



Guide de lecture des résultats des diagnostics

Vous avez réalisé vos diagnostics et obtenu un schéma permettant de vous situer sur les 8 grands axes proposés.

Nous vous proposons, à travers les grilles ci-dessous, une analyse plus approfondie des résultats, “niveau par niveau”, avec quelques suggestions d’actions que vous pourriez mettre en place pour “faire de nouveaux pas”, ainsi que des commentaires tous droits issus d’expériences terrain : conseils, mises en garde.

Nous espérons que ces grilles vous amèneront à la réflexion et à la prise de décision. Discutez-en entre-vous, avec un prestataire, profitez d’un œil extérieur. C’est l’étape de tous les possibles.

À partir des “actions suggérées”, vous pourrez prioriser vos futures actions et définir vos besoins d’accompagnement et/ou de financement à travers l’outil suivant [Cadrage des besoins](#).

En attendant, bonne lecture et bonne réflexion !

Diagnostic : Capacité de transformation de la structure

Axe 1 : La structure et sa stratégie de développement

Note	Analyse	Actions suggérées	Commentaires
Entre 0 et 5/10	Votre structure n'a pas de stratégie de développement clairement établie et n'a pas encore défini de plan d'action incluant la question du numérique.	<p>Définir</p> <p>Définir une stratégie de développement à 2 ou 3 ans et/ou un plan d'action précis tout en positionnant le numérique comme moyen éventuel de réalisation des objectifs.</p>	Il est toujours possible de réaliser un projet d'hybridation d'une offre de formation sans avoir de plan à court/moyen terme bien défini. Un appel d'offres peut en être le déclencheur. C'est l'occasion de « mettre la main à la pâte ». Cela permet aussi de découvrir ses forces et faiblesses. Cependant, vous ne ferez pas l'économie d'insérer ce projet dans une stratégie plus large et un plan d'action et de développement à définir, par la suite.
Entre 5 et 7,5/10	La stratégie existe mais n'est pas forcément déclinée sur le numérique ou au contraire elle est uniquement numérique sans être englobée dans une stratégie de développement plus large.	<p>Asseoir et entériner</p> <p>S'assurer de la cohérence entre la stratégie globale et celle du numérique / décliné les plans d'actions.</p>	Attention à ne pas mettre en porte à faux les équipes pédagogiques vis-à-vis des directions, à laisser hybrider des formations sans que cela ne rentre dans une vision plus globale de développement de la structure. Sinon, risque de rupture, de frustration, de non-compréhension de la part des équipes.
Supérieur à 7,5/10	Votre structure a tous les atouts pour se développer, elle connaît ses forces et faiblesses et a éventuellement un plan d'action bien défini.	<p>Mettre en œuvre</p> <p>Piloter les projets (avec un.e chef.fe de projets) et y affecter les moyens nécessaires.</p>	Ne pas croire que tout est fait pour autant. Outre le pilotage et l'évaluation permanente des projets, la structure peut mettre en œuvre un plan d'amélioration continue incluant la veille, les comparaisons, la capacité d'adaptation...

Axe 2 : La structure et son environnement

Note	Analyse	Actions suggérées	Commentaires
Entre 0 et 5/10	Votre structure réalise ponctuellement des comparatifs, recherche des partenaires. Mais il n’y a aucune pratique régulière, entérinée par la direction ou les équipes pédagogiques.	<p>Acculturer</p> <p>Mettre en place des premières actions d’acculturation à l’innovation pédagogique, à l’hybridation de formation. Faire connaître les réseaux, les actions, les schémas d’intervention auprès des équipes.</p>	Dans une période où l’innovation et le changement sont devenus des incontournables, il est important de veiller, de s’allier, de chercher des partenaires de développement, d’innovation.
Entre 5 et 7,5/10	Votre structure laisse agir ses équipes sur la veille, le benchmark, teste régulièrement de nouvelles approches.	<p>Entériner et déployer</p> <p>Entériner les pratiques positives et inciter à les déployer auprès de l’ensemble des équipes. Stabiliser les pratiques.</p>	Attention à ce que cette stratégie soit bien entérinée par la direction et pas uniquement les équipes pédagogiques. La veille, les propositions d’innovation, ne peuvent avoir d’impact à long terme que si elles sont soutenues et reconnues par les décideurs.
Supérieur à 7,5/10	Votre structure a mis en œuvre une organisation permettant de veiller, créer des partenariats, mettre les équipes dans le « move » du changement.	<p>Pérenniser</p> <p>Trouver la bonne temporalité des changements et s’assurer que les innovations sont porteuses de changements souhaités, décidés et positifs pour votre structure.</p>	Attention à la course effrénée aux changements, qui deviennent contre-productifs si trop fréquents (trouver le bon rythme). Penser aux équipes et aux « clients » qui, eux, doivent absorber et modifier leur organisation à chaque changement. Certaines entreprises en arrivent à être « burn outées » à force de ne pas pouvoir stabiliser leurs innovations pendant 1 ou 2 ans. Pour cela, prendre le temps d’évaluer les effets du changement sous différents angles (organisation, technique, compétences, réaction marché...).

