

L'ACCOMPAGNATEUR RÉSEAU ENTREPRENDRE®

Mémento sur la posture et le savoir-être



“

Ce « *mémento de l'Accompagnateur* » synthétise l'expérience acquise depuis de nombreuses années par les membres dans la pratique de l'accompagnement, principale valeur ajoutée de Réseau Entreprendre®.

Il est destiné exclusivement aux membres, lauréats et équipes opérationnelles des associations. »

USAGE INTERNE UNIQUEMENT

PUBLIÉ EN NOVEMBRE 2014



SOMMAIRE

PARTIE 1	
Les contrats de l'accompagnateur Réseau Entreprendre®	6
PARTIE 2	
Les missions de l'accompagnateur Réseau Entreprendre®	10
PARTIE 3	
Le positionnement de l'accompagnateur Réseau Entreprendre®	14
PARTIE 4	
Tenir compte des différences de référentiels	18
PARTIE 5	
Écouter	20
PARTIE 6	
Créer et maintenir la relation dans la durée	22
PARTIE 7	
Favoriser l'autonomie du lauréat	26
PARTIE 8	
Optimiser le temps précieux des entretiens	28
PARTIE 9	
« Help ! » - En cas de situation complexe, vous n'êtes pas seul...	32
<hr/>	
ANNEXES	
PARTIE 3	
Définitions	34
PARTIE 5	
Nos attitudes spontanées pendant ou après l'écoute...	36
PARTIE 8	
La grille « RBPDC » pour clarifier la problématique et le besoin, et établir un contrat de séance	38
<hr/>	
BIBLIOGRAPHIE	42
REMERCIEMENTS	42

Depuis son origine, Réseau Entreprendre® accompagne des entrepreneurs qui découvrent le beau et complexe métier de chef d'entreprise, avec une attention particulière: l'Homme en premier, et une valeur ajoutée: les membres qui composent les associations.

Certes, les membres transmettent leur savoir, leurs compétences, apportent leur réseau pour faire progresser les lauréats qu'ils accompagnent. Mais pas que cela...

Nous sommes convaincus que la réussite de cet accompagnement par un chef d'entreprise, membre, est basée, pour une bonne partie, sur la qualité de la relation humaine qui se crée dans le trinôme lauréat – accompagnateur – association, sur la confiance qui se tisse au fil des rendez-vous, sur l'écoute réciproque, sur l'effet miroir qui aide à se poser les bonnes questions, sur la capacité à ne pas « faire à la place de » ...

Si le « savoir-faire de chef d'entreprise » des accompagnateurs leur est naturellement reconnu, c'est bien leur « savoir-être accompagnateur » qui fait la différence, cette attitude si particulière et si riche, propre à Réseau Entreprendre®. Celle qui va permettre au lauréat de se révéler et de développer progressivement, son propre savoir-faire de chef d'entreprise. Une savante alchimie !

Au travers de ce mémento, nous avons voulu donner aux futurs accompagnateurs quelques clés de compréhension des ressorts de cette relation subtile pour les aider à réussir leur mission et y prendre du plaisir. Pour les plus aguerris, revoir les fondamentaux est toujours un exercice bénéfique, source d'inspiration et de progrès.

Prenez autant de plaisir à vous imprégner de cette posture que nous en avons pris à écrire ce mémento.

Bon accompagnement !



Marie-Noëlle AMIOT

Présidente du Groupe de Travail Pratiques d'Accompagnement
Membre du Bureau National de Réseau Entreprendre®

Avec tous nos souhaits de réussite dans votre mission d'accompagnateur de Réseau Entreprendre®.

A qui s'adresse ce mémento ? Pourquoi ?

En priorité :

- A tous les **membres** de Réseau Entreprendre®, qui ont envie de se lancer avec efficacité et plaisir dans la mission d'accompagnateur,
- A tous les **accompagnateurs** qui souhaitent revisiter, améliorer leur pratique,
- A tous les **administrateurs** qui sont ambassadeurs de la pratique d'accompagnement de Réseau Entreprendre®,
- A tous les **administrateurs** novices ou confirmés qui ont en charge l'animation et le suivi de l'accompagnement individuel,
- A tous les **salariés ou bénévoles actifs** qui ont l'exigence de professionnalisme.

Possible ! A tous les lauréats de Réseau Entreprendre® qui veulent mieux comprendre l'esprit et la posture de l'accompagnateur, de leur accompagnateur, d'ajuster leur propre vision et attentes auprès de leur accompagnateur et de l'association.

Pourquoi mettre à disposition en accès libre ce mémento ?

La mission d'accompagnateur que vous avez ou allez accepter est un des piliers de notre accompagnement, une valeur ajoutée certaine, une clé de notre différenciation.

Ce mémento se veut un outil de soutien et de réflexion afin de :

- Vous permettre de mieux appréhender ce que l'association attend de vous,
- Vous donner les clés de cette mission et de sa posture si spécifique,
- Vous sensibiliser à ce « savoir être » made in Réseau Entreprendre® qui place l'Homme au cœur de notre action.

Comment a-t-il été construit ?

Ce mémento a été conçu dans un esprit très pragmatique par l'équipe Rés'Op avec le précieux concours de membres d'associations, coachs professionnels, animateurs de formations à la posture d'accompagnateurs et de clubs d'accompagnateurs.

Chaque partie est construite selon une structure similaire permettant une lecture rapide et de façon à ce que chaque partie puisse être lue indépendamment, en fonction de vos besoins.



Consultez directement la partie qui vous intéresse et les erreurs fréquentes !



En passant les pages introductives, à partir du sommaire choisissez la partie qui vous intéresse et laissez-vous capter !



Nous faisons le pari que vous pourrez lire toutes les parties ! Tout abus de lecture est recommandé !

LES CONTRATS DE L'ACCOMPAGNATEUR RÉSEAU ENTREPRENDRE®



QUOI



1

La première dimension est celle décrite dans la lettre de mission de Réseau Entreprendre®.

Elle s'inscrit dans le respect de :

- **La Charte Réseau Entreprendre®** : principe de gratuité, et de non prise de participation dans le capital de l'entreprise du lauréat, et ce jusqu'à ce que celui-ci soit libéré de tout engagement contractuel avec Réseau Entreprendre®,
- **La confidentialité des informations recueillies**, à ne pas divulguer à des tiers extérieurs aux représentants de Réseau Entreprendre® qui vous missionnent,
- **Des actions à mener à bien :** (cf. Partie 2)
Rencontre mensuelle, utilisation des outils (météo, feuille de route...), vérification de la qualité du tableau de bord, vigilance sur l'évolution du lauréat avec appel à d'autres experts ou recours à un groupe de soutien GAR (Groupe d'Accompagnement Renforcé) si nécessaire.

2

La deuxième dimension est celle vis-à-vis du lauréat : vous êtes accompagnateur, c'est-à-dire quelqu'un qui va faire le chemin AVEC / AUX CÔTÉS du lauréat, ni devant, ni derrière.

Vos actions vont s'organiser autour des points suivants (cf. Partie 2) :

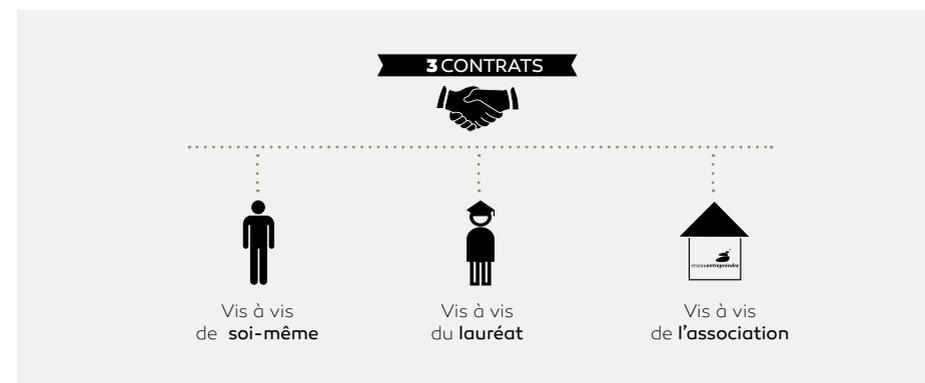
- Être un soutien moral,
- Permettre au lauréat de clarifier son discours, ses actions, ses priorités, ses indicateurs,
- L'aider à sortir du quotidien, prendre du recul, à déceler les problèmes, les risques,
- A sa demande, lui partager votre expérience et vos compétences avec lui.

