DIALOGUE PROFESSIONNEL

Accompagnement à la responsabilisation et au dialogue professionnel

Pierre Gaches

Membre de l'écosystème AC Mentoring x MarcoPolo Performance

AC mentoring
Assertive People in Responsive Organisations

MARCOPOLO PERFORMANCE



1

Pourquoi transformer maintenant ?



Pierre Gaches
Mentor & Facilitateur

Les modèles traditionnels de pilotage, hérités du taylorisme, ne répondent plus aux exigences du monde actuel que l'on qualifie de Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA).

Le pilotage centralisé entrave l'agilité, la motivation, la qualité et la responsabilité collective.

> *« Les opérateurs de terrain voient les choses en premier [...] à condition d'être écoutés. »*

ENJEUX CLÉS

Dégradation de la qualité et de l'expérience client = Perte de CA / Marge

Perte d'engagement et fuite des compétence = Augmentation des Couts directs & Baisse de productivité

Risques accrus = Risque opérationnels et réputationnel

Chaîne de valeur satisfaction employés → satisfaction Clients → marge & CA



La satisfaction employés n’est pas qu’un sujet RH, c’est un levier économique majeur. Elle agit comme un multiplicateur :

1 € investi dans l’expérience employés → plusieurs € gagnés via l’expérience clients.

Maillon	Effet	Impact économique
Satisfaction employés	Motivation, stabilité, qualité de service	Moins d’erreurs, moins de turnover
Expérience client améliorée	Relation plus humaine, service plus fluide	Clients plus satisfaits
Fidélisation accrue	+5 % de fidélisation	CA récurrent, stable
Recommandation	Bouche-à-oreille positif	Baisse du coût d’acquisition
Hausse du CA	Panier moyen + fréquence d’achat	Croissance durable
Hausse de la marge	Moins de coûts + plus de ventes rentables	Rentabilité renforcée

Coûts ‘cachés’ de la non responsabilisation



Absentéisme

- Taux d’absentéisme : 5,09 % dans le privé (Cabinet Comptable EXTENCIA)
- Coût moyen : 4 050 € par salarié et par an (Institut Sapiens, diagqvt.fr)

Turnover

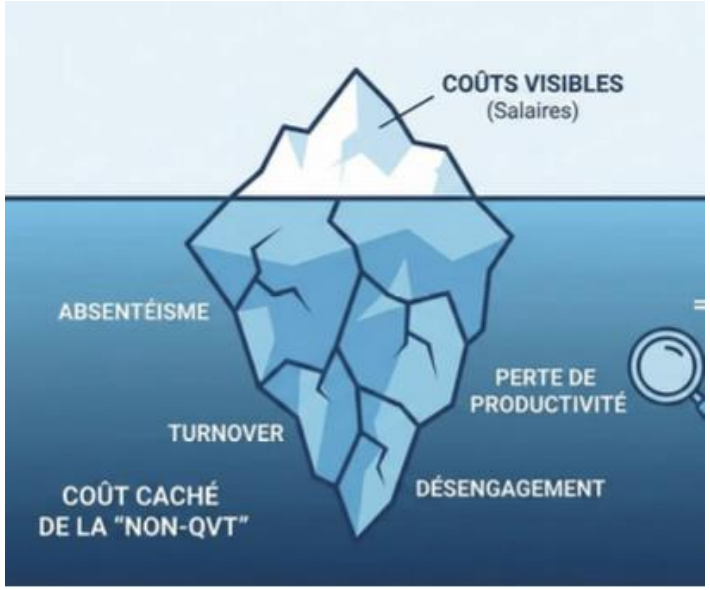
- Turnover moyen en France : 15 % (INSEE 2024)
- 42 % des départs sont évitables (Gallup 2023)
- Coût d’un départ : 10 000 € pour un non-cadre / 15 000 à 25 000 € pour un cadre (Cabinet Comptable EXTENCIA)
- Un nouvel arrivant met jusqu’à 12 mois pour atteindre sa pleine productivité (Harvard Business Review)

