



**7 étapes
pour réussir
en équipe**

**GUIDE MÉTHODOLOGIQUE D'ACCOMPAGNEMENT
À LA TRANSFORMATION MAJEURE DANS UN SAD**

Avant-Propos

Le guide vous présente les ingrédients indispensables pour lancer un projet de manière pérenne, dans une démarche collaborative de travail en équipe.

Parce qu'il n'y a pas de recette-type répliquable à chaque service autonomie à domicile (SAD), le guide vous propose d'élaborer votre propre recette avec les ingrédients indispensables, que sont notamment :

- La clarté de son projet, qui nécessite d'en faire le tour pour mieux fédérer ses partenaires et son équipe;
- Les bonnes questions, dont celles qu'on ne se pose jamais et qui assureront l'aboutissement du projet;
- L'élaboration du cahier des charges, pour définir le cadrage et le plan d'actions;
- Le temps de réflexion collective à chacune des étapes- clés, pour maintenir l'adhésion de l'équipe et ajuster le cas échéant;
- Le choix et la maîtrise des bons outils;
- Le temps alloué pour expérimenter, pour assurer la faisabilité et la pérennité de son projet.

A cela s'ajoute l'ingrédient "secret" que sera la création de valeurs propre à chaque structure.

Pour n'oubliez aucun des ingrédients, le guide vous propose des étapes à suivre chronologiquement, avec la possibilité d'aller-retour.



Sommaire

00	INTRODUCTION	P. 4- 6
01	FORMULATION DE SON PROJET DE TRANSFORMATION	P. 7- 10
02	DIVERGENCE	P. 11- 14
03	CONVERGENCE	P. 15
04	CRÉATION DE VALEURS	P. 16- 19
05	BUSINESS MODEL CANVAS	P. 20- 21
06	PLAN D'ACTION	P. 22- 31
07	PLAN D'ÉVALUATION	P. 32- 36

Les objectifs du guide

Un guide méthodologique pour éprouver et renforcer sa capacité à mener un projet de transformation majeure de son organisation, son modèle managérial et/ ou sa stratégie.

Pour monter en compétence l'équipe projet dans sa capacité à porter un projet et le mener à son terme.

Le guide méthodologique poursuit trois objectifs :

1. Accompagner la structure et l'équipe projet à formuler le projet de transformation.
2. Se donner le temps d'une expérimentation du projet de transformation avant de stabiliser durablement le futur stratégique et managérial du SAD.
3. Décliner un plan d'action pour expérimenter le projet (le cahier des charges du projet).

L'élaboration du cahier des charges est la démarche nécessaire et indispensable avant le lancement de toute expérimentation, avec ou sans recours à un consultant

Les principes du guide

Le guide méthodologique encourage à mobiliser des outils et méthodes, et à formuler des questions qui permettront à la structure et l'équipe-projet d'imaginer des réponses originales et durables.

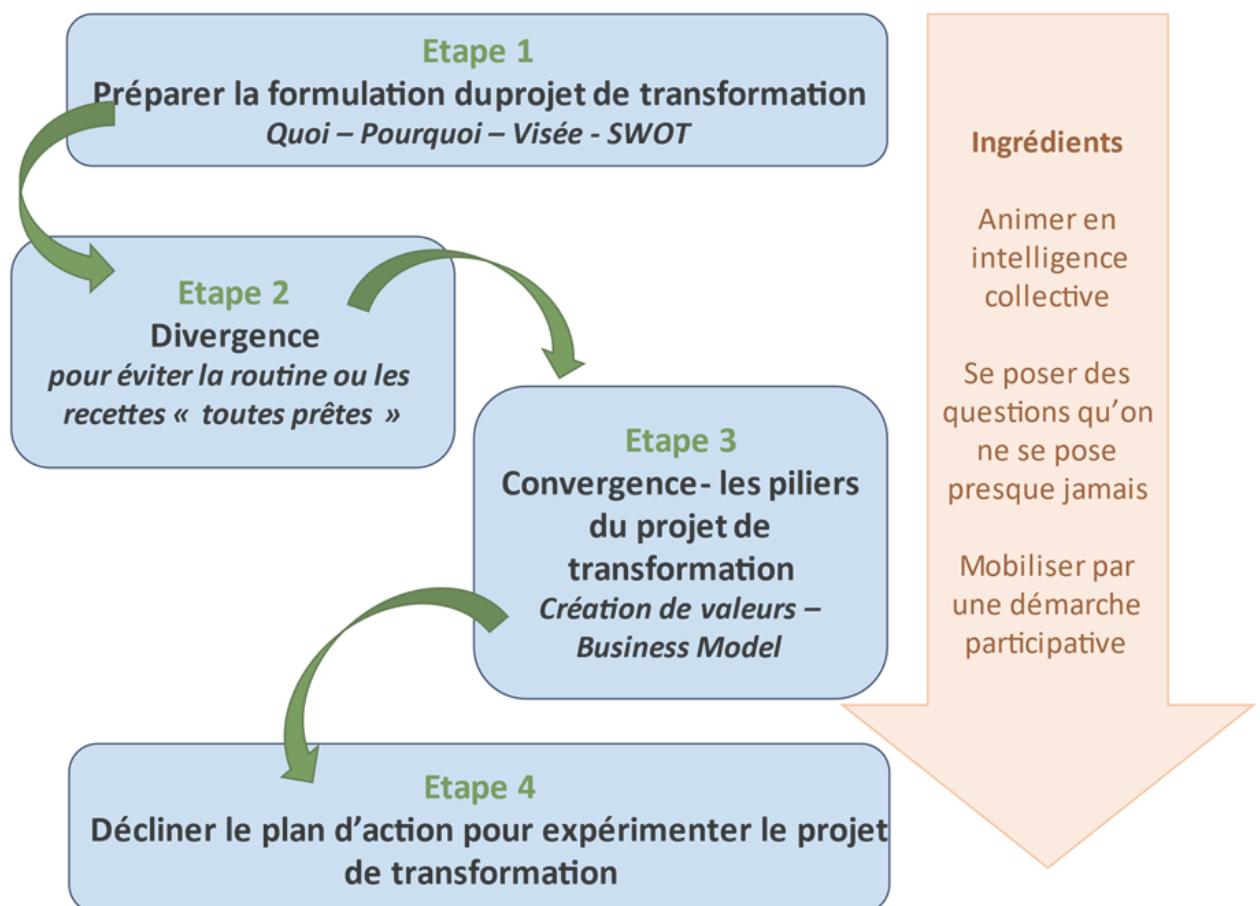
Le guide proposé vise à dépasser l'exploitation des « bonnes recettes » pour explorer de nouvelles façons de faire pour rédiger un cahier des charges solide et pertinent.