3

La troisième dimension est plus personnelle : si c'est bien le lauréat qui est le chef d'entreprise, c'est vous qui l'accompagnez.

Vous avez donc à endosser les comportements adéquats consistants à :

- Pratiquer le « parler vrai »,
- Rester à votre « juste place » (à côté de lui, sans faire à sa place),
- Faire preuve d'humilité, de curiosité, de patience, de bienveillance...,
- Être engagé à favoriser la réussite et l'autonomie du lauréat.



POURQUOI



L'accompagnement selon Réseau Entreprendre®, fait appel à une **posture** qui peut, éventuellement, vous être **inhabituelle**. Il se vit dans une intention différente de celle du dirigeant d'entreprise que vous êtes au quotidien.

Pour maximiser les chances de succès de ce voyage de deux ans, il est plus qu'utile d'être au clair avec les attentes et les accords du lauréat.

Vous avez à vous « apprivoiser », à régler le degré de transparence nécessaire, à créer les conditions d'une confiance pour traverser les étapes variées qui vont se présenter. Vous co-créez donc un « contrat moral » partagé.

Il devient le socle opérationnel de l'accompagnement, qui fixe les modalités de votre relation.

Les contrats formels ne sont rien sans la posture et le savoir-être adéquats des trois parties prenantes : le lauréat, l'association et vous-même accompagnateur.

En pratiquant l'écoute active, en mobilisant votre curiosité et la sienne, en respectant le temps et les manières d'apprendre de l'autre, en acceptant de lâcher prise (ce qui est plus simple à dire qu'à faire), vous allez faire un voyage en commun riche d'enseignements personnels.

En tant qu'accompagnateur, vous allez probablement avoir envie de partager votre vécu de l'accompagnement avec d'autres accompagnateurs lors de clubs dédiés. Cela facilitera les avancées si vous avez réfléchi à ce qui va alimenter votre motivation au long cours.

COMMENT

Bien qu'avec votre expérience, vous puissiez avoir très vite une vision de ce qu'il y a à faire, des décisions à prendre, il est essentiel que vous soyez convaincu qu'il est possible, voire probable, qu'il existe d'autres manières de faire.

Vous êtes engagé aux côtés du lauréat pour l'aider à réussir, à prendre toute sa dimension de chef d'entreprise, et ce, avec comme objectif son autonomie. Vous expérimentez l'*altérité** dans votre relation avec le lauréat.

Lors des premières rencontres, au moment où vous allez vous découvrir mutuellement, vous allez chercher les réponses aux questions suivantes :

- *Qu'attend réellement CE lauréat précisément de vous, de Réseau Entreprendre® ?*
- *En quoi est-ce compatible avec ce que vous pouvez et voulez lui apporter ?*
- *En complément aux engagements par écrit, sur quoi allez-vous contractualiser ensemble en mode « tope là » ?*

De votre côté, vous vous appuyerez sur vos réflexions préalables :

- *Quelles vont être pour vous les clés de la réussite ?*
- *En quoi cet engagement bénévole contribue-t-il à vos motivations profondes ?*
- *Qu'êtes-vous prêt à expérimenter ?*
- *Sur quoi êtes-vous prêt à lâcher prise ?*

Et pour vous aider dans cette troisième dimension du contrat, celle vis-à-vis de vous-même, vous ne restez pas seul et vous utilisez les ressources à votre disposition dans l'association : le support des équipes opérationnelles de l'association et les clubs d'accompagnateurs ou les groupes de pratique.

En fonction de tout cela, quelle stratégie allez-vous construire pour faire progresser le lauréat tout en respectant ses manières d'apprendre et votre « deal » ?



Quatre documents sont utilisés pour renforcer la relation et fluidifier l'information entre l'association, l'accompagnateur et le lauréat :

- La feuille de route
- La météo de l'accompagnateur
- La météo du lauréat
- Le bilan et l'évaluation de l'accompagnement

Vous en recevrez un exemplaire dès le rendez-vous de lancement de l'accompagnement.

QUELQUES ERREURS FRÉQUENTES

- Pris dans le feu d'une volonté d'action, « zapper » l'étape de clarification explicite des attentes réciproques, avec le lauréat,
- S'arrêter aux seuls échanges et ne pas (faire) reformuler le contrat moral commun,
- S'enfermer dans le duo accompagnateur – lauréat,
- Ne pas prendre de recul sur la situation et les capacités d'actions, pour vous comme pour lui,
- Ne prendre en compte qu'un des aspects du contrat d'accompagnateur,
- Ne pas revenir au contrat moral initial quand vous avez le sentiment de vous épuiser à vouloir lui « faire comprendre à demi-mots, ce qu'il devrait comprendre tout seul... », ou quand vous vous sentez frustré de ne pas obtenir de résultats.



En tant qu'accompagnateur, votre mission est d'intervenir au nom de Réseau Entreprendre® et pas uniquement en votre nom propre. Vous avez un engagement de moyens, pas de résultats.

* Altérité : Caractère de ce qui est autre. Quelques synonymes d'Altérité : différence, diversité, contraste, disparité, divergence, distinction, écart, contradiction...

LES MISSIONS DE L'ACCOMPAGNATEUR RÉSEAU ENTREPRENDRE®

QUOI

Dans le cadre du contrat d'accompagnement, vous avez des missions à accomplir vis-à-vis du lauréat et vis-à-vis de Réseau Entreprendre®.

Vos missions vis-à-vis du lauréat :



- Vous êtes un soutien moral pour le lauréat. Votre relation permet de rompre son isolement,
- Vous exercez un rôle de « miroir » pour aider le lauréat à clarifier ses problématiques,
- Vous êtes soucieux de sortir le lauréat du quotidien et de l'aider à prendre du recul. Vous alertez le lauréat et vous l'aidez à déceler les problèmes, pour lui faire gagner du temps,
- Vous aidez le lauréat à mettre en place un outil de pilotage adapté (tableau de bord),
- Vous challengez le lauréat sur le futur,
- Lorsque cela est adéquat, vous faites bénéficier le lauréat de votre expérience, de vos compétences, et de votre réseau,

Vos missions vis-à-vis de Réseau Entreprendre® :



- Vous agissez dans le cadre des modalités du contrat d'accompagnateur (cf. Partie 1),
- Vous donnez à l'association les informations utiles et nécessaires au suivi du lauréat,
- Vous vous assurez de la participation du lauréat à la vie de l'association (clubs, événements...).

POURQUOI

L'accompagnement est l'apport majeur de Réseau Entreprendre® aux lauréats. L'accompagnateur joue un rôle central et les missions qui lui sont confiées contribuent fortement aux missions de Réseau Entreprendre®, qui visent à permettre aux lauréats de :

- Réussir et s'épanouir dans leur métier de chef d'entreprise,
- Conduire leur entreprise vers la création de richesses et d'emplois, la performance et la pérennisation.

Ainsi, vous allez vous enrichir mutuellement de vos expériences respectives, dans le cadre d'échanges établis en toute liberté, authenticité et confidentialité.

La gratuité de l'accompagnement lui donne toute sa richesse.

Les indicateurs d'un accompagnement individuel réussi :

Ces missions se déclinent dans l'esprit des valeurs fondamentales de Réseau Entreprendre® : l'important c'est la personne, le principe c'est la gratuité, l'esprit c'est la réciprocité et nous utilisons des méthodes d'entreprise.

L'accompagnateur est un Homme d'entreprise, ayant l'expérience de la vie économique et du management, chargé « d'entraîner » le lauréat à son nouveau métier de chef d'entreprise.

L'accompagnement s'inscrit dans une philosophie d'échange et non dans une logique d'assistance, ni de relation maître / élève.

Vous faites « route avec » le lauréat, dans la convivialité et aussi dans l'exigence et la confiance réciproque.

- L'entreprise du lauréat se développe de façon performante et pérenne, avec création de richesses et d'emplois,
- Le lauréat et vous-même avez atteint les objectifs que vous aviez décrits dans la feuille de route, ou que vous avez adaptés ensemble en cours d'accompagnement (cf annexe 1),
- Le lauréat a acquis de l'autonomie dans la conduite de sa destinée.

