

Facteurs clés de succès d'une démarche de transformation managériale et organisationnelle

Pour lancer une démarche de transformation managériale et organisationnelle, certains pré-requis et facteurs clés semblent favoriser la réussite d'une telle démarche. Ces différents facteurs clés de succès impliquent les différentes parties prenantes de l'organisation ou l'organisation elle-même.

➤ Au niveau de la ou du dirigeant.e :

Pour impulser cette démarche, il convient, pour la ou le dirigeant.e de s'engager sur une ou plusieurs de ces pistes :

- Une démarche de **cheminement personnel** invitant à questionner sa vision du management, sa posture de manager, sa relation avec son ou ses équipe.s,
 - Une nécessité de lectures, de questionnement individuel
- Une démarche de **remise en question** continue avec une envie de rechercher l'exemplarité et de faire confiance.
- Un **coaching** de la ou du dirigeant.e, voire des équipes pour faciliter la prise de recul dans la mise en place de cette transformation
- Pouvoir s'appuyer sur un.e collaborateur.ice pouvant jouer le rôle de « **pilote du changement** »
- Dégager un **temps** conséquent pour se questionner, animer des temps d'échange avec les collaborateurs.ices, se concerter
- Une vigilance accrue à avoir autour de **l'encadrement intermédiaire** au regard du changement de missions qui les concerne.
- Des temps **d'échange entre dirigeant.es** d'autres structures afin de prendre du recul sur sa démarche, son projet, les actions menées, et ainsi célébrer et s'inspirer.
 - ⇒ En conclusion, cela demandera un nécessaire engagement fort de la ou du dirigeant.e dans cette démarche qui doit être présent.e à chaque étape pour affirmer la volonté de changement, rassurer, réexpliquer...

➤ Au niveau de la structure :

Plusieurs étapes concourent à faciliter la mise en place d'une telle démarche :

- Un questionnement à avoir collectivement sur les **intentions de ce programme** : quels sont les effets attendus ? sur quelle(s) partie(s) prenante(s) ?
- Un questionnement à avoir sur **l'articulation** entre ces démarches de transformation managériale et organisationnelle et les **démarches en faveur de l'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail**.
- Avoir des **temps d'échange** entre salarié.es pour évoquer les questions relatives au travail (son organisation, la répartition des tâches, les prises de décision,...)
- Questionner les **supports numériques** existants ou à développer pour accompagner cette transformation. Ces démarches invitent souvent à renforcer la communication entre les



professionnel.es, il est donc important d'être vigilant.e sur les outils à mettre en place en ayant en tête les exigences de protection des données sur les bénéficiaires notamment. Enfin, il est à noter que les logiciels métiers utilisés peuvent plus ou moins faciliter l'autonomisation de certaines tâches.

- La formation à la **Communication Empathique**/ Communication Non Violente pour instiller un climat de confiance et d'écoute entre les professionnel.les favorable à des échanges plus authentiques

➤ **Au niveau de la gouvernance et des acteurs.ices de l'écosystème :**

Lorsque des structures sont gouvernées par des Conseils d'Administration ou par des élu.es, il convient de mettre en place :

- Un questionnement sur l'articulation de ce projet avec le projet de la gouvernance
- Une validation du projet par la gouvernance et leur engagement à certains moments clés de la démarche de transformation pour faciliter la cohérence et la durabilité de cette nouvelle approche managériale et organisationnelle.

L'information des **autorités de tutelle** est aussi importante afin de leur partager – voire de les associer à la réflexion - sur les incidences en terme de positionnement sur les prestations ou les modalités de leur réalisation.

Enfin, il pourra aussi être intéressant d'informer, par la suite, les **prescripteur.ices de l'emploi** afin qu'ils et elles prennent connaissance des nouvelles conditions d'emploi que vous proposez pour mieux les valoriser auprès des demandeur.euses d'emploi.

➤ **Au niveau du modèle économique :**

L'engagement dans une telle démarche n'est pas sans conséquence pour les structures. Si initialement, une des pistes de ces démarches s'avérait être la recherche d'un modèle économique plus durable, il ressort aujourd'hui que ces approches ne génèrent pas tant d'économies.

Par contre, il convient d'avoir conscience de certains postes de dépenses qu'un tel programme nécessite, notamment le financement des temps de travail des salarié.es pendant et en dehors des temps de formation (le salaire pendant le temps de formation n'est pas couvert de la même manière en fonction des OPCO). Les économies d'échelle au niveau de l'encadrement intermédiaire n'ont pas été démontrées car les équipes de terrain ont toujours besoin de soutien et d'accompagnement et de nouvelles missions apparaissent pour ces professionnel.les (montage de projet. Enfin, un programme comme celui-ci, ne soutient que l'amorce de la transformation de la structure. Ainsi, ces transformations nécessitent d'être pensées sur un temps long, agrémentées de temps de formation et d'accompagnement diversifiés (formations complémentaires, accompagnement, coaching du ou de la dirigeant.e, des équipes,...)