

Direction générale
de l'administration
et de la fonction publique

dgafp

DRH de l'État



Quels outils managériaux pour réussir sa transformation ?

« Placer les managers à la table de la transformation »

convictionsRH
Le conseil engagé



Sophie RODRIGUES

Manager

Chez ConvictionsRH

Diplômée d'un master en Management des Organisations et Ressources Humaines de l'Université Paris-Dauphine, Sophie dispose de plus de 7 années d'expériences, principalement dans le monde du conseil.

Elle intervient principalement sur des missions de transformation d'organisation – auprès de clients des secteurs public et privé – à la fois pour définir le nouveau modèle cible et pour accompagner sa mise en œuvre. Elle accompagne plus particulièrement la communauté managériale, soit à titre collectif, dans une optique d'alignement de la culture managériale avec le nouveau modèle, soit à titre individuel, pour accompagner les managers dans leurs nouvelles fonctions suite à la transformation

LES OUTILS MANAGÉRIAUX DE LA TRANSFORMATION

Déroulé de l'atelier

	Introduction	
	Première partie : Sensibiliser & Eclairer	
I	**Séquence 1** : Se transformer : pourquoi et comment ?	**15 min**
II	**Séquence 2 :** Quel rôle pour le management dans les projets de transformation ?	**10 min**
III	**Séquence 3** : Les leviers managériaux pour accompagner et mobiliser les équipes	**15 min**
IV	**Séquence 4** : Accompagner les managers dans leur rôle au quotidien	**10 min**
	Seconde partie : Mettre en pratique	
V	**Séquence 5** : Travail en sous-groupe autour de trois thématiques	**45 min**
VI	**Séquence 6** : Retour sur le résultat du travail en sous-groupes et débat en plénière	**30 min**
	Conclusion	

convictionsRH Le conseil engagé



SE TRANSFORMER…POURQUOI ET COMMENT?



QU'EST-CE QU'UNE « TRANSFORMATION » ?

Une transformation est un processus permettant le passage d'un état A à un état B



A → **Transformation** → **B**

=

Changement ?

Vous avez dit « Transformation d'organisation » ?

*Une transformation induit le design et la **mise en place d'un nouveau modèle organisationnel**.*

*Il s'agit d'inventer le nouvel équilibre dans lequel l'organisation va devoir évoluer et de mettre en cohérence **la stratégie, offre de service, structure organisationnelle, gouvernance, modes de fonctionnement, compétences et outils**.*

Pour quelles raisons transforme-t-on une organisation ?

Crise / Rupture

- Climat social dégradé
- Nouvelle technologie
- Nouveau dirigeant
- Fusion
- ....

Pression externe

- Evolution de l'environnement (légal, règlementaire, financier, économique…)
- Nouveaux besoins clients / usagers
- Mutations démographiques
- …