COMMENT

Dans votre relation avec le lauréat :

- **Soutien moral :**
Vous vous rendez disponible et à l'écoute du lauréat dans le cadre fixé ensemble,
- **Effet « miroir » :**
Vous êtes un révélateur et un catalyseur. Par vos questions et votre posture, vous favorisez la prise de conscience par le lauréat de ses forces et de ses axes d'amélioration. Vous lui permettez de clarifier son discours, ses actions, ses priorités, ses indicateurs...
- Vous **guidez** le lauréat et faites **avancer** sa réflexion, pour qu'il trouve par lui-même les stratégies à mettre en œuvre, de façon à accroître sa maturité de chef d'entreprise,

- **Prise de recul sur le quotidien et alerte :**
Vous aidez le lauréat à «sortir le nez du guidon» : priorisation de ses actions, prise de décision. Convaincu que la pire décision est de ne pas en prendre, vous mettez en évidence les aspects du développement de l'entreprise qui nécessitent des actions et des prises de position réfléchies et assumées. Vous aidez le lauréat à déceler les problèmes et à gagner du temps dans leur résolution. Attention : vous incitez le lauréat à réfléchir plus que vous ne lui apportez des solutions toutes faites,
- **Aide au pilotage :**
Vous aidez le lauréat à concevoir et à finaliser son tableau de bord et à en faire son outil de pilotage mensuel privilégié,
- **Soutien à l'élaboration d'une stratégie :**
Vous challengez le lauréat sur le futur, pour l'aider à mieux anticiper, à prendre du recul en matière de prévisions, d'objectifs, de développement,
- **Partage d'expérience :**
A la demande du lauréat ou en validant au préalable son accord, vous partagez votre expérience et vos compétences, avec recul et humilité. Vous apportez des conseils en veillant à laisser le lauréat libre et responsable de ses actes,
- **Mise en relation :**
Vous facilitez les contacts en ouvrant les portes de votre réseau, pour faciliter le développement du lauréat.

Dans votre relation avec Réseau Entreprendre® :

- Vous vous assurez des échanges et de la transmission d'informations dans le cadre de la relation tripartite association / accompagnateur / lauréat,
- Vous demandez sans hésitation de l'aide à l'association en cas de difficulté du lauréat ou de difficulté dans votre relation avec lui,
- Pour toutes ces missions, vous vous appuyez sur vos qualités d'écoute (cf. Partie 5), en tenant compte du fait que le lauréat peut avoir un référentiel différent du votre et qu'il n'y a pas une seule vérité (cf. Partie 4),
- Vous êtes vigilant à votre positionnement (cf. Partie 3) pour trouver le bon équilibre, et pour vous adapter au stade de développement de l'autonomie du lauréat (cf. Partie 7),
- Vous tenez compte du fait que ces missions s'effectuent sur le long terme, et nécessitent de construire et de maintenir une relation de confiance (cf. Partie 6),
- Pour réaliser ces missions, vous disposez d'outils pour optimiser le court temps d'entretien avec le lauréat (cf. Partie 8), et de ressources que Réseau Entreprendre® met à votre disposition (cf. Partie 9).

QUELQUES ERREURS FRÉQUENTES

La posture est une clé de la réussite :

« On peut être un excellent chef d'entreprise sans pour autant être un bon accompagnateur »

Ce qu'il ne faut pas faire :

- Etre directif : « fais ceci ! »,
- Etre intrusif : décider à la place du lauréat,
- Rendre dépendant : faire à la place du lauréat,
- Se comporter en « sachant »,
- Rester seul et ne pas faire appel à l'association en cas de besoin.

LE POSITIONNEMENT DE L'ACCOMPAGNATEUR RÉSEAU ENTREPRENDRE®



Quel positionnement adopter lorsque l'on est accompagnateur de Réseau Entreprendre®?

Voilà une question centrale qui contient en elle-même tout ce qui fait que cette posture d'accompagnateur s'exprime de manière particulière chez les membres de Réseau Entreprendre®.

D'autres instances proposent également des services d'accompagnement pour entreprise et/ou entrepreneur.

Quelle est notre spécificité ? Et plus individuellement quelle est votre place ? Jusqu'où aller ? Quelle relation établir ?

Tout d'abord, vous, chef d'entreprise en activité ou jeune retraité, êtes bénévole, engagé à aider le chef d'entreprise en devenir, centré sur lui et pas sur la rentabilité d'un investissement.

Cette gratuité d'action ne doit pas faire oublier ce que représente cet investissement en temps et en énergie. Vous donnez de votre disponibilité de professionnel et cela conforte votre légitimité d'intervention, sans autre arrière-pensée que le succès du lauréat.

Ensuite vient la question de la définition, d'un ou plusieurs synonymes pour éclairer cette démarche.

Etes-vous un ? :

GUIDE – TUTEUR – PARRAIN – CONSEILLER
CONSULTANT – MODELE – REFERENT
COACH – CHAPERON – GOUROU
MENTOR – PSYCHOTHERAPEUTE
MAITRE – EXPERT – CHEF
EXEMPLE – SACHANT – SPECIALISTE
JUGE – PROFESSEUR – ENSEIGNANT
LIVRE – CONVOYEUR – ESCORTE
CONDUCTEUR – PILOTE – CO-LAUREAT
DIRIGEANT – MESSAGER – MAESTRO
VIRTUOSE – COMPAGNON ...

Parmi cette liste non exhaustive, certaines postures s'éliminent rapidement : gourou, maître, chef, co-lauréat, pilote, conducteur, maître, livre, convoyeur, psychothérapeute, juge...

L'accompagnateur n'est :

- **NI un référent** (l'objectif est l'autonomie),
- **NI un consultant** (son rôle n'est pas de savoir les modèles),
- **NI un coach** (faire émerger peut ne pas suffire, il convient de partager expérience et points de vues pour accélérer le processus),
- **NI un chaperon** (bienveillance n'est pas exclusif de rigueur et fermeté),
- **NI un professeur** (il existe d'autres vérités).

Malgré tout, intuitivement, vous sentez qu'il est difficile de n'en retenir qu'une. Elles ont en commun l'écoute de l'autre, la notion d'apprentissage sous des formes variées et celle de partage d'expériences.

Ce sur quoi nous pouvons nous accorder, c'est que cette relation est une savante alchimie entre tous ces points sans qu'il soit vraiment possible de définir une matrice des postures en fonction des situations rencontrées. Vous allez être un peu de tout cela en fonction des moments, de la durée, des besoins et nécessités du développement de la RELATION avec votre lauréat. Cela va également dépendre de la personnalité du lauréat, de votre propre style et de la qualité de la relation qui va s'établir entre vous.

Le positionnement va être pertinent et efficace à partir du moment où :

- il est en rapport avec ce qui est recevable par l'autre,
- il sert une stratégie dans la durée : le chemin à parcourir pour surmonter les obstacles,
- il existe en fonction d'un objectif : l'évolution vers l'autonomie.



Un accompagnement efficace et puissant est celui qui va accélérer le décollage du nouveau chef d'entreprise, en facilitant les prises de conscience sur les points essentiels et en favorisant les comportements ad hoc.

Pour qu'il soit constructif, ne génère pas de frustrations trop fortes, ni ne s'affadisse au fil du temps, il est essentiel d'établir, en complément du cadre général, un contrat

moral explicite, qui se traduit dans la feuille de route, et consiste en la rencontre des attentes du lauréat et de celles de l'accompagnateur.

L'enquête IFOP (réalisée en novembre 2011 auprès des lauréats et des accompagnateurs) souligne qu'il peut exister une différence entre les attentes exprimées par les lauréats, les intentions des membres accompagnateurs et la volonté de Réseau Entreprendre® :

Le lauréat recherche

80%

Partage d'expériences, de compétences et réseau

79%

Aide à la décision

74%

Accélération de la réussite

9%

Autonomie

L'accompagnateur recherche

58%

Passion d'entreprendre

50%

Enrichissement personnel

43%

Développement économique local

Nous pouvons nous appuyer sur l'une des définitions disponibles du verbe « accompagner » : se joindre à quelqu'un, pour aller où il va, en même temps que lui.

