

# Nos convictions pour répondre aux enjeux du CCCA-BTP et des OF.A et mener à bien notre accompagnement

CONTACT : Laure Kramer [lkramer@bartle.fr](mailto:lkramer@bartle.fr)

1

## Un cadre méthodologique robuste et maîtrisé qui sera adapté à chaque contexte des OF.A

Se contenter de concevoir une prestation modélisée, « sur étagère », reposant uniquement sur des méthodologies et outils éprouvés ne suffit pas pour répondre avec justesse aux besoins des OF.A en demande d'un accompagnement. Il est essentiel d'opter pour une **approche de co-construction favorisant l'agilité et l'adaptabilité** afin de couvrir les angles morts et de bâtir, in fine, une **solution pertinente, adaptée et concrète**. Cette **adaptation pragmatique de la théorie à la réalité des organisations et des humains** permet de **prendre véritablement en compte le contexte et les spécificités de chaque OF.A**, ce qui est crucial pour garantir leur adhésion et leur engagement dans les changements à opérer

2

## Un diagnostic à 360° qui sert de base pour nos recommandations et un accompagnement à valeur

Pour construire efficacement la marque employeur et transformer le modèle managérial d'une OF.A, la **phase préliminaire de diagnostic est centrale**. Elle permet à la fois d'avoir une **vision claire et structurée de l'existant** et de proposer une **analyse critique des résultats et de la dynamique socio-organisationnelle avant de se projeter sur l'avenir**. Ce **temps d'étude, rapide et de haute valeur ajoutée**, sera l'occasion de comprendre les enjeux de fond et d'identifier les « points durs » afin de **fiabiliser notre regard sur les orientations** à prendre dans la mise en œuvre de notre accompagnement. **L'objectivité et l'exhaustivité seront les maîtres mots de cette étape.**

3

## Des réflexions et recommandations par construction orientées résultats et associées à une future conduite du changement

Afin de garantir le succès de notre accompagnement et l'atteinte des objectifs de chaque OF.A, il convient d'appréhender chaque analyse et recommandation en se projetant sur leurs impacts, la faisabilité et la conduite du changement associés. Cela implique de cartographier et d'analyser les besoins et impacts, de mener une communication efficace auprès des parties prenantes, d'organiser des formations adaptées et de veiller à donner un sens clair aux transformations en cours. **En adoptant cette approche, nous réduirons le risque de résistance au changement, nous optimiserons l'adoption des nouvelles pratiques et nous favoriserons une transition réussie vers la nouvelle réalité.**

# Principes méthodologiques à décliner selon contexte et spécificités de chaque OF.A

	0.CADRAGE PROJET	1. AUDIT ET DIAGNOSTIC DE L'EXISTANT	2.CONSTRUCTION DE LA VISION CIBLE	3.PLAN S D' ACTIONS ET FEUILLE DE ROUTE
	Aligner les enjeux, objectifs et définir les modalités de réalisation	Écouter, observer et comprendre	Se projeter, définir et concevoir	Prioriser, modéliser et préparer
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Affiner et valider le périmètre de la mission et son planning</li> <li>Préciser les enjeux et attentes</li> <li>Cadrer la gouvernance du projet et les livrables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dresser un état des lieux du modèle managérial existant</li> <li>Etudier les besoins, irritants et manquements des collaborateurs</li> <li>Cartographier le référentiel de compétences actuel</li> <li>Identifier les opportunités d'amélioration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Définir un nouveau modèle managérial</li> <li>Elaborer un référentiel de compétences révisé commun aux managers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construire les plans d'actions et de communication, une feuille de route concrète et une préparation anticipée à la conduite du changement pour optimiser l'adoption des évolutions à venir.</li> </ul>
<b>Livrables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Planning projet détaillé</li> <li>&gt; Support réunion de lancement</li> <li>&gt; Comptes rendus des instances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Audit qualifié du modèle managérial</li> <li>&gt; Cartographie des besoins des collaborateurs</li> <li>&gt; Parangonnage des outils et standards organisationnels et managérial du marché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Restitution détaillée du nouveau modèle managérial</li> <li>&gt; Charte et infographies associées</li> <li>&gt; Référentiel de compétences commun aux managers et modalités de mise en œuvre</li> <li>&gt; Corpus d'indicateurs de performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Démarche d'accompagnement managérial (individuelle et collective)</li> <li>&gt; Feuille de route et recommandations</li> <li>&gt; Plan de conduite du changement</li> </ul>
<b>Modalités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Réunion de lancement</li> <li>&gt; Partage documents et données</li> <li>&gt; Comitologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Etude documentaire</li> <li>&gt; Entretiens, observations, vis-ma-vie</li> <li>&gt; Enquêtes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Atelier d'idéation</li> <li>&gt; Ateliers de co-construction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Listes des actions avec porteurs, planning, jalon et contenu</li> <li>&gt; Atelier de présentation aux équipes pour appropriation</li> </ul>

