



Diagnostic

Capacité de la structure à se transformer

Ce premier diagnostic a pour objectif d'aider le responsable de la structure à comprendre quels sont les atouts et les manques de son organisation au regard de sa capacité à mener une transformation, une hybridation de son offre de service formation. Il doit lui donner des pistes d'amélioration pour lui permettre d'optimiser ces évolutions. Il ne s'agit pas là d'un diagnostic approfondi tel que pourrait le faire un auditeur averti mais il donne les grandes directions, les grands items que l'on retrouvera par la suite dans l'ensemble de la démarche.

Pour chaque item, nous vous proposons une évaluation selon une graduation de 1 à 4. D'une manière générale, nous pourrions dire que ces 4 niveaux correspondent aux propositions suivantes :

- 1 : Pour l'instant la question ne se pose pas, n'est pas abordée dans la structure.
- 2 : Il existe des initiatives individuelles, informelles, non entérinées mais qui sont prises en compte au fur et à mesure par la direction.
- 3 : La direction prend la question en compte, une organisation se met en place, avec la volonté de faire évoluer le sujet. Cela devient stratégique pour la structure.
- 4 : Oui, cela existe. C'est stratégique, organisé, valorisé.

Si cette approche vous convient, vous pouvez vous contenter de cette grille de lecture pour effectuer votre évaluation. Sinon, nous vous proposons des typologies de réponses adaptées à chaque item, dans la grille ci-dessous. Vous pouvez passer de l'un à l'autre quand vous hésitez entre 2 niveaux. Et surtout, pensez à jouer collectif et à en parler entre vous.

Certains termes peuvent être nouveaux pour vous. N'hésitez pas à consulter le glossaire d'Hybrid'Action pour vous aider.

C'est à vous !

1. La structure et sa stratégie de développement

		1	2	3	4
1.1	La structure a-t-elle défini une stratégie de développement pour les années à venir ?	Non	En cours de réalisation	Oui mais pas encore mise en œuvre	Oui avec un plan d'action décliné et mis en œuvre
1.2	Cette stratégie intègre-t-elle un axe particulier sur la transformation numérique de la structure ?	Non	Oui mais sans actions spécifiques	Oui, avec plan d'action décliné mais non encore mis en œuvre	Oui avec un plan d'action décliné et mis en œuvre
1.3	Y a-t-il un volet sur l'hybridation de l'offre de formation de la structure ?	Non	L'hybridation est évoquée par-ci par-là sans être un point en soi	Oui mais sans plan d'action précis	Oui avec un plan d'action décliné et mis en œuvre
1.4	Y a-t-il une déclinaison sur la politique commerciale de la structure (liée au développement de nouvelles offres) ?	Non	Oui mais la structure n'en fait pas encore une priorité	Oui, la structure prend la mesure de la question et s'apprête à modifier sa politique commerciale	Oui et la structure a organisé sa nouvelle politique commerciale utilisant les technologies numériques
1.5	La stratégie à venir est-elle partagée avec l'ensemble des équipes ?	Non	Avec les responsables d'équipes pour l'instant	En cours d'explicitation à l'ensemble des salariés	Oui, avec l'ensemble des équipes.

2. La structure et son environnement

		1	2	3	4
2.1	La structure analyse-t-elle régulièrement sa place sur le marché ? Connait-elle ses concurrents actuels et potentiels ?	Non	Elle est à « l'écoute » du marché, sans méthode ni analyse particulière	Elle rassemble des données régulièrement mais sans analyse poussée	Oui, elle le fait avec une méthodologie ad hoc.
2.2	La structure innove-t-elle pour capter différemment de nouveaux clients, recruter de nouveaux apprenants/apprentis ?	Non	Oui, elle l'a fait 1 ou 2 fois mais sans suite	Oui, elle teste régulièrement de nouvelles méthodes	Oui et c'est entériné dans le fonctionnement du recrutement
2.3	La structure participe-t-elle à des think tanks, des réseaux liés à l'évolution, l'impact du numérique en entreprise ?	Non	Envisagé mais non abouti pour le moment	Une partie du personnel le fait de manière informelle	Oui et c'est reconnu en interne
2.4	La structure a-t-elle des partenariats avec d'autres organismes de formation, pour mener ses transformations ?	Non	Au coup par coup, en fonction des projets / besoins	Est en train d'asseoir des partenariats durables	Oui, elle monte régulièrement des projets innovants avec d'autres structures
2.5	La structure s'appuie-t-elle sur d'autres ressources extérieures pour mener ses transformations (cabinets conseil, Edtech... ?)	Non	L'a déjà fait mais ce n'est pas une pratique courante	Le fait régulièrement sur certains domaines	Oui, automatiquement