Désengagement

- 59 % des salariés sont en quiet quitting (désengagement silencieux) (humansboard.com)
- 70 % de la variance d’engagement dépend du manager (humansboard.com)
- La France compte seulement 8 % de salariés engagés (Gallup 2025)
- Le désengagement coûte 18 % du salaire annuel selon Gallup

Perte de productivité

- l’absentéisme et le turnover créent une désorganisation qui augmente les coûts indirects (WTW, Malakoff Humanis)
- Estimation prudente : Perte de productivité = 3 % à 6 % de la masse salariale



SOURCES

Cabinet Comptable EXTENCIA

humansboard.com

https://www.diagqvt.fr/le-cout-cache-de-la-non-qvt-absenteisme-et-turnover-en-chiffres-2026/

Cas emblématiques : quand l’absence de dialogue professionnel mène à la catastrophe



Quand les organisations n’écoutent plus ceux qui voient les problèmes en premier, les risques deviennent systémiques.

Le dialogue professionnel n’est pas un “plus” : c’est un dispositif de sécurité stratégique.





Cas	Symptômes organisationnels	Conséquences	Leçon clé
BP – Deepwater Horizon (2010)	Alertes techniques ignorées, culture délais > sécurité	Explosion, 11 morts, marée noire historique	**Écouter les signaux faibles**
Boeing – 737 MAX (2018-2019)	Voix des ingénieurs étouffée, fracture entre finance et technique	2 crashs, 346 morts, perte de confiance mondiale	**Restaurer un dialogue technique authentique**
Notre-Dame de Paris (2019)	Procédures floues, responsabilités dispersées	Incendie majeur, perte patrimoniale	**Clarifier les responsabilités opérationnelles**

2

Notre proposition d'accompagnement : remettre le travail réel au centre de la stratégie



Pierre Gaches
Mentor & Facilitateur

OBJECTIF DE L'ACCOMPAGNEMENT

À partir d'un diagnostic initial, aider l'entreprise à :

Axe 1	Développer un **dialogue professionnel structuré**.
Axe 2	Créer un **terreau culturel favorable à la responsabilisation**.
Axe 3	Faire évoluer son **architecture organisationnelle** vers plus d'autonomie, de coopération et d'efficacité.

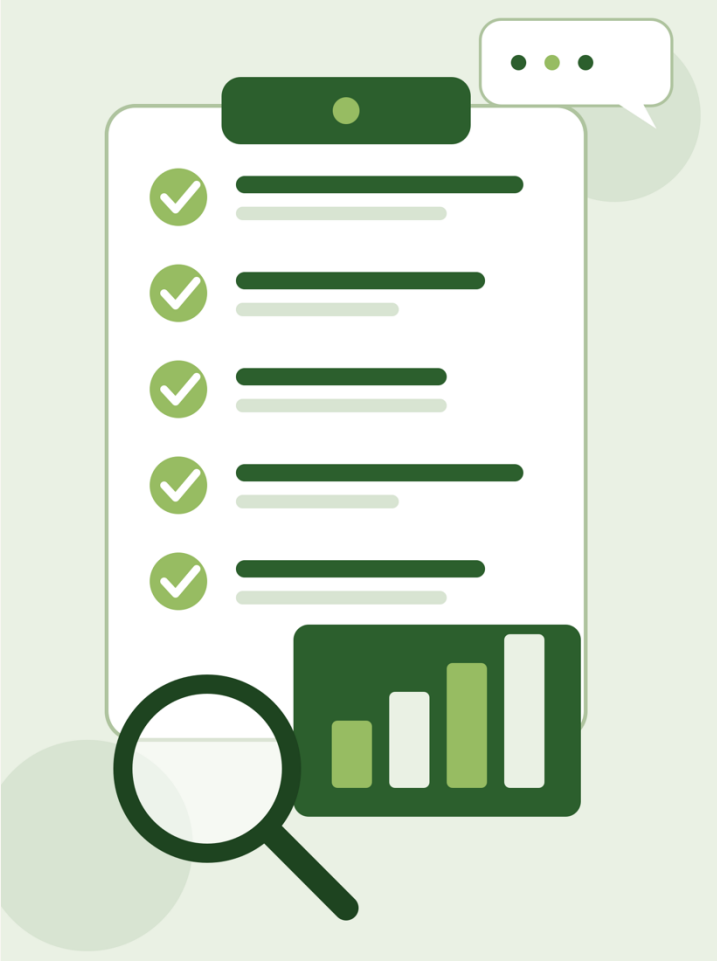
« Réintégrer le travail réel [...] est la source première de performance, de résilience et d'innovation »