Comme au théâtre, nous avons donc une unité de lieu, d'action et de temps :

- **Se joindre à quelqu'un** : développer une relation de confiance, une capacité de mise en connexion respectueuse, se reconnaître entre pairs, être à proximité sans ingérence, s'accorder sans imposer,
- **Être avec en même temps** : se synchroniser à l'autre, pas toujours devant, ni caché derrière, mais bien en majorité à côté... dans un rythme compatible. C'est un moment de mise en application du principe d'altérité,
- **Pour aller où il va** : voyager ensemble vers un objectif, créer une dynamique pour dépasser des points remarquables, progresser en vue d'une transformation, respecter la prise d'autonomie...

C'est comme en musique, celle ou celui qui joue l'accompagnement, c'est celle ou celui qui permet au soliste, ici le lauréat, de s'exprimer pleinement en s'appuyant sur un fond rythmique, ici le tempo de l'accompagnateur, dans une partition commune où les rôles sont clairement répartis.

Imaginez la cacophonie si l'accompagnement se dissociait de la mélodie... (Avec une limite dans cette analogie : l'accompagnateur se cale sur le lauréat qui *in fine* impose son rythme au développement de son entreprise.).

Dans les deux cas, l'entraînement et la répétition sont fondamentaux. On ne peut pas savoir avant d'avoir appris. La patience est une vertu cardinale pour l'accompagnateur.

Après clarification des attentes réciproques et compréhension des modes de fonctionnement du lauréat (plus que ceux de son entreprise), l'accompagnateur analyse la situation et se fait son idée des points d'appui existants et des points de progrès à envisager.

Partant de ce constat et en s'appuyant sur son propre style de leadership, l'accompagnateur va construire sa stratégie d'actions pour favoriser les prises de conscience et accélérer les apprentissages.

C'est le moment de choisir quelle posture et quel mode relationnel privilégier.

C'est un travail de recherche sur l'équilibre entre convivialité et rigueur, directivité et empathie, soutien et confrontation, apports et émergence, parler vrai et patience, etc.

A vous de faire votre propre combinaison de critères pour suivre les résultats et réorienter si nécessaire au fil du temps.

QUELQUES ERREURS FRÉQUENTES

- Confondre vos attentes personnelles avec celles du lauréat,
- Choisir un angle et ne plus en changer au cours du temps. Ne pas suffisamment « jongler » avec les différentes facettes qu'autorise ce positionnement singulier,
- Ne pas contractualiser et oublier de vérifier que les attentes n'ont pas varié, ou ne méritent pas d'être rediscutées.

Accompagnateur

En musique : accompagne le soliste en jouant d'un instrument secondaire.

Un accompagnateur du changement : dans un projet, contribue à toutes les actions qui facilitent l'adoption et la maîtrise par les utilisateurs... Un accompagnateur en montagne est un professionnel de la découverte de la montagne, titulaire d'un brevet d'état d'alpinisme. Un accompagnateur spirituel conseille une personne à partir des Exercices spirituels d'Ignace de Loyola.

(Personne) qui accompagne (temporairement, occasionnellement) une autre personne ou un groupe de personnes en déplacement.

ACCOMPAGNER, ESCORTER. Nous escortons par précaution, pour empêcher les accidents qui pourraient survenir, ou pour mettre à couvert de l'insulte de l'ennemi qu'on peut rencontrer dans sa marche. Aller de compagnie.

Accompagnateur d'un lauréat Réseau Entreprendre®

Plus encore que ses objectifs, l'esprit dans lequel se fait l'accompagnement est à considérer. Il est en cohérence avec un des principes de la Charte : *« L'important, c'est la personne »*.

L'accompagnement s'inscrit donc dans une philosophie acceptée de l'échange: j'accompagne les autres, ils m'accompagnent, nous nous accompagnons.... Tout le contraire d'une logique d'assistance où les uns donnent (avec le pouvoir qui en découle) et les autres reçoivent (avec la dépendance qui en découle).

En donnant la possibilité à quelqu'un de rendre ce qu'on lui a donné, on le met dans la relation d'égalité qui est normalement celle d'un échange équilibré, et qui respecte le chef d'entreprise, le responsable d'une cellule humaine et économique, que le lauréat est en train de devenir.

Par ailleurs, il y a dans le mot même « d'accompagnement » les notions de: compagnonnage, compagnons, compagnie, ... qui situent bien le type de relation que nous souhaitons créer avec les lauréats : une « route avec » dans la convivialité, mais aussi l'exigence et la confiance réciproque.

Note : Consulter l'article de Maela PAUL, CNAM, http://www.carrierologie.uqam.ca/volume09_1-2/07_paul/07_paul.pdf



TENIR COMPTE DES DIFFÉRENCES DE RÉFÉRENTIELS CHACUN SA VISION DU MONDE

QUOI

En tant qu'accompagnateur, vous êtes vigilant à échanger avec le lauréat sur vos référentiels, et à tenir compte du fait qu'à un instant donné, votre référentiel peut être différent du sien. Chacun évalue la réalité selon sa propre vision du monde. La manière de percevoir les événements et d'agir est différente d'un individu à l'autre ou, pour une même personne, d'un moment ou situation à l'autre.

La perception de notre réalité est influencée notamment par :

- Le vécu,
- L'histoire personnelle,
- L'environnement,
- L'éducation reçue,
- La culture,
- Les valeurs,
- Les croyances...

L'ensemble de ces éléments agit comme un filtre sur notre perception de la réalité et oriente nos comportements. Ainsi, une même information ou situation pourra être perçue de manière très différente d'une personne à l'autre et générera potentiellement un comportement différent.

En outre, pour une même personne, la perception « d'un contenu » sera différente selon le contexte dans lequel ce contenu est présent ou communiqué.

POURQUOI

Il est important que vous teniez compte de vos différences de référentiels et que vous les partagiez avec le lauréat, pour les raisons suivantes :

- **Pour établir une communication réussie**, il faut que l'émetteur et le récepteur essayent chacun d'intégrer au maximum un même cadre de référence,
- **Pour reconnaître l'autre dans sa différence**, et que cela crée de la richesse pour l'autre comme pour vous-même.

COMMENT

- Partager certaines de vos références (par exemple : « ce qui est important pour moi, c'est »),
- Se donner des règles du jeu communes.

QUELQUES ERREURS FRÉQUENTES

Selon le contexte, il est possible de « tomber » dans les pièges suivants :

- Persévérer dans une posture de sachant pour faire avancer le lauréat malgré lui, dans une direction qui visiblement n'est pas la sienne ou qu'il ne perçoit pas comme pertinente,
- Penser qu'il n'y a qu'une seule bonne manière de réagir face à telle ou telle situation,
- Ne pas chercher à comprendre le point de vue du lauréat,
- Ne pas accepter la position du lauréat.

ÉCOUTER

QUOI

Écouter, c'est être attentif au lauréat, entendre ce qu'il dit et ce qu'il vit, essayer de comprendre son point de vue, qui peut être différent du vôtre.

POURQUOI

En écoutant le lauréat, vous répondez à ses besoins humains fondamentaux : être reconnu et accepté, estimé, pouvoir s'exprimer sans être jugé et en toute confidentialité. Vous lui offrez un espace et du temps pour prendre du recul, vider son sac, faire le point, éclaircir les situations et recharger ses batteries. Par un effet de miroir, vous aidez le lauréat à prendre conscience de la réalité. En l'écoutant, vous l'accompagnez sur son chemin d'autonomie, en lui permettant de trouver par lui-même ses propres solutions. Vous lui permettez de développer sa confiance, donc sa performance de chef d'entreprise.

COMMENT

Poser un cadre protecteur qui crée un climat de confiance et permet de libérer la parole du lauréat :

- Rappeler les règles de confidentialité, la liberté d'expression,
- Le non jugement, l'authenticité,
- *L'assertivité** ...