Axe 3 : Culture créative et participative

Note	Analyse	Actions suggérées	Commentaires
Entre 0 et 5/10	La créativité, l'esprit de mutualisation, sont peu présents dans votre structure, qui entame à peine son virage sur la question de la transversalité, de l'innovation, de l'écoute active des clients... valeurs qui en 2022 représentent une grande force vis-à-vis des équipes et des « clients ».	<p>Initier</p> <p>Initier ce genre de pratiques en interne et avec les apprenants. En tirer les effets positifs à chaque fois pour commencer à graver quelques bonnes pratiques à garder. Votre structure fait alors de l'agilité sans le savoir.</p>	Valoriser les "petits pas", ne pas attendre de changement fulgurant trop vite mais s'appuyer sur les petites réussites et continuer à tracer sa voie.
Entre 5 et 7,5/10	Votre structure encourage les pratiques de créativité, de partage, de mutualisation au sein de ses équipes, sans outillage ni organisation particulière.	<p>Organiser, déployer</p> <p>Outiller, organiser, peut-être même en décidant d'une organisation particulière « transversale et innovante ».</p> <p>S'appuyer sur les personnes porteuses, créer des « coalitions positives ».</p> <p>Considérer que c'est un projet en soi.</p>	Ne pas penser que la créativité, l'innovation, la mutualisation, doivent être libérées de tout cadre. Bien au contraire, pour que les pratiques soient pérennes et productives, elles doivent à la fois être organisées et entérinées par la direction.
Supérieur à 7,5/10	Votre structure est organisée autour de la créativité, de la participation des équipes et des apprenants à l'amélioration continue des services.	<p>Valoriser</p> <p>Continuer dans ce sens. En profiter pour asseoir les règles de ce qui fonctionne ou pas et les mettre en valeur en interne et vis-à-vis de tout le réseau professionnel (partenaires, financeurs, apprenants, prospects).</p>	Le plus difficile à ce stade est de ne pas épuiser les équipes dans des projets créatifs permanents qui aboutissent peu. Importance du management qui doit équilibrer les moments où l'on pousse l'innovation et ceux où on stabilise, on rend le service prévu, où l'on est en vitesse de croisière.

Axe 4 : Culture et gouvernance du changement

Note	Analyse	Actions suggérées	Commentaires
Entre 0 et 5/10	Votre structure a commencé à initier des changements sur son offre de service, à intégrer le numérique au coup par coup, sans réel recul sur les bienfaits vis-à-vis des apprenants et sans revoir l'organisation interne (compétences, tâches...).	Acculturer, initier Entériner les changements positifs qui ont parfois eu lieu à marche forcée (Covid19) et mettre en place quelques premiers outils de conduite de changement (organisationnels, motivationnels).	Il est important de prendre conscience que les évolutions numériques sont génératrices de remises en cause, de changements organisationnels, de montée en compétences nécessaires, de valorisation de nouvelles tâches... tout un processus nécessaire pour éviter que l'organisation ne rejette petit à petit les innovations et ne revienne à son point de départ.
Entre 5 et 7,5/10	La direction a bien conscience que les stratégies, les évolutions des services apportés aux clients, amènent à conduire le changement auprès des équipes. Quelques outils sont mis en place, des pratiques éventuelles avec des consultants sont organisées, mais non systématiques.	S'outiller Asseoir les pratiques positives, s'outiller, former les managers à la conduite de changement. Organiser une veille, des échanges entre pairs, entre partenaires, sur cette question, comme on le fait sur l'usage du numérique en formation.	Les managers intermédiaires (responsables d'équipes, de conseillers, pédagogiques...) ont un rôle primordial dans les changements. Ils en sont généralement les porteurs et doivent s'assurer que les changements sont en adéquation avec la stratégie. Conduire un changement, c'est un ensemble de compétences à part entière, souvent négligées car peu visibles.
Supérieur à 7,5/10	Votre structure prend en compte la nécessité de conduire le changement. Pour cela elle a entériné des méthodologies pour repenser l'organisation, les compétences, la technique en fonction des innovations qu'elle développe.	Entretien, valoriser Continuer. Valoriser ces pratiques entre confrères et vis à vis des clients. En faire un vecteur d'attractivité. Rester sur le "qui vive" vis à vis des équipes.	Attention, ne jamais penser que « c'est arrivé ». Être à l'écoute des signaux faibles en défaveur des changements entérinés ou à venir. Bien faire la différence entre la qualité du nouveau service et la qualité du changement mené (une innovation peut ne pas fonctionner, ce qui ne remet pas forcément en cause la conduite du changement).