Il permet à l'équipe projet d'éviter la reproduction de la même « recette d'intervention » d'accompagnement (souvent « marque » d'un consultant externe, ou par routine et habitude au sein de vos structures).

1. Aider l'équipe dédiée au projet à renforcer sa capacité à monter le projet : être en mesure de définir clairement la situation à améliorer ; la pertinence de son projet et de son angle d'approche ; ses objectifs ; ses moyens ; la pertinence du projet et de l'angle d'approche...
2. Utiliser des techniques d'intelligence collective pour mobiliser les participants.
3. Mobiliser les principes de la « pensée divergente » pour élaborer un projet qui puisse transformer durablement les SAD, à l'encontre de la tendance à la « reproduction » et l'imitation de « bonnes recettes », qui ne sont pas exactement pertinentes pour chaque SAD.
4. Adopter une approche prudentielle (agir prudentiel) et éthique pour ne pas mettre en danger les collaborateurs/équipes.

La structure du guide

Comment lire le guide ?



Préparer la formulation de son projet de transformation

Cette première étape est essentielle pour le devenir du projet.

Il s'agit de se préparer à la formulation du projet de transformation en utilisant les premiers ingrédients ci-contre :

QUI ? Définir la gouvernance.

Ex. Avec qui et comment nous allons travailler ensemble.

QUOI ? Définir clairement son objet de transformation.

Ex. Revoir le modèle managérial pour un fonctionnement en équipes dédiées...

POURQUOI ? Affiner les motifs de son objet de transformation.

Ex. Il est fait constat d'un taux d'absentéisme empêchant un fonctionnement satisfaisant de l'activité (thèse appuyée par des chiffres et des projections).

POUR QUOI (VISEE) ? Poser la situation circonscrite attendue.

Ex. Réduire le taux d'absentéisme des salariés en intervention de x% sur une période et un territoire défini.

La gouvernance

Dès le départ, il convient de bien définir le cadrage de son projet.

La gouvernance explique le cadrage.

Situer la structure dans l'écosystème du projet.

- Définir qui sont les acteurs : le financeur ; le pilote du projet ; les personnes salariées mobilisées ; les bénéficiaires impliqués ; le consultant-expert le cas échéant.
- Constituer l'équipe du projet.

Il peut y avoir plusieurs équipes en fonction des étapes du projet :
cadrage- conception;
expérimentation; analyse;
déploiement- formation.

- Décrire pour chaque acteur : son profil, son rôle, son objectif. Définir quel acteur participe pour chacune des étapes clés (cf. outil SWOT ou FFOM).

Définir son plan de pilotage du projet.

Elaborer un rétroplanning des phases de prise de décision et de reporting (cf. étape 7 du présent guide).

L'outil SWOT

*ou FFOM (en français)

L'outil SWOT sera utilisé durant la phase 1 comme outil d'analyse managériale.

A l'issue de l'étape 1, le projet de transformation sera formulé.

Les étapes 2 et 3 permettront de l'affiner. Il sera alors décliné en un cahier des charges pour une expérimentation avant de stabiliser la transformation du SAD dans l'étape 4.

Le SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) est un outil d'analyse stratégique et managériale.

Il doit être construit avec l'équipe et des principaux partenaires au projet.

Ce principe de construction collaborative est un levier important pour s'assurer de l'adhésion de l'équipe au projet de transformation et de sa mobilisation pour sa mise en œuvre.

Analyse S.W.O.T.	
STRENGTHS / FORCES	WEAKNESSES / FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacité d'innovation ✓ Leadership: croissance, part de marché ✓ Qualité, taux de satisfaction sur produit ✓ Compétitivité: commercial, technologie... ✓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moindre capacité financière... ✓ Faible image de marque, notoriété... ✓ Portefeuille de produits mal équilibré ✓ Faible compétitivité commerciale... ✓ ...
OPPORTUNITIES / OPPORTUNITES	THREATS / MENACES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marchés ou segments en croissance ✓ Marchés ou segments à potentiel ✓ Nouvelle technologie ✓ Réglementation favorable ✓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Concurrence directe et élargie ✓ Nouveaux entrants... ✓ Législation peu favorable ✓ Marchés en maturité ou en baisse ✓ ...

Elaborer le projet de transformation avec SWOT

1. **Poser la situation insatisfaisante :**
circonscrire et poser la situation concrète observée définie dans un espace temporel et spatial sur une population ciblée.

Ex. L'épuisement professionnel physique et moral est en constante augmentation chez le personnel en intervention depuis la crise Covid 19. Cela se traduit par un fort taux d'absentéisme et un turn-over préjudiciable pour l'activité (chiffre et projection).

2. **Elaborer le SWOT de la situation du SAD**

3. Formuler le projet de transformation

La formulation du projet est l'aboutissement, la conclusion du SWOT. Elle découle des forces et faiblesses, des opportunités et menaces qui ont été identifiées précédemment.

Ces trois temps clôturent l'étape 1 de la démarche d'élaboration du projet de transformation.

Pour autant, vous êtes-vous posé toutes les questions ?

- Etes-vous à jour de vos connaissances sur le sujet ? Sur les contraintes d'ordre juridique et règlementaire ? Savez-vous où trouver l'information (identification des ressources, réseaux et acteurs d'appui) ?
- N'avez-vous pas été tenté de « voir comme d'habitude » votre environnement ? Avez-vous consulté tous les principaux partenaires, y compris les bénéficiaires directs de la transformation qui est poursuivie ?

C'est parce que cela est trop souvent négligé que les projets de transformation échouent ou ne permettent pas d'atteindre pleinement et de manière durable les objectifs attendus.

Passons alors à l'étape 2 dite de Divergence.

Divergence

J'affine mon projet de transformation en posant des questions « dérangementantes ».

Le doute et le questionnement sont des outils de dynamisation de la démarche intellectuelle, de remise en cause du professionnel que je suis, un garant de recherche de lucidité, de pertinence et de faisabilité.

Cela implique une mise à distance, un écart et un découpage arbitraire de la réalité.

Prendre le temps de comprendre une situation va me permettre de renforcer ma capacité à proposer une solution d'amélioration pertinente et pérenne.

Cela permet d'éviter les obstacles à une vision claire et distanciée de la situation :

- L'obstacle du concret : je crois ce que je vois ;
- L'obstacle de la perception sensible : je crois ce qu'on me dit ;
- L'obstacle de la connaissance générale : j'applique une théorie pour tout alors que la théorie ne vaut que pour un point précis ;
- L'obstacle du verbal : je masque le problème avec un mot ;
- L'obstacle de l'habitude : je vois et je crois ce qu'on a l'habitude de faire.

Comment éviter ?