Pression interne

- Changement de stratégie
- Décision d'un leader
- …

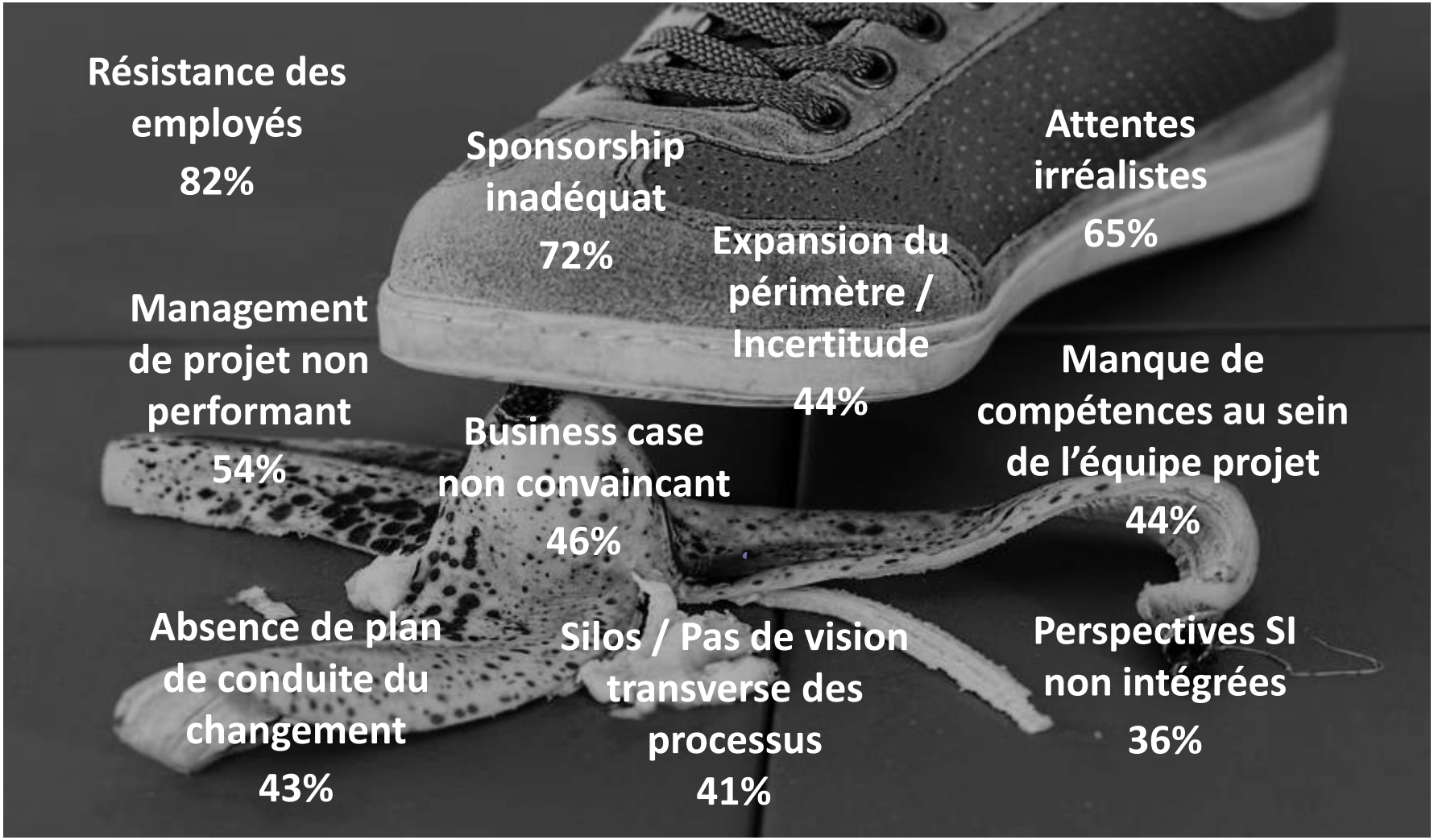
Si les transformations peuvent au départ être subies, par une contrainte interne ou externe, elles doivent rapidement être choisies et conduites, comme trajectoire à suivre et ambition à atteindre.



