'arriver à des propositions et des actions utiles. Nous ne portons pas de jugement sur ce mot d'utilité. Il s'agit pour nous de rappeler qu'à un moment un système doit évoluer, changer de niveau logique au risque de stagner et mourir, atteindre un nouveau point d'équilibre homeostatique.

C'est dans cette ambivalence que la contribution d'un accompagnant professionnel par des interactions adaptées peut devenir significative. L'objectif majeur est de donner du sens et développer un processus structurant permettant d'en retirer des avantages pour tous.

## **Quel type d'accompagnement ?**

Nous proposons l'accompagnement Coach and Team présenté ici en 8 points répondant en particulier à ces équipes non hiérarchiques :

° Entraîner à vivre dans et par la complexité et donc **offrir un système complexe** : Suis-je participant ? Apporteur de cas, de projet ? Observateur ? Conseil ? Suis-je dans le contenu, le processus, le sens ?

° **Amener à l'auto-organisation** – comme un organisme vivant - en créant les conditions pour que le groupe se prenne en charge, apporte des cas concrets, fonctionne en groupes de pairs, se considère comme compétent dès le début par un travail 2 x 2, triade, sous-groupes, sessions plénières... en tenant compte de la courbe d'apprentissage inhérente à chaque personne, générant des processus apprenants.

° Etre attentif à l'**alternance** entre l'explicite, ce qui est dit, l'implicite, ce qui n'est pas dit, d'une part, l'individuel et le collectif d'autre part.

° **Valoriser l'expérientiel** de chacun pour le modéliser : « Théoriser sa pratique et pratiquer sa théorie » LENHARDT.V en ayant une approche générale s'appuyant sur l'endogène pour aller vers l'exogène et inversement.

° Faire prendre conscience de l'**holomorphisme** : Chaque partie est porteuse du tout et à la forme du tout. Le participant génère la dynamique du travail de l'équipe qui, en retour, le nourrit. D'où l'importance de constater que toute personne est acteur et auteur de sa vie dans et à travers un groupe.

° Revisiter **la construction identitaire de chaque personne** par la mise en œuvre des processus (restitution, enaction, inclusion, travail sur les croyances, partage des représentations, régulation, confrontation....) Il ne s'agit pas forcément d'une action prioritaire – la dimension psychosociale – selon les types de groupes précités mais l'incidence est on ne peut plus évidente.

**Créer le contexte pour faire émerger la solution du moment.** L'expertise de chacun est mise à un moment en second plan pour être plus disponible à la solution émergente : Savoir dé-construire pour re-construire, désapprendre pour réapprendre.

**Donner du sens aux actes posés en développant un processus structurant**

## Trois illustrations

### **L'accompagnement d'un groupe-projet :**

La construction d'un groupe de projet s'effectue dans le cadre de la mise en place d'une structure matricielle métiers – projets. Le chef de projet a simultanément le rôle de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre. Responsable du processus et des objectifs avec des livrables, le chef de projet se trouve confronté à différentes problématiques : Les attentes de la Direction sont souvent très grandes. Il est lié avec des tiers internes à la structure mais aussi à des tiers externes n'ayant pas forcément les mêmes attentes, enjeux ou objectifs que la dite Direction ; Il est face à 2 logiques : la logique métiers et la logique structure transversale ; Les personnes composant le groupe projet sont en général plus compétentes dans leur domaine respectif que lui-même et n'ont pas de lien hiérarchique; Il a 2 contraintes : des délais souvent très courts et des ressources minimalistes ou au moins peu extensibles. Par ailleurs il doit avoir une attention plus précise dans la gestion des risques et notamment les jeux de pouvoir et/ou de résistances.

L'accompagnement par un accompagnateur en plus du chef de projet lequel garde toutes ses compétences en engineering de projet, va se trouver à 2 niveaux :

Faire monter en compétence le chef de projet non pas comme un leader hiérarchique mais comme une personne qui va générer du sens, une vision et une qualité de relation telle que chacun va trouver sa place rapidement à partir d'un référentiel commun et une enveloppe culturelle minimale partagée. La logique de débat, de lien et de coopération prime sur tout le reste. La mise à plat des représentations, des codes, des cadres de références métiers est indispensable. La co-responsabilité globale est une condition permettant d'atteindre les résultats. Cinq caractéristiques priment dans ce rôle : le pilotage par les finalités, la gestion des relations, la gestion du temps, les prises de décisions et la circulation de l'information.

Aider l'équipe pour qu'elle passe d'une collection d'individus si compétents soient-ils à une équipe performante et cela en un temps très court. La dimension sociale et communautaire est nécessaire. Le savoir-être est aussi important que les savoirs et les savoir-faire.

Pour cela l'accompagnateur va utiliser plus particulièrement la méthode du point bascule en s'appuyant sur les convictions, motivations, énergies des personnes et en privilégiant les ressources afin d'atteindre rapidement la masse critique pour permettre le changement rapide. Dans cet exemple d'accompagnement il est possible de travailler en back office avec le chef de projet sans son équipe.