La méthode invite à entendre la controverse.

Pour cela, la méthode proposée conduit à se poser les questions « qu'on ne se pose jamais ».

Trois techniques sont proposées :

- Reformuler différemment certains éléments du SWOT;
- Poser des questions par la négative;
- S'inspirer de projets ou pratiques d'autres secteurs.

Affiner le SWOT

Pourquoi transformer ? Pourquoi mon SAD se doit de faire évoluer les modes d'intervention : pour quel modèle managérial ... ?

- **D'où me vient ma volonté de transformation (d'où je pars ?) ?**

La volonté de changement d'amélioration peut venir d'une contrainte ou d'une opportunité.

Par exemple, la transformation des SAAD en SAD dans le cadre de la réforme Autonomie peut être vécue comme une contrainte ou une opportunité. La question est, comment en tirer parti ? car dans les deux cas, elle conduit sur une nécessaire transformation.

Prendre le temps de poser la cause identifiée, de l'appréhender en contrainte ou en opportunité, permet de clarifier la pertinence et l'importance de la transformation envisagée, du temps et des moyens dont je vais disposer, des difficultés et obstacles que je peux appréhender.

- **Avec qui/ avec quoi je partage ma volonté de changement ?**

Vais-je procéder en interne et/ou en externe ? Est-ce l'occasion de mobiliser de nouveaux partenaires ? d'associer les bénéficiaires (ou leurs aidants) à la démarche...

Une fois définie la genèse de la volonté de transformation, il est bon à ce stade de définir comment je vais procéder : avec qui, avec quoi... ?

- **Où je veux aller ?**

Quels sont mes attendus ? Comment puis-je faire autrement ?

- **Vers quoi je ne veux pas aller ?**

Cette phase de questionnement souvent dérangeante et inconfortable va me permettre de clarifier objectivement ce que je suis prêt à abandonner et à revoir les ambitions initiales pour partie afin d'optimiser la pérennité de mon projet.

Ce que je ne veux pas / ce que je veux ?

Ce que je ne veux pas changer : mes invariants.

Je définis clairement mes préférences après une phase de décentrage : je suis allé trouver l'inspiration ailleurs pour pouvoir définir ce que je veux/ ce que je ne veux pas.

Pour chacune des questions posées, je formule la solution envisagée en termes de contraintes et bénéfices.

Affiner le SWOT

Pourquoi transformer ? Pourquoi mon SAD se doit de faire évoluer les modes d'intervention : pour quel modèle managérial ... ?

- **Avec qui je ne veux pas faire / avec qui je veux faire ?**

Salariés, extérieures, bénéficiaires, aidants...) ?
Comment je ne veux pas travailler ?

La question se pose de savoir avec qui et avec quoi je vais travailler mon projet.

Exemples :

Vais-je faire appel à un cabinet de consultants ?

Vais-je organiser une consultation ou un groupe de travail avec les bénéficiaires et/ou aidants familiaux ?

- **Comment je ne veux pas travailler ?**

La question se pose de savoir avec qui et avec quoi je vais travailler mon projet.

Exemples :

Vais-je faire appel à un cabinet de consultants ?

Vais-je organiser une consultation ou un groupe de travail avec les bénéficiaires et/ou aidants familiaux ?

Vais-je procéder à une expérimentation ?
Et si oui, A quoi sert une expérimentation ?
être en mesure d'argumenter à quoi cela sert, démontrer la plus-value de l'expérimentation.

Vais-je organiser des groupes de travail en interne et avec des salariés de quelle catégorie ?

Vais-je fonctionner sur autofinancement ou avec des fonds extérieurs.

Pour chacune des questions posées, je formule la solution envisagée en termes de contraintes et bénéfices.

A ce stade

Poser une hypothèse d'amélioration par une démarche clairement définie

Il s'agit de poser clairement ce que je veux (quoi), pour viser à améliorer une situation de départ jugée insatisfaisante pour tendre vers une situation d'arrivée jugée désirable.

Cette étape vise à poser la situation désirable : circonscrire et poser la situation concrète attendue.

Ex. Réduire le taux d'absentéisme des salariés en intervention de x% sur une période et un territoire défini.

Problématiser la situation identifiée comme insatisfaisante

C'est non seulement se donner des outils méthodologiques pour tenter de la décrypter et d'en rendre compte à d'autres, en prenant de la distance par rapport aux normes que l'action quotidienne obligeant à intérioriser, mais c'est aussi accepter de l'examiner sous différents angles et assumer le doute que ce type d'exploration peut engendrer.

Synthèse de l'étape 2

L'équipe projet synthétise l'étape en retenant les éléments prépondérants.
Le SWOT doit être reformulé ainsi que le projet de transformation.

Ces éléments vont permettre de passer à l'étape 3 : les piliers du projet de transformation.

Convergence

Les piliers du projet de transformation.
Quel est mon projet de transformation ?

Savoir formuler mon projet

Savoir exprimer son projet de transformation de façon claire et synthétique en 3 phrases tout au plus est un gage de maîtrise de son sujet.

Ma formulation doit faire le tour de la question et préciser : pour qui ? sur quel(s) territoire(s) ? avec qui ?

Plusieurs méthodes peuvent aider à la formulation. Le guide propose d'utiliser la méthode des 5 W.

La méthode des 5 W :

La méthode proposée consiste à formuler une présentation courte et claire répondant aux 5 questions fondamentales :

What : De quoi je parle ?

Why : Pourquoi cela présente-t-il un intérêt ?

Where : Quel territoire est concerné ?

When : Dans quel espace temporel ?

Who : Qui est concerné ?

La réponse à ces 5 questions permet de s'assurer d'avoir fait le tour du sujet et d'en formuler une présentation courte et complète.

Création de valeurs

La valeur est la plus-value que le projet apporte.

Quelles valeurs (écologique, sociale, bien-être et sens du travail, pour le territoire, pour les bénéficiaires...) je veux créer ?

Savoir formuler :

La méthode proposée invite à :

- 1- Poser les principes essentiels ;
- 2- Les lister par ordre de priorité (par ordre d'importance) ;
- 3- Définir les « ingrédients » stratégiques pour chacun des principes.