## Objectifs.

Affiner et valider le périmètre de la mission et son planning

Préciser les enjeux et attentes

Cadrer la gouvernance du projet et les livrables

## Livrables.

- Planning projet détaillé
- Support réunion de lancement
- Comptes rendus des instances

## Méthodologie.

### Cadrage de l'intervention

- › Rappeler des étapes et des attendus de mission
- › Rencontrer des parties prenantes clés de l'OF.A pour comprendre ses objectifs, sa culture, sa vision et ses valeurs, et le ressenti a priori sur le modèle de management
- › Identifier les principaux départements, équipes et parties prenantes impliquées dans la définition, l'expression et la gestion du modèle managérial
- › Constituer de l'équipe projet
- › Définition des indicateurs de réussite du projet

### Gouvernance et pilotage de l'intervention

- › Mise en place d'une comitologie spécifique à la mission et intégration dans les jalons et comités existants au sein des directions impliquées
- › Restitution des travaux auprès de l'ensemble des parties prenantes
- › Capitalisation des travaux et des informations collectées durant l'ensemble de l'intervention

## Modalités.

- Réalisation d'une réunion de lancement avec les parties Prenantes
- Réalisation d'un atelier d'échange avec l'équipe cœur
- Mise en place de la comitologie



Planning de mission et jalons



Rapport flash hebdomadaire

# 1 Audit et diagnostic de l'existant

## Objectifs.

- Dresser un état des lieux du modèle managérial existant
- Diagnostiquer des besoins des collaborateurs en termes de management
- Cartographier le référentiel de compétences actuel
- Identifier les opportunités d'amélioration

## Livrables.

- Audit qualifié du modèle managérial
- Cartographie des besoins des collaborateurs

## Méthodologie.

### Diagnostic du modèle managérial existant

- › Collecter et exploiter tous les documents pertinents liés au modèle managérial actuel de l'OF.A et procéder à une analyse SWOT
- › Réaliser des entretiens avec des managers ainsi que des focus groupes avec des collaborateurs pour recueillir des perceptions et des expériences vécues
- › Participer à des réunions et à des séances de travail pour observer les pratiques managériales en action

### Audit de besoins des collaborateurs en termes de management

- › Déployer des enquêtes anonymes pour mesurer la satisfaction des collaborateurs et identifier les lacunes en termes de leadership et de support.
- › Mener des entretiens individuels pour comprendre les attentes des employés vis-à-vis de leurs managers
- › Exploiter les retours existants, comme les évaluations de performance ou les sondages de sortie, pour détecter des tendances et des besoins non comblés.