### **L'accompagnement d'un groupe de co-construction professionnelle :**

L'expérience montre que malgré l'apport d'experts externes, les équipes n'intègrent pas pour autant ces savoirs externes. Ils sont souvent à réadapter et à accompagner. Le principe de ces groupes inter ou intra est d'alterner pour chaque personne du groupe une phase praticien, partir de sa propre pratique et une phase enseignant-conseil. « Apprendre une pratique professionnelle c'est apprendre à

agir »PAYETTE.A. Il y a praxéologie c'est-à-dire une réflexion dans et sur l'action cette dernière précédant le savoir. Dans la notion de co-construction se trouve la dimension sociale laquelle inclut une création de culture commune, d'apprentissage et de développement individuel et collectif. Une personne va venir avec un projet qu'elle souhaite mettre en place (l'apporteur de cas). Les autres personnes du groupe vont prendre la position de consultants en re-définissant les enjeux, aidant l'apporteur de cas à ouvrir d'autres horizons, confrontant le « client » pour vérifier ses hypothèses, être force de proposition. Lorsque le cas sera partiellement ou complètement traité, celui qui l'a apporté – le client – deviendra enseignant-conseil comme les autres à son tour, pendant qu'un autre prendra la place de client.

La finalité de la méthode consiste à intégrer le travail effectué pour l'appliquer dans le quotidien professionnel de chacun, d'étudier la situation présentée et celui qui la présente, de s'inter-superviser et de partir avec un projet ou une problématique individuelle partiellement ou totalement résolue. Le travail est sous la responsabilité d'un animateur-accompagnateur externe.

La structuration de chaque rencontre se fait en 6 étapes : Apport du cas, Clarification, Contrat, échanges, synthèses et plan d'action. La rencontre peut durer un an renouvelable avec un rythme variant de 5 à 8 semaines pour une demi-journée à une journée complète. Le principe de la régularité de la rencontre et de l'engagement des personnes est fondamental.

L'animateur joue véritablement le rôle d'accompagnateur. En aucun cas il prend la position d'expert. Ayant un groupe hétérogène, son attention se portera plus précisément sur : l'expression du cadre de référence de chacun et la compréhension par les autres, la posture bienveillante de tous même si elle reste professionnelle, la volonté de « tirer vers le haut » tous les contributeurs et enfin, la mise en place d'un cadre structurant permettant paradoxalement la montée en puissance et les résultats de chacun à l'aune de leur évolution.

Il est à constater que dans ce groupe comme dans le suivant il n'y a pas de leader.

### **L'accompagnement d'un groupe citoyen**

Les groupes citoyens se sont développés avec l'idée d'un apport réel de chacun à l'exercice de la démocratie. Ils sont mis en place à titre consultatifs par les élus pour non seulement sensibiliser les citoyens sur une problématique particulière mais également pour avoir leur avis sur des évolutions, orientations ou projets structurants dans une agglomération, ville, région ou Etat. A l'inverse ces groupes peuvent être mis en place par des citoyens. Il est clair que la consultation citoyenne ne produit pas à elle seule un effet de politisation ne serait-ce que parce qu'elle n'est pas durable. Le principe consiste à donner un pouvoir pour ne pas dire un contre-pouvoir à des personnes en leur apportant la connaissance. Exemple de consultations : débat public sur l'implantation d'éoliennes, la santé environnementale, l'identité Nationale, le passage de lignes HT dans une vallée, les nouveaux schémas d'urbanisation, les nanotechnologies, etc....

Les groupes peuvent s'auto-générer par réseautage social via internet ou bien être structurés. Nous nous intéressons ici, comme dit précédemment, aux groupes physiques avec l'apport que constitue l'accompagnement.

La durée est variable mais articulée de la façon suivante selon l'ampleur du projet et sa complexité : Par exemple 5/6 jours de travail plus un jour de rédaction et un moment pour une présentation du rendu sous forme de conférence.

Il est important de se pencher sur le choix des personnes afin qu'il y ait un panel sociétal reflétant la diversité de la population en question ( Il ne s'agit pas de chercher les personnes compétentes ou expertes dans le domaine concerné, au contraire)

La structuration des rencontres consiste en travaux de compréhension, d'analyse et propositions alternant avec des apports d'experts afin que le groupe monte en compétence. In fine les personnes du groupe vont réfléchir sur les questions les plus pertinentes à poser aux experts et politiques. Un groupe de pilotage définit et est garant du bon fonctionnement de l'ensemble. Les rencontres se font sous la responsabilité d'un accompagnateur.

Les 4 points de vigilance de l'animateur-accompagnateur au-delà du processus et de la méthode se situent dans la clarification et l'appropriation des attendus des donneurs d'ordre, la libre expression, le passage de la parole et la prise de conscience de l'importance de chacun dans un groupe hétérogène, la confiance dans l'assurance d'une authenticité de la demande ( il y a une méfiance et une démotivation des citoyens de plus en plus consultés car ils sont persuadés – pour la plupart - que tout est « joué d'avance »), et la certitude que les participants auront aidé à l'avancée du projet en ayant donné leur avis non influencé par les experts et les politiciens.

Dans les 3 cas, l'accompagnant aura une posture dite de coach au sens où il va créer le contexte pour que depuis les situations vécues, émergent des questions et réponses, celles-ci venant directement de l'équipe dans une recherche d'autonomie. Les critères de l'accompagnant définies pour Coach and Team tels que la qualité d'être, la gestion de la relation, la perception des enjeux et la maîtrise de techniques sont dans ces cas, on ne peut plus importants. Il va de soi que la dimension de confidentialité et de déontologie font partie des conditions incontournables.