Exemple

- **Pour les bénéficiaires** : auto-détermination ; participation au service ; faciliter la délivrance du service ; mieux connaître les intervenants...
 - Sur la délivrance du service : ma priorité ; mes « ingrédients » stratégiques;
 - Sur la participation au service : mes « ingrédients » stratégiques;
 - (...)
- **Pour les intervenants** : degré d'autonomie ; bien-être au travail.
 - Sur les conditions de travail : ma priorité ; mes « ingrédients » stratégiques;
 - Sur rôles et compétences : ma priorité ; mes « ingrédients » stratégiques;
 - Sur la qualité de vie au travail : ma priorité ; mes « ingrédients » stratégiques;
 - (...)
- **Pour les middle managers** (responsable de secteur ; coordinateur de parcours ; référent de proximité...) : compétences ; rôle ...
 - Sur les conditions de travail : ma priorité ; mes « ingrédients » stratégiques;
 - Sur rôles et compétences : ma priorité ; mes « ingrédients » stratégiques;
 - Sur la qualité de vie au travail : ma priorité ; mes « ingrédients » stratégiques;
 - (...)
- **Pour la gouvernance** : limiter le turn-over ; améliorer la qualité d'intervention ; innover ; risques psycho-sociaux (RPS) ;
 - RH : ma priorité ; mes « ingrédients » stratégiques;
 - Finance : ma priorité ; mes « ingrédients » stratégiques;
 - Territoire et partenaires extérieurs : ma priorité ; mes « ingrédients » stratégiques;
 - Bénéficiaires : ma priorité ; mes « ingrédients » stratégiques;
- **Pour les partenaires** : ce que je peux leur apporter/ce que je veux en retirer.
 - Ma priorité;
 - Mes « ingrédients » stratégiques;
- **Pour les autorités de tutelle** : ce que je peux leur apporter/ce que je veux en retirer.
 - Ma priorité;
 - Mes « ingrédients » stratégiques.

Création de valeurs

Savoir se lancer :

La méthode proposée consiste à lister les contraintes et me poser la question du réalisme de la contrainte : est-ce une réelle contrainte ou une simple peur, habitude ou pratique (routine, pratiques du métier/ secteur) qui peut être contournée ?

Contrainte	Réalisme/ Force <i>Quel degré de contrainte ?</i>	Contournement <i>Quelles sont nos marges de manoeuvre?</i>	Synthèse/ Décision <i>Que décidons-nous ?</i>
Cadre légal			
Cadre social			
Règles internes			
Questions RH			
Degré d'urgence			
Ressources haumaines			
Finance			
Autres			
Convergence :			

Etapes	Actions concrètes	Exemples d'application
Démarrage	Les questions incontournables à se poser	Pourquoi je veux transformer mon organisation (situation jugée insatisfaisante) ? Quelles sont mes attentes ? Quels sont mes objectifs ? Pourquoi maintenant ? De quoi ai-je besoin ? Comment vais-je accompagner mes équipes au changement ? Quels sont les problèmes anticipés ?
Identité	Choix du nom (du projet; des équipes)	Le nom choisi reflète l'objectif fixé et le message que l'on veut porter. En réunion d'équipe projet : brainstorming ; veille sur ce qui existe ailleurs ; test auprès d'un échantillon ciblé ; recours à un infographiste pour la communication interne/ externe...
Temporalité	Définir le calendrier favorable pour mon expérimentation	Expérimentation sur 24 mois – année civile : Année N : 1er semestre : lancement projet/ réunion d'information/ identification des équipes. Congés été : refonte des plannings. 3ème semestre : configuration des équipes pilotes/ réunions. 4ème trimestre : déploiement sur les autres équipes. Année N + 1 : 1er semestre : les équipes s'organisent entre elles pour les plannings des congés. 2eme semestre : bilan après première période de congés d'été.
Cadre d'intervention	Balayer les contraintes en termes de cadres imposés : légal, social, équipe	Droit du travail, convention collective, branche, contrat de travail... Valeurs ; missions du service. Définir et rédiger le nouveau cadre d'intervention en équipe : <ul style="list-style-type: none"> -Eléments du projet de service; -Missions confiées aux équipes; -Eléments incontournables; -Moyens donnés; -Accompagnement et formation.
Identifier les futurs équipes	Taille ; profil ; missions	La taille n'est pas choisie au hasard. Elle tient compte de la théorie des relations, de mes ressources, des besoins des plan d'aide, du territoire... <i>A titre d'illustration, dans une équipe de 8 intervenantes, il se crée 128 relations.</i> Une équipe de 6-8 intervenants est considérée comme la taille optimale pour des petites et moyennes interventions. Une équipe de 9-12 intervenants facilite les astreintes et remplacements... Critères des missions : nature des prestations ; secteur géographique ; plans d'aide ; actes spécifiques : volume d'activité ... Outil : Excel pour l'impact des regroupements.

Business Model Canvas

Comment je souhaite procéder : combien cela coûte ? Quel temps cela va me prendre?...

Le Business Model joue un rôle central dans la stratégie de l'entreprise.

L'outil va me permettre de concevoir, d'analyser et d'ajuster mon projet. Il va aider à structurer ma réflexion en fournissant un cadre pour poser des questions- clés sur la manière dont je crée de la valeur, comment je la finance et en quoi le projet ajoute.

Business Model Canvas est un outil visuel.

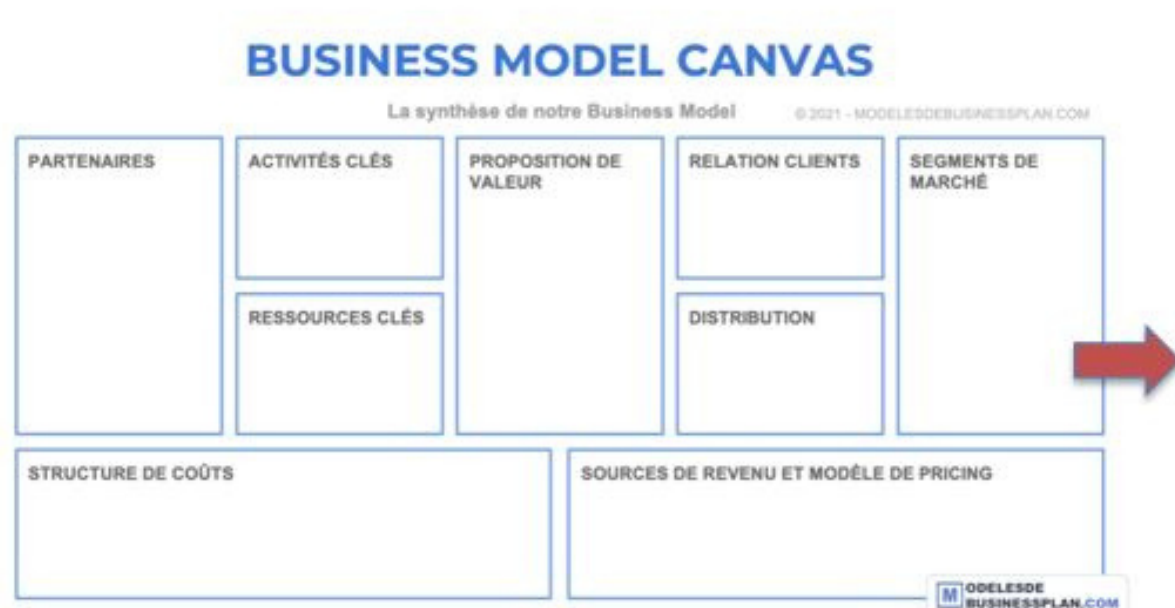
L'outil Business Model Canvas est utilisé en scénarisant aux contours de mon projet.