### Cartographier le référentiel de compétences actuel

- › Identifier et répertorier les compétences actuelles et organiser des ateliers avec les RH et les managers pour valider le cadre de compétences actuel
- › Comparer le référentiel de compétences avec les outils et meilleures pratiques de l'industrie pour évaluer sa pertinence et son actualité

## Modalités.

- Lecture du corpus documentaire existant (politiques RH, descriptions de poste, rapports de performance, etc.)
- Réalisation d'entretiens ciblées
- Participation aux rituels d'équipe
- Immersion au sein de différentes équipes Métier
- Réalisation de vie-ma-vie et d'observations

# Focus : les principes de l'amélioration continue adaptée au management

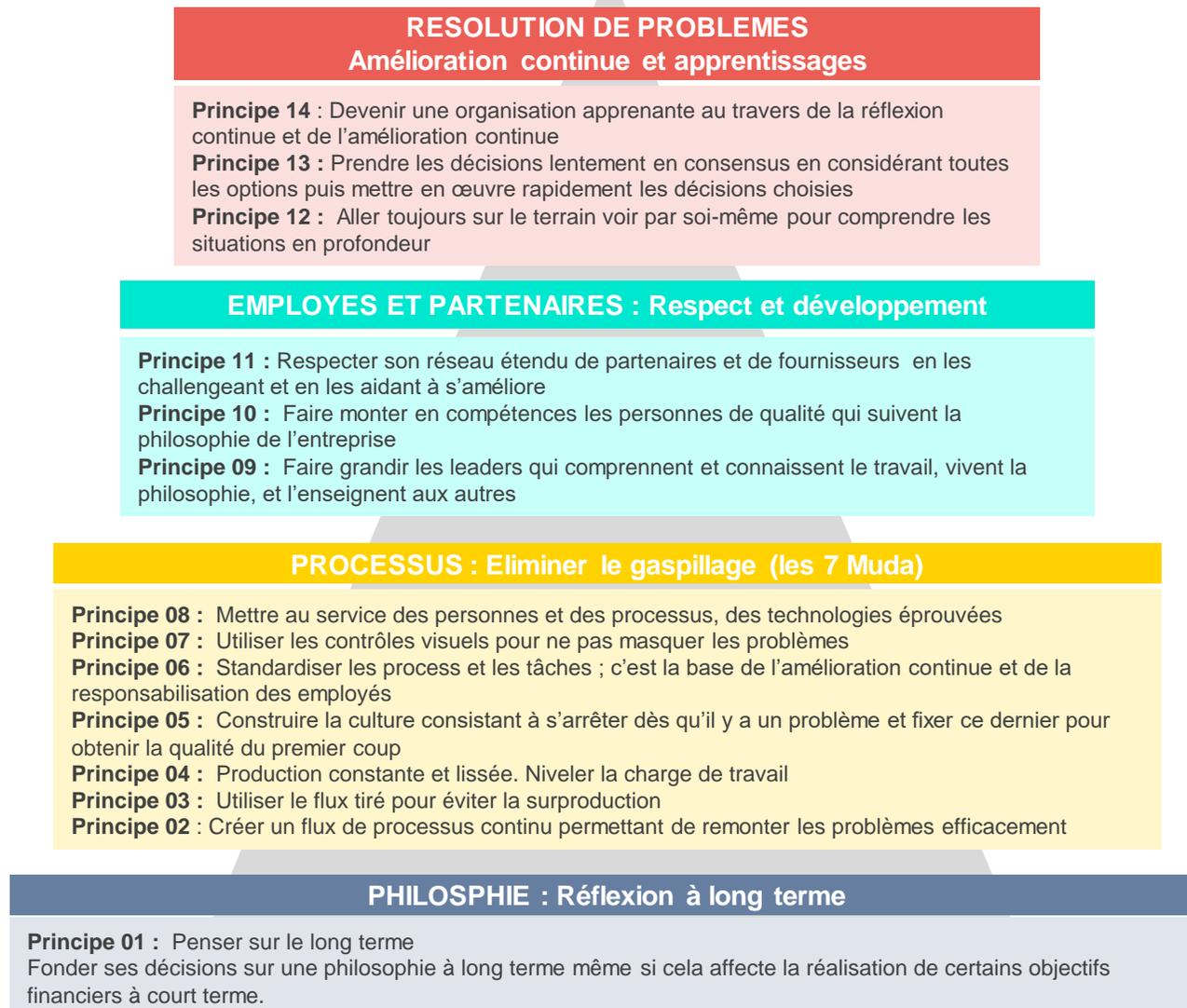
Quand l'organisation transcende toutes les pratiques, pour s'inscrire dans une dynamique vertueuse en faveur de l'épanouissement et de l'organisation (exemple de travaux réalisés pour la FFB)

