



**CONTRIBUER À LA  
PERFORMANCE  
GLOBALE DES  
ENTREPRISES :  
DES REPÈRES POUR  
LES ACCOMPAGNANTS**



# EDITO

” Tandis que les entreprises sont soumises à une concurrence croissante, à une accélération des évolutions technologiques ou géopolitiques, à une instabilité des marchés, elles sont également dans l'obligation de trouver des modes de management plus efficaces.

Le management par la mission et les compétences a pour objectif de libérer le fantastique potentiel des ressources dont disposent les salariés en termes de créativité, d'initiative, d'action, de proposition, d'entraînement, pour rendre l'entreprise plus efficace et plus compétitive. Il s'agit d'une démarche qui ne peut être initiée que par la direction de l'entreprise, dans l'intérêt conjoint des entreprises et des salariés. Pour rendre opérationnelle cette démarche, l'institut Condorcet Auvergne Rhône-Alpes s'est rapproché d'Élence afin de proposer à ses entreprises adhérentes un accompagnement dans leur transformation. Cet accompagnement s'envisage en plusieurs étapes :

- d'abord faire partager les représentations : le leadership et les collaborateurs ont-ils la même représentation de l'entreprise ? La raison d'être de

l'entreprise, les missions et les objectifs sont-ils partagés par tous ?

- Mais également, faire comprendre que chacun (leadership et collaborateurs) a une responsabilité dans le succès ou l'échec de l'entreprise.

- Ensuite, aider le leadership à concevoir et déployer sa vision (vocation, ambition, missions, valeurs...) ce qui implique de manager par la mission.

Dans un même temps, il est aussi nécessaire d'aider les collaborateurs à acquérir confiance et autonomie. Ainsi, chacun peut se sentir entrepreneur et prendre conscience des compétences qu'il possède et de celles qu'il doit acquérir, ce qui implique de manager aussi par les compétences.

En synthèse, pour l'accompagnant, il s'agit d'élaborer un contrat de mission entre le leadership et les collaborateurs où se définit une organisation co-construite, adaptée à l'entreprise et à ses membres.

**Philippe MARCADE**

Institut Condorcet Auvergne Rhône Alpes

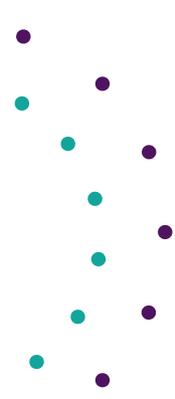
# SOMMAIRE

---

1 POURQUOI ACCOMPAGNER  
AUTREMENT ?

2 UN SYSTÈME INNOVANT.

3 UNE POSTURE ADAPTÉE  
D'ACCOMPAGNANT.



# I. POURQUOI ACCOMPAGNER AUTREMENT ?

## LES ENTREPRISES « COINCÉES » DANS LE SYSTÈME DU « D'AVANTAGE DE LA MÊME CHOSE »

---

Depuis 30 à 40 ans, dans un contexte de plus en plus contraignant et mouvant, les entreprises sont enfermées dans une logique d'optimisation de coûts : performance strictement économique, de mécanisation dans la façon de traiter les sujets en silos : RH, commercial, expertise technique, sécurité, etc.

Tout ceci, bien qu'elles aient la volonté de faire du participatif et de prendre en compte les dimensions sociales.

Ainsi, il semble que les entreprises aient appliqué les mêmes « recettes » que dans l'ancien monde (visibilité à long terme, croissance...). Dans un contexte pourtant bien différent où les évolutions ultra-rapides imposent des remises en cause permanentes et une grande capacité d'adaptation des salariés et managers. Il convient donc de prendre de plus en plus en compte le facteur humain, garant de la réussite d'un changement au sein de l'entreprise.