Diagnostic préalable



Cette phase préalable a pour objectifs :

1. Valider la demande de la gouvernance
2. Analyser brièvement le climat de travail (Interviews)
3. Analyser les données RH (Absentéisme, Turn Over)
4. Analyser les données économiques sur 3 ans (Marge, Résultat opérationnel, Résultat)
5. Finaliser la proposition et fixer les indicateurs de résultat



Axe 1 – Installer un dialogue professionnel structurant comme méthode de pilotage



Notre accompagnement inclut :

- Mise en place d’espaces de discussion (EDD) sécurisés et exigeants.
- Évaluation collective de la qualité du travail (fiertés / frustrations).
- Structuration d’un Conseil du Travail (niveau équipe / tribu / direction).
- Appui à la prise de décision par subsidiarité.



Bénéfices attendus

- Détection des signaux faibles.
- Amélioration continue portée par les équipes.
- Alignement opérationnel–stratégique renforcé.

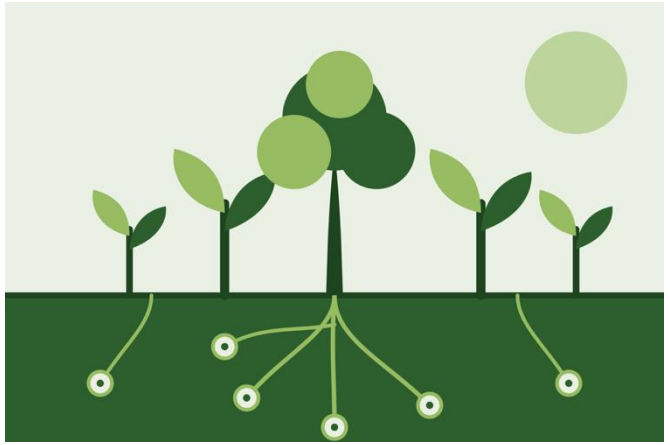
« Faire évaluer le fonctionnement de l’entreprise par ses professionnels »

Axe 2 – Créer un terreau culturel favorable



Notre accompagnement inclut :

- Co-construction d'un manifeste de transformation (valeurs, règles du jeu, état final recherché).
- Mise en place d'expérimentations locales (test & learn).
- Développement d'un état d'esprit d'apprentissage collectif.
- Implication du Comex dans une aventure partagée.



Bénéfices attendus

- Engagement renforcé.
- Cohérence culturelle.
- Transformation durable et non cosmétique.

« La responsabilisation […] se construit dans un climat de confiance et de reconnaissance »

Axe 3 – Faire évoluer l’architecture de l’entreprise



Notre accompagnement inclut :

- Mise en place d’Équipes Responsables et Solidaires (ERS).
- Développement du rôle stratégique des managers.
- Repositionnement des fonctions centrales en soutien du travail réel.
- Intégration ascendante : faire remonter et intégrer les solutions du terrain.



Bénéfices attendus

- Plus grande autonomie opérationnelle.
- Réactivité accrue.
- Performance durable.

