

Accompagnement collectif



Une aventure interactive

Yann Vacher et Marc Thiébaud

www.intelligencecollective.org

Accompagnement collectif

Une aventure interactive

Accompagnement collectif

Une aventure interactive

Saison 1

Yann Vacher et Marc Thiébaud
www.intelligencecollective.org

*En application de l'art. L.137-2.-I. du code de la propriété intellectuelle,
toute reproduction et/ou divulgation de parties de l'œuvre dépassant
le volume prévu par la loi est expressément interdite.*

© 2025 Vacher-Thiébaud

Édition : BoD · Books on Demand, 31 avenue Saint-Rémy, 57600 Forbach, bod@bod.fr
Impression : Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hamburg (Allemagne)

Impression à la demande
ISBN : 978-2-3226-1352-6
Dépôt légal : Novembre 2025

Nous dédions cet ouvrage aux personnes et aux équipes
que nous avons accompagnées... c'est avec elles que
nous avons appris l'accompagnement.

*« Voyageur, le chemin
C'est les traces de tes pas
C'est tout. Voyageur
Il n'y a pas de chemin
Le chemin se fait en marchant.
Et quand tu regardes en arrière
Tu vois le sentier que jamais
Tu ne fouleras à nouveau.
Voyageur ! Il n'y a pas de chemins.
Rien que des sillages sur la mer. »*

Antonio Machado

Toute ressemblance avec des personnages existants serait purement fortuite... Etant donné cependant que l'aventure interactive proposée est nourrie par nos expériences personnelles comme professionnelles, il n'est pas impossible que certain·e·s lecteurs et lectrices puissent se reconnaître dans nos personnages !

Ce livre est le fruit plus de 15 ans de coopération. Au travers de nos expériences et responsabilités professionnelles, nous avons l'un comme l'autre eu l'occasion de parcourir les chemins de la formation et de l'accompagnement. Sous différentes formes, nous nous sommes toujours inscrits dans une vision complexe de l'humain.

Cet accueil de la complexité nous a permis de nous prémunir du risque d'utiliser un prêt-à-porter dans nos formations. En faisant confiance à autrui nous avons eu la chance de régulièrement nous émerveiller devant la puissance créative des collectifs. Pour autant, ce pouvoir d'agir n'est pas donné, il se construit, selon de multiples chemins possibles.

Nous avons à cœur d'accompagner ces développements. C'est pour dynamiser les potentiels de coopération en intelligence des individus et des équipes que nous avons conçu une diversité de ressources (méthodes, outils, jeux, articles, ouvrages, sites internet, formations expérientielles, espaces de co-vision, etc.). Le livre que vous tenez entre les mains en est une déclinaison.

Nous espérons qu'il sera une source d'inspiration sur votre propre chemin. Nous vous souhaitons beaucoup de plaisir à vous immerger dans l'univers de Camille que nous avons conçu pour vous.

Qui est Camille ? À vous de le découvrir pour construire votre parcours avec elle dans cette aventure interactive et enrichir votre réflexivité !

Avant de vous lancer dans l'aventure

L'aventure qui suit est un peu particulière.

La raison ? L'actrice ou l'acteur principal-e, c'est vous !

Vous allez rentrer dans la peau de Camille, une intervenante du champ de l'accompagnement. Si vous souhaitez en savoir un peu plus sur elle (et donc vous d'une certaine manière dans l'aventure !), nous vous proposons d'écouter son interview à la page www.intelligencecollective.org/presentation-camille ou via ce QR code :



Comme dans tout livre dont vous êtes l'héroïne ou le héros, l'histoire prendra vie au fil des pages en fonction de vos choix. Nous espérons qu'elle constituera ainsi une expérience ludique et apprenante.

Vous vivrez au cours de cette aventure vos premières séances d'intervention auprès de l'équipe enseignante de l'école des Lilas.

Chaque épisode se conclut par une « sortie » unique, ainsi, pas de risque de revenir à l'épisode précédent. Soyez aussi rassuré-e, il n'y a pas de bon ou de mauvais parcours, pas de choix juste, faux ou meilleur qu'un autre, seulement des expériences à vivre et à réfléchir.

Certain-e-s d'entre vous feront peut-être quelques petits détours ou auront parfois l'impression de tourner en rond, voire verront l'aventure se terminer... cela fait partie du jeu et de la vie... mais ici, il y a bien sûr toujours la possibilité de la recommencer.