“

*70 % des changements organisationnels en entreprise n'atteignent pas leurs objectifs. La grande majorité des échecs ne découle pas de causes « techniques »- budget insuffisant, manque de planification, déploiement des moyens inadéquats ... - , mais par une prise en compte insuffisante du facteur humain.*

”

# LES ACCOMPAGNANTS ÉGALEMENT DANS LE SYSTÈME DU « D'AVANTAGE DE LA MÊME CHOSE »

---

Les entreprises essayent d'introduire du changement et de créer de nouvelles organisations, à partir d'une représentation inchangée du travail, de la personne et des collectifs de travail, de la hiérarchie, ou encore du management. Les accompagnants, quant à eux, ont à favoriser la co-construction de changements avec l'ensemble des acteurs potentiellement impactés, et à accompagner ce changement tout en permettant les ajustements pour répondre aux attentes des différentes parties (salariés, managers, chef d'entreprise, clients,...)

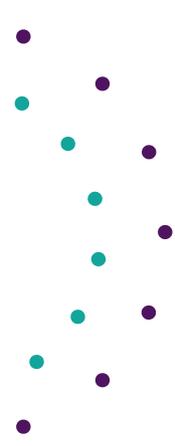
**Évoluant dans le même contexte, les accompagnants ont à requestionner leurs manières de faire dans un projet de changement. Probablement ont-ils relayé l'argument de la fameuse « résistance au changement des salariés », et peu pris en compte la mise en tension générée entre des nécessités stratégiques (non contestables) et les besoins humains dans le travail quotidien qu'on leur impose de changer.**

**De plus, face à la logique d'optimisation, les accompagnants sont intervenus de l'extérieur en tant qu'« experts » parmi les experts dans leurs spécialités.**

**Dans cet environnement chahuté, comportant des contraintes paradoxales, l'enjeu pour les consultants et les institutions est donc de proposer une façon d'accompagner permettant :**

- d'appréhender de manière collective la façon de travailler et de fonctionner,**
- de conduire des transformations organisationnelles à l'intérieur de l'entreprise.**

**En réalité, bien qu'extérieurs à l'entreprise, les accompagnants sont dans le système : ils relaient potentiellement les habitudes et les difficultés des structures qu'ils accompagnent. Ils veillent à apporter un décalage, au moins de temps en temps, au moins partiellement afin d'amener cette prise de recul dans l'entreprise.**



## II. UN SYSTÈME INNOVANT

**POUR ACCOMPAGNER LES ENTREPRISES EN COHÉRENCE AVEC CES DIFFÉRENTS ENJEUX, L'ACCOMPAGNEMENT OPTIMAL EST UN SYSTÈME D'ACCOMPAGNEMENT S'APPUYANT SUR 3 PILIERS**

**1**

**Un collectif d'intervenants externes (les experts et les ressources).**

**2**

**Un collectif d'entreprises afin de croiser les expériences vécues.**

**3**

**Un collectif d'institutionnels qui anime l'ensemble et garantit un cadre structuré et cohérent.**

“

*Ce système est expérimenté dans Élence depuis 2 ans pour conduire l'accompagnement d'une trentaine d'organisations.*

”

# PILIER 1 : LE COLLECTIF D'ACCOMPAGNANTS

---

**Pour favoriser la montée en compétence, grandir dans les pratiques et accompagner de manière juste l'entreprise, les accompagnants doivent appartenir à un collectif ou pouvoir s'appuyer sur un réseau.**

**Trois points sont déterminants:**

- Le collectif doit être constitué d'accompagnateurs «ressources» et d'experts avec des compétences complémentaires (psychologues du travail, ergonomes, médiateurs, performeurs, ...),
- Il doit exister un espace physique ou virtuel permettant les échanges. L'objectif étant de partager des problématiques rencontrées, des réflexions sur des situations, des expertises, des méthodes et outils, un espace collectif s'avère profitable à chaque accompagnateur et à chaque entreprise, afin d'apporter un accompagnement le plus pertinent possible.
- Un engagement, les accompagnants ressources et experts ont en commun d'être expérimentés, et d'être en capacité de :