« Les équipes sont responsables et solidaires »

« Les managers deviennent stratèges du travail réel »

« Les dirigeants réconcilient top-down et bottom-up »

6

Méthode d’accompagnement : progressive, structurée, éprouvée



Pierre Gaches
Mentor & Facilitateur

NOTRE DÉMARCHE

1. **Diagnostic du travail réel** (écoute des professionnels).
2. **Co-construction du manifeste.**
3. **Pilotes ciblés** (dialogue professionnel, ERS).
4. **Montée en puissance** (Conseils du Travail, subsidiarité).
5. **Institutionnalisation** (gouvernance responsabilisante).

« Ce modèle n’impose pas un tout ou rien et s’accommode de la progressivité et des quick-wins »

Une démarche structurée en 4 étapes



1 **Diagnostic préalable**

Cadrer la demande et analyser le climat de travail, les données RH et économiques.

15 – 30 jours

2 **Axe 1 – Dialogue professionnel**

Installer un dialogue professionnel structurant comme méthode de pilotage.

1 – 3 mois

- Espace de Dialogue EDD 1 – Apprentissage
- EDD 2 – Tutoré
- EDD 3 – Autonome

3 **Axe 2 – Terreau culturel**

Créer un terreau culturel favorable : manifeste, expérimentations locales, apprentissage collectif.

1 – 3 mois

- Manifeste
- Expérimentation 1
- Expérimentation 2
- Information COMEX
- Implication COMEX

4 **Axe 3 – Architecture de l'entreprise**

Faire évoluer l'architecture : équipes responsables et solidaires, managers stratèges, fonctions centrales en soutien.

1 – 2 mois

- ERS – Equipe responsable et solidaires
- Pilotage

Pierre Gaches – Facilitateur



Un dirigeant au service du dialogue et de la décision

Dirigeant pendant 30 ans, je facilite aujourd'hui le dialogue qui permet aux équipes de décider et d'avancer ensemble en transformant une vision en organisation solide et en résultats concrets.

Positionnement

- Un dirigeant devenu facilitateur : 30 ans de direction d'entreprises et d'institutions en environnements exigeants (France, Afrique, Amérique latine, Maghreb).
- Une légitimité de pair à pair : il a lui-même dirigé et arbitré, et parle le langage des décideurs.
- Un tiers de confiance neutre, qui crée les conditions d'un échange franc plutôt que d'imposer une solution.

Posture de facilitateur

- Écoute et cadre : un espace de dialogue sécurisé où chacun ose dire, et des échanges structurés pour les rendre utiles.
- Responsabilisation : il amène managers et équipes à devenir acteurs de leurs décisions.
- Pragmatisme orienté solutions : une approche collaborative, nourrie par le terrain et centrée sur des résultats durables.

Valeur pour les décideurs

- Clarté de décision : transformer des débats diffus en arbitrages clairs et partagés.
- Climat et performance : un dialogue de qualité au service de l'engagement et de la performance durable.
- Adaptabilité : facilitateur, conseil, manager de transition ou dirigeant externalisé selon les situations.

Échangeons sur vos enjeux de dialogue professionnel

gaches.pierre@gmail.com | +33 6 26 74 36 39

NOTRE ÉCOSYSTÈME AC MENTORING - MARCO-POLO PERFORMANCE

Vos enjeux et vos équipes au coeur de nos services
Tout le cycle. Un seul partenaire.



INDIVIDUS

- Coaching individuel
- Assessment et Development
- Recrutement
- Bilans de compétences et Outplacement

EQUIPES

- Coaching d'équipe et CODIR
- Diagnostic d'équipe
- Formation & Entraînement
- Facilitation et Médiation

ORGANISATIONS

- Transformation culturelle
- Conduite du changement
- Mentoring stratégique
- Interculturalité

***Méthodologiquement neutres** : nous choisissons l'outil selon vos enjeux, pas l'inverse.*