*** Etude *McKinsey Company*, 2006**

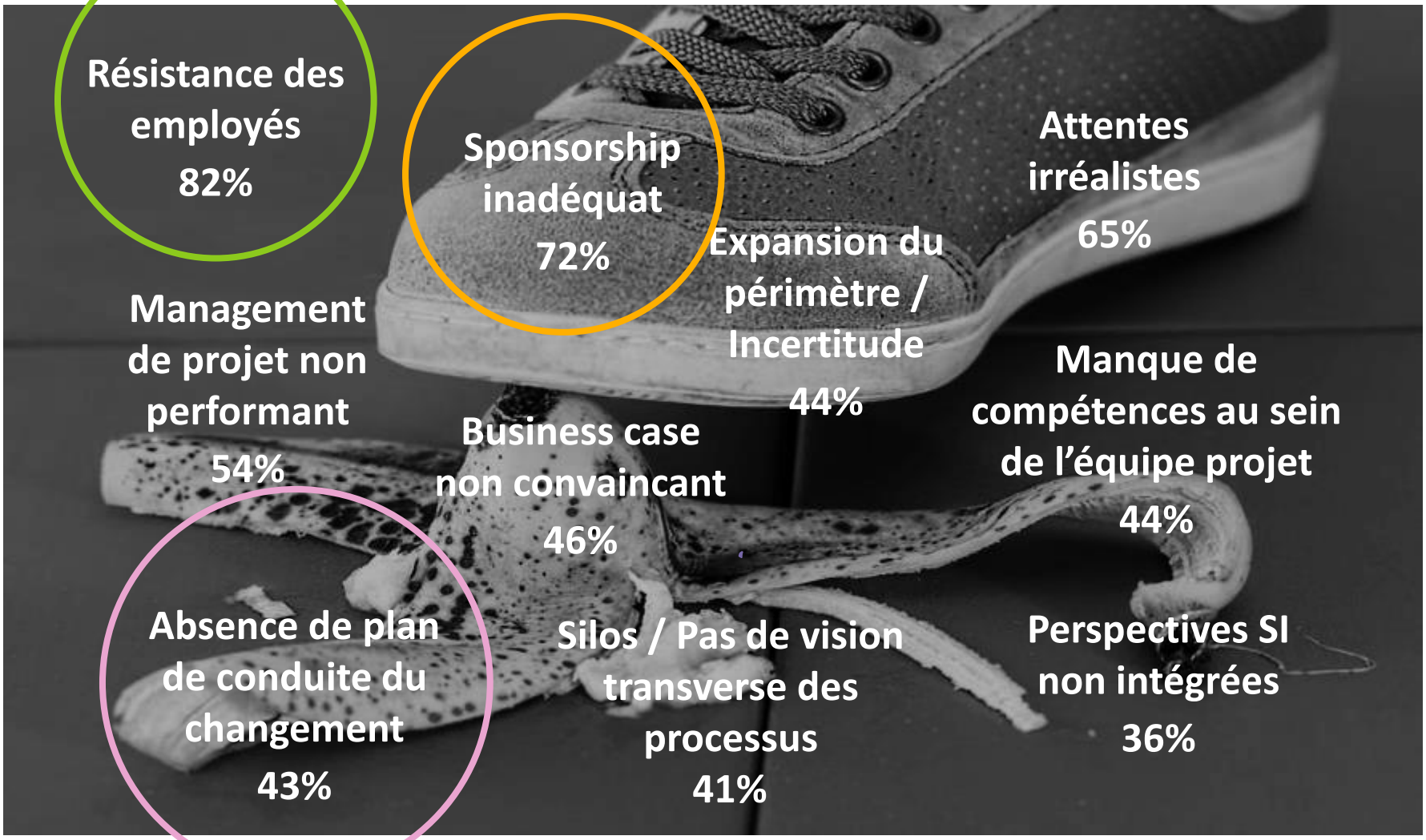
POURQUOI ÇA COINCE ?

Se transformer…pourquoi et comment?



POURQUOI ÇA COINCE ?

Se transformer…pourquoi et comment?



Les étapes clés dans la conduite d'un projet de transformation



Définir le périmètre

Rédiger une charte du projet qui donne l'ambition et sert de référence pour les parties prenantes.



Etablir un planning

Lister et ordonner les tâches pour donner un rythme au projet.



Etablir la gouvernance

Identifier les responsabilités des différentes instances de gouvernance et la fréquence des rencontres.



Etablir un plan de gestion des ressources

Définir un budget prévisionnel et un plan de charge pour gérer l'allocation des ressources internes et externes.