**S'INSCRIRE DANS UN TRAVAIL EN COMMUNAUTÉ,**

**PRATIQUER LA MÉTA COMMUNICATION ET LES RÉGULATIONS  
RELATIONNELLES,**

**CO-INTERVENIR,**

**CONTRIBUER ET S'INSPIRER DU COLLECTIF D'ACCOMPAGNATEURS.**

# PILIER 2

## UN COLLECTIF D'ENTREPRISES

---

### De nombreux avantages à la collaboration entre entreprises :

**1** | Des rencontres entre pairs qui réunissent les entreprises engagées dans le même type de démarche et leurs accompagnateurs, co-animées par les 2 parties. Ces temps apprenants peuvent être construits autour de partages d'expériences et d'apports de connaissances. S'ils sont ouverts à plusieurs fonctions au sein d'une même entreprise (RH, direction, performance,...), ces temps permettent également un apprentissage partagé et renforcent le lien entre acteurs internes.

**2** | Des rencontres qui permettent l'ouverture et le croisement de différents mondes : entreprises pionnières invitées, ateliers de co-réflexion, conférences, etc.

**3** | Des séances de travail thématiques qui permettent de :

- formaliser, schématiser ou faire une démonstration d'une approche/outil intéressant(e),
- disposer de repères en terme d'approche de la Qualité de Vie au travail et de santé (sans être expert), partager un langage commun.