Modalités d'animation et d'utilisation du Business Model (BM) :

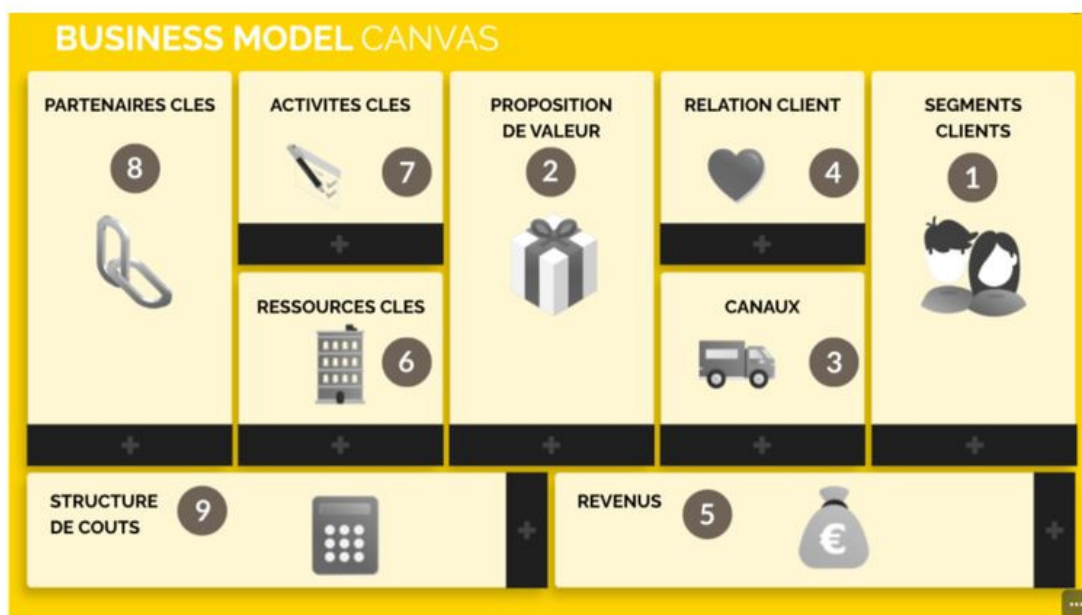
- Le BM est élaboré de manière participative par l'équipe projet. La confrontation des points de vue (et des contraintes de chacun) est source d'enrichissement, et de mobilisation de l'ensemble des parties de l'équipe projet.
- Il est recommandé de débiter l'élaboration du BM par la rubrique « Propositions de valeurs », pour fixer les piliers du projet et la création de valeurs que le SAD vise.
- Les autres rubriques seront examinées successivement. Il n'existe pas d'ordre unique. En général, il est recommandé de débiter l'étude de la / des rubriques qui paraissent les plus contraignantes.
- A la fin du processus de travail, l'équipe-projet doit s'assurer de la cohérence du BM.

Mon Business Model va me conduire à imaginer une offre qui sera comprise par l'ensemble des acteurs, le chemin qui va me conduire à la réussite du projet, et comment je vais emprunter ce chemin.

Business Model Canvas



Le Business Model Canvas est constitué d'une grande feuille ou d'un tableau divisé en 9 sections ou blocs, chacun représentant un aspect clé de mon modèle économique.



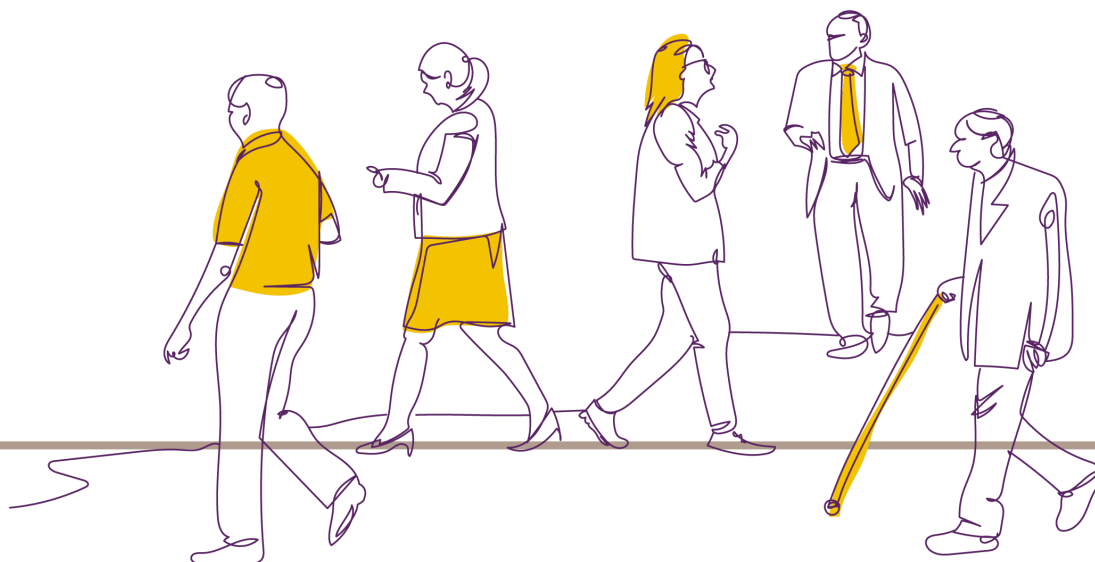
Les 9 rubriques sont à étudier dans l'ordre dans le processus de création du Canvas. Le processus de création est orienté "valeur" : comment la valeur sert-elle ma cible (bénéficiaires; salariées...)?

Expérimenter son plan d'action

Pourquoi expérimenter ?

Expérimenter c'est :

- Se donner une période de temps pour « tester » le projet au concret avant de stabiliser définitivement la transformation stratégique et managériale du SAD ;
- Pouvoir mobiliser concrètement l'ensemble des parties concernées ;
- Documenter ce qui se passe, par une évaluation qui permettra d'objectiver les effets réels du projet, les conditions réelles de son déploiement, prendre la décision de quelques ajustements.



Expérimenter son plan d'action

Les étapes de l'expérimentation

- **Constituer l'équipe projet.**

L'équipe suivra l'expérimentation et mènera son évaluation.

