



DGe
DIRECTION GÉNÉRALE
DES ENTREPRISES

SERVICES D'AIDE À DOMICILE

LA CONDUITE DU CHANGEMENT D'UN SAAD AU SEIN D'UN CCAS

avec le soutien de la MISAP

Unccas

Nous tenons à remercier pour leur disponibilité et la richesse de leurs échanges toutes les personnes qui se sont associées à cette publication :

Rédaction : Jean VINATIER, Consultant expert

Membres du groupe de travail « Conduite du changement » :

Florence ANGLER, chargée de mission Politiques Sociales, UNCCAS.

Frédéric BODO, Responsable « Organisation des CCAS/CIAS et Petite Enfance », UNCCAS.

Martine COETTO, Directrice des solidarités du CCAS d'Aubagne

Amandine DESCAMPS, Responsable « Personnes âgées/Personnes handicapées », UNCCAS.

Véronique FERREY ROVELLI, Directrice du CCAS de Roissy en Brie

Matthieu LABROSSE, Responsable du service du Soutien à domicile du CCAS de Nice

Thierry PONCHELLE, Directeur du CCAS de Grand Quevilly

Marie Cécile ROSELET, Directrice du CCAS, des Solidarités et de l'Intergénérationnel de Dammarie-les-Lys

Patricia TRAFICANTE, Responsable du SAD du CCAS d'Aubagne

Isabelle VATINEL, Directrice Autonomie Séniors du CCAS de Cherbourg

Ces travaux ont été menés dans le cadre des échanges entre l'UNCCAS et la Mission des Services à la Personne (MISAP) de la Direction Générale des Entreprises (DGE).

PARTIE 1 UNE PERSPECTIVE DE CHANGEMENT	4
Un contexte générale et spécifique aux SAAD	4
La notion et la nature du changement	6
La définition de la conduite du changement	8
L'adhésion au changement	8
Le chemin du changement	10
PARTIE 2 UNE MÉTHODE POUR LE CHANGEMENT	12
L'approche rationnelle du changement	12
La prise en compte de la complexité du changement	12
L'acteur dans un système	17
La construction du sens	20
Des principes d'action pour le changement	20
PARTIE 3 LA CONDUITE DU CHANGEMENT	21
Les 5 temps pour la conduite du changement	21
Temps 1 Préparation	21
Temps 2 Appropriation	30
Temps 3 Conception	31
Temps 4 Consolidation	34
Temps 5 Suivi	34

La genèse du changement au sein des Service d'aide à domicile

L'environnement des services d'aide et d'accompagnement à domicile (SAAD) des CCAS et CIAS est marqué par une évolution forte et rapide d'une diversité de ses composantes. Ces évolutions ne sont pas sans conséquences sur l'activité de ces services puisque l'étude de l'UNCCAS met en exergue une baisse du nombre d'heures réalisées : ainsi la majorité (53%) des CCAS gestionnaires estime que l'activité de leur service est plutôt en diminution, phénomène davantage ressenti par les grands services.

Les principaux facteurs évolutifs de l'environnement des SAAD sont multiples et divers et représentent autant de facteurs exogènes aux services influençant leur activité :

■ Une baisse des heures financées par les caisses de retraite

90 % des répondants déclarent une baisse de leur volume d'activité et du passage de 8h à 6h par mois financé.

■ Une sous-consommation des plans d'aide par les bénéficiaires en raison d'un reste à charge trop élevé.

Les deux tiers d'entre eux (66%) évoquent également les phénomènes de sous consommation des plans d'aide. Ce phénomène semble particulièrement prégnant dans les plus grands territoires ; il n'est cité que par 46% des services implantés dans des communes de moins de 5 000 habitants mais par 85% des services appartenant à des territoires de plus de 80 000 habitants. Une hypothèse est que dans les grandes villes, les services gérés par les CCAS/CIAS touchent relativement plus les usagers modestes voire précaires puisque les autres personnes peuvent accéder à d'autres services présents sur le territoire, ce qui est moins le cas dans les plus petites villes dans lesquelles le nombre de prestataires présents est plus faible.

■ Un renforcement de la concurrence dans ce secteur

Plus le territoire d'ancrage des services à domicile est peuplé, plus ceux-ci jugent la concurrence responsable de leur baisse d'activité : si elle évoquée en moyenne par 45% des services, elle ne l'est que par 31% des services implantés dans les communes de moins de 5 000 habitants mais par 82% des services touchant les territoires de plus de 80 000 habitants.

■ Une diversification des plans d'aide

Un tiers des services explique la baisse d'activité par la diversification des plans d'aides, qui tendent à promouvoir d'autres types d'assistance (aides techniques par exemple). Un quart des structures note l'orientation des financeurs des plans d'aide vers de l'emploi direct ou des services mandataires plutôt que vers l'offre prestataire publique.

■ Des difficultés de recrutement

Les trois quarts des services affirment rencontrer des difficultés de recrutement pour les agents permanents. Ces difficultés sont particulièrement accrues dans les plus grands territoires et pour le personnel qualifié. Par exemple, 76% des structures implantées dans les territoires de 20 000 à 80 000 habitants ont du mal à trouver des aides à domicile diplômés, contre 59% des services des communes de moins de 5000 habitants. Ces difficultés de recrutement peuvent entraîner des vacances de postes importantes dans les services.

Les services qui ont été déficitaires au cours de plusieurs années sont majoritaires (52%) à estimer que leur déficit s'est creusé. Par ailleurs, les services rencontrent des risques élevés de fermeture : les CCAS /CIAS implantées dans les territoires de plus de 80 000 habitants sont ainsi 34% à avoir songé à fermer leurs SAAD en 2014.

Néanmoins les facteurs exogènes ne sauraient expliquer à eux seuls la baisse générale d'activité des SAAD de service public. C'est bien dans la rencontre entre ces facteurs et le service lui-même que se créent les difficultés. Ainsi chaque SAAD doit faire sa propre analyse des facteurs exogènes mais aussi des facteurs internes de manière aussi exhaustive que possible pour préparer son projet et comprendre les fondements de son besoin de changement. L'exemple d'analyse ci-après vous permettra d'engager cette analyse.

FACTEURS EXOGÈNES	ASPECTS
Maillage de l'offre sociale, médicosociale et sanitaire	Les exigences de coordination de la prise en charge globale des personnes dans le cadre de partenariat avec une diversité d'acteurs sur un territoire.
Offre de SAD sur le territoire	Le SAAD doit faire face à une forte concurrence sur son territoire ; (D'autres, au contraire, constatent une relative faiblesse de l'offre).
Législation	L'évolution du cadre légal (Exemples : loi 2002, Régime Autorisation, CPOM, APA, aide aux aidants etc.).
Contexte institutionnel	Un regroupement de communes dans une intercommunalité, la mise en place d'un CIAS et la fusion de plusieurs services d'aides à domicile.
Démographie sur le territoire et besoins des publics	Le vieillissement de la population, la paupérisation d'une partie d'entre elle, les relations familiales plus distendues, font apparaître de nouveaux besoins dans des registres diversifiés : sante, administration, ... et des besoins différenciés en fonction de l'âge et du degré de dépendance.
Orientations nationales, départementales	Le SAAD agit dans le cadre de schéma gérontologique départemental, de CPOM , des politiques gouvernementales, etc. ... qui déterminent des orientations et des exigences évolutives (Exemple : approche dans l'action de type préventif mais d'une dépendance installée.)
Sources de financement	La diminution des engagements de certains partenaires tels que l'état, les départements, les caisses de retraite pèse sur les ressources du SAAD. La participation des usagers tend à croître ce qui affecte leurs demandes.
Exigences des personnes aidées	Les nouvelles générations expriment des attentes fortes et des attitudes nouvelles dans les relations (Consumérisme, recours juridiques, ...).
FACTEURS ENDOGÈNES	ASPECTS
Politiques locales	Le SAAD agit dans le cadre de politiques sociales locales qui interpellent l'existant des services et interrogent les priorités.

Ces facteurs ont fortement évolué ces dernières années et impactent les services d'aide à domicile publics, jusqu'à les menacer dans leur pérennité. Ils entraînent ainsi un besoin d'adaptation des composantes de ces services au sein des CCAS et CIAS, en termes d'organisation, de fonctionnement, d'offre de service, de pratiques professionnelles, etc. Les impacts sont multiples et l'ampleur des transformations à opérer constitue de véritables défis. Un changement important qui nécessite la mise en œuvre d'une démarche maîtrisée. Elle mobilise toutes les exigences habituelles de l'amélioration continue (Evaluation interne, actions d'amélioration, etc....) et de la conduite de projet mais avec **une dimension humaine forte** qui doit être managée spécifiquement dans ces circonstances particulières comme le pivot des transformations à venir.

