



COACHING ET TUTORAT

Accompagnement individuel des cadres dirigeants et stratégiques d'entreprises

C O A C H I N G E T T U T O R A T

Table des matières

0	Introduction : une approche systémique de l'accompagnement	4
1	Population concernée et objectifs visés par l'accompagnement.....	5
1.1	Population concernée : cadres dirigeants et stratégiques.....	5
1.2	Objectifs visés : accompagner ce qu'ils sont ou ce qu'ils font.....	5
2	Objet de l'accompagnement et types d'accompagnateurs	6
2.1	Dix situations d'accompagnement : une typologie de ce qu'est et fait la personne accompagnée	6
2.2	Quatre types d'accompagnateurs : coach, consultant, conseiller et tuteur.....	7
3	Déroulement de l'accompagnement et outils de réalisation	8
3.1	Déroulement de l'accompagnement : rythme, durée et nombre des séances	8
3.2	Outils de réalisation de l'accompagnement : trois domaines et trois modes	9
4	Conditions d'encadrement d'un accompagnement.....	10
4.1	Deux règles de gestion des ressources humaines (appliquées aux situations 1 à 4)	11
4.2	Quatre principes déontologiques (appliquées aux situations 3 à 9).....	11
4.3	Un double principe méthodologique (appliqué aux situations 7 à 10)	12
5	Profil et recrutement des accompagnateurs	13
5.1	Profil des accompagnateurs internes et externes	13
5.2	Recrutement des accompagnateurs internes et externes	14

6	Supervision, formation et soutien des accompagnateurs	15
6.1	Supervision des accompagnateurs externes.....	15
6.2	Formation des accompagnateurs internes.....	15
6.3	Soutien des accompagnateurs internes	16
7	Conditions de déclenchement d'un accompagnement	17
7.1	Trois demandeurs d'un accompagnement	17
7.2	Six conditions d'accès à un accompagnement.....	17
8	Coût moyen à prévoir par personne accompagnée	18
9	Procédure de réalisation d'un accompagnement.....	19
9.1	Choix de l'accompagnateur.....	19
9.2	Établissement du contrat d'accompagnement	19
9.3	Démarche de réalisation de l'accompagnement	20
9.4	Restitution d'informations sur l'accompagnement.....	20
10	Annexes : typologie des situations et processus de déroulement	20
10.1	Tableau 1 : typologie des situations d'accompagnement	21
10.2	Tableau 2 : processus de déroulement des situations d'accompagnement	22

0 Introduction : une approche systémique de l'accompagnement

Ce document est une généralisation d'un dispositif d'accompagnement des cadres dirigeants et stratégiques d'un grand groupe industriel français. Ce dispositif a été conçu et mis en place dans le courant des années 2000 dans le but de rationaliser et de maîtriser le support que s'octroyaient, sur le budget de leur entité, de plus en plus de cadres dirigeants ou stratégiques du groupe.

Ce double travail, hier de rationalisation et aujourd'hui de généralisation, s'est fait en deux temps.

Dans un premier temps ont été identifiées systématiquement et caractérisées rigoureusement toutes les situations d'accompagnement possibles ou vécues *de facto* par des cadres dirigeants ou stratégiques du groupe. Il s'agissait ce faisant de prendre acte de la réalité avant d'en mesurer les effets pour la rationaliser et probablement l'enrichir.

Dans un second temps ont été précisés et parfois purement et simplement imaginés bien sûr les processus de déroulement, mais aussi les conditions d'encadrement de ces différentes situations d'accompagnement.

Le présent document est le résultat de ce double travail. Fruit de l'analyse systématique et d'un enrichissement de ce qui se pratiquait, le document présente un système cohérent et rationnel d'accompagnement à mettre à la disposition des cadres dirigeants et stratégiques. Il présente un outil systémique d'instauration et de pilotage d'une offre d'accompagnement des décideurs dans l'entreprise.

1 Population concernée et objectifs visés par l'accompagnement

Avant d'inventorier les différentes situations possibles d'accompagnement de cadres dirigeants ou stratégiques, il convient de bien préciser ce qu'est cette population de décideurs à laquelle s'adresse ce support. Puis, il convient tout aussitôt d'énoncer les objectifs visés par une telle offre qui s'intéresse autant à ce que sont qu'à ce que font les cadres dirigeants ou stratégiques des grandes entreprises ou groupes d'entreprises.

1.1 Population concernée : cadres dirigeants et stratégiques

Qu'il soit demandé par lui-même, par sa hiérarchie ou par la Direction des Ressources Humaines, un accompagnement individuel peut concerner :

- **tout cadre dirigeant ou stratégique** d'une grande entreprise ou d'un groupe ;
- **exerçant un rôle opérationnel** comme :
 - responsable d'un territoire,
 - responsable d'un centre de production ;
- ou **exerçant un rôle fonctionnel** au sein :
 - de la direction du siège,
 - d'une direction opérationnelle,
 - d'une délégation territoriale,
 - d'une direction de filiale,
 - d'une direction à compétence nationale,
 - etc.selon l'organisation propre de l'entreprise ou du groupe.

Soit, par exemple, une population d'environ 300 cadres dirigeants et stratégiques pour une grande entreprise ou un groupe de 100 000 personnes environ.

1.2 Objectifs visés : accompagner ce qu'ils sont ou ce qu'ils font

L'accompagnement d'un cadre dirigeant ou stratégique vise l'un des deux ou les deux objectifs suivants :

- le **développement du potentiel** de l'accompagné : **ce qu'il est**,
- la **réalisation d'une action** par l'accompagné : **ce qu'il fait**.

La valeur ajoutée d'un accompagnement réside donc dans **la transformation de la personne** :

- qui devient **lucide** pour **s'être comparée**,
- qui devient **performante** pour **s'être équipée**,
- qui devient **confiante** pour **avoir réussi**.

Car cette valeur ajoutée réside aussi dans **le succès des actes de la personne** ; succès vérifié au travers de résultats que cette personne sait dorénavant elle-même atteindre et mesurer.

2 Objet de l'accompagnement et types d'accompagnateurs

La population concernée étant précisée et les objectifs visés étant énoncés, il est maintenant possible de rentrer dans le contenu de l'offre d'accompagnement faite aux cadres dirigeants et stratégiques de grandes entreprises ou groupes d'entreprises.

Ce contenu, ce sont bien sûr les différentes situations d'accompagnement qu'il s'agit d'identifier et de caractériser. Mais ce sont également les différents accompagnateurs auxquels il est fait appel pour soutenir les personnes accompagnées dans certaines de leurs actions ou de leurs prises de décisions.