Afin de vous permettre de vivre au mieux votre « périple en accompagnement », nous vous donnons ici quelques clés de cheminement.

Vous trouverez tout au long des pages des icônes en lien avec

- des choix que vous aurez à opérer et
- des pauses réflexives que nous vous proposons de réaliser.

Un résumé de ces icônes figure à la fin de cette présentation.

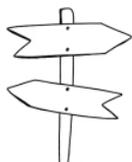
Les choix à opérer

Deux types de choix vont vous permettre de cheminer dans l'aventure.

A chaque choix, vous serez invité-e à vous rendre au numéro indiqué en lien avec l'option retenue, ici :

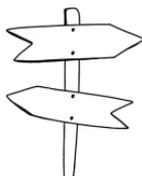
17

Choix d'une action



Si vous rencontrez cette icône, vous pourrez choisir *une action à réaliser* afin de poursuivre votre chemin parmi les options proposées.

Par exemple :



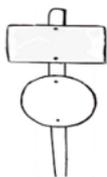
Je décide de me rendre tout de suite dans le bureau de la directrice pour lui demander un échange.

70

Je souhaite prendre un peu de temps pour réfléchir à la situation.

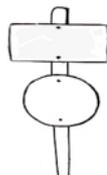
72

Choix d'une situation



Cette icône vous indique que vous allez poursuivre votre parcours selon l'intérêt que vous portez à l'une ou l'autre *situation proposée*. Il ne s'agira donc pas de choisir une action mais plutôt une situation ou un contexte que vous souhaitez explorer pour la suite de l'aventure.

Par exemple :



La personne est d'accord avec votre proposition.

19

La personne exprime un avis différent et elle ne souhaite pas suivre votre proposition.

22

Une suggestion : n'hésitez pas à faire un choix contre-intuitif, il pourrait être apprenant !

Les activités complémentaires de réflexion

Différents niveaux de lecture sont possibles. En fonction de vos envies, de vos intérêts ou de votre disponibilité, vous choisirez de réaliser (ou non) les activités complémentaires proposées.

Celles-ci se présentent sous forme de pauses de quelques minutes. Elles enrichiront votre lecture et votre expérience en lui donnant une dimension « méta » et constructive.

Ces pauses thématiques servent à une réflexion qui peut être individuelle ou collective (par exemple dans un temps de formation ou de coopération).

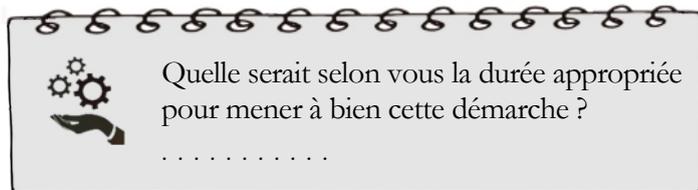
Cinq types de pauses vous sont proposées à différents moments de l'aventure.

Sur les aspects stratégiques et techniques



Lorsque vous rencontrez ce signe, vous êtes invité-e à réaliser une réflexion sur les *stratégies et techniques*. Vous y investirez les questions de conception de démarche, de dispositif, d'intervention, etc.

Par exemple :

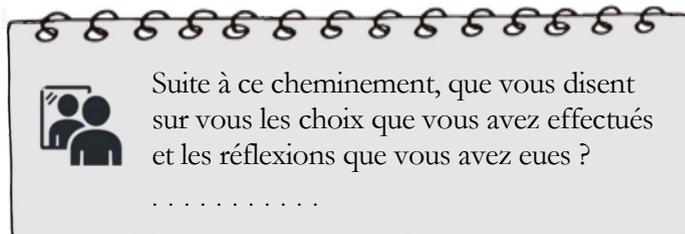


Sur vous et les choix que vous avez opérés



Lorsque vous rencontrez cette image, c'est vous-même qui devenez objet de la réflexion. Nous vous invitons ici à une pause *réflexive sur vous*.

Par exemple :

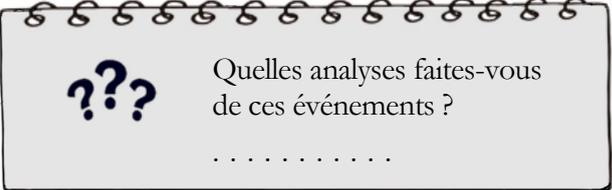


Sur vos analyses et hypothèses



Il est ici question d'interroger les *analyses et hypothèses* que vous élaborez en lien avec l'aventure et les situations qui vous sont proposées.