Vous mettre dans de bonnes dispositions pour l'entretien avec le lauréat :

- Identifier vos préoccupations du moment et les mettre de côté le temps de l'entretien,
- Vous accepter tel que vous êtes avec vos forces et vos limites, pour pouvoir encore mieux accueillir et écouter l'autre tel qu'il est,

- Favoriser une relation authentique par votre qualité de présence, en déposant votre armure, en vous laissant toucher par ce que dit et ce que vit le lauréat,
- Écouter votre propre ressenti. Rester attentif à ce qui se passe. Vous adapter au rythme de l'autre,
- Vous taire, écouter le lauréat jusqu'au bout, laisser de la place au silence. Observer le langage non verbal. Être attentif aux expressions qui relèvent du ressenti,
- Avoir une attitude bienveillante et un respect inconditionnel du lauréat. Rester ouvert à ses points de vue, ses émotions, ses valeurs qui peuvent être différentes des vôtres,

- Reformuler la problématique du lauréat telle que vous l'avez entendue. Et tant mieux s'il éprouve le besoin de repréciser, d'affiner, de clarifier. Cela l'aide à cheminer,
- Poser des questions ouvertes qui commencent par :
 - Q (qui, quoi... ?)
 - C (comment... ?)
- **Sur « la partie immergée de l'iceberg » :**
 - « Comment tu vis la situation ? »
 - « C'est quoi le plus difficile pour toi dans cette situation ? »
 - « De quoi tu aurais besoin pour réussir ? »

On s'intéresse à la situation et aux faits. Vous posez des questions et vous écoutez avec votre tête : « Qu'est ce qui se passe ? Pourquoi ? Qu'est-ce que tu peux faire concrètement ? ... »,

“

Lui exprimer un retour sur ce que vous ressentez de ce qu'il vit.
Percevoir et refléter ses qualités, ses ressources personnelles.

QUELQUES ERREURS FRÉQUENTES

- Couper la parole, parler trop vite, profiter de la parole du lauréat pour parler de vous,
- Conseiller, vous accrocher à votre point de vue,
- Juger la personne,
- Interpréter, projeter,
- Prendre en charge le problème et tenter de le résoudre, et apporter la/votre solution,
- Répondre aux questions qu'il se pose (sauf s'il vous demande conseil, et encore...).

* L'assertivité est considérée comme l'art de faire passer un message difficile sans passivité mais aussi, sans agressivité

CRÉER ET MAINTENIR LA RELATION DANS LA DURÉE


QUOI


Dans l'accompagnement, il s'agit de créer et d'entretenir une relation durable avec le lauréat. Les **4 piliers** (« 4 P ») décrits ci-dessous permettent de poser les fondations d'une relation durable entre vous et le lauréat.

	BÉNÉFICES POUR LE LAURÉAT	BÉNÉFICES POUR L'ACCOMPAGNATEUR
PROTECTION	« Grâce à la bienveillance de mon accompagnateur, je peux aborder tous les sujets en toute confidentialité. Je peux rompre la solitude du dirigeant. »	« Je ne suis pas le dirigeant : ma responsabilité est celle d'un engagement de moyens, pas de résultats. Grâce au réseau, en cas de besoin, je ne risque pas la mise en échec... »
PERMISSION	« En cas de doute, je sais que je peux compter sur le non jugement a priori de mon accompagnateur pour oser dépasser mes freins. »	« J'ai toute liberté de questionner, de faire part de mon étonnement, des paradoxes que je relève. »
PUISSANCE	« Je suis aux commandes, j'ai un espace-temps privilégié pour moi. Le tableau de bord de pilotage et le suivi mensuel rythment ma progression. »	« Je tire parti en priorité de la posture basse pour éclairer mon interlocuteur, lui faire passer des messages en profondeur en respectant son mode d'apprentissage. Je sais focaliser mon énergie pour avancer dans la stratégie d'accompagnement. »
PERTINENCE	« J'échange avec un « pair », il est passé par des étapes similaires, pas forcément les mêmes et c'est riche. »	« Je m'appuie sur mon expérience de dirigeant autant que sur mon savoir. J'apprends également de l'autre et de sa situation. »

Ces quatre piliers soutiennent le développement de l'*alliance** incontournable entre les deux acteurs de ce voyage en commun.

L'alliance est l'engagement réciproque de l'accompagnateur et du lauréat à installer, développer et maintenir dans le temps une relation profonde et sincère, quelles que soient les difficultés rencontrées. Il y a alliance si la confiance mutuelle et l'accord sur les finalités permettent à chacun de trouver des « bénéfiques » et/ou de surmonter les éventuelles frustrations rencontrées en chemin.


COMMENT


- **Protection :**

En tant qu'accompagnateur, vous posez un cadre protecteur pour vos échanges avec le lauréat.

Vous confirmez et assurez la confidentialité de vos échanges, de façon à libérer la parole du lauréat.

Vous vous assurez que les échanges avec le lauréat se font dans un climat de réelle bienveillance de votre part, que vous lui laissez la place pour se découvrir (au sens le plus large – découverte de nouveautés et découverte au sens de mise à nu) dans son métier de chef d'entreprise.

Vous êtes également vigilant à ce qu'il visualise clairement les conséquences de ses décisions, et vous n'hésitez pas à l'alerter, pour que les prises de risques soient éclairées pour être assumées.

De votre côté, vous vous rappelez que vous accompagnez au nom de Réseau Entreprendre® et que vous pouvez / devez vous appuyer sur les ressources qu'il met à votre disposition.

- **Permission :**

Également touché par la solitude du dirigeant, le lauréat peut tout simplement avoir besoin de temps en temps de quelqu'un qui l'autorise, et ce sans jugement bloquant, à penser différemment, à oser une idée « iconoclaste », à ouvrir un chapitre resté clos jusqu'alors...

En tant qu'accompagnateur, vous vous autorisez aussi à faire confiance à votre intuition, en testant des hypothèses qui, si elles s'avéraient infondées, n'en ont pas moins fait progresser les réflexions et la prise de conscience du lauréat.

Cette qualité de présence et d'ouverture débloque quelques fois des situations en très peu de temps.

- **Puissance :**

Vos questions, leur profondeur et leurs répétitions sont autant d'opportunités pour le lauréat de dépasser les phases naturelles d'immobilisme dans son évolution, dans les changements que cela peut impliquer. Le fait d'avoir posé un cadre de confiance (protection) et d'avoir incité le lauréat à oser (permission), lui permet de libérer toute sa puissance et d'être plus performant.

Vos connaissances et votre parcours font que vos interventions ne peuvent pas être balayées d'un revers de main lorsqu'elles rencontrent des résistances.

Vous n'êtes pas certain d'avoir raison dans la situation présente, mais vous êtes sûr de croire à ce que vous dites. Rien que par cela, vous donnez un point d'appui au lauréat, qu'il soit d'accord ou pas.

Vous n'êtes pas dans une course de vitesse (sauf en cas de crise). Vous êtes dans une longue randonnée. Vos efforts (et les siens) sont à inscrire dans la durée, dans une vision durable de l'activité.

* Alliance : accord d'entraide entre deux parties au service d'un objectif commun

- **Pertinence :**

Vous êtes un chef d'entreprise, vous avez des convictions et de l'expérience. Vous êtes légitime pour donner votre avis, pour autant qu'il vous soit demandé.

Votre «im»pertinence comme celle du lauréat sont autant d'épices dans la relation. Vous y êtes donc attentif et vous vous en servez comme facteur de progrès, sans y mettre d'autres représentations : « c'est moi l'ancien, donc je ne peux pas... » ou « c'est lui le jeune, donc pas question qu'il... », Etc...

▶ QUELQUES ERREURS FRÉQUENTES ◀

- Etre trop direct sans mesurer les effets secondaires de vos commentaires,
- A l'inverse, ne pas oser dire ou souligner/alerter, sous prétexte que cela peut choquer,
- Oublier que la forme et le mode de communication priment sur le fond,
- Constaté des dérives et ne pas les relever « parce que je pense qu'il/elle va bien finir par comprendre que... ».



VOTRE MISSION



4800
chefs d'entreprise
membres



*Contribuer
à faire réussir
des entrepreneurs*



7600
lauréats accompagnés
depuis 1986

reseau**entreprendre**

FAVORISER L'AUTONOMIE DU LAURÉAT

QUOI

Tout au long de la période d'accompagnement, le lauréat gagne en autonomie, ce qui implique quelques ajustements de posture de la part de son accompagnateur. Paradoxe de l'accompagnateur qui est d'aider le lauréat à se passer de lui...

POURQUOI

L'objectif majeur de notre accompagnement est de viser l'autonomie du lauréat pour qu'il devienne un véritable chef d'entreprise, un entrepreneur libre dans ses décisions et responsable de ses actes.