2.1 Dix situations d'accompagnement : une typologie de ce qu'est et fait la personne accompagnée

Parmi toutes les situations professionnelles que peut connaître un cadre dirigeant ou stratégique au sein d'un grand groupe, dix d'entre elles sont repérées comme ayant fait l'objet d'un accompagnement individuel ou susceptibles de l'être.

Le tableau 1 joint en annexe du présent document donne une typologie de ces dix situations et caractérise chacune d'elles (type d'accompagnateurs, démarche et outils de réalisation, coût moyen à prévoir par personne accompagnée).

Synthétisant cette typologie, le tableau ci-dessous en propose un simple inventaire.

Situations visant le développement du potentiel de l'accompagné : ce qu'il est		Situations visant la réalisation d'une action par l'accompagné : ce qu'il fait		Situations relevant de la gestion des ressources humaines ou du développement des compétences	
N°3	Aide à l'analyse d'une expérience professionnelle	N°7	Support à la conduite d'une réflexion ou à la prise d'une décision	N°1	Entretien d'évolution de carrière
N°4	Aide à l'élaboration d'un projet personnel et professionnel	N°8	Support à la résolution d'un problème, d'un conflit ou d'une crise	N°2	Entretien d'évaluation des performances
N°5	Aide à la prise d'une fonction	N°9	Support à la conduite d'un projet, d'un programme ou d'un processus	N°10	Support à la mise en application des acquis d'une formation
N°6	Aide au développement de la personne				

Le présent document porte principalement sur les situations 3 à 9 et moins sur les situations 1, 2 et 10 qui relèvent d'une classique gestion des ressources humaines.

Un accompagnement individuel pourra donc avoir pour objet :

- soit **une seule des situations élémentaires numérotés de 3 à 9**,
- soit **une combinaison de plusieurs de ces situations** sur une mission particulière ;

l'accompagnement de la réalisation d'une mission conduisant ou contribuant presque toujours au développement personnel de l'accompagné.

On trouvera ci-dessous trois exemples de combinaison de situations d'accompagnement. Dans chacun de ces trois exemples, le cadre a accepté une mission à risque ou à haut niveau de responsabilité qui justifie qu'il puisse bénéficier d'un support ou d'un soutien, en l'occurrence d'un accompagnement pour y faire face. Dans chacun de ces trois exemples, l'accompagnement dont il bénéficie est multiple et se décompose en plusieurs situations distinctes d'accompagnement.

- Exemple 1 : accompagnement d'un manager appelé à remplacer du jour au lendemain quelqu'un dans une situation de crise :
 - support à la conduite d'une réflexion et à la prise de décisions,
 - support à la résolution d'une crise,
 - aide à la prise de fonction.

- Exemple 2 : accompagnement du directeur d'une filiale à l'arrivée d'un nouveau partenaire modifiant autant l'organisation de la structure que le style de management du dirigeant :
 - aide au développement de la personne,
 - support à la résolution de problèmes,
 - support à la conduite de projets.
- Exemple 3 : accompagnement du manager dont l'entité est transférée d'une direction à une autre dans l'organisation de l'entreprise :
 - support à la conduite d'un processus,
 - support à la résolution d'un problème,
 - support à la conduite d'un programme.

2.2 Quatre types d'accompagnateurs : coach, consultant, conseiller et tuteur

Examinons dans le tableau 1 joint en annexe du présent document à quel type d'accompagnateur il est fait appel pour chacune des dix situations d'accompagnement.

On constate, comme en rend compte le tableau synthétique ci-dessous que les accompagnateurs sont de quatre types :

- selon qu'ils appartiennent ou non à l'entreprise ou au groupe,
- selon qu'ils détiennent une réponse à appliquer ou qu'ils aident l'accompagné à l'inventer.

Face à une demande ...	Accompagnateurs externes	Accompagnateurs internes
... d'aide à l'élaboration d'une réponse à inventer	<p>Coach mobilisé autant sur ce qu'est que sur ce que fait la personne accompagnée</p> <p>Exemple : aide à la prise d'une décision</p>	<p>Conseiller mobilisé sur ce que devient la personne accompagnée</p> <p>Exemple : aide à l'élaboration d'un projet professionnel</p>
... de support à la mise en œuvre d'une réponse à appliquer	<p>Consultant mobilisé plus sur ce que fait que sur ce qu'est la personne accompagnée</p> <p>Exemple : support à la conduite d'un projet</p>	<p>Tuteur mobilisé sur le résultat que doit atteindre la personne accompagnée</p> <p>Exemple : support à la conduite d'un processus</p>

Les profils de ces quatre types d'accompagnateurs varient donc avec le rôle qu'ils assurent ; par exemple :

- s'agissant d'un **coach externe**, accompagner la détermination et la prise d'une décision avant d'aider à en gérer les effets ;
- s'agissant d'un **tuteur interne**, accompagner la compréhension et la prise en charge d'un processus avant d'aider à le conduire ;
- s'agissant d'un **consultant externe**, accompagner la conduite d'un projet jusqu'à l'exploitation des premiers résultats ;
- s'agissant d'un **conseiller-carrière interne**, accompagner l'analyse d'une expérience, puis l'élaboration d'un projet professionnel.

3 Déroulement de l'accompagnement et outils de réalisation

Après qu'est été précisé qui est accompagné et pourquoi, après qu'ait été précisé l'objet de l'accompagnement et qui sont les accompagnateurs, peut maintenant être décliné le dispositif à mettre en place ; c'est-à-dire le processus de déroulement d'un accompagnement et quelques-uns des outils dont disposent les accompagnateurs.

3.1 Déroulement de l'accompagnement : rythme, durée et nombre des séances

Outre l'objet de l'accompagnement et les types d'accompagnateurs, le déroulement d'une situation d'accompagnement (cf. tableau 2 en annexe du présent document) demande à ce que soient définis :

- le **rythme de l'accompagnement** qui va de 2 à 3 séances par mois à 1 à 3 séances par semaine,
- la **durée des séances** qui varie de 1 heure à trois heures en fonction d'une part de leur contenu et d'autre part des contraintes tant de l'accompagné et que de son accompagnateur ;
- le **nombre de séances** qui va d'un total de 2 à 3 à un total de 10 à 15.

Chaque situation d'accompagnement, en fonction de son rythme (*son degré d'urgence*) et de sa durée (*son degré d'investissement*), trouve naturellement sa place dans chacune des quatre cases du tableau ci-dessous.