Je peux décider également de recourir à un expert extérieur qui mènera avec moi cette évaluation.

L'équipe doit être constituée des principales parties directement concernées par le projet.

Penser à intégrer des partenaires extérieurs ainsi que certains bénéficiaires (ou leurs représentants ou aidants).

- **Définir la période de l'expérimentation.**

Le temps est très variable selon la nature des projets.

Mais une même règle : ne pas hésiter à se donner un temps « long » pour déployer au concret le projet; observer ce qui se passe et comment les différentes parties prenantes se l'approprient.

Plus mon projet est ambitieux, plus le temps doit être long.

- **Elaborer le cahier des charges de l'expérimentation :**

L'équipe;

La durée;

Les activités ou salariés qui seront concernés;

En effet, l'expérimentation ne vise pas à mettre tout le SAD en transformation, mais seulement un segment de celui-ci.

Le plan évaluatif de l'évaluation;

Les modalités de décision.

Si des éléments du plan d'expérimentation doivent être ajustés durant celle-ci.

Expérimenter son plan d'action

Le plan d'évaluation

- **Evaluer c'est tester des « hypothèses ».**

Identifier des points d'alerte ou d'attention sur lesquels vous ne savez pas exactement si le projet « fonctionnera » comme espéré.

Plus largement l'évaluation portera sur :

- **Les objectifs** : sont-ils atteints ?
- **La création de valeurs** : est-elle atteinte ?
- **Les éléments de la dynamique managériale** : mobilisation des salariés, des bénéficiaires et de toute partie extérieure, appropriation des éléments importants du projet, tel que des outils...) qui auront permis d'atteindre les objectifs et la création de valeurs.

A chaque étape, je dois être en mesure d'évaluer au sein de mon équipe projet :

- Le degré de compréhension des objectifs;
- Le partage des objectifs;
- La compatibilité des objectifs avec d'autres priorités.

Le plan d'évaluation doit enfin définir comment les données à analyser seront collectées (quand et auprès de qui) et comment elles seront analysées (quand et par qui).

Il est recommandé de mener une évaluation « au fil de l'eau », à chaque étape décisive de prise de décision.

L'outil SMART

SMART est un outil utilisé dans le cadre du **management par objectifs**.

Il accompagne dans l'écriture et la détermination des objectifs.

SMART est un moyen mnémotechnique pour décrire clairement ses objectifs et d'en éprouver la faisabilité.

Il peut également être un **outil d'évaluation de son projet, de son innovation** : le **Plan d'évaluation**.

La qualité des objectifs mesurés par les différents critères doit être « SMART ».

L'outil repose sur **5 indicateurs** :

Spécifique,
Mesurable,
Aceptable (et **A**mbitieux),
Réaliste,
Temporellement défini.

Chaque indicateur va me permettre de poser les informations correspondantes et aider à la prise de décision.

Pour chaque indicateur, je vais analyser sa faisabilité selon des critères définis tels que la quantité, les coûts, les ressources...