Les leviers d'adhésion au projet



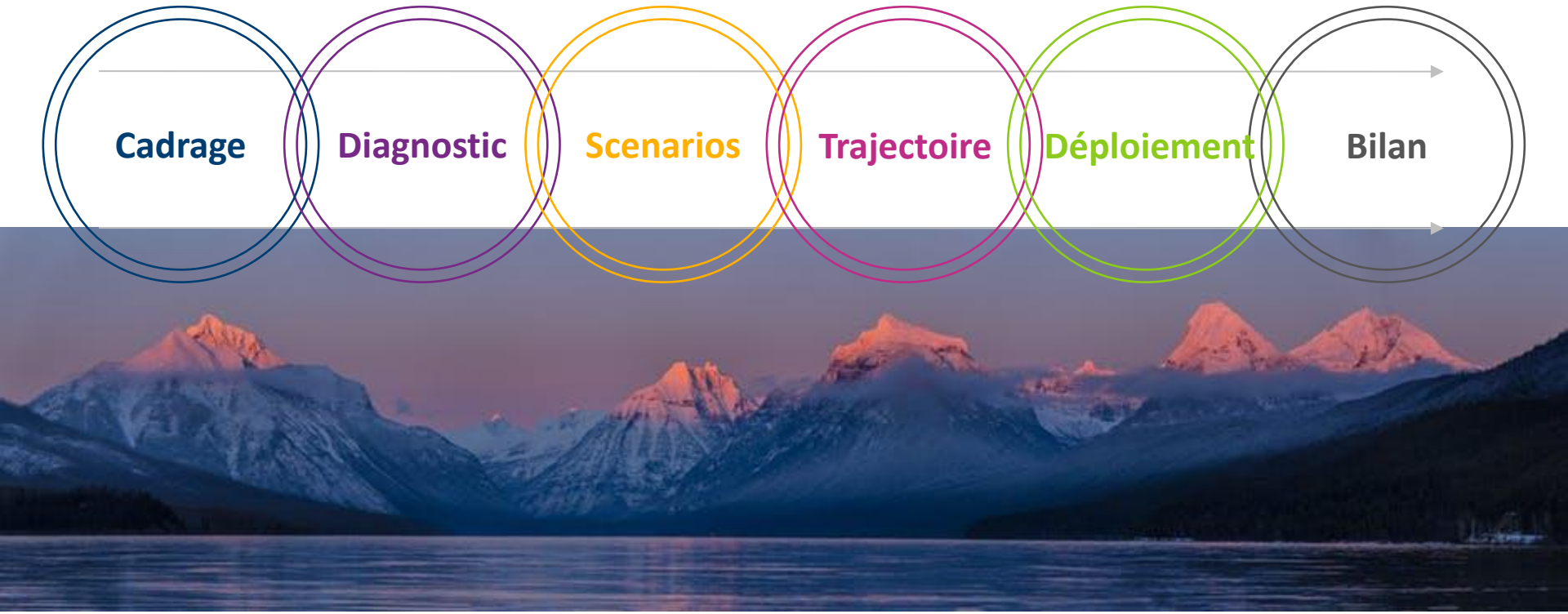
Communication

Communiquer un message cohérent et concret au bon moment empêche le développement des rumeurs et transmet un message de transparence aux collaborateurs.



Dialogue social

Mobiliser les instances sociales comme des partenaires et favoriser des terrains de compréhension mutuels permet de mieux préparer et accompagner le changement.



Une successions de « cols » à franchir.

Cerner **Comprendre** **Imaginer** **Programmer** **Accompagner** **Clore**



QUEL ROLE POUR LE MANAGEMENT DANS LES PROJETS DE TRANSFORMATION ?

Recadre

Encourage

Vérifie

Organise



Pilote

Délègue

Responsabilise

Communique

LES ATTENTES VIS-À-VIS DES MANAGERS DANS UN PROJET DE TRANSFORMATION

Quel rôle pour le management dans les projets de transformation ?

Le management a le pouvoir d'**intégrer la transformation** sur un temps long, permettant une mutation en profondeur de l'organisation.

ACCOMPAGNER les agents dans l'appropriation des nouveaux modes de travail

ANTICIPER les résistances et identifier les relais sur lesquels s'appuyer

FEDERER autour du projet et impliquer les agents

TRANSMETTRE une vision et des perspectives pour que le sens du projet soit clair pour tous



Le paradoxe vécu par le manager dans la transformation :
Être acteur et porteur d'un changement que lui-même subit

DES RÔLES ET DES RESPONSABILITÉ DIFFÉRENTES SELON LE NIVEAU DANS L'ORGANISATION

Quel rôle pour le management dans les projets de transformation ?



Top Management

- Transmettre la vision et le sens du projet
- Assurer sa valorisation du projet à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation
- Assumer une dimension symbolique



Chargés de mission / chefs de projet

- Etre pilote de la transformation, inscrire le projet dans une dimension stratégique, être pilote de la transformation
- Conduire les différentes actions de mise en œuvre, mobilisant les collaborateurs concernés
- Communiquer régulièrement sur l'avancement du projet



Manager de proximité

- Traduire le sens du projet en termes opérationnels
- Anticiper les risques générés par la transformation grâce à sa connaissance des équipes
- Mettre en place la démarche d'accompagnement au changement

Deux types d'outils à mettre à disposition des managers



Des outils pour mobiliser et impliquer les collaborateurs dans le projet de transformation



Des outils pour développer les compétences managériales et animer au mieux les transformations



LES LEVIERS MANAGERIAUX POUR ACCOMPAGNER ET MOBILISER LES EQUIPES

Deux principes à la base de l'accompagnement des équipes

Développer un **sentiment d'appartenance** au collectif



Proposer une **individualisation** de la relation à l'organisation

Les tendances dans l'évolution des pratiques managériales



Introduction de **pratiques participatives**



Autonomie de collaborateurs



Passage d'un manager supérieur hiérarchique à un **manager « coach »**



Rapprochement des niveaux hiérarchiques

LES MODES DE FONCTIONNEMENT BASÉS SUR LA TRANSVERSALITÉ

Les leviers managériaux pour accompagner et mobiliser les équipes

Ateliers participatifs

Implication des participants dans le processus de réflexion et de décision. L'objectif est de co-construire la vision de l'avenir et un langage commun.