		Rythme de l'accompagnement		
		Faible : ~ 2 à 3 séances/mois	Fort :~ 1 à 2 séances/semaine	
Durée totale de l'accompagnement	Faible : ~ de 5 heures à 10 heures	<ul style="list-style-type: none"> • Aide à l'analyse d'une expérience professionnelle • Aide à l'élaboration d'un projet professionnel • Aide à la prise d'une fonction • Support à la conduite d'une réflexion et à la prise d'une décision 	Support à la résolution : <ul style="list-style-type: none"> • d'un problème • d'un conflit, • d'une crise. 	Investissement faible
	Forte : ~ de 20 heures à 30 heures	<ul style="list-style-type: none"> • Aide au développement de la personne 	Support à la conduite d'une mission : <ul style="list-style-type: none"> • pilotage d'un processus, • conduite d'un projet, • direction d'un programme. 	Investissement fort
		Urgence faible	Urgence forte	

3.2 Outils de réalisation de l'accompagnement : trois domaines et trois modes

Nombreux sont les outils parfois nécessaires, le plus souvent facilitateurs, auxquels peuvent recourir les accompagnateurs lors des différentes phases de la démarche. Il s'agit toujours d'outils méthodologiques qui ensemble :

- recouvrent **trois domaines d'utilisation** : l'analyse, la structuration et l'évaluation,
- reposent sur **trois modes de fonctionnement** : l'observation, l'interrogation et la suggestion.

Le tableau suivant apporte quelques exemples d'outils fréquemment utilisés par les accompagnateurs et les positionne au carrefour d'un domaine d'utilisation et d'un mode de fonctionnement.

Domaines d'utilisation Modes de fonctionnement	Analyse <i>"Décomposer ..."</i>	Structuration <i>"Construire ..."</i>	Evaluation <i>"Mesurer ..."</i>
Observation <i>"Repérer dans ..."</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Test <i>Sosie</i> • Analyse transactionnelle • PNL 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse systémique • Diagramme de Pareto 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>360°</i> • <i>Preview Assessment</i>
Interrogation <i>"Répondre à ..."</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire d'enquête • Grille d'analyse 	<ul style="list-style-type: none"> • QQQQCP • Diagramme causes-effets 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire • Grille d'évaluation
Suggestion <i>"Choisir parmi ..."</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Typologies des ... • Grapho-langages 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en situation 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Benchmarking</i>

4 Conditions d'encadrement d'un accompagnement

On appelle conditions d'encadrement les conditions opérationnelles, déontologiques ou méthodologiques dans lesquelles doivent impérativement se dérouler chacune des dix situations d'accompagnement d'une personne visant autant la conduite d'une mission que le développement de son potentiel.

Le tableau 2 joint en annexe du présent document donne pour chacune de ces dix situations, non seulement le processus de déroulement de l'accompagnement (conditions spécifiques de réalisation, type d'accompagnateur, rythme et durée des séances), mais également les conditions d'encadrement.

Ces conditions d'encadrement sont de trois types et le tableau ci-dessous rappelle à quelles situations elles s'appliquent :

- **deux règles de gestion** des ressources humaines pour les situations 1 à 4,
- **quatre principes déontologiques** pour les situations 3 à 9,
- **un double principe méthodologique** pour les situations 7 à 10.

Numéro de la situation	Énoncé de la situation d'accompagnement	Conditions d'encadrement			
		2 règles de gestion des RH	4 principes déontologiques	1 double principe méthodologique	
N°1	Entretien d'évolution de carrière	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité • Cohérence 			
N°2	Entretien d'évaluation des performances				
N°3	Aide à l'analyse d'une expérience professionnelle		<ul style="list-style-type: none"> • Confiance • Complicité • Lucidité • Authenticité 		
N°4	Aide à l'élaboration d'un projet personnel et professionnel				
N°5	Aide à la prise d'une fonction				
N°6	Aide au développement de la personne				
N°7	Support à la conduite d'une réflexion ou à la prise d'une décision	<ul style="list-style-type: none"> • Séparation • Non-séparation 			
N°8	Support à la résolution d'un problème, d'un conflit ou d'une crise.				
N°9	Support à la conduite d'un projet, d'un programme ou d'un processus.				
N°10	Support à la mise en application des acquis d'une formation				

Comme on le voit sur le tableau ci-dessus, aux situations 3 et 4 s'appliquent :

- soit des règles de gestion RH quand elles sont accompagnées par un conseiller interne,
- soit des principes déontologiques quand elles sont accompagnées par un coach externe.

De même, aux situations 7, 8 et 9 s'appliquent :

- soit des principes déontologiques quand elles sont accompagnées par un coach externe,
- soit un double principe méthodologique quand elles sont accompagnées par un consultant externe ou interne.

4.1 Deux règles de gestion des ressources humaines (appliquées aux situations 1 à 4)

La **règle d'efficacité** vise à garantir la pertinence de la personne accompagnée et de ses performances :

- par le contrôle d'adéquation entre le profil de la personne et la fonction assurée,
- par l'évaluation de la qualité des résultats atteints par la personne dans le poste tenu,
- par la mesure de la rentabilité des actions menées par la personne dans le poste ou la fonction.

La **règle de cohérence** vise à garantir l'adéquation :

- entre les objectifs assignés à la personne et la réalité de sa contribution,
- entre l'intérêt de la personne et l'intérêt de l'entreprise,
- entre la chronologie des postes tenus et le déroulement de sa carrière.

4.2 Quatre principes déontologiques (appliquées aux situations 3 à 9)

Les deux premiers principes déontologiques portent sur le déroulement de l'accompagnement et se déclinent de la façon suivante.

Principe de confiance

- L'accompagnement ne peut avoir pour objet que le traitement de situations professionnelles et pas de situations personnelles.
- La démarche et les outils auxquels a recours l'accompagnateur doivent avoir fait l'objet d'un accord de l'entreprise.
- La détermination des informations restituées à l'entreprise doit avoir fait l'objet d'un accord de la personne accompagnée.

Principe de complicité

- L'accompagnement doit répondre à une attente de la personne accompagnée et ne peut pas lui être imposé quand elle ne vient pas formellement d'elle.
- L'accompagnement doit se faire en référence aux métiers, à la culture et à l'environnement de l'entreprise.
- La personne accompagnée doit pouvoir choisir son accompagnateur parmi au moins deux proposés.
- Un contrat doit être établi entre l'accompagnateur, l'accompagné et le demandeur de l'accompagnement.
- Le paiement de l'accompagnement est effectué sur le budget du demandeur effectif.

Les deux derniers principes déontologiques portent sur le résultat de l'accompagnement et se déclinent de la façon suivante.

Principe de lucidité

- L'accompagné, sur des faits énoncés par lui ou par d'autres, doit apprendre à se poser les bonnes questions.
- L'accompagné, sur des perceptions exprimées par d'autres ou par lui, doit parvenir à adopter :
 - d'autres regards (savoir-voir),
 - d'autres attitudes (savoir-être),
 - d'autres décisions (savoir-faire),que ses regards, ses attitudes et ses décisions habituels ou naturels.