Par exemple :



???

Quelles analyses faites-vous de ces événements ?

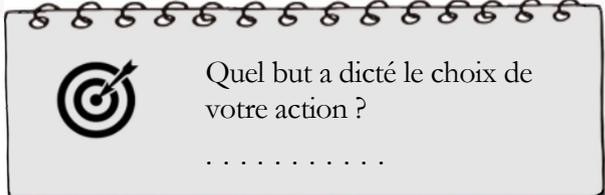
.....

Sur les buts que vous poursuivez



Cette pause vous permettra de vous interroger sur les *buts et visées* que vous poursuivez au fil de l'aventure en fonction de vos choix.

Par exemple :



Target icon

Quel but a dicté le choix de votre action ?

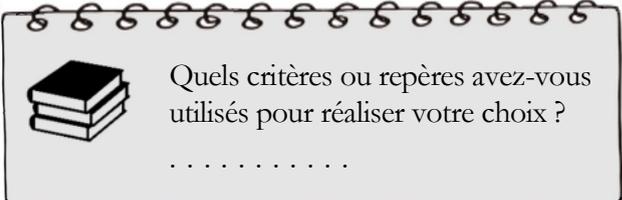
.....

Sur vos références et les savoirs que vous mobilisez



Avec cette pause nous vous proposons d'explorer vos *références*. Il s'agira de penser à vos grilles de lecture, à vos connaissances, aux modèles et savoirs qui sous-tendent et structurent vos façons de penser et d'agir.

Par exemple :



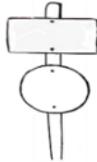
Stack of books icon

Quels critères ou repères avez-vous utilisés pour réaliser votre choix ?

.....

Une suggestion : prenez ce temps de pause, juste quelques minutes... et laissez infuser !

Résumé des icônes

	Choix d'une action		Choix d'une situation
	Pause sur les aspects stratégiques et techniques		Pause sur vous et les choix que vous avez opérés
	Pause sur vos analyses et hypothèses		Pause sur les buts que vous poursuivez
	Pause sur vos références et les savoirs que vous mobilisez		

Vos commentaires

Nous vous invitons à partager des commentaires sur le site internet à la page

www.intelligencecollective.org/commentaires

Qu'est-ce que vous avez particulièrement apprécié dans l'aventure ?

Qu'est-ce que vous en avez appris ? Qu'est-ce que vous avez moins apprécié ?

Quels souhaits, quelles suggestions avez-vous pour la suite de l'aventure (saison 2) ?

Episode 1

Il y a un début à tout



Je n'irai pas jusqu'à dire que les mandats et contrats arrivaient comme tombent les feuilles à l'automne. Mais avec deux nouveaux groupes d'**analyse de pratiques** et l'**accompagnement** d'une équipe en situation de crise, je ne manquais pas d'activité en ce début d'année. C'est en filant cette **métaphore** automnale que j'ouvris mon mail ce matin-là d'octobre.



De : zelia.desfontaine@lldveh.com

A : camille.astele@advelh.com

Objet : Supervision de notre équipe d'enseignants

Bonjour Mme Astele,

Je me permets de vous contacter au sujet d'une supervision que nous souhaitons mettre en place pour notre équipe enseignante. Je vous écris parce que je suis la référente de l'équipe.

J'ai eu votre contact par un ami (Samir Fayed) qui travaille à l'hôpital du centre-ville et avec qui vous aviez œuvré en accompagnant son équipe.

Seriez-vous disponible pour nous superviser ?

Et si oui, quelles seraient les conditions (notamment tarifaires) de cette intervention de votre part ?

D'avance merci de votre réponse.

Bien cordialement

Zélia Desfontaine, enseignante référente, Ecole des Lilas

Au cours de l'après-midi, je prends ma plume numérique.



De : camille.astele@advelh.com
A : zelia.desfontaine@lldveh.com
Objet : Supervision d'une équipe d'enseignants

Bonjour,

Je vous remercie de votre sollicitation et vous témoigne par ce mail mon intérêt pour cette éventuelle collaboration. Je me souviens bien du travail réalisé avec votre ami Samir et je me réjouis qu'il m'ait recommandé, j'espère y voir un signe des bénéfices potentiels que son équipe a pu retirer de notre coopération.

.....

Avant de m'engager plus en avant, je souhaite donner à mon interlocutrice des informations (par mail) concernant l'esprit de mon approche et les possibilités d'intervention.