COMMENT

Le développement de l'autonomie suit un cycle qui comporte 4 degrés. Chaque passage d'un degré à l'autre constitue une phase de « deuil » qui représente une perte et un gain pour le lauréat. En tant qu'accompagnateur, vous veillez à « ajuster le curseur » de vos interventions en fonction des domaines de compétence et des besoins du lauréat : donner du poisson ou apprendre à pêcher... (cf *tableau ci-contre*).

QUELQUES ERREURS FRÉQUENTES

- Rester centré sur vous et vos frustrations : « « Mon » lauréat ne m'écoute pas, il ne fait pas ce que je lui dis de faire... »,
- Avoir une posture inadaptée au degré d'autonomie du lauréat :
 - Lâcher trop tôt sans prévenir des dangers,
 - Surprotéger, donc empêcher de faire ses propres expériences et grandir,
 - Systématiquement apporter vos propres solutions,
 - Rester campé sur votre point de vue.

DEGRÉ D'AUTONOMIE
DU LAURÉATPOSTURE DE
L'ACCOMPAGNATEURDEUIL DU LAURÉAT
POUR LE PASSAGE
AU DEGRÉ SUPÉRIEUR

LA DÉPENDANCE

Le lauréat, encore inexpérimenté, a besoin de son accompagnateur pour construire son identité de chef d'entreprise.

« *Il me sollicite à chaque occasion et se soumet à mon point de vue* ».

Donner des informations, des protections (vous dites non et donnez les limites à ne pas dépasser) et des permissions.

« *Vas-y, tu peux explorer cette solution* ».

Perte : Confort de la prise en charge.

Gain : Le lauréat s'affirme et s'autorise à dire non.

LA CONTRE DÉPENDANCE

Le lauréat cherche son identité en s'opposant à l'accompagnateur.

« *Il n'est pas d'accord avec ce que je lui dis mais il a encore besoin de moi pour se confronter* ».

Inciter le lauréat à se prendre en charge en limitant vos apports de solutions.

Le laisser expérimenter. Accepter la contestation et gérer votre propre frustration...

Perte : Confort de faire porter aux autres la responsabilité de ses problèmes.

Gain : La liberté et la responsabilité de ses actes.

L'INDÉPENDANCE

le lauréat prend des distances et construit par lui-même son identité à travers son quotidien et son lot d'épreuves.

« *Il ne me tient plus au courant et n'en fait plus qu'à sa tête...* ».

Accepter cette prise de distance et ce manque de communication tout en gardant le contact. Faire confiance tout en veillant aux dangers.

Accepter le manque de reconnaissance.

Perte : Vivre pour lui, à son propre rythme

Gain : S'enrichir du contact avec les autres.

L'INTERDÉPENDANCE

le lauréat, devenu autonome, accepte une relation équilibrée, où il pourra recevoir comme donner.

« *C'est un chef d'entreprise autonome, avec qui je peux échanger...* ».

Reconnaître le lauréat comme un alter ego.

Accepter que l'élève dépasse le maître (dans certains domaines...).

Gain : A son tour de devenir accompagnateur.

C'est le temps de la réciprocité...

OPTIMISER LE TEMPS PRÉCIEUX DES ENTRETIENS

QUOI

Mener dans la pratique une session de travail réussie avec le lauréat nécessite, au-delà des principes déjà évoqués, de maîtriser et de mettre en œuvre des outils et des techniques simples et pragmatiques.

Ainsi il convient de considérer la séance de travail avec le lauréat comme un moment bien défini avec un début et une fin, avec un ou plusieurs objectifs à atteindre définis en début d'entretien, et à avoir atteints en fin de réunion.

Cela revient à établir un «contrat de séance», c'est-à-dire à établir un cadre de référence commun dans un temps donné (ex : 1 heure au tel ou 3 heures en face à face...), à avancer dans la séance à la construction des solutions ou des pistes de travail en développant l'autonomie, et à vérifier en fin de séance que le travail accompli ensemble a été utile et apprécié.

POURQUOI

« Il y a une qualité qu'une personne qui veut réussir doit posséder : la précision, l'exactitude de l'objectif, le savoir de ce que l'on veut et un désir puissant de le posséder », Napoléon Hill.

Une séance de travail bien menée :

- Permet de rendre le plus profitable possible le temps précieux du lauréat et de l'accompagnateur,
- Constitue à chaque fois un pas significatif vers la réussite des objectifs fixés ensemble,
- Permet le développement de l'autonomie du lauréat,
- Et permet à l'accompagnateur de mesurer en temps réel l'utilité de son travail et la satisfaction du lauréat vis-à-vis de son action d'accompagnement.

COMMENT

EN DÉBUT DE RÉUNION

Créer un climat propice à l'échange et constructif :

- Etablir un contact chaleureux. Vous avez votre propre style, cependant vous gardez à l'esprit quelques principes, comme : utiliser des mots positifs, vous placer assis à côté du lauréat plutôt qu'en face de lui...,
- Générer un climat de confiance et de bienveillance. Demander au lauréat ce qui a marché ou quelles ont été ses satisfactions depuis le dernier entretien, comment il va / se sent en ce moment, etc... ?

Établir un « Contrat de réunion » :

- Il s'agit de définir précisément ce sur quoi vous allez aider et accompagner le lauréat aujourd'hui.
- Demander au lauréat :
- Sur quels points il veut travailler avec son accompagnateur ?
 - Quel serait le meilleur résultat possible pour lui aujourd'hui, à la fin de cette réunion ?
 - Définir des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes dans le Temps),
 - Identifier quelques indicateurs de réussite (atteinte de l'objectif de la séance).

EN COURS DE RÉUNION

Elaborer en commun des solutions et responsabiliser :

- Questionner sur les solutions possibles selon le lauréat, sur les actions à mener,
- Utiliser les questions ouvertes,
- Aider à définir des actions précises (quoi, qui, quand,...),
- Demander au lauréat de faire ressortir les bénéfices attendus pour lui-même et pour son entreprise,
- Noter les objectifs et les actions pour son propre suivi. Demander au lauréat de faire le compte rendu.

Encourager le progrès :

- Aider le lauréat à élaborer le plan d'actions (penser, créer, faire) qui convient à ses objectifs et son rythme, même si vous le feriez différemment,
- Investiguer avec lui le C Q Q C O Q P: Combien, Qui, Quoi, Comment, Où, Quand, Pourquoi,
- Encourager l'expérimentation, résister à vouloir « Etre celui qui sait »...

“

Idéalement le lauréat détermine la meilleure façon de distribuer les responsabilités de chacun et comment utiliser chaque ressource à sa disposition.

Verrouiller et responsabiliser encore :

- Reprendre le plan d'actions établi,
- Vérifier le niveau d'engagement du lauréat par rapport à son plan,
- Demander comment il saura qu'il a réussi / atteint tel ou tel objectif,
- Verrouiller les toutes prochaines étapes (ex : envoyer le CR le ../../.. ; contacter X ou Y le ...).

Clôturer la séance :

- Reprendre les objectifs définis au début ensemble,
- Demander au lauréat si les objectifs de séance sont atteints,
- Demander : « Quelle a été la valeur de notre travail ensemble ? Qu'as-tu appris / compris ? »,
- Fixer la prochaine date ensemble.

QUELQUES ERREURS FRÉQUENTES

- Ne pas avoir d'objectifs clairement définis,
- Définir vous-même les objectifs pour le lauréat (même s'il n'est pas suffisamment autonome),
- Définir vous-même le travail à faire sans avoir laissé le lauréat y réfléchir,
- Poser plusieurs questions en même temps,
- Ne prendre en compte que votre propre cadre de référence, et pas celui du lauréat,
- Ne pas incorporer le vocabulaire du lauréat,
- Se contenter du flou dans un plan d'actions.

QUELQUES OUTILS

1

Les questions ouvertes vs les questions fermées

Les questions ouvertes commencent par :
Combien, Qui, Quoi, Comment, Où, Quand, Pourquoi,...

« Note : Pour s'en souvenir, se souvenir de CQQCOQP »

2

La reformulation vs la paraphrase

La reformulation

Vous allez redire en d'autres termes et d'une manière plus concise ou plus explicite ce que le lauréat vient d'exprimer afin d'obtenir un accord sur ce qui vient d'être dit.

Cela permet de clarifier, de vérifier la bonne compréhension.

L'un des atouts de la reformulation est également, dans une relation interpersonnelle, de manifester à l'autre que ce qu'on vient d'entendre est acceptable. Sans adhérer au point de vue de l'autre, on donne le droit à son point de vue d'exister. Le mécanisme favorise la libération de la parole de l'autre. Il existe plusieurs techniques pour reformuler.