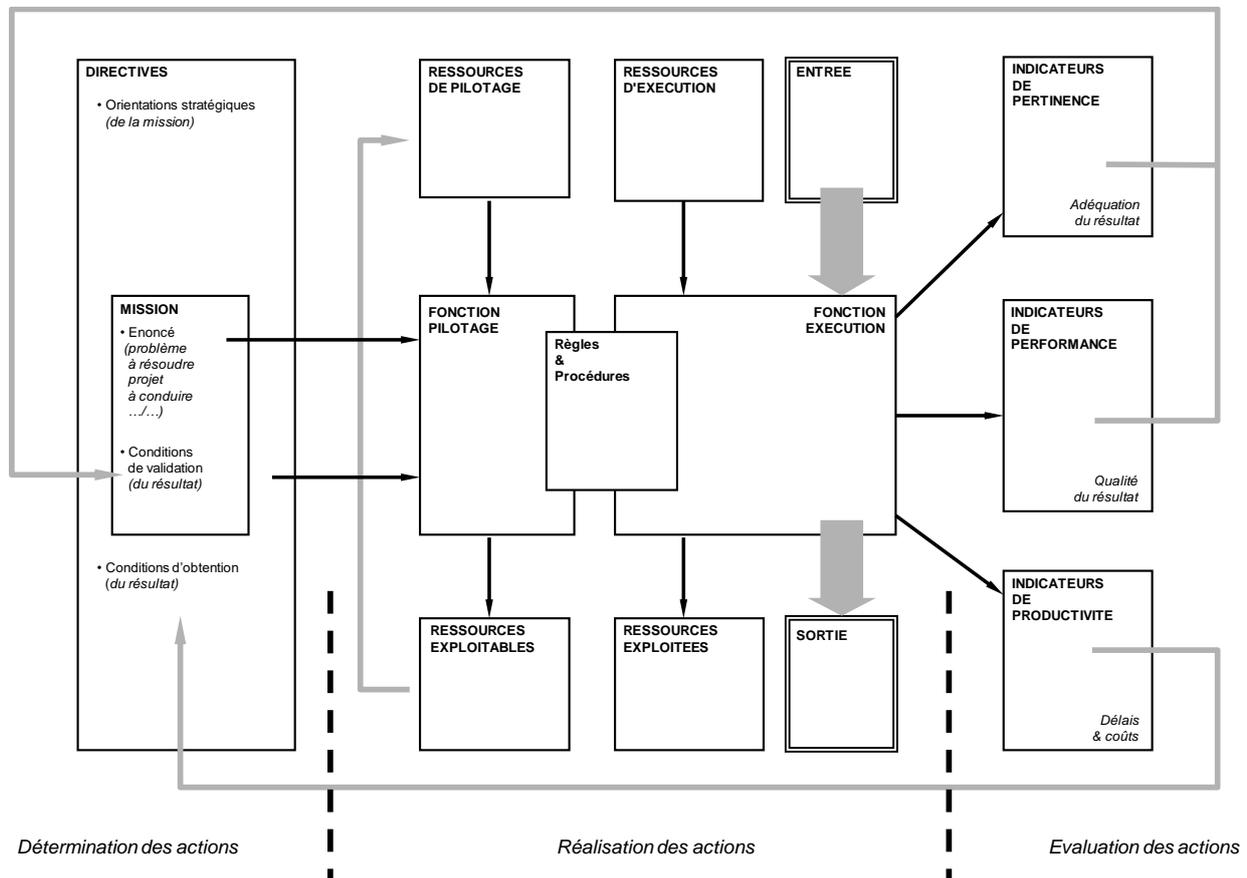
Principe d'authenticité

- L'accompagné doit réduire l'écart d'abord entre les faits et sa perception des faits, puis entre ses paroles et ses actes.
- L'accompagné doit mettre en cohérence les actions qu'il mène et les résultats qu'il mesure à l'aide des indicateurs de réussite dont il s'est doté.
- L'accompagné doit aller le plus loin possible dans la mise en cohérence de ses objectifs professionnels et de ses aspirations personnelles.

4.3 Un double principe méthodologique (appliqué aux situations 7 à 10)

Le double principe méthodologique, dit **principe de séparation et de non-séparation**, s'applique à des missions telles que le pilotage d'un processus, la résolution d'un problème, la conduite d'un projet ou la direction d'un programme. Il s'agit de missions soumises à obligation de résultats qui exigent généralement le recours à une démarche construite, à une méthodologie structurée ou à des outils adaptés.

Ce double principe vise à bien distinguer d'abord tous les éléments constitutifs de la mission à conduire avant de mieux en repérer les liens ou interactions comme cherche à les représenter le schéma ci-dessous.



Ce double principe de séparation/non-séparation se décline selon les trois pratiques méthodologiques suivantes.

- **Séparer :**
 - la détermination,
 - la réalisation,
 - l'évaluation
 des actions à mener.

- **Ne pas séparer :**
 - le résultat à obtenir des conditions de validation de ce résultat,
 - le résultat validé des conditions d'obtention de ce résultat.

- **Séparer :**
 - les actions à mener et les ressources mobilisées pour agir,
 - le résultat obtenu et les ressources capitalisées en fin d'action.

5 Profil et recrutement des accompagnateurs

Le schéma ci-dessous distingue les deux catégories les plus évidentes d'accompagnateurs : externes et internes. Il montre quelles sont les situations d'accompagnement assurées :

- seulement par des accompagnateurs internes,
- seulement par des accompagnateurs externes,
- aussi bien par des accompagnateurs internes que des accompagnateurs externes.

Accompagnateurs internes		Accompagnateurs externes	
<ul style="list-style-type: none"> • Entretien d'évolution de carrière • Entretien d'évaluation des performances 	<ul style="list-style-type: none"> • Aide à l'analyse d'une expérience professionnelle • Aide à l'élaboration d'un projet personnel et professionnel • Aide à la prise d'une fonction 	<ul style="list-style-type: none"> • Aide au développement de la personne 	Développement du potentiel de l'accompagné
	<ul style="list-style-type: none"> • Support à la résolution d'un problème, d'un conflit, d'une crise • Support à la conduite d'un projet, d'un programme, d'un processus • Support à la mise en application des acquis d'une formation 	<ul style="list-style-type: none"> • Support à la conduite d'une réflexion, à la prise d'une décision 	Réalisation d'une action par l'accompagné

5.1 Profil des accompagnateurs internes et externes

Il n'existe pas *a priori* un profil-type, mais des profils différents d'accompagnateurs.