2



Il me semble important d'avoir un contact avec la référente par téléphone pour envisager les façons d'avancer ensemble. Je l'évoque dans mon mail et je lui propose ce contact.



4

Je souhaite rencontrer la référente pour réfléchir avec elle à la demande et aux modalités possibles d'y répondre. Je lui partage mon souhait dans mon mail.



5



Je poursuis ainsi mon mail...

Avant d'aller plus loin dans la mise en œuvre de ce projet, je tiens à vous communiquer quelques éléments qui vous permettront de cerner la philosophie dans laquelle je travaille.

Tout d'abord il me faut préciser que la notion de supervision est assez générale et qu'elle regroupe une multitude de déclinaisons. Pour moi, il s'agit d'une démarche d'accompagnement qui travaille sur mesure, en fonction du contexte et de la situation.

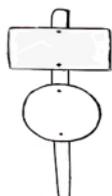
Le panel des possibles est assez large et je pense que le mieux serait que l'on puisse en parler de vive voix.

Il nous faudra aussi aborder à cette occasion les questions relatives aux conditions de réalisation de l'éventuelle intervention : lieu, durée, fréquence, tarif, etc.

Je reste dans l'attente de vous lire pour poursuivre l'échange.

Bien cordialement

Camille Astele



Après 15 jours, je n'ai toujours pas de réponse.

3

Zélia Desfontaine m'envoie, cinq jours après mon courriel, une réponse dans laquelle elle me précise son intérêt et me propose des dates de rencontre.

8

La réponse qui me parvient cinq jours après confirme l'intérêt de la référente mais sa vision semble vague sur ce qui est attendu et sur ce qu'il est possible de faire.

10

Zélia Desfontaine me répond cinq jours après qu'elle est très intéressée et que ce que je lui ai exposé correspond clairement à sa vision.

11



Ce n'est pas la première fois que mes envois restent pour un temps sans réponse. Ce délai est parfois un indicateur de la disponibilité de mes interlocuteurs et je le prends comme une information. Cette fois, je dois cependant bien me rendre à l'évidence : plus de 15 jours se sont passés et aucune nouvelle de la référente de l'école dans ma petite boîte mail. Dans ces situations, je me demande toujours ce qui pourrait en être la cause dans ma **démarche** ; en d'autres termes, ce qu'il peut y avoir « de mon côté ». J'interroge la façon dont j'ai formulé ma réponse, son contenu, le délai de l'envoi...

C'est à tous ces éléments que je réfléchis. Mais je ne peux que faire des hypothèses, surtout que nous sommes au tout début du processus.



Ayant déjà une charge importante de travail, je décide de ne pas relancer la référente.

6

Considérant que la demande entre clairement dans mon champ d'intervention et que je suis très motivée pour y répondre, je choisis de relancer la référente.

7



Quelle analyse complémentaire faites-vous des causes potentielles de cette absence de réponse ?

.....



Zélia Desfontaine m'a proposé un moment pour se parler par téléphone qui me convenait.

Bonjour Madame Desfontaine,

...

Oui très bien, je vous remercie, j'ai pensé qu'il est plus simple de s'appeler pour échanger sur votre demande.

...

Tout à fait, sur les objectifs mais aussi les démarches concrètes que nous pourrions mettre en place.

...

Nous pourrions parler des conditions dans un second temps si vous le voulez bien. Je vous propose que l'on voie d'abord si nous nous entendons sur ce que je peux vous proposer en fonction de vos objectifs et besoins. En préalable vous pouvez peut-être me donner quelques informations sur le contexte...

J'apprends ainsi que l'équipe est composée de 10 personnes dont elle-même. Sa charge de référente ne lui confère pas de statut hiérarchique et sa fonction consiste surtout à faire l'interface entre les enseignant·e·s et la direction. Parfois elle se retrouve être aussi l'interlocutrice privilégiée des parents... mais ce n'est pas dans ses attributions.

Quatre membres de cette équipe sont depuis cinq ans ou plus dans l'école. Le degré d'ancienneté dans la fonction d'enseignant est très hétérogène (il va de 29 ans à 2 ans). Les profils sont aussi très variés, autant en termes de motivation que de type de compétences. C'est une équipe qui apparaît globalement bien engagée, ce qui se traduit par de nombreuses actions réalisées tout au long de l'année. Néanmoins, les démarches menées au cours des années précédentes ont été coûteuses en énergie. L'équipe reste solidaire et motivée, mais elle semble s'épuiser doucement.