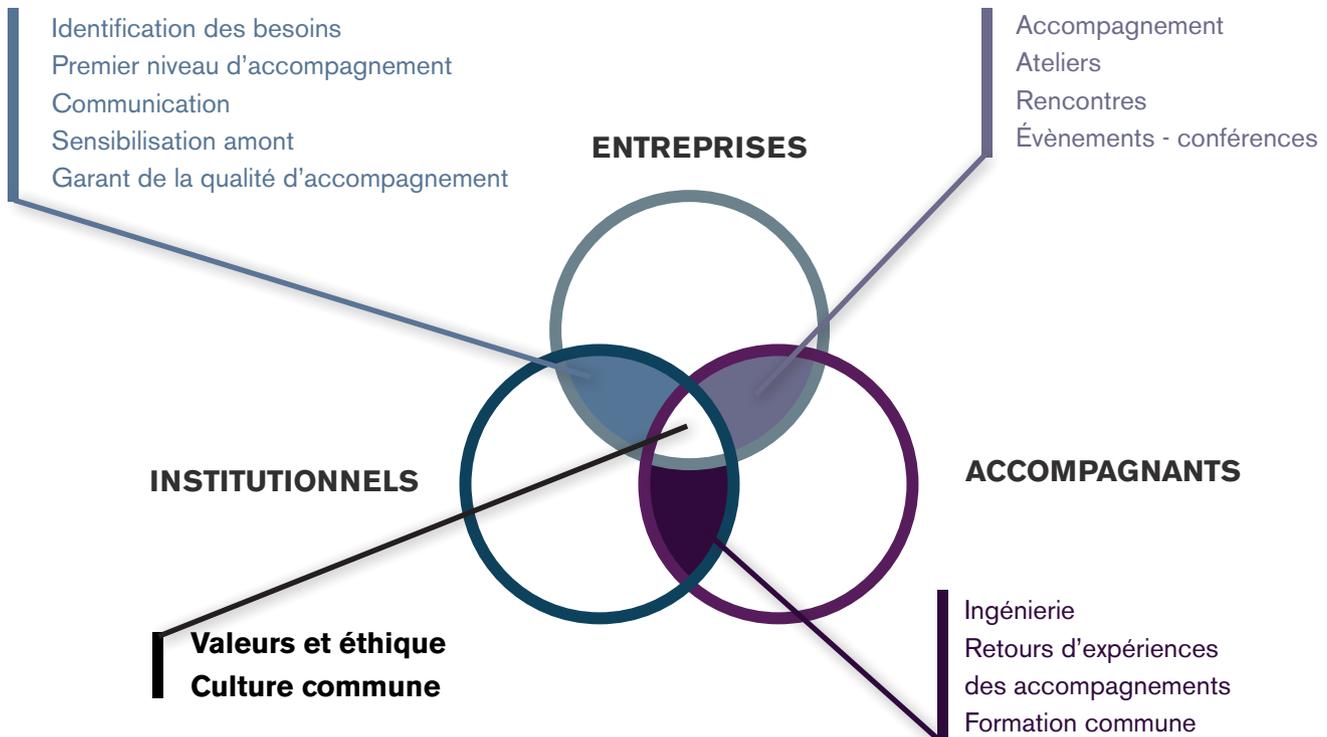
# PILIER 3

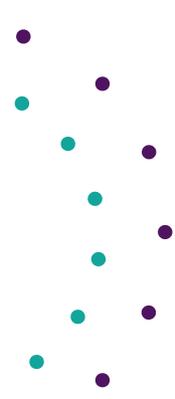
## LE COLLECTIF D'INSTITUTIONNELS

**Pour faire du lien et faire grandir le système (des acteurs de la santé, prévention, du développement économique, les collectivités, etc.).**

### IL AGIT À DIFFÉRENTS NIVEAUX :

- L'identification des besoins,
- Une sensibilisation et une communication auprès des entreprises en faveur de l'association entre performance économique et QVT ,
- Un rôle central de coordination et d'animation des différentes parties prenantes,
- Le recrutement, l'animation, et l'évaluation des accompagnants,
- L'évaluation des actions pour ajustement de l'offre de service aux entreprises.





### III. UNE POSTURE ADAPTÉE D'ACCOMPAGNANT

La tension vécue dans les entreprises, entre la nécessité **d'efficacité** des process internes et la nécessité **d'adaptation** permanente, pèse sur les hommes. Il leur est demandé l'impossible : **à la fois respecter les process et la hiérarchie, et développer plus d'autonomie, d'agilité et d'innovation.**

---

*L'ACCOMPAGNANT DOIT AIDER L'ENTREPRISE À METTRE EN LUMIÈRE LES FORCES ET LES LIMITES DE SON SYSTÈME, AVEC SES PARTIES PRENANTES.*

---

Ainsi, pour les accompagnants, la posture, c'est-à-dire la façon d'entrer en relation avec les personnes et les équipes accompagnées, et la façon d'appréhender le besoin de l'entreprise, doit permettre ce pas de côté. Elle aide les acteurs à regarder et à se questionner sur le « comment on fonctionne » et « où veut-on aller ? ». En cela, il est essentiel de distinguer 2 types de postures d'accompagnement.

# ILLUSTRATION DES DEUX POSTURES D'ACCOMPAGNEMENT :

---

Lors d'une démarche pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise, un diagnostic « Santé & Performance » a été réalisé avec une équipe mixant des managers et des membres du CODIR.

Les points de vue ont été partagés sur l'ensemble des sujets du diagnostic (stratégie, management, investissement, planification, organisation...) mettant en lumière plusieurs divergences. Un consensus a rapidement permis de dégager 4 sujets de travail prioritaires. Pour la suite de l'accompagnement, deux postures peuvent être envisagées:

## **1** POSTURE EXPERT

**Traiter les 4 sujets en montant des groupes de travail, selon les expertises et spécialités des personnes et services.**

**Structurer et planifier le travail des groupes et organiser une synthèse.**

## **2** POSTURE RESSOURCES

**Faire un retour d'expérience à l'ensemble des managers sur ce qui a rendu possible un travail collectif et la construction d'une cohérence, une cohésion,**

**Mettre à profit le retour d'expérience pour définir comment impliquer toute l'entreprise (ou au moins les équipes concernées),**

**Démarrer par un séminaire qui réunit les équipes impliquées pour prendre le temps de partager et comprendre les enjeux de l'entreprise.**