Implication individuelle dans l'amélioration continue

Apporter de la valeur à l'organisation en développant les personnes

Les bons process donneront les bons résultats

Défi  
16



Vers l'amélioration continue

Développer l'apprenance : apprendre à apprendre de ses échecs et de ses réussites  
Créer de la transversalité entre les services  
Favoriser la communication interne

Développer la communication externe  
Accompagner la montée en compétences des collaborateurs  
Fédérer les bonnes pratiques organisationnelles

Créer une dynamique managériale, simple et complète  
Standardiser les tâches organisationnelles  
Intégrer le suivi qualité  
Gérer les polyvalences  
Analyser les processus

Communiquer sur les valeurs de la direction et de l'entreprise, partager sa vision à long terme.

# 2 Construction de la vision cible

## Objectifs.

- Définir un nouveau modèle managérial
- Elaborer un référentiel de compétences révisé commun aux managers

## Livrables.

- Parangonnage des outils et standards organisationnels et managérial du marché
- Restitution détaillée du nouveau modèle managérial
- Charte et infographies associées
- Référentiel de compétences commun aux managers et modalités de mise en œuvre

## Méthodologie.

### Analyse de l'environnement et des besoins

- › Effectuer des recherches sur les tendances du management dans le secteur et comparer avec les meilleures pratiques de l'industrie pour identifier les éléments susceptibles d'être intégrés dans le nouveau modèle.
- › Analyser les performances actuelles et les feedbacks recueillis auprès des employés pour comprendre les forces et faiblesses du modèle actuel.

### Ateliers de co-création du modèle managérial cible

- › Organiser des ateliers impliquant managers et collaborateurs pour co-développer des idées sur le nouveau modèle managérial.
- › Définir clairement les principes, les pratiques et les comportements managériaux qui constitueront le nouveau modèle.

### Élaboration d'un référentiel de compétences révisé

- › Conduire des ateliers avec des experts en RH et des managers pour définir un ensemble de compétences qui soutiennent le nouveau modèle managérial.
- › S'assurer que le référentiel inclut des compétences clés comme le leadership adaptatif, la gestion du changement, la communication efficace, et la compétence numérique.

### Mesure de la performance de la marque employeur

- › Définir les indicateurs clés et un système de suivi de la performance

## Modalités.

- Réalisation d'un atelier d'idéation/ brainstorming
- Réalisation des ateliers de cadrage et co-construction des objectifs et la promesse employeur cible
- Restitution finale auprès des parties prenantes

# Quelques exemples de livrables faits à nos clients

## OPIIEC :

Extrait de la fiche métier de formateur, et des compétences attendues en 4 niveaux cumulés + exemple

Écriture de 153 fiches métiers en 2020, puis révision en 2024 de 167 fiches métiers et de 348 compétences techniques organisationnelles et comportementales pour couvrir les 5 branches de l'observatoire (Numérique, étude et conseil, ingénierie, évènementiel)