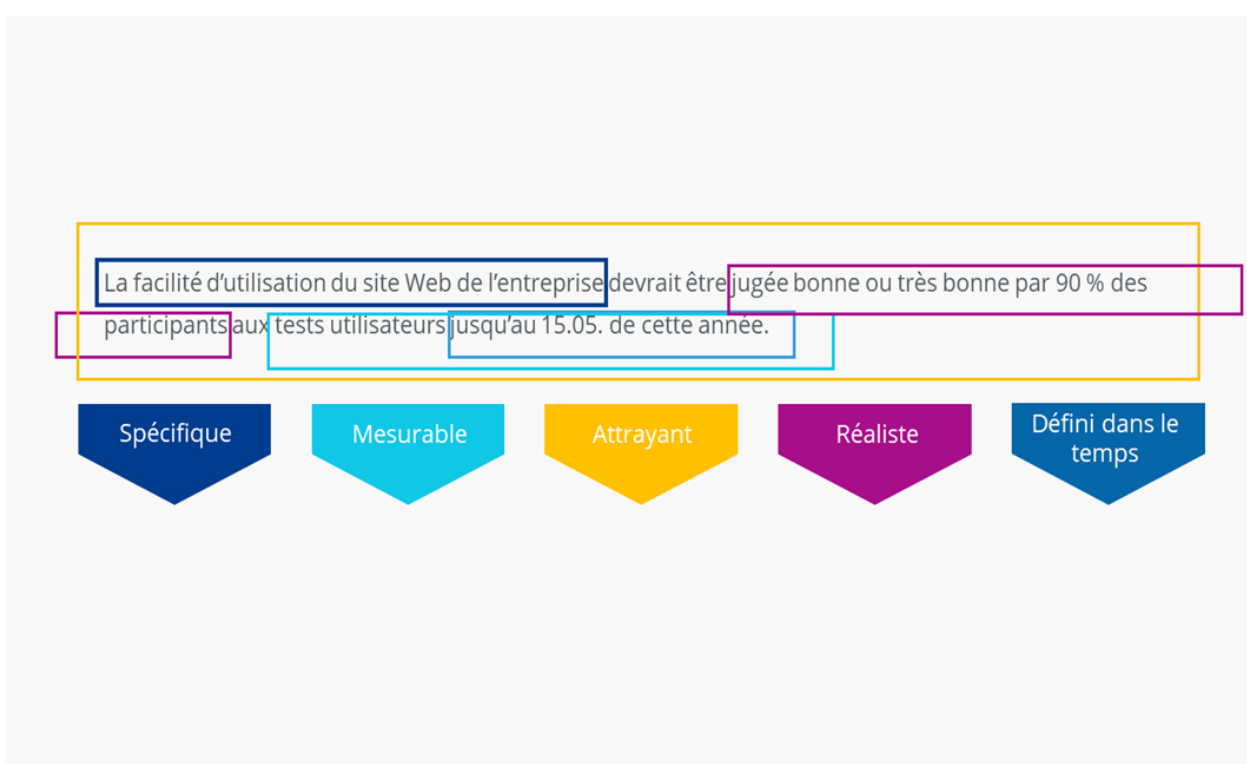
Indicateurs SMART

SMART	Acronyme original	Déclinaison en management	Déclinaison en évaluation
S	Specific (spécifique) : cibler une aire spécifique d'amélioration.	Simple : compréhensible (comprendre l'ambition première de l'objectif).	Spécifier des critères qui déclinent l'objectif à évaluer
M	Measurable (mesurable) : quantifier un indicateur de progrès.	Meaningful : générer du sens. Motivating : générer de la motivation.	Mesurer / évaluer l'utilisation de la grille de mesure de l'objectif fixé
A	Assignable/ Achievable (attribuable) : spécifier à qui cela incombe.	Atteignable : générer émulation et motivation sans démesure démobilisatrice, en accord avec les limites et contraintes contextuelles existantes. Ambitieux : générer une impulsion et un effort suffisant pour sortir de sa zone de confort. Acceptable : générer une appropriation des objectifs ; prise en compte des considérations morales, légales, des conditions de travail ... Accountable (responsabilité) : transparence et redevabilité.	Atteinte de l'objectif : évaluer si l'innovation (la nouvelle organisation, le nouvel outil...) est utilisée, doit être acceptée et comprise par les acteurs, etc.
R	Realistic/ Relevant (réaliste) : préciser quels résultats attendus d'un point de vue réaliste (au vue des ressources disponibles).	Réalisable : même sens qu'atteignable. Relevant (pertinent) : en lien avec la stratégie ou la raison d'être de la structure qui porte l'objectif ; temporalité (est-ce le bon moment ?).	Réalisme de l'objectif : doit être perçu comme réalisable, atteignable.
T	Time related/ time- bound (situer dans le temps) : spécifier quand les résultats devront être atteints.	Dimension temporelle : conditionne le dimensionnement de la mise en application. Tangible : résultats appréciables de manière manifeste et concrète.	Défini dans le temps : la période de mesure de l'utilisation doit être définie. A quel moment débute l'objectif et quel est le délai imparti pour l'atteindre ? En quoi le facteur temps consiste-il en un enjeu particulier ? A quel moment aurais-je besoin des données ou des résultats ?

L'outil SMART

Pour m'assurer de respecter la méthode SMART, je peux formuler l'objectif à mesurer sous la forme d'une phrase qui reprend les différents éléments SMART.

Exemple :



Comment créer son propre SMART en 5 étapes ?

1-Créer des objectifs qui reflètent mes besoins professionnels ;

2-Utiliser l'outil SMART comme un outil au service de la communication et de la transparence auprès de mes équipes pour mieux les faire adhérer au projet ;

3-Définir mon parcours et évaluer mes progrès régulièrement ou à des étapes stratégiques ;

4-Initier mon équipe projet à l'outil pour lui permettre d'autoévaluer ses performances et la bonne évolution du projet ;

5-Renforcer sa stratégie à long terme par un outil d'évaluation.

Indicateurs	Descriptif de l'étape	Exemples de questions à se poser
Spécifique	<p>Définir clairement ses objectifs.</p> <p>Une définition trop générale de mes objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accentue le risque d'erreur et incompréhension; - Les rend difficilement mesurables. <p>La définition doit tenir compte de tous les paramètres : espace- temporel, territoire, cible, invariants...</p>	<p>Quelles sont les étapes concrètes de mon projet ? Qui sont les acteurs nécessaires à sa réalisation ? Où doivent être concentrés les efforts ?</p> <p>Quel est l'intérêt pour ma stratégie à long terme ? Quelle est la priorité de cet objectif par rapport aux autres ?</p>
Mesurable	<p>Je dois être en mesure de quantifier mes données et identifier mes progrès.</p> <p>Mes objectifs doivent s'accompagner de critères mesurables permettant ainsi d'évaluer ses performances et ne pas dévier de mes objectifs.</p>	<p>De quelles données ai-je besoin ? Où seront conservées mes données et comment y aurons-nous accès ? Mes données sont-elles fiables et vérifiables ? Qu'est-ce qu'un jalon raisonnable ? Combien faut-il de jalons ?</p>
Acceptable	<p>J'examine mes objectifs finaux et je prévois des buts réalistes en fonction de mes capacités et ressources.</p> <p>Je m'appuie sur des évaluations intermédiaires sur les progrès concrets réalisés pour motiver mon équipe projet.</p>	<p>Quelles sont les étapes nécessaires pour atteindre mon objectif ? Quelle est mon influence directe sur sa réalisation ? Cet objectif est-il réaliste par rapport aux performances précédentes ? Existe-t-il des cas analogues ? Pourquoi j'estime qu'il s'agit d'un objectif acceptable ?</p> <p>Quels facteurs externes (et internes) peuvent m'empêcher d'atteindre cet objectif ?</p>
Réaliste	<p>Mes objectifs doivent être réalistes et pertinents. Je dois pouvoir mesurer leurs atteintes à court et long terme. Des évaluations intermédiaires me permettront de réajuster mes critères.</p>	<p>En quoi cet objectif est-il pertinent aujourd'hui ? Pourquoi ne l'était-il pas hier ? Quels membres d'équipe choisir pour cet objectif ? Comment mon objectif contribuer a-t-il à une stratégie à long terme ? Quel est le retour sur investissement (ROI) prévu ? Quelles sont les conséquences ?</p>
Temporellement défini	<p>Je soumetts mes objectifs à un cadre temporel : un calendrier composé de plusieurs étapes et propre à chaque objectif :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Départ/ jalons/ arrivée -Échéances/ métriques sur une période donnée. 	<p>Mon objectif est-il acceptable au vu du délai imparti ? Quel est le délai minimum/maximum requis pour atteindre mon objectif ? Quels obstacles ou facteurs temporels possibles peuvent entraîner des retards ? Qu'ai-je déjà accompli dans des délais similaires ? Quand et comment dois-je évaluer nos progrès ? Que faire si je fais fausse route à mi-parcours ? Mes progrès peuvent-ils naturellement ralentir ou accélérer à certains stades ?</p>

Cas pratique : une innovation visant une meilleure satisfaction par le bénéficiaire et le proche aidant du service rendu. Cette innovation repose notamment sur l'utilisation d'une grille de mesure du taux de satisfaction au quotidien, et permet d'ajuster selon les résultats les mesures adoptées.

Objectif	Utilisation de la nouvelle grille de mesure du bien-être du bénéficiaire	
Critères de mesure (évaluatifs)	Crit-1.	Facilité d'administration de la grille
	Crit-2.	Facilité de compréhension de la grille
Type de mesure	Crit-1.	Note de 1 à 5
	Crit-2.	Note de 1 à 5
Modalité de collecte	Crit-1 et Crit-2	a) Auprès de 20 bénéficiaires * 10H. Et 10F; * type de pathologies : ... * autre critère : ... * autre critère : ...
		b) auprès des intervenants: * ceux en charge d'administrer la grille

A ce stade

Je suis en mesure d'élaborer mon cahier des charges d'une démarche d'expérimentation pour implanter une transformation organisationnelle et managériale et suivre son évaluation.

Plan d'action

Les réunions d'équipe : ingrédients pour conduire un projet de transformation

A chaque étape la méthode invite à ne pas se détourner ou ajuster ses objectifs et à évaluer la faisabilité de son projet.

Il existe plusieurs outils d'aide à la prise de décision et d'évaluation.