Diagnostic : Etat des lieux de l'hybridation

Axe 5 : Marketing des offres de formation

Note	Analyse	Actions suggérées	Commentaires
Entre 0 et 4/10	Votre structure initie à peine son virage numérique et n'a pas d'offre hybride à proposer de manière récurrente. Elle commence à utiliser les outils du web pour promouvoir ses formations. Les équipes sont peu aguerries à ces nouvelles pratiques.	<p>Créer la première formation hybride pérenne</p> <p>Hybrider une première formation, un premier module certifiant. Tester l'utilisation des réseaux sociaux pour se faire connaître. Déclencher une culture du numérique en interne en profitant des savoir-faire individuels et des propositions de chacun.</p>	Profiter de retours d'expérience positifs, de souhaits de certains formateurs ou clients, pour lancer la dynamique numérique et hybridation.
Entre 4 et 7/10	Votre structure a hybridé ses premières formations. Cela l'a amené à intégrer des outils, à valoriser ces nouvelles méthodes pédagogiques sur le web. Elle a également développé quelques réflexes « marketing » utilisant les outils numériques.	<p>Continuer- Développer</p> <p>Développement horizontal : déployer plus de formations hybrides, à l'instar des premières. Développement vertical : enrichir certaines formations déjà hybridées de plus d'outils, de ressources plus interactives ; optimiser le tutorat ; introduire de nouvelles activités pédagogiques en ligne.</p>	Selon la stratégie de la structure, développement plutôt vertical, horizontal, ou les 2. Généralement, on enrichit une formation, que l'on soumet à un REX approfondi et organisé, avant de déployer la panoplie d'outils ou l'organisation sur d'autres formations.
Supérieur à 7/10	L'hybridation des formations fait partie intégrante de la culture et de la stratégie de la structure. Elle sait les mettre en valeur, en fait un atout différenciant. Elle sait tirer profit des outils numériques pour mieux présenter et vendre ses formations.	<p>Consolider – pérenniser</p> <p>Vendre / développer / accentuer les moyens de communication, de recrutement des apprenants. Rester à l'écoute du marché, développer des démarches de design thinking avec apprenants, clients. Faire de son équipe une véritable force d'émergence de valeur. Création d'une cellule R & D ?</p>	Continuer à regarder à l'extérieur (ce qui se fait, les dernières tendances) tout en développant les talents numériques des équipes internes. Donner des perspectives aux innovateurs internes pour éviter qu'ils n'aillent voir ailleurs.

Axe 6 : Moyens techniques

Note	Analyse	Actions suggérées	Commentaires
Entre 0 et 4/10	Il n'y a pas de moyens techniques appropriés puisque les formations hybrides ne sont pas développées pour l'instant.	<p>Décrire – initier</p> <p>Décrire ses besoins pour mettre en place des premières formations hybrides, en fonction de la stratégie et des formations concernées.</p>	Voir les items sur la note de "Cadrage des besoins".
Entre 4 et 6,5/10	L'hybridation est en route. Elle fait clairement partie de la stratégie de votre structure. Les moyens techniques appropriés sont en place. Des questions se posent sur le fait de passer à l'étape d'après, où l'hybridation est au cœur des préoccupations et de l'organisation de la structure.	<p>Amplifier – faire converger – déployer</p> <p>Décrire ses besoins pour amplifier, faire converger les systèmes d'information, pérenniser des outils, optimiser les moyens de création et diffusion des ressources. Étape cruciale de convergence des SI, de remise à plat des compétences, de réorganisation, d'explication des nouveaux services aux apprenants et clients.</p>	<p>Voir les items sur la note de "Cadrage des besoins".</p> <p>Il est très important de monter cette marche en s'assurant de la cohérence avec la stratégie globale. A mener en mode projet, par itérations et en montant en compétences petit à petit (technique des petits pas).</p>
Supérieur à 6,5/10	Les moyens techniques déployés permettent aujourd'hui à votre structure d'être en phase avec la demande de formation en ligne / hybride. La préoccupation est aujourd'hui de sécuriser l'outil de production/diffusion des formations et de mettre en œuvre les moyens pour innover de manière constante.	<p>Veiller – apporter aux autres</p> <p>Être en veille permanente pour alimenter les équipes pédagogiques, administratives, la direction. Cela peut se faire une cellule dédiée veille / innovation.</p>	Le dialogue doit être permanent entre informaticiens, « technophiles », administratifs, commerciaux, pédagogues. Chacun doit pouvoir écouter, comprendre, entendre, traduire l'autre pour satisfaire les besoins exprimés, tout en ayant conscience des limites techniques.