Compétences et niveaux attendus en 4 niveaux cumulés							
Macro compétences	Progression dans la macro-compétence				Progression attendue pour le métier		Exemple concret d'activité pour le niveau attendu
	Niveau de maîtrise 1	Niveau de maîtrise 2	Niveau de maîtrise 3	Niveau de maîtrise 4	Niveau attendu	Compétence attendue	
Produire et promouvoir un contenu communicant	Identifier les besoins éditoriaux selon les objectifs et le contexte	Produire un support et préciser des modalités de communication adaptées online/offline	Intégrer une communication coordonnée online/offline	Mettre en place une stratégie de communication et d'organisation	2	Produire un support et préciser des modalités de communication adaptées online/offline	Le Formateur développe des contenus de formation coordonnés en adaptant le support pour le support défini en amont.
Gérer les logiciels métiers	Saisir et interpréter des données selon les règles de gestion logicielles	Administrer les données, paramétrer et rédiger les règles de gestion logicielles selon les besoins d'exploitation	Anticiper les processus post-intégration et piloter l'intégration des logiciels au sein des métiers	Coordonner les évolutions métiers et techniques sur la durée de vie des données	3	Anticiper les processus post-intégration et piloter l'intégration des logiciels au sein des métiers	Il administre et implémente des logiciels métiers afin de réaliser les démonstrations clients et les bases tests.
Utiliser les outils bureautiques	Traiter des données avec des outils bureautiques (tableau, traitement de texte, présentation, support de communication...)	Concevoir des outils/supports complexes à partir des outils bureautiques	Créer des automatisations et outils/supports complexes sur les outils bureautiques	Accompagner des acteurs dans l'articulation des process, outils bureautiques et métiers	2	Concevoir des outils/supports complexes à partir des outils bureautiques	Il travaille sur les outils bureautiques pour le suivi et les échanges avec les clients.
Communiquer efficacement	Ecouter activement et partager une information pertinente	Adapter et rédiger un support de communication aux objectifs et au contexte	Synthétiser une présentation adaptée à l'objectif et au public cible	Coordonner une communication d'organisation en situation complexe (ex : message sensible, public difficile, situation imprévue...)	3	Synthétiser une présentation adaptée à l'objectif et au public cible	Il adapte son discours et sa communication en fonction de ses interlocuteurs et réalise des formations en présentiel ou online.
Créer et maintenir une relation client favorable	Maintenir une relation respectueuse et professionnelle avec les acteurs de projet	Adapter sa posture et l'organisation des échanges à la situation de travail	Anticiper les points de difficulté et proposer des évolutions de projet	Co-piloter une vision de la finalité projet et suivre les évolutions de contexte client	3	Anticiper les points de difficulté et proposer des évolutions de projet	Il contribue à développer et entretenir la relation client en adaptant sa posture et ses interventions en fonction des situations inattendues (ex : public difficile)
Manager la connaissance	Identifier et catégoriser les connaissances à transmettre	Concevoir une architecture de classification des connaissances exploitables selon les usages	Piloter l'intégration de la connaissance dans les processus métiers	Valoriser et pérenniser les connaissances au sein d'une organisation	1	Identifier et catégoriser les connaissances à transmettre	Il crée et implémente la base de connaissance de son expertise pour la partager avec l'équipe interne et les clients
Maîtriser les échanges entre différents logiciels métiers	Identifier les besoins en logiciel des acteurs d'un projet	Concevoir et utiliser les formats d'échange de données	Paramétrer un logiciel métier et l'interfacier à d'autres applicatifs	Développer un complément (plug-in) pour augmenter les capacités d'un logiciel métier	2	Concevoir et utiliser les formats d'échange de données	Il analyse et construit les outils d'échanges de données avec les logiciels métiers pour les clients.

Intervention en sociologie auprès des élèves de Polytech génie civil, MS GP BIM sur les nouveaux modèles managériaux. Mise en avant de l'évolution des générations, de leurs besoins managériaux, pour aider à redéfinir les relations entre acteurs, autour des projets complexes ou des projets BIM