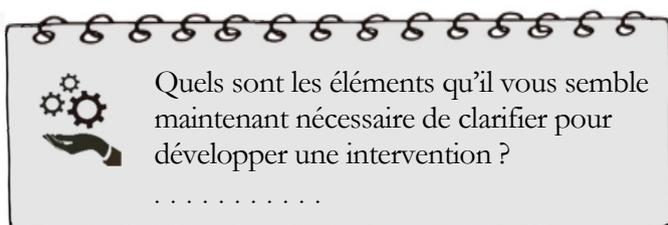
Pour finir, la référente me précise que la **supervision** porterait avant tout sur une préoccupation de plus en plus présente dans l'équipe, à savoir la gestion des relations avec les parents.

Après l'avoir écoutée tout en prenant note de ses propos, je lui présente le cadre très général de ce que nous pouvons faire. Je suis ainsi amenée à préciser que la notion de **supervision** est assez générale et qu'elle regroupe une multitude de déclinaisons. J'évoque que pour moi, il s'agit d'une démarche d'**accompagnement** qui travaille sur mesure, en fonction de la situation.

Le panel des possibles est donc assez large...

Je lui exprime mon avis :

D'après le contexte que vous me présentez et les démarches potentiellement réalisables, je pense que nous pouvons effectivement envisager de travailler ensemble. Il nous faudrait cependant au préalable clarifier.....



Nous avons défini un moment pour nous rencontrer avec la référente.

J'entre dans l'établissement. La lumière d'automne me fait toujours de l'effet. C'est encore davantage le cas si je « retourne à l'école ». En entrant dans la salle où nous allons

travailler, je ressens un mélange de nostalgie et d'espoir. Cela joue forcément sur mon professionnalisme, mais sans le déborder !

C'est drôle, on se fait toujours une idée des personnes que l'on va rencontrer pour la première fois et cela ne correspond pas toujours. Nous n'avons que peu échangé avec Zélia Desfontaine. Lorsque je la vois m'accueillir à l'entrée du bâtiment scolaire, je constate pourtant qu'il n'y pas de **décalage** par rapport à ce que j'avais imaginé d'elle.

- *Bonjour,*
- *Bonjour, vous avez trouvé facilement ?*
- *Oui, oui pas de problème, c'est bien indiqué.*

On pénètre dans un petit local qui sert de bureau et de salle d'entretien. L'ambiance est celle d'une école classique mais active, les affichages sur les murs en témoignent. Après les présentations rapides mais informelles nous échangeons sur l'école et sa dynamique.

L'équipe, dont je fais aussi partie en tant qu'enseignante, est composée de 10 personnes. Ma charge de référente ne correspond pas à un statut hiérarchique. Je suis là pour faciliter le fonctionnement, par exemple pour la diffusion des informations entre les collègues et la direction. Parfois les parents viennent me voir directement pour se plaindre [elle rit], ils croient que je suis une responsable de l'école, mais ce n'est pas le cas, je n'ai pas de rôle par rapport aux parents, mis à part pour ce qui concerne les élèves de ma classe bien sûr...

Au cours de l'échange, j'apprends que quatre membres de cette équipe sont depuis cinq ans ou plus dans l'école. Le degré d'ancienneté dans la fonction d'enseignant est très hétérogène (il va de 29 ans à 2 ans). Les profils sont aussi très variés, autant en termes de motivations que de type de compétences.

*Notre équipe est plutôt engagée, on réalise pas mal d'actions tout au long de l'année. Mais c'est vrai qu'avec toute l'énergie que cela demande, on s'épuise un peu. On reste solidaire, mais c'est un peu plus fragile avec le temps... La **demande** de supervision est issue de plusieurs échanges que nous avons eus dans l'équipe, particulièrement au sujet de la dégradation de la relation avec les parents.*

Après l'avoir écoutée et pris quelques notes, je lui présente le cadre très général de ce que nous pouvons faire. Je suis ainsi amenée à préciser que la notion de **supervision** est assez générale et qu'elle regroupe une multitude de déclinaisons. J'évoque que pour moi, il s'agit d'une **démarche d'accompagnement** qui est développée sur mesure, en fonction du contexte et de la situation.

- *Je vois qu'il y a donc plein de possibilités au niveau des modalités de travail.*
- *Oui et l'intérêt, c'est de pouvoir ajuster la mise en œuvre au plus près des besoins. Pour cela je pense qu'il nous faudrait préciser...*

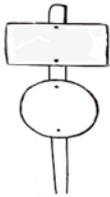


Quels sont les éléments qu'il vous semble maintenant nécessaire de préciser pour développer une intervention ?
.....