Axe 7 : Approche pédagogique

Note	Analyse	Actions suggérées	Commentaires
Entre 0 et 3,5/10	Les pratiques pédagogiques ne sont pas encore adaptées aux formations hybrides. Chaque cas est particulier et fait l'objet d'essais / erreurs de la part des équipes. Votre structure n'a pas réellement mis le pied à l'étrier du numérique.	Décrire - initier Décrire ses besoins pour hybrider quelques premiers modules de formation, en fonction de la stratégie et des formations concernées.	Voir les items sur la note de "Cadrage des besoins".
Entre 3,5 et 5/10	L'hybridation est en route. Elle fait clairement partie de la stratégie de votre structure. La pédagogie est adaptée, des solutions sont proposées au coup par coup pour toutes les personnes en difficulté.	Amplifier – déployer – Systématiser Continuer à penser l'ingénierie pédagogique de manière à individualiser les parcours, le tutorat, à optimiser les services pour les apprenants mais aussi pour prospecter de nouveaux clients. Graver dans le marbre les services particuliers proposés aux personnes en difficulté, en situation de handicap...	La stratégie, l'ingénierie et le numérique forment le triangle gagnant de l'hybridation. A ce niveau de compétences de votre structure, les 3 doivent être accordés et avancer ensemble.
Entre 5 et 7,5/10	Votre structure est au fait des besoins de ses clients et sait adapter son offre rapidement, avec les technologies numériques « du moment ».	Tester – Créer - innover Tester des solutions innovantes proposées par exemple par les Edtech - Développer des projets innovants, créatifs, partenariaux, pour imaginer de nouveaux services.	C'est le moment de créer des services différenciants, de tester de nouvelles manières de présenter et vendre ses formations, mais aussi de s'assurer que les compétences internes en ingénierie formation et numérique sont bien réparties sur l'ensemble des équipes.
Supérieur à 7,5/10	Votre structure a bien su mettre les technologies numériques récentes au service d'une ingénierie pédagogique innovante, lui permettant de proposer des services différenciants. Ses équipes sont compétentes sur ces domaines.	Pérenniser, élargir la gamme de services Développer les relations avec des Edtech pour imaginer des services / produits nouveaux. Se poser la question de l'influence du web 3 et des technologies associées (blockchain, cryptomonnaies, metavers...) pour la formation.	Garder son avance, être toujours dans l'étape d'après. Ne surtout pas se dire que c'est fini, que l'on est arrivé. L'environnement est mouvant, donc changer, évoluer doit faire partie de votre ADN.

Axe 8 : Compétences numériques des équipes

Note	Analyse	Actions suggérées	Commentaires
Entre 0 et 4/10	Les compétences numériques des équipes, si elles existent, ne sont ni connues ni référencées. Votre structure ne sait pas si elles correspondent aux besoins d'hybridation, de digitalisation. Pas d'état des besoins effectué.	Organiser – Repérer Définir les besoins, planifier la montée en compétences sur le numérique. Cela doit se faire dans la logique de la stratégie de l'entreprise, tout en gardant à l'idée que les technologies évoluant tellement vite, une partie des apprentissages se fera de toute façon de manière informelle.	Il est important d'avoir une approche précise des besoins dans ce domaine, et des compétences déjà présentes, des personnes plus aptes que d'autres... l'important n'étant pas d'avoir tout le même niveau mais une répartition équilibrée des compétences numériques dans les équipes.
Entre 4 et 7/10	Le niveau de compétences numériques est bon, même s'il est parfois difficile de savoir qui sait faire quoi. Votre structure propose aux équipes des formations, des espaces de veille, la participation à des webinaires...mais n'a pas encore de stratégie affirmée sur la question.	Monter en compétences S'assurer de la montée en puissance de l'ensemble du personnel et réduire les disparités entre les uns et les autres. Mettre en place ou maintenir des systèmes d'aide, agiles, non formels.	Faire attention aux « laissés pour compte ». La mise en place de badges numériques peut suffire à repérer et valoriser les compétences numériques internes.
Supérieur à 7/10	Le niveau est bon, les équipes et apprenants sont certifiés, reconnus et valorisés dans leurs compétences numériques.	Outil de management – Avantage concurrentiel En faire un atout vis-à-vis de l'extérieur. Ordonner les compétences actuelles, imaginer celles de demain. Pousser en interne un système de veille, d'entraide, de valorisation entre personnes de l'équipe. Pourquoi pas une équipe dédiée à cela ?	La question des compétences numériques en structure de formation peut être considérée comme un véritable projet en soi. Les repérer, les intégrer, les dispatcher, les attester, les valoriser, en acquérir de nouvelles... Faire de votre structure de formation une entreprise apprenante, à l'instar de ce qui se fait dans d'autres secteurs.