Modèles managériaux	Management 1.0 Taylorisme	Management 2.0 Lean Management	Management 3.0 Management Agile	Management 4.0 Harmocratie	Management 5.0 Sur-adaptation
Génération	Babyboomers (1945-1960)	Génération X (1961-1980)	Génération Y (1981-1995)	Génération Z (>1995)	Génération Open LAB (> 2002)
Aspirations	Sécurité de l'emploi Rémunération	Équilibre vie privée/vie pro	Liberté et flexibilité Individualisme	Autonomie, stabilité collectivisme	Recherche de sens, créativité
Attentes consommateurs	Accessibilité des produits	Qualité des produits	Personnalisation des produits	Innovation des produits	Innovation des services
Organisations	Bloc hiérarchique Com descendante	Bloc hiérarchique Com transversale	Entreprise holacratique	Entreprise organo-intuitive	Entreprise SWARM
Rôle du manager	Mécanicien	Enquêteur	Jardinier	Compositeur	Fédérateur
Préférence de management	Management directif	Management participatif	Management collaboratif	Management éclairé	Autonomie managériale
Préférence de communication	Face à Face, Téléphone, E-mail	SMS, E-mail	Réseaux sociaux, SMS	Appels vidéo	Travail asynchrone, multimédias
Considération des collaborateurs	Outils	Ressources	Valeurs ajoutées	Intraclients	Partenaires responsables

## 2 Focus sur les compétences du manager de demain

En réponse aux changements technologiques et sociétaux rapides dans le monde professionnel, les compétences managériales doivent évoluer pour s'adapter.

Le manager doit être plus agile, technologiquement compétent, éthiquement guidé et socialement responsable, tout en étant profondément engagé dans la gestion de la diversité, le bien-être de ses équipes et la promotion de la durabilité. Ces évolutions sont dictées par un monde qui devient de plus en plus numérisé, interconnecté et conscient des impacts sociaux et environnementaux des activités commerciales.

Les compétences techniques, comportementales et organisationnelle du manager vont être impactées.

### Nouvelles compétences à viser :

- Gérer des équipes en virtuelles
- Utiliser efficacement les plateformes de communication et de gestion de projet en ligne
- Ecouter activement pour comprendre les besoins et préoccupations de leurs équipes
- S'adapter rapidement et de gérer le changement de manière efficace
- Analyser des données pour prendre des décisions éclairées
- Promouvoir la durabilité et la responsabilité sociale
- Reconnaître les signes de stress ou de détresse chez leurs collaborateurs et de fournir un soutien approprié
- Gérer efficacement les équipes distantes, en maintenant l'engagement et la productivité
- Promouvoir l'inclusion et gérer efficacement la diversité deviennent des compétences clés

# 3 Plan d'actions et feuille de route

## Objectifs.

Construire les plans d'actions et de communication, une feuille de route concrète et une préparation anticipée à la conduite du changement pour optimiser l'adoption des évolutions à venir.

## Livrables.

- Démarche d'accompagnement managérial (individuelle et collective)
- Feuille de route et recommandations
- Plan de conduite du changement

## Méthodologie.

### Définition des plans d'actions et de communication

- › Analyser les objectifs établis précédemment et identifiez les actions spécifiques à entreprendre pour les atteindre en impliquant les parties prenantes pertinentes
- › Déterminer les ressources nécessaires (humaines, financières, technologiques) pour mettre en œuvre ces plans

### Proposition d'une feuille de route pragmatique, concrète et applicable

- › Organiser les actions identifiées dans une feuille de route chronologique, en définissant les étapes clés et les jalons à atteindre
- › Prioriser les actions en fonction de leur création de valeur, leur impact sur les objectifs et leur faisabilité, en tenant compte des ressources disponibles et des contraintes temporelles.

### Anticipation de la Conduite du changement

- › Identifier les parties prenantes concernées par les changements à venir et évaluez leur niveau de résistance potentielle
- › Élaborer une stratégie de conduite du changement qui comprend la communication proactive, la formation et le soutien aux employés.
- › Impliquer les leaders d'opinion au sein de l'organisation pour promouvoir les changements et encourager l'adhésion des employés.

## Modalités.

- Réalisation d'ateliers d'échange et d'arbitrage
- Session de formations et d'appropriation des collaborateurs
- Restitution finale auprès des parties prenantes