Tout au plus peut-on dire qu'ils détiennent des compétences nécessairement :

- **très comparables en savoir-être** :
 - connaissance et maîtrise de soi,
 - capacité d'écoute, d'interpellation et de reformulation,
 - intelligence des personnes et des situations ;
- **très différentes en savoir-faire** :
 - celles du consultant externe ou du tuteur interne qui, en tant qu'expert, **détient une réponse à faire appliquer par l'accompagné**,
 - celles du coach externe ou du conseiller-carrière interne qui, en tant que révélateur, **aide l'accompagné à inventer la solution à mettre en œuvre** ;
- **très variables en savoir** :
 - culture résultant d'une expérience autant personnelle que professionnelle,
 - connaissance d'un ou de plusieurs secteurs d'activités,
 - expérience d'une ou de plusieurs fonctions exercées,
 - maîtrise d'outils particuliers d'analyse de situations, de structuration d'actions ou d'évaluation de résultats.

5.2 Recrutement des accompagnateurs internes et externes

Le recrutement des accompagnateurs n'est évidemment pas le même selon qu'il s'agit d'accompagnateurs internes ou d'accompagnateurs externes. Mais il requiert, dans les deux cas, une démarche qui doit rester simple parce que pour partie intuitive.

Le **recrutement d'un accompagnateur interne** comporte a priori quatre phases :

- repérer la personne parmi les cadres stratégiques expérimentés et en fonction :
 - ayant, dans le cadre ou en dehors des fonctions assurées, accompagné ses ou des collaborateurs,
 - volontaire pour, indépendamment de sa fonction actuelle, aider quelqu'un à devenir ou à agir ;
- reconnaître la personne comme accompagnateur effectif à partir de ses réponses à quatre questions :
 - types de situations d'accompagnement rencontrées et de fonctions ou postes tenus par les personnes accompagnées,
 - nature et origine de la motivation à accompagner des personnes,
 - nature et origine du savoir-faire utilisé en situation d'accompagnement,
 - parcours et expérience professionnelle qui légitime la capacité à accompagner ;
- proposer à l'accompagnateur interne un perfectionnement de sa pratique par un accompagnateur externe confirmé ;
- inscrire la personne au sein du groupe d'échange de pratiques des accompagnateurs internes.

Le **recrutement d'un accompagnateur externe** comporte a priori quatre phases :

- identifier la personne au sein d'un réseau relationnel externe ;
- pressentir la personne comme accompagnateur potentiel à partir de ses réponses à quatre questions :
 - nature de l'expérience en management d'organisations ou de groupes humains,
 - types de personnes accompagnées et d'entreprises concernées,
 - démarche mise en œuvre et outils utilisés,
 - principes déontologiques et mode de supervision ;
- tester l'accompagnateur externe en vraie grandeur auprès de deux accompagnés différents ;
- confirmer la personne dans son appartenance au vivier des accompagnateurs externes.

6 Supervision, formation et soutien des accompagnateurs

La supervision concerne les accompagnateurs externes ; la formation et l'échange de pratiques concernent les accompagnateurs internes.

6.1 Supervision des accompagnateurs externes

La supervision est le recours personnel dont doit pouvoir disposer tout accompagnateur externe (singulièrement le coach) au moins chaque fois que, à un moment donné dans un accompagnement, il estime s'être trouvé en difficulté :

- pour entendre et/ou comprendre son accompagné ;
- pour garder la distance et/ou maîtriser son affect avec son accompagné ;
- pour faire preuve de pertinence dans l'interpellation de son accompagné ;
- pour lui apprendre à séparer le ressenti du compris quant aux faits observés ;
- pour lui apporter une valeur ajoutée dans la reformulation de ses propos ;
- pour produire des préconisations à la mesure de la situation ;
- etc.

Ce recours nécessaire est **une personne à laquelle s'adresse confidentiellement l'accompagnateur externe** :

- pour prendre quelqu'un à témoin autant de ce qu'il comprend que de ce qu'il ressent devant des faits ;
- pour être lui-même accompagné au moment de faire franchir une étape critique à son accompagné ;
- pour bénéficier au bon moment d'un regard différent du sien autant sur sa pratique que sur sa posture d'accompagnateur ;
- etc.

6.2 Formation des accompagnateurs internes

La formation est le moyen dont doit pouvoir disposer tout accompagnateur interne (singulièrement le tuteur) lorsque, entre deux accompagnements, il constate :

- les insuffisances de sa pratique malgré les fruits de son expérience ;
- les risques qu'il fait légitimement prendre à son accompagné sans pouvoir toujours les mesurer ;
- les limites qu'il pourrait dépasser s'il disposait du savoir-faire méthodologique requis pour y parvenir ;
- etc.

Cette formation est **assurée par un coach externe à laquelle est adressé l'accompagnateur interne** :

- pour analyser, évaluer et perfectionner sa pratique ;
- pour structurer son mode de fonctionnement selon une démarche personnalisée ;
- pour acquérir des outils méthodologiques et se les approprier en les personnalisant ;
- etc.

6.3 Soutien des accompagnateurs internes

Le soutien est un mode collectif d'échange de bonnes pratiques proposé à 6 à 10 accompagnateurs internes (aussi bien conseillers que tuteurs) réunis au sein d'un même groupe permanent défini de la manière suivante :

- **objectifs visés et sujets traités** par le groupe :
 - échanger entre pairs sur ses pratiques,
 - bénéficier du regard et des apports d'un (d')expert(s) extérieur(s),
 - capitaliser ces échanges et faire évoluer l'accompagnement des personnes ;
- **principes de fonctionnement** du groupe :
 - la confrontation permanente et l'enrichissement par la différence,
 - la confiance de chacun nécessaire à l'authenticité des propos tenus dans le groupe,
 - l'authenticité des propos tenus dans le groupe nécessaire à la lucidité de chacun sur ses pratiques ;
- **modalités de fonctionnement** du groupe :
 - 3 à 5 réunions d'une journée chacune dans l'année ...
 - ... en fonction du temps effectivement consacré par chacun à l'accompagnement,
 - ... préparées par un entretien individuel par téléphone avec l'un des animateurs,
 - ... co-animées par un coach externe et un représentant de l'entreprise ;
- **déroulement en trois temps d'une journée-type** de travail du groupe :
 - présentation de 2 à 3 situations rencontrées par certains et soumises à la réflexion de tous,
 - analyse de pertinence et mesure de l'efficacité des pratiques utilisées,
 - amélioration des conditions d'utilisation de ces pratiques ou recherche de pratiques de substitution.

7 Conditions de déclenchement d'un accompagnement

Il s'agit ici de bien définir qui est le demandeur de l'accompagnement d'un cadre dirigeant ou stratégique avant de définir les conditions d'accès à un tel accompagnement.