Diminution des avantages statutaires perçus

Gommage des signes visibles de pouvoir au sein de l'organisation pour rapprocher les niveaux hiérarchiques.

L'évaluation des managers par les collaborateurs

Mise en place par nombre d'organisations soucieuses d'évaluer et d'améliorer leur fonction managériale, l'évaluation des managers par les collaborateurs peut prendre de multiples formes et faire partie intégrante – ou non – de projets ou de processus de gestion des RH plus larges.

Le management horizontal

Absence de management au sens classique du terme. Tous les salariés, anciens managers comme collaborateurs, se soumettent aux mêmes règles du jeu, au service de la raison d'être de l'organisation. Il n'y a plus de chefs ni de postes, mais des « rôles », qui recouvrent les « autorités » de chaque collaborateur, intégrés dans des « cercles ».

DANONE

ACCOR HOTELS

suez

convictionsRH Le conseil engagé

Greenwich Consulting

SERVIER

imfusio

MICHELIN

LES MODES DE FONCTIONNEMENT DES COLLABORATEURS ET LEUR ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISÉ

Les leviers managériaux pour accompagner et mobiliser les équipes

Les points individuels de développement

L'accompagnement individuel des collaborateurs peut être réalisé à travers des rencontres individuelles assez fréquentes entre le manager et chacun de ses collaborateurs. Il s'agit de prendre du recul sur les tâches « en cours » et de faire un focus sur les succès et les difficultés rencontrées dans la période écoulée, dans une logique de développement.

convictionsRH
Le conseil engagé

Le feed-back en continu

Il doit permettre à tous les collaborateurs de bénéficier de retours à échéances régulières sur la qualité et la progression de leur activité. L'objectif étant de **ne pas attendre l'entretien annuel** pour faire un bilan « définitif » et de permettre une évolution tout au long de l'année. C'est un des leviers à activer aussi lors des points individuels

HCL TECHNOLOGIES

MICHELIN

Le principe de récompense de l'apport de valeur

La valorisation la contribution de collaborateurs se caractérise non pas en fonction du statut, grade ou niveau hiérarchique mais sur la base de la valeur ajoutée qu'ils apportent à l'entreprise. Ces mesures peuvent donc prévoir que la reconnaissance vienne des pairs plutôt que de la hiérarchie.

Nestlé

Google



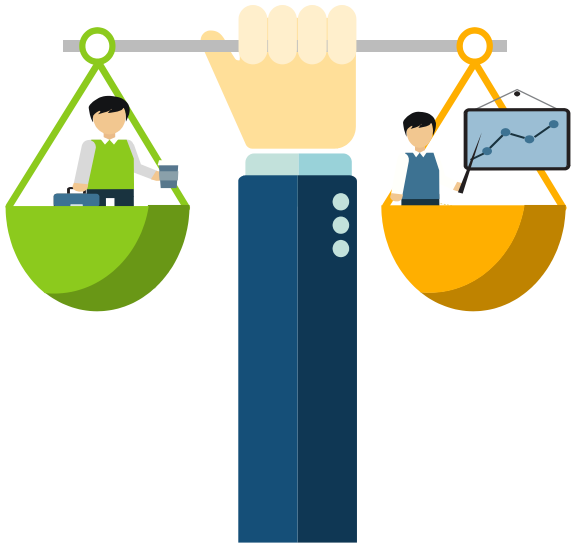
ACCOMPAGNER LES MANAGERS DANS LEUR RÔLE AU QUOTIDIEN

MAÎTRISER LES STYLES DE MANAGEMENT INDIVIDUELS ET COLLECTIFS ET FAVORISER LE PARTAGE D'UN SOCLE COMMUN

Accompagner les managers dans leur rôle au quotidien

L'assessment managérial

L'assessment managérial a pour but d'évaluer de manière objective la **maîtrise des compétences nécessaires** à l'occupation d'un certain un rôle. En définissant les prérequis en management et leadership, il permet de « devenir qui l'on doit être » pour être serein et efficace sur un rôle de management.