La notion de changement

Il peut être utile avant de développer certains principes pour la conduite du changement de bien cerner la notion de changement. C'est une notion aux multiples acceptations, le dictionnaire (Larousse) en donne les définitions suivantes :

Changer : *mettre dans un autre état / rendre autre ou différent.*

Changement : *état de ce qui évolue, se modifie. Le changement — pris absolument — désigne le passage d'un état à un autre qui peut s'exercer dans des domaines très divers et à des niveaux très divers.*

Les principales acceptations de la notion de changement se rapportent aux intentions (Objectifs) comme au chemin (Processus) qui mène au résultat espéré.

Projet : *il se réfère à ce que l'on veut obtenir, l'objectif*
Résultat : *c'est le constat de la transformation, son produit de sortie.*

Démarche : *c'est le processus qui génère la transformation voulue.*

Des notions connexes sont couramment utilisées, elles correspondent à des changements d'ampleur et de temporalité différente :

Mutation : *un changement rapide et fondamental.*

Rupture : *un changement brutal et profond.*

Innovation : *un aspect nouveau du fonctionnement ou de l'organisation.*

Adaptation : *un ajustement à de nouveaux enjeux (Facteurs évolutifs de l'environnement).*

Modification : *un changement mineur sans impact sur l'organisation ou le fonctionnement.*

Transformation : *elle définit un passage d'un état à un autre.*

En fonction de la situation de chaque SAAD, le changement va s'opérer dans un contexte plus ou moins volontaire, plus ou moins anticipé, plus ou moins intense et rapide :

Un changement de crise : *imposé et rapide.*

Exemple : mise sous tutelle de l'organisme.

Un changement prescrit : *imposé et progressif.*

Exemple : résultat d'une évaluation liée à l'autorisation (Audit, certification...).

Un changement adaptatif : *volontaire et rapide.*

Exemple : fusion au sein d'une commune nouvelle ou évolution du périmètre CIAS.

Un changement construit : *volontaire et progressif.*

Exemple : mise en place de GCSMS.

Sans être un gage absolu de succès, il serait facilitant de conduire un changement construit "volontaire et

progressif" mais la plupart des changements s'opère dans des contextes fortement prescriptifs où le temps est une denrée rare.

La nature du changement

Le propos du présent guide est le changement organisationnel au sein d'un SAAD mais il y a des intensités différentes au « changement » et plusieurs dimensions à une organisation, il convient donc de préciser plus finement la nature du changement à opérer.

Quel type de changement ?*

L'expérience montre qu'entre une simple modification dans l'organisation et une véritable transformation, il y a une palette large d'intensité dans le changement.

Les travaux des sociologues sur le sujet ont permis de distinguer 2 types de changement :

* Réf. : *Changements (1975) Watzlawick-Weakland-Fish*

■ **Le changement de type 1** qui est une action conduite dans l'organisme qui ne modifie pas son système (Fonctionnement). Elle réussit souvent car elle ne bouscule pas le fonctionnement établi, elle peut même le renforcer (Faire plus de la même chose). Il s'agit d'une modification ou d'une correction.

Exemple : La modification du logo du CCAS ou d'un document (Procédure) ; une augmentation mineure du tarif.

■ **Le changement de type 2** qui impacte effectivement le fonctionnement, un changement qui change en somme ! Il implique un élément nouveau qui entre dans le système d'activités du SAAD. Il s'agit d'une transformation, d'une mutation, d'une rupture ou d'une innovation. Par nature, les effets ne sont pas provisoires ou éphémères.

Exemple : le passage à la télégestion pour le suivi des activités du service d'aide à domicile ; la création de nouvelles prestations. La mise en place d'un SPASAD, etc.

Qu'est-ce qui change dans l'organisation ?

On distingue 2 grandes dimensions au changement organisationnel.

■ **Le changement des caractéristiques formelles** de l'organisation : les règles, les procédures, la structure, les postes ...

Exemple : la formalisation des fiches de poste.

■ **Le changement des caractéristiques informelles** de son fonctionnement : les relations, les repères, les influences, les croyances, les valeurs, la culture des individus dans le travail.

Exemple : la conception d'une charte des valeurs (Éthique professionnelle) ; la réalisation des entretiens professionnels annuels.

Ces 2 dimensions interagissent et elles se complètent. Les démarches qui abordent de manière exclusive l'une de ces caractéristiques ne parviennent pas à obtenir les résultats recherchés. La dimension informelle est sou-

vent moins bien prise en compte dans les projets, c'est la principale cause d'échec d'un changement de type 2.

* Réf. : *Changements (1975) Watzlawick-Weakland-Fish*

La stratégie de changement sera fonction de l'ampleur du changement à conduire et de son délai de réalisation. Il s'agira de mettre en œuvre de manière adéquate au regard de la situation :

- **Le niveau pertinent de démarche participative** et en particulier :
 - la contribution des équipes aux différentes phases ;
 - la négociation avec les acteurs concernés ;
- **Le déploiement d'une démarche projet** avec un outillage plus ou moins important.
- **L'implication du niveau d'autorité nécessaire.**

Point de repère : sauf cas particulier, la transformation d'un SAAD ne peut s'envisager dans une perspective de réussite qu'avec l'autorité impliquée de la direction du CCAS et des élus. Leur contribution est indispensable à la réussite du changement.

CAS DE FIGURE	ACTION D'AMÉLIORATION	OPTIMISATION FONCTIONNELLE	TRANSFORMATION DU SAAD
MODE	Conduite d'une action corrective	Diagnostic global et plan d'amélioration	Evolution du fonctionnement global
AUTORITÉ	Responsable opérationnel de secteur, d'activité de processus	Responsable de service	Direction et élus du CCAS
AUTONOMIE	Autonomie opérationnelle	Autonomie stratégique contextuelle	Autonomie stratégique globale

Une définition de la conduite du changement pour les SAAD

La conduite du changement vise à réussir l'adhésion collective vers une transformation de l'organisation formelle et informelle affectant les relations, les responsabilités et les pratiques d'un service d'aide à domicile.

La préoccupation des responsables des SAAD est la conduite maîtrisée du changement au sein de leur service afin de réussir les transformations qu'il juge nécessaires.

Pour aborder cette partie, il est sans doute nécessaire de clarifier quelques idées sur le changement pour préparer la communication vers les acteurs concernés par le changement.

1. Le changement est habituellement engagé pour conserver quelque chose. Ces 2 notions de changement et de conservation se complètent comme les 2 faces d'une pièce de monnaie. Dans le changement, il est important d'expliquer ce qui est conservé car il peut s'agir de l'essentiel.

2. La capacité de changement est moins fondée sur l'adaptation que sur la créativité. Ce qui distingue l'homme de l'animal c'est sa capacité à penser le changement. Sa capacité d'adaptation est plus limitée que sa créativité.

3. Il est peu probable que l'on réussisse à vaincre la résistance au changement. La résistance au changement a des vertus. Il faut l'accepter comme un état de fait. La question centrale est l'acceptation du changement en relation avec la position de l'acteur au moment du changement. Celui qui choisit le changement est « habituellement » moins « résistant » que celui qui le subit.

Points de repère :

- Si l'on doit préparer un changement, il faut parler de ce qui est conservé.
- Un changement appelle une certaine profondeur d'action et de la créativité dans les solutions choisies.
- Il est prioritaire dans la conduite du changement de travailler l'adhésion au changement surtout auprès de ceux qui ne l'ont pas sollicité.

L'ADHÉSION

Dans le changement, l'adhésion est primordiale. Il faut activer les leviers qui vont permettre aux acteurs du changement de comprendre, de s'approprier le sens, de faire le deuil de certaines solutions pourtant éprouvées dans le passé, de prendre le risque du changement.

Que peut-on faire pour faire changer ?*

Les solutions les plus souvent utilisées sont les suivantes :

L'autorité : donner l'ordre de changer

L'autorité est nécessaire dans une conduite de changement notamment pour poser le cadre de fonctionnement, etc. Toutefois elle ne permet d'aboutir au changement que si le rapport de force est favorable aux décideurs du changement (Pouvoir). En raison de la rupture de coopération qu'elle provoque, il faut ne pas avoir besoin de l'engagement des personnes concernées par la suite. En effet, ce rapport de force provoque un certain ressentiment voire de l'agressivité et, potentiellement, des passages à l'acte pour empêcher le changement.

Dans une approche autoritariste, les difficultés exprimées sont par exemple : « Ils ne réagissent pas comme ils devraient. Les postures des équipes sont essentiellement défensives. Il nous manque des moyens de contraintes. Nous n'appliquons pas assez les sanctions prévues etc.... ».

* Réf. : Changements (1975) Watzlawick-Weakland-Fish

La persuasion : convaincre avec un discours rationnel

La persuasion, la conviction et la crédibilité, sont nécessaires à la réussite d'un projet de changement.

Cette approche est soutenue par deux postulats largement acceptés mais qui ne résistent pas à l'épreuve du changement. Le premier est le **postulat d'acceptation** : il fonctionne à la condition que le message soit compris comme il est exprimé et qu'il soit cru "sur parole" ou reçu positivement. Ce n'est pas absolument évident. Le second est le **postulat de rationalité** : c'est à dire du principe de la conformité des actes aux croyances ou pensées. Il implique un travail sur les croyances (Représentations) pour que les actes suivent. Le problème est que l'humain fonctionne surtout dans un **processus de rationalisation**, la croyance est le plus souvent déduite de l'acte.