12



Les journées qui suivent sont bien remplies. Je ne pense plus du tout à Zélia Desfontaine ni à mon courriel resté sans suite.



Cinq jours plus tard, je reçois un courriel de la référente.

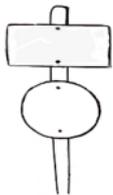
8

Cinq jours plus tard, je n'ai aucune nouvelle.

9



Après une formule de courtoisie, je précise dans mon mail que je suis toujours disponible pour échanger et approfondir ma compréhension de la **demande**, tout autant sur les questions de fond (objectifs, démarche...) que sur la forme (date, durée, tarif, lieu...). Je reçois plusieurs jours plus tard une réponse.



La référente me fait des propositions de dates pour une séance de supervision avec l'équipe.

8

La référente confirme son intérêt et celui de l'équipe ; son courriel reste assez général et flou.

10

La référente présente dans son mail une vision claire de ce qui pourrait être fait en supervision.

11

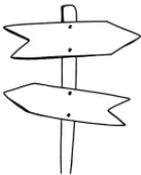
La réponse confirme l'intérêt de l'équipe ; la référente ne semble pas au clair sur les demandes de chaque membre.

14



J'ouvre le mail à mon bureau et je me dis que les feuilles continuent de tomber par la fenêtre. Je me rends compte qu'en formulant cette idée, j'entrouvre une double réalité. Les feuilles ne tombent pas par la fenêtre mais c'est par elle que j'y ai accès... Bon, je réfléchirai plus tard à ce que peut m'apprendre cette réflexion par rapport au choix de m'engager ou non dans cette intervention !

Dans son courriel, Zélia Desfontaine m'explique après s'être excusée du délai de réponse que les chaudes actualités de l'école en sont la cause. Elle me remercie de la promptitude de ma réponse qui contraste avec la sienne. Elle me précise aussi tout son intérêt pour la collaboration envisagée et notamment pour traiter ensemble la question des relations avec les parents. Elle me propose que l'on trouve une date pour démarrer la **supervision** avec l'équipe. Elle me communique des plages de dates possibles pour une première séance et elle m'invite à lui transmettre celle qui me convient le mieux.



J'opte pour aller de l'avant et suivre sa proposition, à la fois curieuse de voir la suite et habitée par des questions.

17

Je souhaite avant toute chose en savoir un peu plus sur la demande et je le lui exprime dans mon courriel.

18

Quel(s) but(s) poursuivez-vous selon le choix effectué ?
.....



L'aventure s'arrête là avec cette équipe, avant d'avoir commencé ! C'est à chaque fois une expérience pour moi, mes questionnements se poursuivent et ils nourrissent le développement de mes apprentissages et de mon pouvoir d'agir.

Libre à vous de recommencer l'aventure en vous rendant ici

1

Penser les démarches d'accompagnement et réfléchir aux postures et interventions qui favorisent le développement de l'intelligence collective.

Un livre dont vous êtes l'héroïne ou le héros, avec lequel vous créez votre parcours dans l'accompagnement d'une équipe.

Ce livre n'est pas un livre comme les autres.

Un moyen de formation et d'autoformation avec une galaxie de ressources disponibles via le site intelligencecollective.org

**+ de 100 questions réflexives
Un glossaire de 55 termes
Des dizaines de références**

**20 méthodes et outils
Un journal personnel
Des ressources audio**

Avec cette expérience réflexive, votre rapport au livre et à la formation risque bien de changer, de même que vos pratiques de coopération et de facilitation !

Cet ouvrage s'adresse aux professionnel-le-s de l'accompagnement, de la formation et du milieu de l'enseignement ainsi qu'aux personnes désireuses de vivre une aventure interactive et réflexive.

Yann Vacher est formateur et chercheur en sciences de l'éducation. Son travail porte sur la réflexivité, l'accompagnement ou encore les démarches pédagogiques et didactiques. Pour en savoir plus : <https://yann-vacher.fr>

Marc Thiébaud œuvre dans l'accompagnement, la formation et l'animation de groupe. Ses travaux mettent l'accent sur le développement de la coopération et du pouvoir d'agir des individus et des collectifs. Voir : www.formaction.ch

Prix : 25€

ISBN : 978-2-3226-1352-6



9 782322 613526