On peut citer :

- Répéter les derniers mots de la phrase,
- Utiliser une entame, telle : « si je te comprends bien », « en somme... », « ce que tu me dis... » complétée d'une phrase qui peut être un résumé, la même phrase, ou un synonyme,
- Créer une phrase ayant le même sens que la précédente, par utilisation de synonymes. Cette technique est la plus complexe. Certains mots peuvent porter une connotation que l'interlocuteur ne soupçonnait pas.

La paraphrase

Vous allez reprendre les éléments dans l'ordre mais en les formulant différemment, afin d'éclairer, d'expliciter, ou pour développer certains points.

« Utiliser le langage du lauréat. »
« Employer les mots du lauréat plutôt que les vôtres. »



«HELP!» EN CAS DE SITUATION COMPLEXE, VOUS N'ÊTES PAS SEUL

QUOI

Au cours de votre accompagnement, vous pouvez être confronté à des situations complexes :

- Vous détectez des signaux faibles sur la vaillance du lauréat et/ou la santé de l'entreprise...
- La situation demande une réaction rapide...
- Votre relation avec le lauréat devient difficile et/ou conflictuelle, se distend...
- Vous ne savez plus comment agir / réagir face au comportement du lauréat...

POURQUOI

Vous agissez dans le cadre d'une relation tripartite lauréat / accompagnateur / association, par délégation de Réseau Entreprendre® pour accompagner le lauréat, et dans ce cadre, vous avez un devoir d'alerte vis-à-vis de l'association et du lauréat dans le respect de la charte de confidentialité.

COMMENT

Vous pouvez vous appuyer sur toutes les ressources mobilisables au sein de l'association :

- Appel à l'association (traiter l'aspect avec/sans l'autorisation du lauréat) : échanges au minimum avec le responsable de l'accompagnement,
- Club d'accompagnateurs,
- GAR (Groupe d'Accompagnement Renforcé) = groupe de soutien pouvant être mobilisé dans l'association autour du lauréat et de son accompagnateur.

QUELQUES ERREURS FRÉQUENTES

- Rester isolé,
- Culpabiliser : vous n'êtes pas responsable de la santé du lauréat et de son entreprise,
- Ne pas transmettre les signaux d'alerte à l'association,
- Ne pas faire jouer l'effet réseau (et la puissance de l'intelligence collective),
- Partager de l'information sur la santé de l'entreprise du lauréat avec d'autres membres sans l'accord du lauréat (quel que soit le degré d'urgence de la situation), en particulier en club d'accompagnateurs.

“

Surtout : Vous ne devez pas rester seul !
Vous demandez de l'aide à l'association sans attendre que la situation ne se complique...

“ CE QUE L'ACCOMPAGNATEUR N'EST PAS ...

◀ Chaperon :

Personne âgée qui accompagne une jeune femme par bienséance, et répondre de sa conduite ; locution prise de ce que cette personne couvre, protège comme un chaperon.

Synonymes : Protection ; garantie ; protecteur ; abri ; épitoge mais aussi, duègne

◀ Coach :

Entraîneur d'une équipe ou d'un sportif - Conseiller en entreprise qui tente, par un accompagnement psychologique, de développer les compétences d'une personne ou d'un groupe de personnes.

Synonyme : entraîneur

◀ Conseiller :

Personne qui conseille une autre. Tout membre d'un conseil, i.e. d'une assemblée chargée de donner son avis et de statuer dans un domaine donné.

Synonymes : inspirateur ; instigateur ; conseil ; pygmalion ...

« Aimez qu'on vous conseille et non pas qu'on vous loue », BOILEAU.

◀ Consultant :

Personne qui donne des consultations, des conseils.

Synonyme : conseil

◀ Expert :

Personne choisie pour ses connaissances techniques, et chargée de faire des examens, constatations, ou appréciations de faits. Personne spécialisée dans un domaine et chargée de juger, d'apprécier.

Synonymes : savant ; maître ; connaisseur ; spécialiste

◀ Formateur :

Personne qui forme, qui instruit, qui éduque.

Synonymes : façonneur ; éducateur

◀ Gourou :

De son sens originel, d'instructeur spirituel, de maître spirituel dans la religion brahmanique, le mot a régressé dans un sens péjoratif. Employé pour désigner un leader, jugé sectaire, fantaisiste, ou même dangereux. Toute personne en manipulant une autre ou plusieurs autres dans son intérêt. Le manipulateur d'un groupe. Le chef d'un petit groupe spirituel.

Synonyme : sage

« Il n'y a pas plus grand gourou que la vie elle-même », J-C GENEL.

◀ Guide :

Personne qui accompagne pour montrer le chemin. Celui, celle qui conduit d'autres personnes dans la vie, les affaires.

Synonymes : chef conducteur ; inspirateur ; instigateur

« Le poète ne doit avoir qu'un seul modèle, la nature, qu'un guide, la vérité », V. HUGO.

◀ Maître :

Personne qui exerce une domination, qui a pouvoir et autorité pour se faire servir, obéir. Personne qui dirige. Personne dont on est le disciple, que l'on prend pour modèle.

Synonymes : chef ; souverain ; supérieur ; savant ; pédagogue

« La liberté ne consiste pas à avoir un bon maître, mais à n'en point avoir », CICERON.

◀ Mentor :

Guide, conseiller sage et expérimenté.

Synonymes : guide ; inspirateur ; conseiller ; conseil ; pilote ; ange ; éducateur

◀ Modèle :

Ce qu'on doit imiter. Personne possédant des caractéristiques qui en font le représentant d'une catégorie.

« Étudiez la cour et connaissez la ville ; L'une et l'autre est toujours en modèle fertile », BOILEAU.

◀ Parrain :

Celui qui présente quelqu'un dans un cercle pour l'y faire inscrire. Dans l'Église, personne qui joue le rôle de responsable spirituel du baptisé. Peut désigner toute personne impliquée dans une relation de parrainage.

Synonymes : caution ; garant ; compère ; introducteur ; moteur ; répondant ; sponsor ; tuteur

◀ Référent :

Personne pouvant transmettre une doléance particulière à la bonne personne, au bon organisme (linguistique). Ce à quoi un signe linguistique fait référence : le référent, ce dont on parle, et le référé, ce qu'on en dit (lien social).

Synonyme : agent orienteur

◀ Tuteur :

Personne chargée de veiller sur un mineur ou un incapable majeur, de gérer ses biens, et de le représenter dans les actes juridiques.

Synonymes : soutien ; protecteur ; défenseur

Conseil – apport de solution

C'est toute attitude qui se propose d'avancer vers la solution du problème et qui repose sur mes propositions.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Peut éclairer le choix de la solution et donc avancer vers la résolution.	<p>Orienter vers un objectif différent de celui poursuivi par l'autre.</p> <p>Créer une dépendance en favorisant l'attitude de recherche permanente de conseils, ne rend pas autonome (pour éviter ce piège il est préférable de donner plusieurs propositions).</p>

Jugement

C'est une évaluation en fonction de mes valeurs. Il peut porter sur la personne ou sur les faits.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Il peut éclairer le comportement. S'il est positif, il peut encourager.	Il peut provoquer un blocage, un repli sur soi.

Enquête

C'est une demande d'information complémentaire.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Montre que l'on s'intéresse au sujet. Peut éclairer et faire avancer vers la solution.	<p>Parfois agaçant.</p> <p>Peut orienter vers une fausse piste.</p>

Soutien affectif

Consiste à reconforter, dédramatiser.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Permet de rompre l'isolement, de reconforter, de redonner courage.	Son abus maintient dans la dépendance. Même si c'est parfois nécessaire, ce n'est jamais suffisant pour amener au progrès du chef d'entreprise.

Interprétation

C'est expliquer « ce que j'ai compris » du problème de l'autre.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Si elle est exacte elle peut parfois éclairer mais il faut qu'elle soit reconnue (si elle n'est pas reconnue elle provoque un rejet).	Si l'interprétation est mauvaise, c'est un inconvénient, qui peut même aller jusqu'au contresens.

Reformulation – compréhension - empathie

C'est redire la pensée, les sentiments, les émotions de celui qui vient nous parler, mais avec d'autres mots. C'est être le reflet de ce qu'il vit, c'est le comprendre.