Les difficultés souvent exprimées dans cette approche sont : "Nous avons mal communiqué sur ce projet. Ils n'ont pas compris ce qu'on a voulu dire. On a été probablement trop vite. On n'a pas assez répété les messages. Ils n'ont pas confiance en nous, peut-être même qu'ils ne nous aiment pas ! Il devrait comprendre qu'il y a des contraintes fortes. Ils ne voient que leurs intérêts, ils oublient l'intérêt général, Il faut faire face, c'est une nécessité, c'est l'intérêt de nous tous etc."

L'engagement : faire agir

Si les croyances et les représentations se construisent avec les actes, il apparaît important de mettre les acteurs du changement en situation d'agir car une partie du sens va émerger dans l'action. Elle permet aussi de surmonter des émotions négatives en acceptant la contradiction, les points de vue subjectifs. Cette approche est donc préconisée. Toutefois l'adhésion attendue sera d'autant plus forte qu'un sentiment de liberté sera ressenti. Il ne s'agit pas de faire agir sous la contrainte mais de permettre d'agir de manière **contributive** (Mes idées sont reprises), avec des marges de manœuvre, et **déterminante** (Les "vrais" sujets) dans ce qui est construit pour l'avenir.

Les difficultés parfois exprimées dans cette approche sont : *"Ils n'adhèrent pas, pourtant on les a fait participer. Nous les avons associés trop tardivement sans doute. Nous avons fini par comprendre concrètement la nature du changement pour les équipes. On n'a pas beaucoup de relais dans les équipes. Il n'y a pas une idée qui vient du terrain. Ils n'osent pas s'exprimer dans les réunions, ou alors il y a surtout des revendications et des plaintes, etc."*.

Dans certains contextes, cette approche contributive peut, en elle-même, apparaître comme un changement managérial. Il serait plus confortable pour la conduite du changement que ces pratiques managériales participatives préexistent au lancement du projet de changement.

Points de repère :

- **Les différentes approches (Autorité, persuasion, engagement) peuvent être utilement utilisées de manière combinée. Il apparaît toutefois que le "faire agir" est la plus structurante pour la réussite du changement.**
- **L'engagement implique la contribution de tous les acteurs concernés et la mobilisation de compétences managériales de type participatif.**
- **Il s'agit de « faire agir » le plus tôt possible avec une certaine liberté au cœur du changement.**

La préoccupation principale des responsables du projet qui souhaitent réussir la conduite du changement est donc **le commencement participatif dans l'action** pour le changement annoncé.

Référence : Document UNCCAS téléchargeable "Le management appliqué aux SAAD 2010"

Le changement est l'invention d'un nouvel équilibre

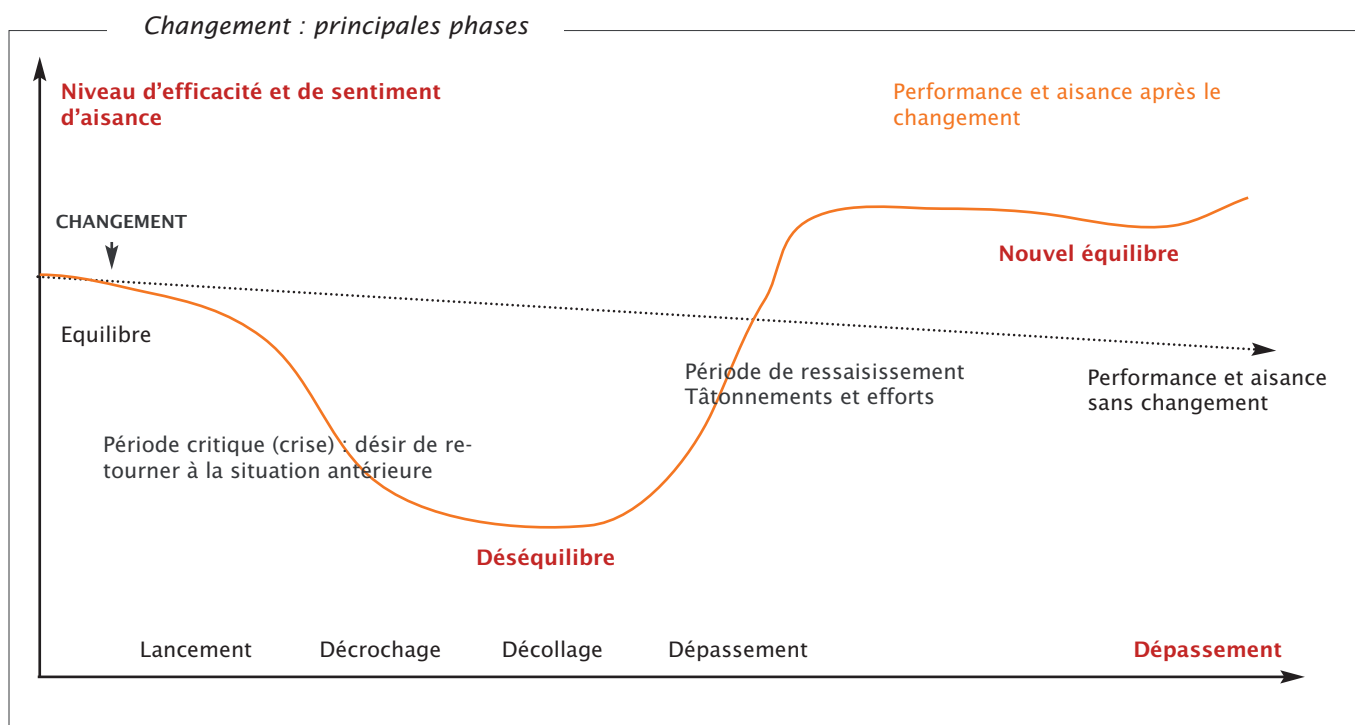
Le changement comporte différentes phases pour aboutir à des performances accrues lorsqu'il est réussi. Dans les changements de type 2, le chemin comporte une phase de déséquilibre où les performances du SAAD peuvent décroître. C'est en quelque sorte le prix du changement. Dans cette phase, l'aspiration à retourner à la situation antérieure est forte.

La réussite est à ce moment-là conditionnée par la dynamique de l'action participative et le soutien indéfectible des dirigeants au changement.

Point de repère :

- Il est illusoire d'espérer un changement à "coût zéro" sauf à ne pas changer.
- La valorisation des efforts accomplis est nécessaire.
- La tenue des engagements de la direction est indispensable dans la durée.
- Le changement a besoin de temps pour produire ses effets.

Le chemin du changement peut être illustré de la manière suivante :



Bien commencer le changement est primordial. Si vous avez commencé à réfléchir à la manière de conduire le changement au sein de votre service d'aide à domicile, nous vous proposons une grille pour positionner les différents aspects à prendre en compte. Pour chaque clé du changement, une caractérisation doit être formulée afin de savoir si chaque perspective a été intégrée ou non dans la conduite du changement.

Grille de positionnement de la préparation du lancement du changement

CLÉS DU CHANGEMENT	REMARQUES	+	-
CREATIVITE Le changement est pensé. La projection est nouvelle, innovante.			
CONTEXTE Les réalités du terrain sont pris en compte dans leurs diverses dimensions			
SENS La finalité du changement est formulée. Elle a du sens pour les équipes, les élus...			
CONSERVATION Les éléments de continuité sont bien identifiés et communiqués tels que les atouts, les valeurs etc.			
INTERÊT ACTEURS L'intérêt des acteurs (Equipe) est pris en compte de manière formelle			
CHEMIN La stratégie d'action est déterminée et souple et mobilise le plus grand nombre			
ENGAGEMENT Le dispositif permet d'associer les acteurs de manière rapide et opportune			
AUTONOMIE Les groupes de travail comme les responsables du projet dispose d'une part de liberté d'actions et de décision			
TEMPS Le dispositif prévu intègre un temps de maturation et donne du rythme au projet			
VALORISATION La contribution au changement et les résultats sont valorisés			
Autres critères :			

L'approche dite "rationnelle" du changement

L'approche rationnelle se caractérise par une approche fondée sur la transformation de l'organisation formelle dans une perspective de rationalité accrue. Cette **organisation formelle** est définie par **l'ensemble des règles, les différentes fonctions, les activités**, etc. Elles sont prescriptives et veulent **réduire l'imprévisibilité des comportements**. Elles sont obligatoires (Mode Autoritaire) et impliquent l'adhésion par leur rationalité même (Mode Persuasion). Dans cette approche, la contribution des équipes (Mode Engagement) est mobilisée mais sous un angle technique (Savoir-faire), *par exemple le partage de bonnes pratiques*. Cette approche peut être pertinente lorsqu'il s'agit d'améliorer un fonctionnement ou d'optimiser l'emploi des ressources disponibles mais trouve sa limite de pertinence dans la conduite d'un changement.