7.1 Trois demandeurs d'un accompagnement

Si le bénéficiaire de l'accompagnement est évidemment la personne accompagnée elle-même, le demandeur d'un accompagnement peut être :

- **l'accompagné** lui-même :
 - qui peut en prendre la décision
 - s'il n'en fait pas la demande à sa hiérarchie ou à la DRH ;
- **le supérieur hiérarchique** de l'accompagné :
 - qui peut en prendre la décision
 - s'il n'en fait pas la demande à la DRH ;
- **la DRH** qui peut en faire la proposition :
 - à l'accompagné lui-même en informant sa hiérarchie,
 - à sa hiérarchie qui la soutient auprès de son collaborateur.

Lorsque la demande ne vient pas d'elle, la personne à qui est proposé un accompagnement peut *in fine* le refuser si elle n'est pas volontaire pour en bénéficier.

7.2 Six conditions d'accès à un accompagnement

Six conditions sont requises pour que se poursuive, au-delà du cadrage de la demande (cf. § 9.1.), l'accompagnement d'un cadre dirigeant ou stratégique en fonction. Ces conditions sont déclinées ci-dessous.

1. La personne à accompagner **manifeste sa volonté** d'être accompagnée ou accepte la proposition qui lui en est faite.
2. La personne à accompagner **fait l'objet d'une demande** d'accompagnement (cf. § 7.1.).
3. La **hiérarchie de la personne** à accompagner est **informée** au niveau 1 (cf. § 9.4.) de l'objet de l'accompagnement.
4. La **DRH** est **sollicitée** pour apporter et/ou valider l'accompagnateur retenu (cf. § 9.1.).
5. Le demandeur de l'accompagnement **dispose du budget nécessaire** (cf. § 8.).
6. **Le contrat** d'accompagnement a été **établi et signé** (cf. § 9.2.).

8 Coût moyen à prévoir par personne accompagnée

Le coût moyen à prévoir est calculé à partir de deux paramètres :

- le **montant par heure d'accompagnement** en moyenne :
 - de l'ordre de 250 € pour un accompagnateur externe,
 - de l'ordre de 200 € pour un accompagnateur interne ;
- la **durée totale de l'accompagnement** en moyenne :
 - de l'ordre de 5 à 10 heures pour un accompagnement à investissement faible,
 - de l'ordre de 20 à 30 heures pour un accompagnement à investissement fort.

Coût moyen à prévoir par accompagnement avec un accompagnateur externe.	... avec un accompagnateur interne.
... d'une durée totale faible	Entre 1.250 et 2.500 €	Entre 1.000 et 2.000 €
... d'une durée totale forte	Entre 5.000 et 7.500 €	Entre 4.000 et 6.000 €

Variant en moyenne entre 1.000 et 7.500 € par personne accompagnée, le coût total d'un accompagnement dépend plus de l'objet de l'accompagnement que du type d'accompagnateur.

9 Procédure de réalisation d'un accompagnement

La procédure à suivre pour que soit mis en place et se réalise l'accompagnement maintenant décidé d'un cadre dirigeant ou stratégique comporte trois phases. D'abord le choix de l'accompagnateur, puis l'établissement du contrat d'accompagnement et enfin la réalisation proprement dite de l'accompagnement.

9.1 Choix de l'accompagnateur

La DRH du groupe propose deux accompagnateurs externes ou internes selon les situations. Ceux-ci sont choisis :

- soit dans le vivier des coachs ou consultants externes confirmés,
- soit dans le groupe d'échange de pratiques des tuteurs ou conseillers internes reconnus ;

les uns et les autres étant gérés par la DRH qui se porte garante du respect de la procédure.

Un premier entretien de **cadrage de la demande** portant sur :

- la découverte mutuelle et un repérage de la situation et de ses enjeux,
- la détermination des modalités de fonctionnement,
- une premier énoncé des objectifs à atteindre,

permet à l'accompagné de choisir la personne en laquelle il fait le plus confiance pour mener la démarche.

9.2 Établissement du contrat d'accompagnement

Un contrat d'accompagnement doit être obligatoirement établi entre :

- l'accompagné en tant que bénéficiaire (cf. § 7.1.),
- l'accompagnateur interne ou externe en tant que prestataire,
- le décideur de l'accompagnement en tant que demandeur (cf. § 7.1.),
- le représentant de la DRH quand celle-ci n'est pas le demandeur de l'accompagnement.

Ce contrat doit préciser :

- la(les) **situation(s) d'accompagnement** (cf. § 2.1.) constituant l'objet de l'accompagnement,
- le **rythme prévu** en nombre de séances par semaine ou par mois (cf. § 3.1.),
- la **durée** et le **lieu** de déroulement des séances,
- le **crédit d'heures allouées** à l'accompagnement (cf. § 3.1.),
- le **coût horaire** et le **coût total** prévu (cf. § 8.),
- la **nature** et les **destinataires des informations** restituées (cf. § 9.4.).

Le contrat d'accompagnement n'est rédigé dans sa version définitive et signé qu'au moment où accompagné et accompagnateur estiment, en confiance et d'un commun accord, être parvenus au terme du cadrage de la demande.

Le coût de l'accompagnement est imputé sur le budget du demandeur, que celui-ci soit l'accompagné lui-même, sa hiérarchie ou la Direction des Ressources Humaines.

9.3 Démarche de réalisation de l'accompagnement

Après qu'accompagnateur et accompagné se soient entendus sur le cadrage de la demande (cf. § 9.1.) et engagés à travailler ensemble, la démarche d'accompagnement comporte classiquement trois temps :

- **l'analyse de la(des) situation(s) :**
 - identification des acteurs, des actions et des interactions,
 - repérage des opportunités et des menaces dans l'environnement,
 - repérage autant des atouts que des handicaps de l'accompagné,
 - détermination des objectifs à atteindre par l'accompagné et des indicateurs de réussite ;
- **l'énoncé de préconisations :**
 - exploration du champ des possibles,
 - formulation de recommandations,
 - identification de ressources ;
- **la prise d'engagements :**
 - choix de voies de progrès,
 - décision d'actions à conduire par rapport aux objectifs à atteindre,
 - régulation des actions en fonction des indicateurs de réussite.

9.4 Restitution d'informations sur l'accompagnement

Les informations restituées à l'entreprise ou au groupe se répartissent sur **trois niveaux de confidentialité croissante**.

- Figurent **au niveau 1** de confidentialité **les informations portées sur le contrat** et validées par les signataires du contrat :
 - l'accompagné,
 - l'accompagnateur,
 - le demandeur de l'accompagnement,
 - le représentant de la DRH (quand celle-ci n'est pas le demandeur de l'accompagnement).