## L' ACCOMPAGNANT AJUSTE EN PERMANENCE LA POSTURE AFIN D'ADAPTER LA TAILLE DU PAS DE CÔTÉ



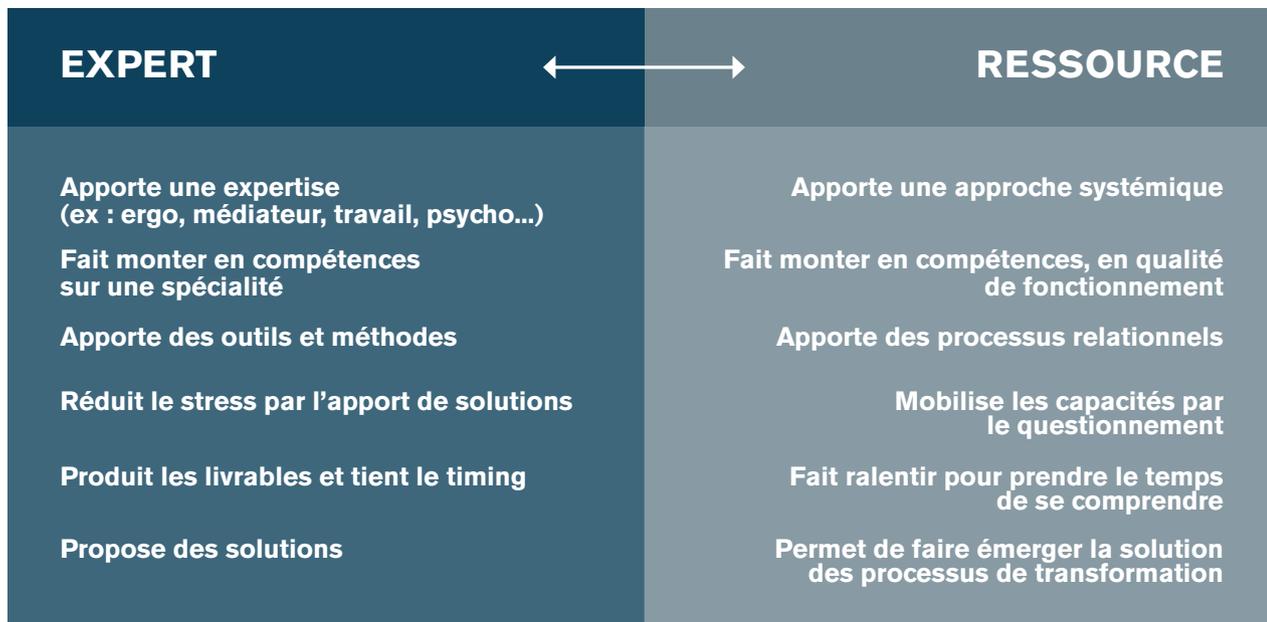
- Trop grand, l'accompagnant sort de la culture et du registre de l'entreprise.
- Trop petit, il ne permet ni la prise de recul ni le questionnement de l'entreprise sur son fonctionnement et sa logique de performance.



*D'autre part, par cette « danse » entre les 2 postures, il entraîne les équipes et les personnes à identifier elles mêmes les ajustements mis en place. Ce qui facilitera l'appropriation de la démarche, permettant une éventuelle reconduction en l'absence de l'accompagnant.*



## RÔLE DE L'ACCOMPAGNANT : SITUER ET/OU DÉPLACER LE CURSEUR EN CONSCIENCE



### LES ACCOMPAGNANTS MOBILISENT EN PREMIER LIEU LA POSTURE « RESSOURCE »

Les manières de travailler « en posture ressource » sont l'occasion de découvrir et d'expérimenter les bénéfices du « travailler ensemble » autour d'un problème concret de l'entreprise. Elles accompagnent sur le chemin de la construction d'une vision et d'une compréhension partagée des enjeux, nécessaires à l'implication du reste de l'entreprise. Une bonne compréhension, partagée, des enjeux, du travail réel et des problématiques rencontrées (via la posture ressource) sont indispensables à l'identification de solutions (via la posture expert). C'est donc un préalable indispensable, dont découleront les résultats opérationnels (qualité, cout, délais).