Méthode : les étapes d'une démarche rationnelle de changement

1. Définition de la finalité du changement.
2. Elaboration d'un diagnostic.
3. Identification des objectifs du changement.
4. Elaboration des pistes possibles de changement et choix d'une solution.

5. Programmation de la mise en œuvre.
6. Mise en œuvre.
7. Suivi et ajustement.

Cette approche trouve ses limites lors d'une transformation :

La situation comme les solutions sont envisagées essentiellement dans une dimension **technique** (Organisation formelle) et ne prennent pas suffisamment en compte la dimension **humaine** dans le changement. De ce fait, elle conduit à une **faible transformation** des comportements (Relations) et des pratiques réelles voire dans certains cas à un retour aux pratiques antérieures.

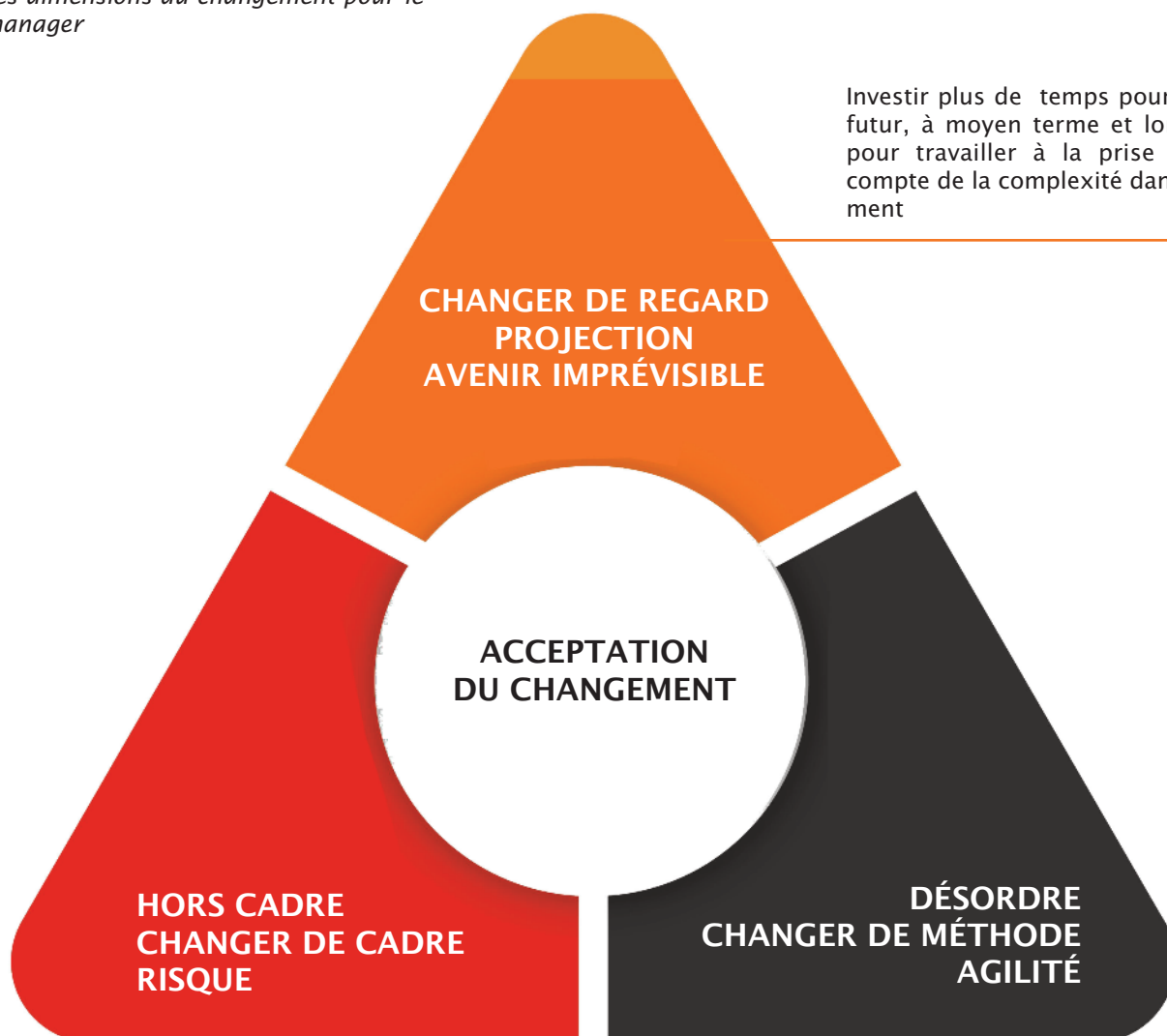
La démarche est programmée de **manière linéaire**, c'est à dire étape par étape, et largement déterminée dès le lancement du projet notamment dans ses solutions. Elle ne tient pas assez compte dans son déroulement des **aléas**, du désordre (Déséquilibre), générés par le changement.

L'approche est fondée sur la prise en compte planifiée des besoins dans le temps, les uns après les autres, ce qui peut aboutir au déplacement des problèmes. Un changement impliquant une transformation réelle nécessite de conduire des actions dans plusieurs dimensions en même temps et à partir d'une **approche systémique** du fonctionnement du SAAD.

LA COMPLEXITÉ DU CHANGEMENT

La prise en compte de la complexité du changement

L'utopie rationnelle consiste à vouloir un changement facile, simple, concret, rapide, bien maîtrisé, sans risque et au moindre au coût. Cela est impossible à obtenir d'une part parce que le contexte d'action pour la direction du SAAD comme du CCAS est empreint **d'incertitude** (*Evolutions des exigences externes par exemple*), d'incomplétude (*Données internes disponibles par exemple*) et de **solitude** (Positions et soutien internes) et d'autre part parce que le changement implique le plus souvent une part d'inconnu, de **nouveauté** activée en situation par la mobilisation de **capacités créatives**. Le cadre manager a besoin de prendre du recul pour appréhender la complexité dans la conduite du changement. Il lui impose souvent d'accepter de changer lui-même dans ses approches, de faire autrement, de sortir de son propre cadre de références.



Lier la pérennité d'un SAAD à la pérennité d'un mode de fonctionnement caractérisé par une réactivité croissante et subie est peut-être devenue une mission impossible. Il est peut-être nécessaire voire vital d'élargir la zone d'exploration des possibles

Il s'agit moins de s'en sortir en étant hyper actif comme animateur ou hyper rigoureux comme gestionnaire que de développer des capacités de décision, d'agilité, de résilience et de résistance individuelle

Le changement est l'invention d'un nouvel équilibre

L'invention d'un nouvel équilibre demande de la créativité. Toutes les réponses et les solutions ne sont pas disponibles au moment du lancement du projet. Le changement implique un ou des éléments nouveaux, c'est à dire qui ne se trouvent pas disponibles dans le système qui a généré la problématique à dépasser par le changement.

Cette nécessaire créativité peut être soutenue par des pratiques spécifiques dans le cadre d'une démarche

participative. Elle doit être activée par une démarche qui bouscule les acquis, les pensées communes immédiatement acceptables, une recherche qui s'aventure en dehors du cadre, qui s'éloigne du "prêt à penser", et qui provoque un certain désordre pour qu'émerge des idées nouvelles, une dynamique constructive vers quelque chose qui n'existe pas encore.

Cette dynamique doit articuler des modalités diversifiées individuelles et collectives qui alternent l'ordre et le désordre dans l'animation des contributions des acteurs du changement.

Principe : Des modalités combinées et nouvelles de créativité



Axe INDIVIDUEL : il s'agit d'une recherche personnelle qui pourra être partagée (Lecture)

Axe COLLECTIF : il s'agit d'un travail de recherche collective (Ex. : Ateliers), une coproduction

Axe ORDRE : une recherche relevant d'une approche méthodique (Ex.: Benchmark)

Axe DÉSORDRE : une recherche qui se caractérise par des activités et approches inhabituelles, voire inattendues, stimulantes pour sortir des « sentiers battus » (Ex. : Théâtre d'improvisation)

* Lexique

La complexité, de quoi parle-t-on ?

La complexité du changement est la recombinaison de ce qui « tissé ensemble » en reliant toutes ses dimensions notamment fonctionnelles et humaines.

Elle impose la prise en compte du fonctionnement (Activités) du SAAD dans une approche systémique et de la perspective de tous les acteurs concernés dans ce fonctionnement pour conduire le changement.

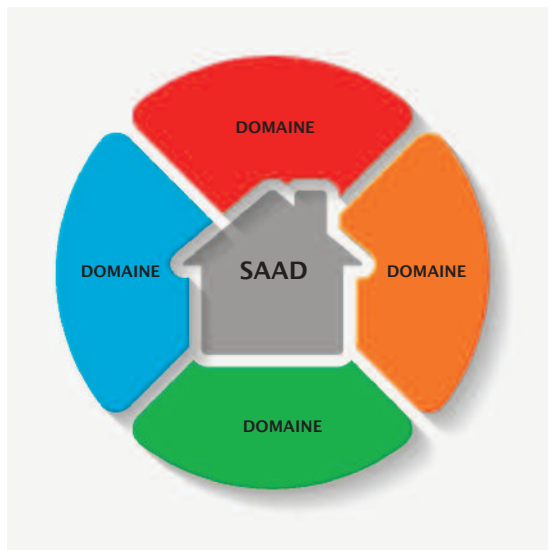
L'approche consiste à déployer une boucle "auto productive" de changement qui favorise la construction participative d'un nouvel équilibre.