Les diagnostics managériaux

Les diagnostics managériaux permettent d'analyser les pratiques et processus de management au sein d'un collectif afin de faire ressortir les **points forts** du système de management et les **axes d'amélioration.** Cette démarche permet aux managers de se réinterroger sur leur rôle et sur leur capacité à accompagner la transformation.

EIFFAGE

SPIE

cromology

BANQUE POPULAIRE RIVES DE PARIS proche et engagée

SSP

convictionsRH Le conseil engagé

UNE COMMUNAUTÉ MANAGÉRIALE POUR FAVORISER LE PARTAGE DES BONNES PRATIQUES ET LA COMMUNICATION

Accompagner les managers dans leur rôle au quotidien

Animation d'une communauté managériale

Une communauté managériale a pour but d'éviter l'isolement des managers face à leurs éventuelles difficultés, favoriser le partage de bonnes pratiques et l'intelligence collective. Elle contribue ainsi que participer à la construction d'une identité managériale. Les échanges peuvent prendre des formes variées : conférences, séminaires de co-développement, « Lab ».



Les dispositifs de communication et d'information

Il s'agit d'espaces, outils et/ou temps de parole dédiés aux manager à travers des ressources spécifiques, d'instances formelles ou de réunions plus informelles :

- Réunion de revue de l'activité
- Espaces dédiés sur les réseaux sociaux internes
- Liste de diffusion managers
- Contraction d'un pacte tacite favorisant la responsabilisation des membres de la communauté

BANQUE POPULAIRE RIVES DE PARIS
proche et engagée

convictionsRH
Le conseil engagé



ATELIERS THÉMATIQUES

TRAVAIL EN SOUS-GROUPE AUTOUR DE DEUX THÉMATIQUES

Les « règles de jeu »

1h15

Il s'agit ici de décliner la réflexion sous forme d'adaptation et de « *mise en action* »

- Répartition des participants en **4 sous-groupes**
- Chaque sous-groupe choisit une thématique, ainsi que son **rapporteur**
- Chaque sous-groupe dispose de **45 min** pour effectuer ce travail

Thèmes de réflexion

1 ***Comment animer et constituer une communauté managériale?***
Quelles thématiques aborder, comment l'animer, l'utiliser ou pas comme relai de communication… — 45'

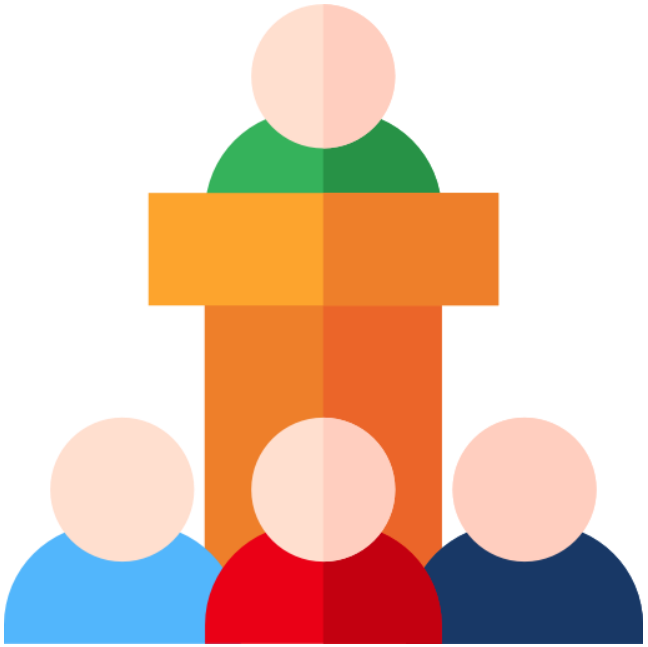
2 ***Quels savoir-faire et outils de la DRH les managers peuvent-ils mobiliser dans un projet de transformation ?*** — 45'

3 ***Dans votre structure, quels types d'outils faudrait-il créer/développer pour que les managers puissent mener à bien un projet de transformation ?*** — 45'

Synthèse des échanges 30'

C'est le moment de partager !

Rapporteurs, à vos micros…



Par thématique :

- *Quels sont les principaux leviers collectifs à actionner ?*
- *Quels sont les principaux leviers individuels à actionner ?*
- *Quels sont les éventuels freins à anticiper ?*



Merci à vous tous !
Quel est votre retour sur cet atelier ?

klaxoon





Connectez-vous sur app.klaxoon.com

CODE : EXZ2WD