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Se savoir compris redonne confiance, entendre ce qui m'est redit avec d'autres mots peut m'éclairer, me permettre de changer et de trouver une solution : la mienne.	Aucun.

La grille RPBDC (Réel, Problème, Besoin, Demande, Contrat) :

La grille « RPBDC » est une méthode pour ne pas se précipiter dans l'action, une check-list pour écouter efficacement, un processus dont l'aboutissement est le « contrat » qui invite :

- Le lauréat à formuler un objectif atteignable ou une demande,
- L'accompagnateur à s'engager sur une posture.

Vous devez essayer, au cours de l'entretien, de dérouler une ou plusieurs fois la séquence RPBDC (Réel, Problème, Besoin, Demande, Contrat).

Clarifier le Réel :

« Qui ? – Quoi ? – Comment ? – Pourquoi ? – Combien ? »

Objectif : faire émerger le réel (du moins tel que le lauréat le perçoit), les faits.

Clarifier et identifier le Problème :

« Quel est le problème ? Problème pour toi, ou pour l'entreprise, ou pour ... ? »

Le problème de façade n'est peut-être pas LE vrai problème ; l'aider à le découvrir par questionnement pour remonter vers les causes.

Si le lauréat est stressé par ce problème, il n'est peut-être pas apte à l'analyser, on peut alors être un peu dirigeant :

- « Et si on analysait tel aspect du problème ? »,
- « Et si on essayait de prévoir les conséquences possibles ? »,
- « Si ton problème était résolu, qu'est-ce que cela permettrait ? ».

Quelques fois, il n'y a pas de problème (Le tableau de bord traduit-il cette absence de problème?), mais parfois aussi, le lauréat ne veut pas en parler.

Tenter la prospective :

- « Quel problème futur pourrait-il mettre en cause l'actuelle sérénité ? »,
- « Y a-t-il un risque que cette situation se dégrade ? »,
- « Quel est le paramètre que tu maîtrises moins ? ».

Définir le Besoin :

Identifier progressivement le besoin du lauréat, ce qui lui manque, ce qu'il attend comme solution ou piste de réflexion par rapport au problème posé.

Le lauréat a parfois du mal à identifier son besoin :

- Recevoir du soutien,
- Recevoir de la reconnaissance,
- Être stimulé dans sa recherche de solution,
- Clarifier son point de vue,
- Être confronté ou recadré,
- Apprendre, etc

Clarifier la demande :

Reformuler le besoin :

- « Qu'attends-tu de ma part ? »,
- « Comment veux-tu que nous abordions ce point ? »,
- « Qu'attends-tu de Réseau Entreprendre® Hainaut pour t'aider à résoudre ce problème ».

Attention aux demandes confuses qu'il faudra remettre dans le contexte (Réel).

Le Contrat :

Reformuler votre compréhension du besoin du lauréat et se mettre d'accord sur le contenu et la forme de votre accompagnement par rapport à ce besoin.

- « J'ai bien compris ta demande, voilà ce que je te propose »,
- « Tu attends de moi une réponse, voilà comment je te propose de procéder »,
- « Alors aujourd'hui, on examine telle chose ».

(En amorçant la méthode « contractualisée », l'occasion est donnée à l'accompagnateur de revenir si besoin en arrière par itération, pour mieux définir le problème, le besoin, la demande...)

Il ne faut jamais oublier l'objectif de l'accompagnement : FAIRE GRANDIR LE LAUREAT, c'est-à-dire le faire passer d'une situation de dépendance (plus ou moins forte selon le couple lauréat/accompagnateur) à une situation d'autonomie voire d'interdépendance (chacun fait grandir l'autre, on s'accompagne mutuellement).

Dans cet esprit, il est bien plus utile d'aider le lauréat à se poser les bonnes questions que de lui donner sa réponse. De même, si la solution proposée par le lauréat paraît la bonne, il faut quelques fois ne pas hésiter à lui en faire envisager d'autres (y compris pour qu'il les écarte après discussion).

Source :

Extrait d'une formation faite pour Réseau Entreprendre® Hainaut par Christine BUORS, 3B Développement (outil développé par Vincent Lenhardt)



PARCOURS D'ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUEL

Les « **Rendez-vous mensuels avec l'accompagnateur** » que vous animez avec votre lauréat s'inscrivent dans le **parcours d'accompagnement Réseau Entreprendre®** décrit ci-contre.

Celui-ci se déroule dans la durée, du premier rendez-vous avec le porteur de projet jusqu'à l'adhésion du lauréat en Membre d'avenir, en passant par :

- Le parcours amont de renforcement et de professionnalisation du candidat et de son projet,
- Le comité d'engagement (quelle qu'en soit l'issue)
- Les rendez-vous mensuels de l'accompagnement aval avec un chef d'entreprise.

Tout au long de ce parcours, la posture des chefs d'entreprise de bienveillance et d'écoute du candidat-lauréat est un élément essentiel de la réussite des binômes, alliant le « savoir-faire » du chef d'entreprise et le « savoir-être » de l'accompagnateur.

Nous sommes convaincus que ce guide vous aura donné les éléments de compréhension pour développer cette posture utile et bénéfique autant pour le lauréat que vous accompagnez, que pour vous-même.



FOCUS SUR

- + Sensibilisation des porteurs de projet
- + Formation à l'étude de projet : PASS by Réseau Entreprendre®
- + Formation à la posture d'accompagnateur
- + Club des accompagnateurs
- + Groupe d'Accompagnement Renforcé - GAR

 Accompagnement AMONT, de 2 à 5 mois

 Accompagnement AVAL, 24 mois minimum

BIBLIOGRAPHIE

Livres

- *Les responsables porteurs de sens*, Vincent Lenhardt - édition Insep, [Grille RPBDC]
- *Nola-Katherine Symor* (Symor, Actualités en AT, 1983) et *Vincent Lenhardt* [Cycle de l'autonomie]
- *Le développement de la personne*, Carl Ransom Rogers - Dunod InterEditions
- *Le manager est un psy, Le manager durable*, Eric Albert - Editions d'organisation
- *L'intelligence émotionnelle au travail*, Daniel Goleman, Richard Boyatis, Annie McKee - Village mondial
- *L'Intelligence du Stress*, Jacques Fradin - Editions Eyrolles
- *Manager selon les personnalités, les neurosciences au secours de la motivation*, Jacques Fradin et Frédéric Le moulec - Editions d'Organisation
- *Intelligence émotionnelle et management*, Ilios Kiostou - Editions De Boeck
- *Les quatre accords toltèques*, Don Miguel Ruiz - Guy Trédaniel éditeur
- *Le 5ème accord toltèque*, Don Miguel Ruiz et Don José Ruiz - Guy Trédaniel éditeur
- *Cessez d'être gentil, soyez vrai !*, Thomas D'Ansembourg - Les éditions de l'homme
- *La loi de l'attraction, les clés du secret pour obtenir ce que vous désirez*, Esther et Jerry Hicks - Guy Trédaniel éditeur

Sites Internet

- **CNRTL** : Centre nationale de ressources textuelles et lexicales - www.cnrtl.fr
- **XMLittré** : dictionnaire en ligne du XIXème. www.littre.org
- **Wikipédia** : www.wikipedia.org

REMERCIEMENTS

Ce guide est le fruit du partage d'expériences et de publications d'experts répertoriées en annexe.

Chef de projet

Aurélie Wirotius - *Rés'Op*

Concepteurs

Gilles Chauveau - *Membre de Réseau Entreprendre® Maine & Loire*
Eric Hilario - *Membre de Réseau Entreprendre® Val de Loire*
Loïc Senlis - *Ancien directeur de Réseau Entreprendre® 93*

Contributeurs

Claude Jacquet - *Membre de Réseau Entreprendre® Haute-Savoie*
Sophie Gras - *Rés'Op*
Pascale Joud - *Rés'Op*
Emmanuel Libaudière - *Rés'Op*

Conception

Laura Beaurain - *Rés'Op*
Jennifer Ghesquière - *Rés'Op*



reseauentreprendre

Espace André Mulliez
24, avenue Gustave Delory
59100 Roubaix
www.reseau-entreprendre.org



Association Reconnue d'Utilité Publique
(décret du 15/01/2003 et J.O. du 22/01/2003)