L'approche du changement dans la complexité

Une démarche en boucle : installer une boucle auto-productive du changement



La prise en compte des acteurs et du fonctionnement : les acteurs et le système



Etablir et relier les composants du fonctionnement du SAAD

Ces concepts et principes sont développés plus en détail dans les pages suivantes avec le plan suivant :

- . **Le système de fonctionnement d'un SAAD**
- . **La perspective d'un acteur dans un système**
- . **La pluralité de point des points de vue des acteurs**
- . **La construction du sens dans le changement**
- . **La transformation des représentations chez les acteurs**
- . **Des pistes pour une pratique participative du changement**

Le fonctionnement d'un SAAD se compose d'éléments liés, reliés, en interaction, c'est un système. Dans un système tout changement de l'un des éléments va impacter d'autres éléments. Lorsqu'un changement de type 2 est mis en œuvre, beaucoup d'éléments vont être modifiés ou transformés. Ces éléments peuvent être des domaines, des dimensions, des processus, des services, des publics, etc.

Une présentation schématique systémique fournit une description des éléments essentiels du fonctionnement du SAAD. Elle permet d'appréhender toutes les dimensions pour anticiper les impacts du changement sur le fonctionnement interne.

Exemple : Principales dimensions du fonctionnement d'un SAAD



Pour préparer le changement, il est souhaitable de faire un état des lieux du système de fonctionnement existant.

Par exemple : un projet de mise en place d'un SPASAD se caractérise par une transformation du service rendu aux personnes à domicile. Il impactera toutefois, plus ou moins, toutes les autres dimensions du système notamment l'organisation, les moyens, les compétences, les publics, les relations et la culture même du SAAD (Valeurs). L'impact sur le fonctionnement est global.

Point de repère :

Il est possible d'affirmer que toute conduite d'un changement réel implique systématiquement un plan d'actions pluridimensionnel.

La perspective d'un acteur dans un système*

L'acteur dans une organisation dispose d'une **rationnalité limitée** en termes de connaissances et d'objectifs du fait de sa place dans le système. Sa perception de la réalité l'amène à développer un point de vue, **une approche subjective**. Au sein d'un SAAD, il y a donc une pluralité de points de vue qu'il faudra appréhender pour la conduite du changement.

Chaque acteur développe sa propre approche face aux événements. Elle est orientée par la défense et **la légitimation de ses choix, de ses positions**, ceux et celles qui vont lui permettre de renoncer le moins possible à ses intérêts « dans son contexte » dont ses relations avec les autres, avec ses pairs, avec ses chefs, avec les personnes aidées....

Il dispose d'un choix, sous contraintes certes, parmi un ensemble d'opportunités dans son contexte. Les sociologues indiquent une tendance des acteurs qui subissent le changement plus qu'ils ne le décident à opter pour **le choix le moins insatisfaisant** et pas nécessairement pour l'option qui offre le plus de bénéfices surtout s'ils sont différés. L'articulation **entre pertes immédiates et bénéfiques** différés est difficile à gérer pour le pilote d'un changement.

Point de repère : les comportements des acteurs concernés par un changement sont rationnels du point de vue de ces acteurs. (Rationalité limitée).

Les conséquences du changement dans les différentes dimensions du système n'auront pas la même signification pour tous car ils ne disposent pas des mêmes **ressources** pour y faire face, pour réduire ou maîtriser **les difficultés concrètes** qu'ils rencontrent pour faire leur travail et **coopérer** avec les autres.

Il est intéressant pour le pilote du changement de positionner ses équipes en termes de compétences/état d'esprit par rapport au projet afin de situer les soutiens, les forces mobilisables pour son accomplissement. Pour ce faire, vous pouvez prendre appui sur l'outil de positionnement des compétences et de l'état d'esprit d'une équipe explicité ci-après.

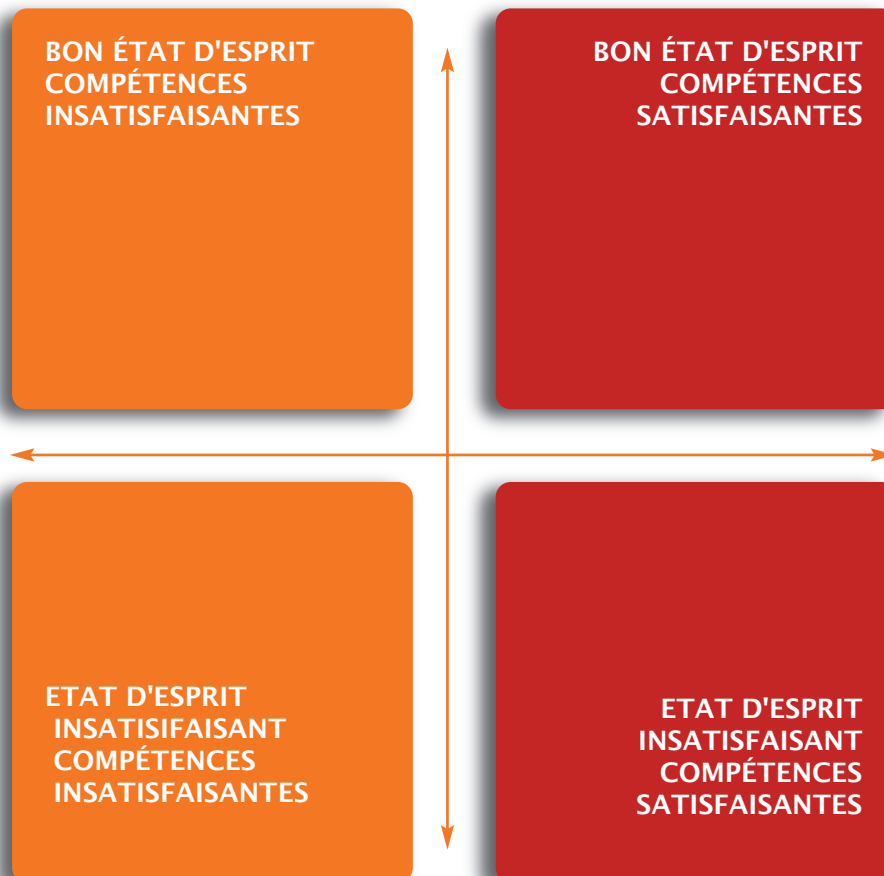
Outil : positionnement des compétences et l'état d'esprit d'une équipe

L'état d'esprit se caractérise par une attitude générale de l'agent plus ou moins coopérative dans les situations professionnelles et contributive pour leur maîtrise individuelle et collective.

Les compétences se caractérisent par la maîtrise des situations professionnelles.

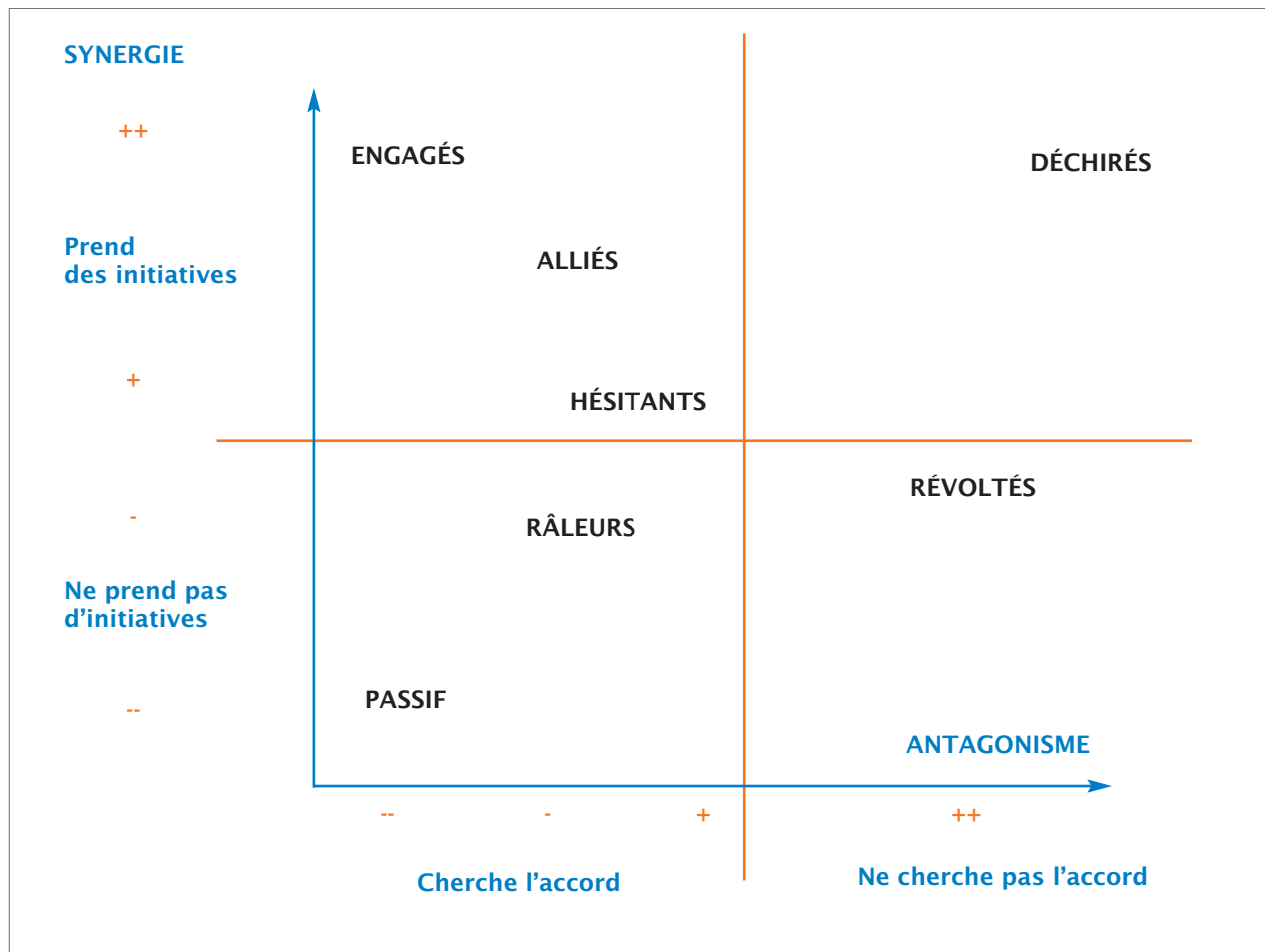
L'expérience dans la conduite de projet montre souvent qu'il y a une corrélation entre compétences et état d'esprit.