3. Culture créative et participative

		1	2	3	4
3.1	Les pratiques de créativité, de transversalité (travail entre services, directions...) sont-elles encouragées au sein des équipes ?	Pas spécialement	On trouve cela intéressant et cela se fait équipe/équipe	Pratiques encouragées et qui commencent à s'organiser dans tout le staff	Oui, organisées et valorisées. Font partie de l'identité de l'entreprise
3.2	Ces pratiques sont-elles organisées avec des méthodologies, des outils ?	Non	Oui, quelques méthodologies, ou outils mais peu utilisés	Oui, tout cela s'organise	Oui, une partie du staff est formé aux méthodologies de créativité
3.3	Y-a-t-il un ou plusieurs lieux, dans la structure ou à l'extérieur, dédiés à la créativité et à l'expérimentation ?	Non	On réorganise l'espace existant si besoin	On loue à l'extérieur si besoin	Oui, au moins un espace dédié
3.4	Une ligne budgétaire est-elle allouée à la créativité (achat de matériels, location d'espaces, temps consacré, recrutement d'un responsable innovation...) ?	Non	Pas de ligne budgétaire, mais possibilité de débloquer des fonds en fonction des besoins	On l'envisage dorénavant dans le futur budget	Oui, c'est une ligne stratégique pour l'entreprise
3.5	Existe-t-il des pratiques de mutualisation (de veille, de ressources, sur les pratiques pédagogiques...) en interne ou avec des structures partenaires ?	Non	En fonction des opportunités et besoins du moment	Elles se mettent en place, sont poussées par la direction	Oui, et sont organisées

3.6	Comment les remontées terrain (sur les pratiques pédagogiques, l'utilisation d'outils, logiciels...) sont-elles prises en compte pour améliorer les services ?	L'évolution des services est plutôt dictée par les appels d'offres	Les remontées terrain peuvent parfois déclencher des changements mineurs dans les services, sans organisation particulière	Les remontées terrain peuvent amener à créer de nouveaux services ou à transformer ceux existants	Notre réactivité est très forte. Nous appliquons une politique d'amélioration continue avec des objectifs précis.
3.7	Quel est le poids des salariés / formateurs dans les décisions d'amélioration des services de la structure ?	Peu de poids –peuvent proposer mais ce n'est pas dans la culture de l'entreprise	Les équipes proposent et la direction y porte de l'attention / y répond systématiquement	Il est demandé régulièrement aux salariés / intervenants de faire des propositions d'améliorations de services. Une partie des propositions est mise en place	...et en plus, chacun participe à la mise en œuvre et à l'évaluation des changements proposés et acceptés

4. Culture et gouvernance du changement

		1	2	3	4
4.1	La crise sanitaire / Covid 19 a-t-elle provoqué des changements d'organisation dans la structure ?	D'énormes changements car la structure faisait essentiellement du présentiel	Oui, de gros changements. La structure commençait à peine son virage numérique.	Oui, quelques changements de postures, quelques rajouts de licences, mais globalement les outils étaient là et les personnels préparés à l'utilisation du numérique en formation	Pas particulièrement, la structure était déjà dans l'hybridation des formations et les équipes aguerries au tout à distance.
4.2	Ces changements sont-ils durables ou la structure a-t-elle tendance à revenir à l'avant Covid ?	Changements non durables	Beaucoup de choses sont revenues comme avant mais on a gardé quelques changements	La direction a la volonté de rendre durable les changements opérés	Oui, les changements ont été entérinés et nous continuons à innover.
4.3	La structure est-elle dans une démarche régulière d'audit de son propre fonctionnement ?	Non, cela se fait au coup par coup	Initiatives individuelles, par services	Démarche volontaire de la structure dans ce sens	Oui, et cela rentre dans une démarche d'amélioration continue

4.4	Les changements sont-ils généralement conduits / accompagnés (en interne ou externe) ?	Non	Équipe par équipe, personne par personne en fonction des ressentis et besoins	Prise de conscience de cette nécessité par la direction. Ont quelques outils et compétences sur lesquels s'appuyer	Oui, démarche automatique. Une équipe (interne ou externe) conduit le changement
4.5	La structure s'appuie-t-elle sur des outils, des méthodes, pour accompagner les équipes dans les changements décidés / souhaités ?	Non	Méthodes empiriques, individuelles...	Certaines méthodologies proposées par la direction ou par les équipes qui l'ont pratiquée.	Oui, une méthodologie est mise en place, pouvant aboutir à une nouvelle organisation
4.6	Lors d'un changement à mener, la structure est-elle capable d'anticiper les comportements : personnes favorables, neutres, en rejet ?	Non	Parfois, mais cela reste très empirique et peu utilisé par la suite.	Oui, et on essaie de les prendre en compte mais on doit améliorer notre méthodologie	Oui, cela fait partie de la méthodologie de conduite de changement
4.7	Les managers de la structure ont-ils une compétence particulière sur la « conduite de changement » ?	Non	Cela se fait de manière instinctive	Nous formons actuellement nos équipes de responsables	Oui, formation faite, méthodologie en place.
4.8	Une ligne budgétaire est-elle dédiée à l'accompagnement au changement ?	Non	Au coup par coup, sur des changements importants	Volonté de la prévoir, mais encore des interrogations sur les postes à y mettre	Oui, parce que stratégique (appel à consultants, création d'outils, formation...)