Ces informations de niveau 1 sont par conséquent **connues des signataires du contrat**.

- Figurent **au niveau 2** de confidentialité **le(s) objectif(s) visé(s) par l'accompagnement associé(s) aux indicateurs de réussite** que se sont donnés l'accompagné et son accompagnateur en fin de cadrage de la demande.

Ces informations de niveau 2 sont à la disposition de la hiérarchie du demandeur comme moyen d'évaluation des performances de l'accompagné et à la disposition de la DRH pour évaluer la pertinence de l'accompagnement.

- Figurent **au niveau 3** de confidentialité **le(s) résultat(s) imputable(s) à l'accompagnement** dans des termes sur lesquels se sont mis d'accord l'accompagné et son accompagnateur en fin d'accompagnement.

Ces informations de niveau 3 sont à la disposition de la direction de l'entreprise ou du groupe pour évaluer la performance de l'accompagnement.

10 Annexes : typologie des situations et processus de déroulement

10.1 Tableau 1 : typologie des situations d'accompagnement

Objet de l'accompagnement	Fonctionnement de ...				Situation n°	Énoncé de la situation accompagnée	Type d'accompagnateur	Démarche et outils de réalisation		Coûts moyens à prévoir en euros par personne accompagnée		
	... l'accompagnateur		... l'accompagné					Phases de la démarche	Outils disponibles	Temps moyen d'accompagnement en heures	Montant en interne à ~200 €/H	Montant en externe à ~250 €/h
	standard	personnalisé	standard	personnalisé								
Le développement du potentiel de l'accompagné (ce qu'il est)					1	Entretien d'évolution de carrière	Le DRH interne ou un conseiller-carrière interne	<ul style="list-style-type: none"> Bilan des postes tenus Évaluation des taux de satisfaction/réussite Expression des souhaits Actualisation du plan de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> Typologie des classifications Grilles d'analyse des postes tenus en satisfaction et réussite Grille d'évaluation stratégique : <ul style="list-style-type: none"> fonction visée / secteur d'activités souhaité pertinence, performance et productivité 	~1,5 heure	-300	-375
					2	Entretien d'évaluation des performances	Actuel n + 1 interne	<ul style="list-style-type: none"> Rappel des objectifs passés Analyse de la maîtrise du poste Fixation de nouveaux objectifs Co-élaboration de l'appréciation Co-élaboration d'un plan de développement 	<ul style="list-style-type: none"> Dossier d'appréciation Grille d'analyse du poste Plan de développement 	~2,5 heures	-500	-625
					3	Aide à l'analyse d'une expérience professionnelle	Coach externe ou conseiller-carrière interne	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des activités Bilan des compétences Origines des acquis Contribution des activités au devenir 	<ul style="list-style-type: none"> Typologie des activités Évaluation : <ul style="list-style-type: none"> du taux de satisfaction du taux de réussite Typologies des compétences, sources d'acquis et axes de devenir 	~5 heures	-1.000	-1.250
					4	Aide à l'élaboration d'un projet personnel et professionnel	Coach externe ou conseiller-carrière interne	<ul style="list-style-type: none"> Inventaire : <ul style="list-style-type: none"> des attitudes comportementales des pratiques managériales Évaluation des taux de satisfaction et de réussite Formulation d'un projet personnel et professionnel à partir des domaines de satisfaction et de réussite 	<ul style="list-style-type: none"> Typologies : <ul style="list-style-type: none"> des attitudes comportementales des pratiques managériales Grille d'évaluation stratégique : <ul style="list-style-type: none"> satisfaction / réussite fonctions visées / secteurs d'activités souhaités 	~4 heures	-800	-1.000
					5	Aide à la prise d'une fonction	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller-carrière interne Futur n+1 interne Actuel n interne à remplacer Coach externe 	<ul style="list-style-type: none"> Positionnement du poste dans la carrière Connaissance des enjeux et négociation des objectifs Connaissance des atouts et évaluation des handicaps 	<ul style="list-style-type: none"> Grille d'évaluation stratégique : <ul style="list-style-type: none"> atouts et handicaps plan de développement personnel Grille d'évaluation d'un poste Bilan de compétences 	<ul style="list-style-type: none"> ~1,5 heure ~1,5 heure ~3 heures ~9 heures 	<ul style="list-style-type: none"> ~300 ~300 ~600 ~1.800 	<ul style="list-style-type: none"> ~375 ~375 ~750 ~2.250
					6	Aide au développement de la personne	Coach externe	<ul style="list-style-type: none"> Identification et prise de conscience : <ul style="list-style-type: none"> des images de soi reçues ou perçues des comportements au quotidien des potentiels, atouts et opportunités Transformation des attitudes Transfert de pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> Grilles ou tests d'évaluation : <ul style="list-style-type: none"> des styles de management des types de personnalités des domaines d'excellence "360°" (évaluation par tous les autres) 	~18 heures	-3.600	-4.500
La réalisation d'une action par l'accompagné (ce qu'il fait)					7	Support à : <ul style="list-style-type: none"> la conduite d'une réflexion la prise d'une décision 	Coach externe	<ul style="list-style-type: none"> Énoncé du contexte et de l'objet de la question posée Exploration des composantes de la question posée Formulation : <ul style="list-style-type: none"> du diagnostic par l'accompagné du pronostic par l'accompagnateur Co-formulation de préconisations 	<ul style="list-style-type: none"> Méthode d'analyse des situations de travail : <ul style="list-style-type: none"> repérage des acteurs, enjeux et stratégies d'acteurs formulation d'un diagnostic, d'un pronostic et de préconisations 	~10 heures	-2.000	-2.250
					8	Support à la résolution <ul style="list-style-type: none"> d'un problème, d'un conflit, d'une crise. 	Coach externe ou tuteur interne	<ul style="list-style-type: none"> Analyse des effets Identification des causes Élaboration d'un diagnostic Mise en œuvre de préconisations Évaluation des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> QQOQCP ("Qui fait quoi ?") Diagramme causes-effets Diagramme de Pareto 	~9 heures	-1.800	-2.250
					9	Support à la conduite <ul style="list-style-type: none"> d'un projet, d'un programme, d'un processus. 	Méthodologue externe ou tuteur interne	<ul style="list-style-type: none"> Mobiliser et déléguer Définir et planifier Concevoir et réaliser Mettre en œuvre et exploiter Maintenir et faire évoluer 	<ul style="list-style-type: none"> Méthode de conduite d'une mission Grille d'évaluation : <ul style="list-style-type: none"> de l'adéquation du résultat de la qualité du résultat des coûts-délais de production du résultat 	~30 heures	-6.000	-7.500
					10	Support à la mise en application des acquis d'une formation	Le formateur interne ou externe	<ul style="list-style-type: none"> Transformation des acquis en actions à conduire Élaboration d'un calendrier des actions Suivi de la réalisation des actions, évaluation des résultats et amélioration des pratiques mises en œuvre 	<ul style="list-style-type: none"> En fonction du type d'acquis à mettre en application 	~2 heures	-400	-500