*Réf. : l'acteur et le système (Crozier / Friedberg)



Il est en outre recommandé de procéder à une analyse socio-dynamique des acteurs afin de situer les alliés et les opposants au projet de changement. Cette analyse se fait sur deux axes Synergie/Antagonisme afin de positionner toute l'équipe par rapport au projet de manière lisible et partagée au niveau de l'encadrement.

Outil : Positionnement initial de l'équipe par rapport au projet de changement



La cible prioritaire pour la conception du projet sont les **alliés** et les **engagés**. Un des enjeux sera d'associer dans l'action les hésitants pour les amener à adhérer au projet en travaillant dans les échanges (Démarche participative) le sens et les représentations.

Limites de la méthode

■ La formulation des hypothèses de stratégie des acteurs.

La difficulté de connaître/anticiper les stratégies des acteurs.

Exemple : management à distance/ Multi sites de travail pour un SAAD.

■ La prise en compte des interdépendances et des coopérations réelles.

Le caractère plus réactif (Conjoncturel) que proactif de certaines coopérations.

■ La volonté du retour à l'équilibre antérieur au cours de la phase de déséquilibre.

Un changement apparent qui se révèle à durée limitée.

Exemple : un nouveau système de réunions accepté puis des réunions reportées.

■ La modification prévisible ou imprévisible du contexte du changement.

Les événements en cours du projet peuvent entraîner la transformation des positions.

Exemple : élection municipale / Départ en retraite / Changement de partenaire externe.

La construction du sens d'un changement

Le sens d'un changement est recherché par les acteurs. Il correspond aux représentations qu'un acteur dans son contexte se fait sur le changement proposé. C'est une construction de signifiants qui s'élaborent rapidement à partir de mises en relation entre :

- Le contenu proposé du projet et les expériences passées dans ce domaine.
- Les objectifs du projet de changement et les contraintes actuelles ou anticipées.
- Le projet et des événements externes et internes.
- Le projet et le contexte de réalisation du projet :
 - le contexte spatial : les lieux de travail, les locaux au siège...

- le contexte temporel : le moment, la période, le temps consacré au projet ;
- le contexte organisationnel : le leadership, les relations de pouvoir, la gouvernance ;
- le contexte culturel : les valeurs, les relations, le climat social (Défiance/ Confiance).

Trois dimensions centrales :

L'opportunité, est-ce vraiment nécessaire maintenant ?
La pertinence, est-ce le bon changement, celui qu'il nous faut ?

La faisabilité, est-ce que nous avons les ressources suffisantes pour y arriver ?

Outil : positionnement des aspects « signifiants » du projet

ASPECTS SIGNIFIANTS DU PROJET DE CHANGEMENT		REMARQUES			
		--	-	+	++
1	Expériences passées de la conduite de projet				
2	Ressources mobilisées pour le projet				
3	Annonces récentes d'autres projets				
4	Climat social actuel au sein du service				
5	Temps consacré au projet au regard du planning de travail				
6	Choix du chef de projet				
7	Engagement et présence d'un élu et de la direction				
8	Composition des instances de pilotage				
9					
10					

Point de repère :

Dès le lancement du projet, il convient d'être attentif aux facteurs susceptibles d'être signifiants pour la représentation en construction du projet de changement par l'équipe. Les « dissonances cognitives » éventuelles doivent être repérées pour être travaillées.

La transformation des représentations chez les acteurs impliqués dans le dispositif

Quelques pistes de réflexions peuvent se dégager de cette perspective de construction de sens qui montre que le changement ne peut pas s'opérer d'un seul point de vue.

- Dès le lancement du projet, il faut permettre une construction avec les acteurs.
- Le dispositif doit prévoir des moments de partage des points de vue.
- Il s'agit de faire émerger **une visée partagée**.

Les objectifs de **conception** du projet et d'**appropriation** du projet sont traités dans un même temps. Ces principes impliquent la mise en place d'un **dispositif d'accompagnement participatif**. En effet, par le biais des interactions liées à ce type de dispositif, les représentations peuvent se transformer, de nouveaux points de vue peuvent évoluer et des idées peuvent émerger en activant 2 principaux leviers pour installer une dynamique d'adhésion au projet :

- **Réduction des dissonances cognitives** : participation/Point de vue critique, confrontations formelles et informelles avec ses pairs, sur d'autres fonctions et avec les responsables.
- **Valorisation de la participation** : possibilité de rencontres et d'échanges avec les responsables et ses pairs (Proximité, informations nouvelles, enrichissement des compétences, ...), valorisation des contributions, des idées, des efforts.

Les différents niveaux de démarches participatives

1. **Information** : communiquer sur le projet.
2. **Consultation** : demander le point de vue sur des aspects de contenus, de présentation, d'analyse, de solutions, etc.
3. **Concertation** : adapter des éléments, des choix, des pratiques avec les équipes.
4. **Contribution-Engagement** : co-élaborer des parties de la conception du projet.
5. **Responsabilité** : affecter des responsabilités, déléguer, assurer le portage aussi large que possible des actions du projet de changement.

La démarche peut combiner les différents niveaux et des modalités diversifiées d'intervention avec pour objectif d'associer le plus grand nombre de personnes à la conception puis à la mise en œuvre du projet de changement.

Point de repère : avec une démarche participative, il s'agit de favoriser :

- **pour les équipes, le mode contributif par rapport au mode revendicatif ;**
- **pour les responsables, le mode participatif par rapport au mode directif.**

Limites :

Il n'est pas toujours aisé pour un responsable de SAAD d'apprécier la nature et l'ampleur des différences de points de vue et d'animer les réflexions collectives sur ses thématiques.

DES PISTES POUR LA PRATIQUE

Le management du changement organisationnel correspond aux actions des changements volontaires et planifiés. Qu'il s'agisse de conduire un projet d'adaptation du service ou un projet d'optimisation ou de transformation, chaque situation est unique. Il n'y a pas de déroulement type du changement qui garantisse le succès mais un ensemble de repères, de méthodes, une approche globale de la complexité qui concourt à la bonne préparation et la réalisation du projet de changement à conduire.

L'approche comprend 2 composantes essentielles, le **dispositif d'accompagnement** des acteurs et le **pilotage** en continu du déroulement, et quelques principes méthodologiques essentiels :

- **La prise en compte de la complexité du fonctionnement d'un SAAD**
Un diagnostic partagé et un plan de solutions qui prennent en compte **les différentes dimensions** du système à transformer.
- **La recherche d'une visée commune**
La mise en place de moments de confrontations (Enjeux,

sens, intérêts, etc.) permettant **les négociations nécessaires**.

- **L'adaptation du dispositif aux besoins des acteurs**

Un dispositif spécifique co-élaboré comprenant **des modalités diversifiées** assurant un **accompagnement** aux personnes sur une période.

- **La prise en compte du caractère incertain du déroulement et du résultat du projet**

La mise en place et l'animation des instances de **pilotage** du projet de changement composée des fonctions disposant de l'autonomie et du pouvoir de décision nécessaire.

- **Une dynamique d'apprentissage collectif**

Le travail collectif doit porter sur des enjeux réels et communs qui deviennent des opportunités de **coopérations créatrices** pour le développement des **compétences collectives**.