La qualité de l'accompagnant « ÉLENCE » consiste donc à être en capacité d'ajuster en permanence le curseur de sa posture en fonction du contexte, de la culture de l'entreprise, de la situation présente, tout en tendant à la complémentarité des accompagnants ressources et experts.

# LA COMPLÉMENTARITÉ DES ACCOMPAGNANTS RESSOURCE ET EXPERT

---

Les accompagnants «ressources» développent évidemment une compétence experte (de par leur formation ou expérience). Ils devront néanmoins, dans certains cas, faire appel à d'autres experts qui peuvent être internes ou externes à l'entreprise accompagnée.

---

## *COMMENT LES EXPERTS ET LES RESSOURCES PEUVENT SE RETROUVER ET ÊTRE COMPLÉMENTAIRES SUR LE TERRAIN ?*

---

**Pour articuler au mieux ces deux «casquettes» (portées par plusieurs personnes), chacun devra être vigilant à ne pas rester coincé dans sa compétence propre et à rester suffisamment ouvert pour élargir son approche et accepter que l'autre soit plus compétent à certains moments de l'accompagnement.**

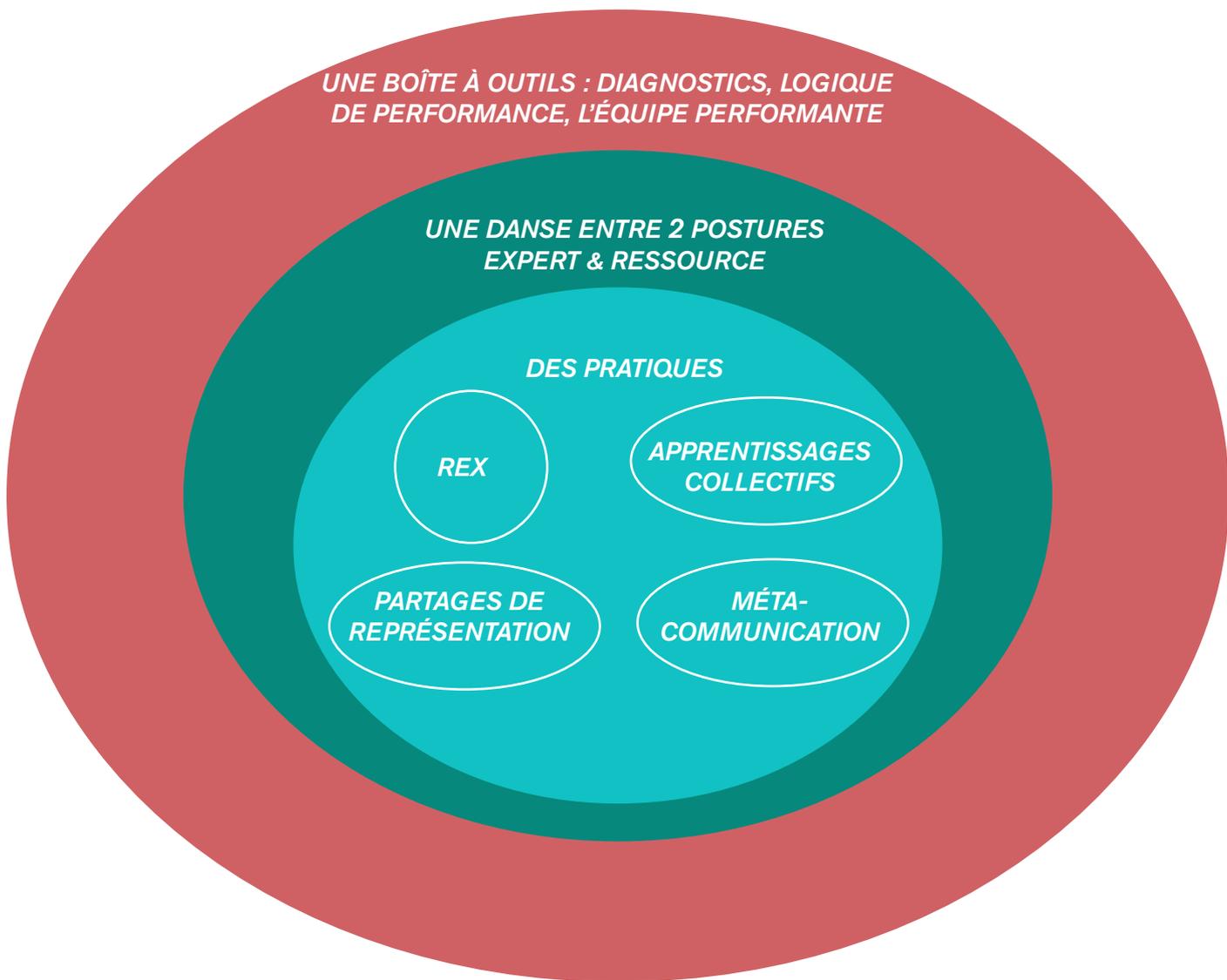
- En effet, le risque pour un « expert » est de rester coincé dans son expertise et de ne pas regarder plus largement la situation avec les personnes accompagnées.
- De même, le risque pour un « ressource » est de rester coincé dans une approche globale, de s'éloigner de la culture réelle s'il ne s'adapte pas aux personnes, de ne pas soulager par moment en proposant des solutions ou des méthodes opérationnelles.