10.2 Tableau 2 : processus de déroulement des situations d'accompagnement

Situat. n°	Enoncé de la situation d'accompagnement	Processus de déroulement				Conditions d'encadrement		
		Conditions spécifiques de réalisation	Type d'accompagnateur	Rythme des séances ou des entretiens	Durée des séances ou des entretiens	Deux règles de gestion de ressources humaines	Quatre principes déontologiques	Trois pratiques méthodologiques
1	Entretien d'évolution de carrière	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation des situations 2, 4 et 5 Relecture préalable du déroulement de la carrière 	Le DRH (interne) ou un conseiller-carrière (interne)	1 entretien tous les 3 ans	1 à 2 h. par entretien, soit un total de 1 à 2 heures	Gagner en efficacité : <ul style="list-style-type: none"> par l'adéquation entre le profil de la personne et la fonction assurée, par la qualité des résultats atteints par la personne dans le poste tenu, par la rentabilité des actions menées par la personne dans le poste ou la fonction. Maintenir la cohérence : <ul style="list-style-type: none"> entre les objectifs assignés à la personne et la réalité de sa contribution, entre l'intérêt de la personne et l'intérêt de l'entreprise, entre la chronologie des postes tenus et le déroulement de la carrière. 	Être en confiance : <ul style="list-style-type: none"> traitement de situations professionnelles et pas de situations personnelles, énoncé de la démarche et des outils utilisés en accord avec l'entreprise, détermination des informations restituées en accord avec l'accompagné. Être en complicité : <ul style="list-style-type: none"> réponse à une demande de l'accompagné prise en compte des métiers, de la culture et de l'environnement de l'entreprise choix d'un accompagnateur parmi 2 proposés contrat entre accompagnateur, accompagné et demandeur de l'accompagnement paiement sur le budget du demandeur effectif. 	
2	Entretien d'évaluation des performances	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 6 mois d'exercice de la fonction 	Le n+1 (interne)	1 à 2 entretiens par an	1 à 2 h. par entretien, soit un total de 1 à 4 heures			
3	Aide à l'analyse d'une expérience professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation de la situation 2 Volonté du n Accord du n+1 sur une demande motivée 	Coach externe ou conseiller interne	Juste à temps et 2 à 4 séances par mois	1 à 2 h. par séance durant 1 mois, soit un total de 2 à 8 heures			
4	Aide à l'élaboration d'un projet personnel et professionnel	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation des situations 1, 2 et 4 Accord des n et n+1 sur la nécessité d'élaborer un projet 	Coach externe ou conseiller interne	Juste à temps et 1 à 2 séances par mois	2 à 3 h. par séance durant 1 mois, soit un total de 2 à 6 heures			
5	Aide à la prise d'une fonction	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation des situations 1 et 2 Etre dans le vivier des "entrants" dans la fonction Etre retenu pour occuper le poste 	<ul style="list-style-type: none"> Conseiller-carrière Futur n + 1 Actuel n (à remplacer) Coach externe 	<ul style="list-style-type: none"> 1 entretien unique 2 à 3 entretiens en 3 à 6 semaines 1 à 2 entretiens en 1 à 2 semaines 2 à 4 séances par mois 	<ul style="list-style-type: none"> 1 à 2 h. d'entretien 1 à 2 h. par entretien ½ j. par entretien 1 à 2 h. par séance durant 1 à 2 mois soit de 2 à 16 heures 		Gagner en lucidité : <ul style="list-style-type: none"> sur des faits énoncés, se poser les bonnes questions, sur des perceptions exprimées adopter : <ul style="list-style-type: none"> d'autres regards (savoir-voir), d'autres attitudes (savoir-être), d'autres décisions (savoir-faire). Gagner en authenticité : <ul style="list-style-type: none"> réduction de l'écart entre : <ul style="list-style-type: none"> faits & perceptions, paroles & actes ; recherche d'une cohérence entre : <ul style="list-style-type: none"> actions menées & résultats constatés, objectifs prof. & aspirations perso. 	Séparer pour mieux réunir : <ul style="list-style-type: none"> la détermination, la réalisation, l'évaluation des actions à mener <p>Ne jamais séparer :</p> <ul style="list-style-type: none"> le résultat à obtenir des conditions de validation de ce résultat, le résultat validé des conditions d'obtention de ce résultat. Séparer pour mieux associer : <ul style="list-style-type: none"> les actions à mener et les ressources mobilisées pour agir, le résultat obtenu et les ressources capitalisées en fin d'action.
6	Aide au développement de la personne	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation de situations 1 et 2 Volonté de l'accompagné Choix de l'accompagnateur dans le fichier de la DgCDS 	Coach externe	Sur demande de l'accompagné et 2 à 4 séances par mois	1 à 2 h. par séance durant 2 à 4 mois, soit un total de 4 à 32 heures			
7	Support à : <ul style="list-style-type: none"> la conduite d'une réflexion la prise d'une décision 	Nécessité de sortir du cadre	Coach externe	Juste à temps et 1 à 3 séances par semaine	2 à 3 h. par séance durant 1 à 2 semaines, soit un total de 2 à 18 heures			
8	Support à la résolution <ul style="list-style-type: none"> d'un problème, d'un conflit, d'une crise. 	Nécessité de restaurer l'existant (retrouver l'état nominal)	Coach externe ou tuteur interne	Juste à temps et 2 à 4 séances par semaine	1 h. par séance durant 1 à 4 semaines, soit un total de 2 à 16 heures			
9	Support à la conduite <ul style="list-style-type: none"> d'un projet, d'un programme, d'un processus. 	Nécessité de transformer l'existant (parvenir à un état amélioré)	Méthodologue externe ou tuteur interne	Juste à temps et 1 à 2 séances par semaine	1 à 3 h. par séance durant 2 à 6 mois, soit un total de ~10 à ~50 heures			
10	Support à la mise en application des acquis d'une formation	Avoir suivi la formation	Le formateur interne ou externe	Après la formation : <ul style="list-style-type: none"> 1 à 4 séances par téléphone en 1 à 6 mois Regroupement en présentiel à 3 ou 6 mois 	<ul style="list-style-type: none"> ½ à 1 heure par séance, soit un total de ½ à 4 heures. 1 journée de 6 heures 			