La démarche de changement implique la conception d'une stratégie dont les différentes séquences articulées en boucle vont permettre de traduire dans la réalité une visée de transformation.

Cette démarche peut être décomposée en 5 temps constituant les rouages d'un système en mouvement tout au long du projet.

Les 5 temps du déploiement du projet

T1 PREPARATION

C'est le temps de l'émergence de la visée pour le projet, du diagnostic préalable et d'une première formalisation de la démarche.

T2 APPROPRIATION

Le deuxième temps a vocation à faire prendre conscience du besoin de changement, de ses exigences, à partager la visée, à expliciter le déroulement, à préparer les acteurs au changement.

T3 CONCEPTION

Ce troisième temps est consacré à la traduction concrète du changement dans la réalité des acteurs, à les mobiliser dans l'action et, notamment, à préparer et réaliser les tests et expérimentations nécessaires.

T4 CONSOLIDATION

Ce quatrième temps est celui de l'intégration effective du changement voulu dans le fonctionnement du SAAD.

T5 SUIVI

C'est le temps du pilotage du changement. Il s'agit de suivre le déploiement du projet pour gérer les ressources et réorienter le projet en continu jusqu'à son terme. Le projet de changement doit avoir une fin même s'il est probable dès que le départ qu'il se déploie sur plusieurs années !

Temps 1 PREPARATION

Objectifs

C'est le temps de l'émergence de la première formalisation du projet de changement qui se concrétise par un premier document (Fiche IDEE) dont la validation par les instances appropriées est requise avant toute annonce ou intervention auprès des équipes.

Il s'agit de réaliser les premières analyses pour préciser les enjeux et les objectifs du changement, de positionner les acteurs et d'imaginer un premier dispositif pour accompagner et conduire le changement voulu.

Il se décompose en 3 moments interactifs :

1.1 Le diagnostic

1.2 La démarche

1.3 Les acteurs

Document produit

Fiche IDEE Projet

Méthodes

1.1 Etablir un diagnostic interne et externe global

La réalisation du diagnostic comprend 4 aspects essentiels pour définir un projet de changement pertinent et imaginer une démarche adaptée au contexte :

L'analyse du contexte, des facteurs de changement (Enjeux).

L'analyse de la situation financière et des ressources humaines.

L'analyse du fonctionnement (Evaluation interne et externe).

L'analyse du service réalisé et des besoins (Mercatique).

1.2 Préparer une démarche (Fiche IDEE Projet) de changement

C'est le premier document de synthèse du projet à

conduire. Il comprend une formalisation accessible des enjeux, du diagnostic des services et du fonctionnement, d'un positionnement des acteurs, et d'une définition des premiers objectifs, des premières modalités de démarche (Planification, Ressources, Organisation, Accompagnement, Communication...)

1.3 Déterminer la position des acteurs

Il s'agit de procéder à une analyse socio-dynamique des acteurs en complément des outils présentés dans le chapitre précédent, c'est à dire d'apprécier les avantages et inconvénients du projet de changement pour chaque catégorie d'acteurs pour anticiper les stratégies d'acteurs et préparer les éventuelles négociations.

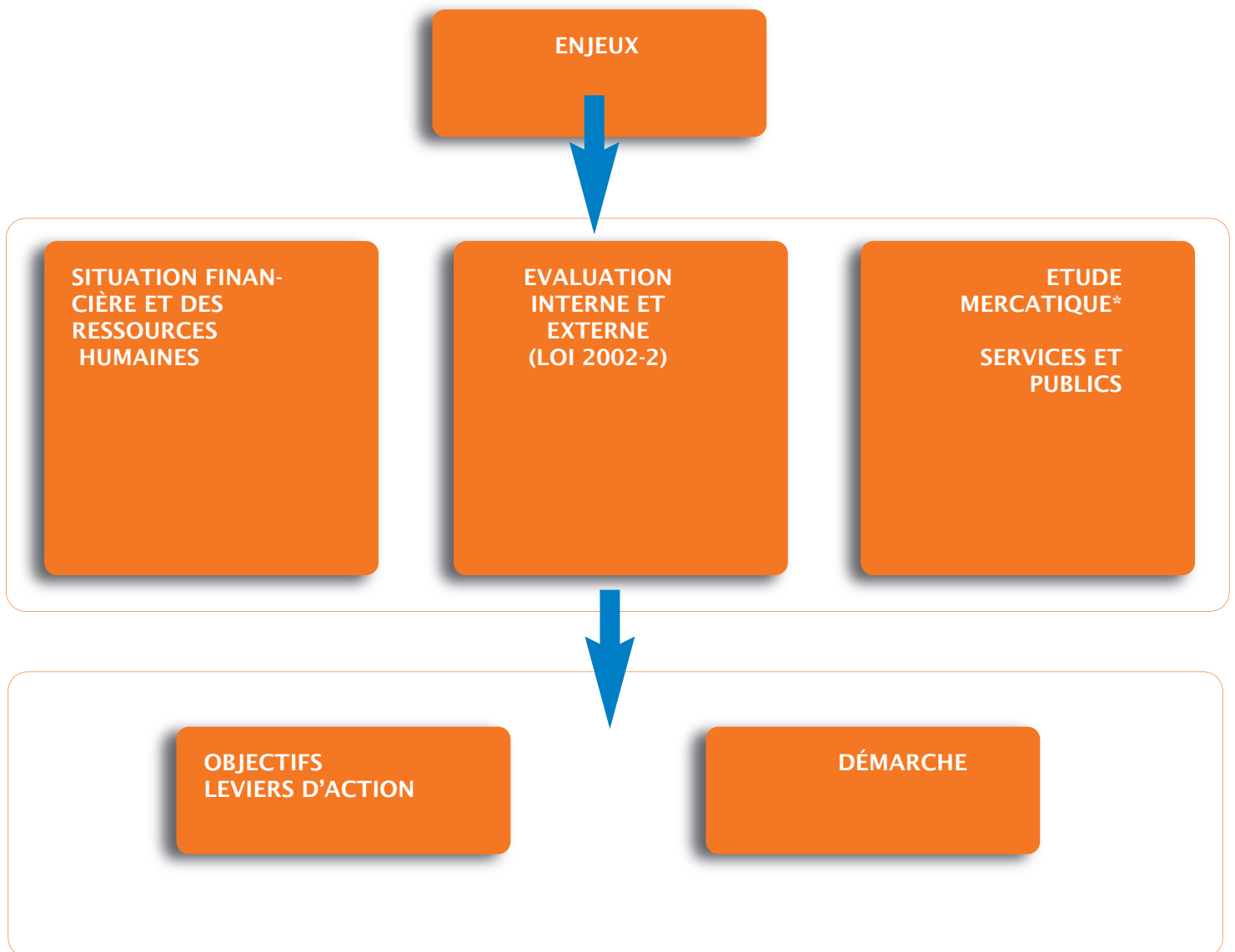
Il convient en outre de réfléchir le plus tôt possible à la désignation d'un chef de projet.

Le temps 1 de la conduite du projet de changement est consacré au diagnostic interne et externe global pour faire émerger une combinaison d'objectifs pour un changement répondant à une vision pour l'avenir du SAAD.

Ce diagnostic doit nourrir une réflexion stratégique pour un moyen terme, il doit appréhender pour cela quatre dimensions complémentaires :

- une réflexion sur les enjeux du SAAD ;
- une synthèse de la situation financière et des ressources humaines ;
- une synthèse du diagnostic du fonctionnement du SAAD ;
- un positionnement des services et des publics.

Voir le schéma général de diagnostic proposé pour aboutir à une première formulation de la démarche, et en particulier des objectifs, page suivante.



* *Lexique*

La réflexion sur les enjeux du SAAD

L'objectif est de formuler une synthèse accessible, aisément compréhensible par tous les acteurs des enjeux du SAAD pour l'avenir.

La méthode consiste à déterminer les principaux facteurs évolutifs dans l'environnement du SAAD pour formuler un constat sur l'évolution et exposer la nature (Menaces/Opportunités) des défis auxquels il faut faire face pour s'adapter et pérenniser le service dans certains cas.

Exemple : principaux facteurs évolutifs d'un SAAD



Exemple de formulation d'un ENJEU

Facteur évolutif : La technologie

L'évolution des technologies de l'information et de la communication est rapide, elle impacte toutes les activités du SAAD dans toutes ses dimensions internes et externes : relations, informations à distance, attentes des publics, télégestion, etc.

Le défi pour le SAAD est d'**adapter en continu** ses pratiques et son fonctionnement en intégrant l'évolution dynamique des technologies de l'information et de la communication afin de répondre aux besoins de l'ensemble des acteurs (Usagers, élus, partenaires, responsables, agents...) et des publics de manière plus pertinente (Besoins), plus efficiente (Productivité) et plus qualitative (Satisfaction).

Une synthèse de la situation financière et des ressources humaines

L'objectif de cette partie de diagnostic est de disposer d'informations fiables et pertinentes pour faire le point

sur la **situation financière** du SAAD du point de vue de sa structure et de son exploitation tel que le **coût de revient** des prestations.