“

*Dans tous les cas, le point de rencontre entre tous les accompagnants de l'éco-système - ressources, experts, institutionnels, etc. - est la capacité à se questionner sur sa pratique et son influence. Ce questionnement partagé, au travers de retours d'expériences et d'un cadre permettant la construction d'une qualité d'échanges interdisciplinaires, est rendu possible par un système collectif au service des enjeux de transformation des entreprises et de leur territoire.*

”

# LES INCONTOURNABLES D'UN ACCOMPAGNEMENT EN PERFORMANCE GLOBALE

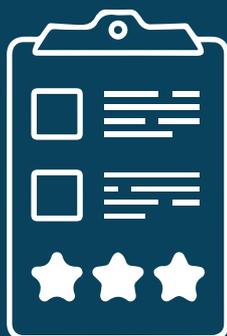


## EN SAVOIR PLUS

---

Retrouver l'ensemble des travaux et du corpus documentaire ÉLENCE à télécharger : sur le site [www.elence.fr](http://www.elence.fr)

Études, guides, veille documentaire, synthèses, fiches outils et pratiques



***Pour enrichir, nourrir des réflexions et faciliter des actions de performance globale.***



# élence

L'humain au cœur de la performance  
globale de l'entreprise

Produit par Cohésion International - Réalisé par Bihua

## MERCI À

DIRECCTE AUVERGNE RHÔNE-ALPES  
RÉGION AUVERGNE RHÔNE-ALPES  
CARSAT RHÔNE-ALPES ■ GROUPE APICIL  
ARACT AUVERGNE-RHÔNE-ALPES  
ECAM LYON ■ AGERA ■ THÉSAME



**TOUS NOS  
PARTENAIRES**



## DANS LA MÊME COLLECTION

FORMER POUR TRANSFORMER

FORMER LES MANAGERS DE DEMAIN

DES POLITIQUES PUBLIQUES COHÉRENTES  
ET INNOVANTES AU SERVICE DES ENTREPRISES

GAGNER EN PERFORMANCE GLOBALE  
ET MOBILISER L'ENGAGEMENT DES ÉQUIPES