La réunion d'équipe, quel que soit la forme choisie : réunion descendante, atelier d'intelligence collective, réunion de tout le personnel ou réunion d'une équipe dédiée au projet ... a pour but de faire avancer mes objectifs.

Il est important d'accompagner les équipes dans mon projet de transformation et de les faire adhérer au projet.

La réticence au changement est bien souvent le premier frein dans un projet de transformation organisationnelle majeure.

Les réunions sont l'outil de management le plus puissant dont je vais disposer en ma qualité de dirigeant et équipe projet.

Les réunions vont permettre la prise de décision et la participation collaborative.

Le présent guide prône des réunions d'équipe dans une démarche de discussion libre, participative et collaborative, d'intelligence collective.

L'intelligence collective naît des échanges et du partage.

Les interactions peuvent être des discussions, des débats d'idées, des partages d'informations, des échanges de pratiques...

Les réunions vont viser à mettre en place un environnement favorable se traduisant par :

- Une accélération de la montée en compétences de chacun et du groupe ;
- Une équipe plus performante ;
- Un climat favorable, plus bienveillant ;
- Un engagement des collaborateurs.

La constitution des réunions est importante en cela qu'elle va pouvoir rassembler l'expertise et l'expérience nécessaires de divers participants pour faire avancer ma stratégie et mon plan d'action.

L'intelligence collective désigne la capacité de mon équipe projet à se réinventer au travers de ses interactions/ et confrontations d'idées.

Les réunions vont favoriser cette émergence.

Plan d'action

Les réunions d'équipe : ingrédients pour conduire un projet de transformation

Baromètre de mon évaluation :

Ce qui se dit en réunion va être un parfait baromètre pour évaluer :

- L'avancement de mon projet;
- Sa compréhension;
- Son adhésion;
- Son acceptation (ou au contraire son rejet);
- Sa temporalité.

...et va me permettre d'ajuster si besoin.

Les réunions vont aider à :

- Ajuster la temporalité;
- Faciliter la prise de décision;
- Renforcer la culture organisationnelle;
- Accroître l'innovation et l'agilité;
- Renforcer l'engagement et le travail d'équipe.

Plan d'action

5 catégories de réunion d'équipe

La réunion de prise de décision

Elle est essentielle pour faire avancer mon projet et m'assurer de l'harmonisation entre les différentes parties prenantes.

La réunion de résolution de problèmes

La résolution collective de problèmes est puissante, et les réunions de résolution de problèmes sont un moyen efficace de trouver des solutions ou des compromis à des défis difficiles. Toutes les possibilités sont d'abord présentées, puis discutées, jusqu'à consensus.

La réunion de planification

Convenir d'objectifs et établir une feuille de route est une utilisation essentielle des réunions de direction du comité de pilotage du projet qui ne doit pas être négligée.

La discussion, le partage d'idées et la détermination d'une voie à suivre sont des éléments essentiels pour chaque organisation.

La réunion de réflexion et d'amélioration dite "rétrospective"

Elle permet de poser ce qui doit être ajusté, ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, ce qui a besoin de plus ou moins de temps... par rapport aux objectifs initiaux.

Elle peut être programmée à chaque grand étape de mon projet.

La réunion B to B

Dans la phase d'accompagnement ou d'expérimentation, il peut être envisagé des entretiens individuels, par exemple sur des postes décisionnels ou des postes directement impactés par l'action mise en place.

Comment organiser une réunion d'équipe efficace en 3 étapes ?

01 - Phase préalable

Tâches	Exemples d'actions concrètes
Planification de la réunion	<p>Définir les objectifs de la réunion. Mesurer la durée nécessaire et le temps optimal.</p>
Créer un ordre du jour	<p>Définir son ordre du jour en fonction des objectifs de la réunion : décomposer les ordres du jour en points distincts et autonomes de façon claire ; les formuler sous forme de questions. Collecter les informations nécessaires sur chaque ordre du jour. Choisir les participants en fonction de l'apport significatif qu'ils sont en mesure d'apporter. Adresser en amont un débriefing aux participants, voire créer un canal de communication qui permettra de résoudre en amont certains problèmes (ex. What'sApp).</p>
Se préparer pour la réunion	<p>Travailler en équipe les ordres du jour. Choisir ses techniques d'animation : « briser la glace » avec un jeu, la « prise de température » ... ; poser une question qui replace la zone de confort (ex. « Y-a-t'il un moindre doute sur le projet ? ») ; utiliser des questions- réponses garantissant l'engagement ; encourager/ relancer la participation.</p>

Comment organiser une réunion d'équipe efficace en 3 étapes

02 - Phase de pendant (la réunion)

Tâches	Exemples d'actions concrètes
Conduire la réunion	<p>Définir le responsable de la réunion ; identifier les questions ; diriger le processus de résolution ; faire respecter les règles de base de la réunion ; désigner un maitre du temps. Utiliser différentes techniques d'animation.</p>
Se concentrer sur la réalisation efficace de mes objectifs	<p>Ne pas dévier de ses objectifs. Pour ce faire s'appuyer sur le respect de l'ordre du jour, le suivi du temps alloué et savoir quand recentrer ou déplacer certaines conversations hors sujet.</p>
Définir les actions et rédiger le procès-verbal	<p>Une réunion réussie débouche sur des actions opérationnelles de suivi. Les actions de suivi porteront sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une description claire de l'action; • Un résumé des raisons de son importance; • Un ou plusieurs responsable(s); • Une indication du niveau de priorité; • Un délai pour sa réalisation. <p>Le procès-verbal de la réunion sera un condensé clair des thèmes abordés, des décisions prises, des tâches à accomplir et des personnes auxquelles elles ont été confiées.</p>
Cas des ateliers d'intelligence collective	<p>Donner du feedback; Lancer des débats; Partager les savoirs et les compétences (par exemple en invitant un ou des membres de l'équipe projet à animer l'atelier); Formaliser les compétences pour les partager; Proposer des idées et enrichir celles des autres.</p>

Comment organiser une réunion d'équipe efficace en 3 étapes

03 - Phase de suivi

Tâches	Exemples d'actions concrètes
Communication	PV de réunion; Décisions clés; Tâches convenues; Prochaines étapes.
Diffusion	Diffuser le PV.
Enquête satisfaction	Recueillir un feedback.
Exécution des actions	Une réunion n'est efficace que si elle débouche sur des résultats et des actions tangibles. L'exécution des points d'action de ma réunion de travail est donc la clé de son succès.

Ce présent guide a été élaboré dans le cadre du projet MOSTRA
“Modéliser l’organisation de travail des SAAD en période de crise”,
cofinancé par la Caisse nationale de solidarité pour l’autonomie
(CNSA).

Décembre 2023