Dans ce domaine, il s'agit aussi d'apprécier les forces et les faiblesses pour nourrir la réflexion stratégique globale et préparer le changement.

NB : L'outil informatisé d'aide au repérage des difficultés financière (Autodiagnostic) qui sera proposé par l'UNCCAS disponible sur le site internet à la fin de l'année 2016 est conçu pour contribuer à cet objectif.

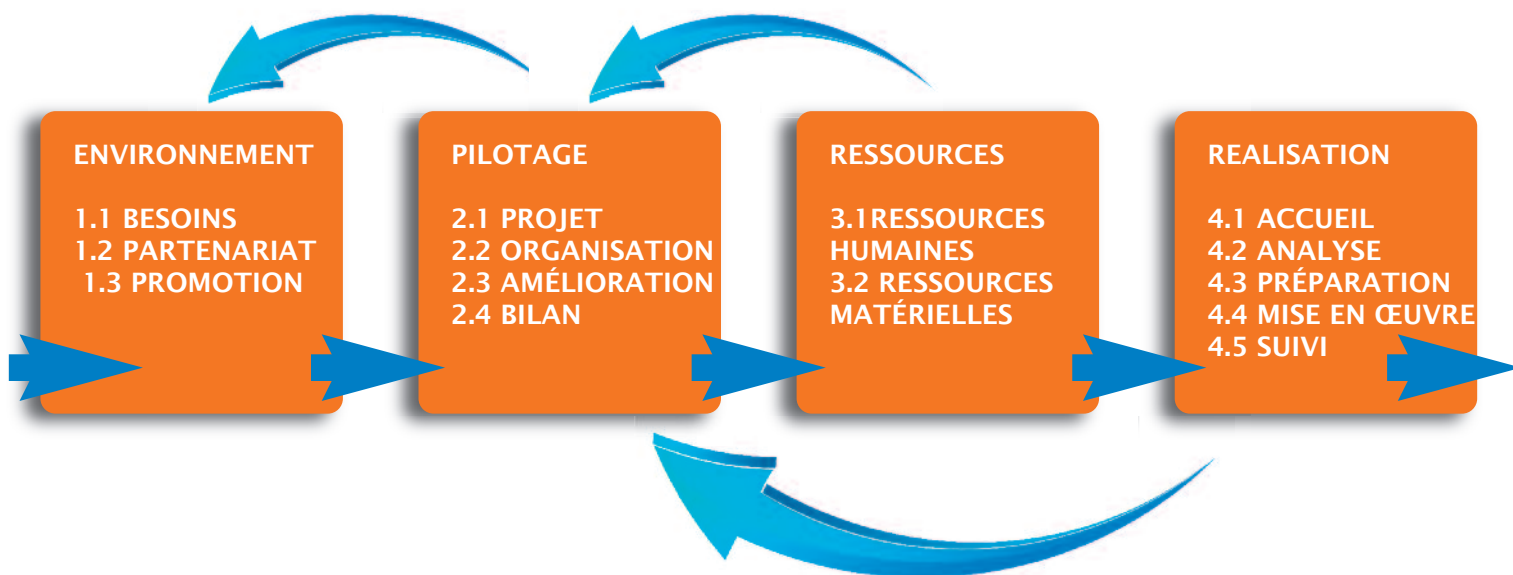
Une synthèse du positionnement des **ressources humaines** sera aussi nécessaire. Les indicateurs du bilan social les plus pertinents pour le projet pourront être utilement analysés.

Une synthèse du diagnostic du fonctionnement du SAAD

L'objectif est de synthétiser les résultats des dernières évaluations internes et externes (Loi 2002-2) portant sur le fonctionnement du SAAD. L'outil d'évaluation interne proposé par l'UNCCAS pour les SAAD permet de passer en revue l'ensemble des activités du SAAD.

La méthode pour formuler une synthèse est de prendre en compte toutes les activités évaluées pour déterminer les points forts et les points faibles actuels du fonctionnement pour faire face aux ENJEUX.

La cartographie des processus d'un SAAD qui structure le référentiel d'évaluation interne UNCCAS est la suivante :



Une synthèse de l'analyse mercatique des services et des publics

L'objectif est de présenter une analyse détaillée des services proposés par le SAAD et les publics destinataires de ces services.

L'adaptation des services du SAAD passe par une connaissance fine de l'existant dans ce domaine, c'est à dire d'une situation et d'une évolution, qui est à mettre en relation avec les attentes et besoins des publics et un positionnement concurrentiel.

Les questions qui peuvent être posées :

- Quels sont nos services ?
- Quels sont les volumes réalisés par service ?
- Quels sont les services qui se développent ? Quels sont ceux qui diminuent ?
- Quelles sont les demandes que nous refusons ?
- Quels sont les services déficitaires et ceux qui assurent un équilibre financier ?
- Quels sont les services correctement maîtrisés ? Ceux qui le sont moins ?
- Quelles sont les caractéristiques des services qui différencient le SAAD du CCAS par rapport aux autres prestataires sur le territoire ?
- Quels sont les services porteurs d'image positive ?
- Etc.

Dans le projet d'établissement, l'ANESM préconise une

description détaillée des publics en fonction de caractéristiques pertinentes. Ce travail peut être repris pour apprécier les évolutions quantitatives des personnes aidées.

Les questions qui peuvent être posées :

- Quelle est la répartition de nos publics en fonction de certaines caractéristiques ?
- Qui sont nos publics fidélisés ? Quelle est l'ancienneté moyenne de ses publics ?
- Quel est l'âge moyen des personnes aidées lors du premier contrat ?
- Quel est le degré d'autonomie ?
- Pourquoi ces publics nous choisissent-ils ? Comment nous ont-ils connus ?
- Qui sont nos nouveaux publics ?
- Quelle est le niveau de satisfaction de nos publics ? Quel est leur principal reproche ?
- Qui sont les publics qui n'ont pas renouvelés leur confiance ?
- Comment évoluent les principales caractéristiques de nos publics fidélisés ?
- Est-ce que nos publics utilisent d'autres services d'aide à la personne ?
- Etc.

Ces éléments d'analyse détaillées sont à mettre en relation avec les réflexions sur :

- Les enjeux tels que :
 - évolution des attentes et des besoins de la

- population ;
- concurrence d'autres organismes de service à la personne sur le territoire.
- L'analyse financière
 - structure de financement (Conseils départementaux, etc.) des prestations et de leurs coûts.
- L'évaluation interne et externe ;
 - promotion du SAAD et de ses services dans son environnement ;
 - partenariat et réseau.

La formalisation d'une synthèse générale du diagnostic global

Elle peut se faire sous différentes formes et de manière plus ou moins détaillée. L'outil SWOT ou AFOM (Atouts/Faiblesses/Opportunités/Menaces) est souvent utilisé soit en phase exploratoire pour dégager les principaux aspects de diagnostic interne et externe soit comme moyen d'une synthèse générale réalisée au niveau d'un comité de pilotage pour une communication ultérieure à l'ensemble des acteurs.

ATOUS

Aspects positifs internes sur lesquels l'organisation a une influence qu'il va falloir utiliser. Ils vont permettre de surpasser les faiblesses et de profiter des opportunités.

FAIBLESSES

Facteurs négatifs internes influencés par l'organisation qui offrent des marges de progression et qui peuvent présenter des risques qu'il va falloir surmonter.

OPPORTUNITÉS

Potentialités positives données par l'environnement, dont on doit tirer parti avec les forces et les faiblesses dont on dispose. On a généralement peu d'influence sur elles mais on peut utiliser ses capacités internes pour les mettre à profit.

MENACES

Problèmes, risques, obstacles potentiels sur lesquels on a souvent peu de prise, et qu'il va falloir anticiper pour éviter qu'elles ne se combinent avec les faiblesses, et les contrebalancer par des forces internes, en mettant à profit les opportunités externes.

Quelques conseils pour la méthode :

- s'appuyer sur des faits, pas sur des intuitions ;
- préciser et chiffrer les données. Joindre des annexes si nécessaires ;
- être synthétique, aller à l'essentiel (Aspects stratégiques) ;
- mettre l'analyse en perspective avec les orientations politiques et les enjeux ;
- commencer par identifier les Menaces, les Opportunités puis les Forces ou les Faiblesses.

Exemple pour un SAAD (Mots directeurs)

ATOUTS

Capacité d'adaptation
Leader sur le territoire
Satisfaction des publics
Compétences des équipes
Accompagnement global
Service public (Valeurs)

FAIBLESSES

Equilibre financier précaire
Prestations limitées
Zone d'intervention
Promotion / Carrière AVS
Lourdeur administrative
Rémunérations

OPPORTUNITÉS

Nouveaux besoins
Regroupement CCAS
Projet de mandat municipal
Appels à projet
Réseau local
Proximité des personnes aidées

MENACES

Financement du service
Concurrence locale
Service en ligne (Ubérisation)
Précarisation des personnels
Démographie
Public Sénior précarisé
(Reste a Charge.)

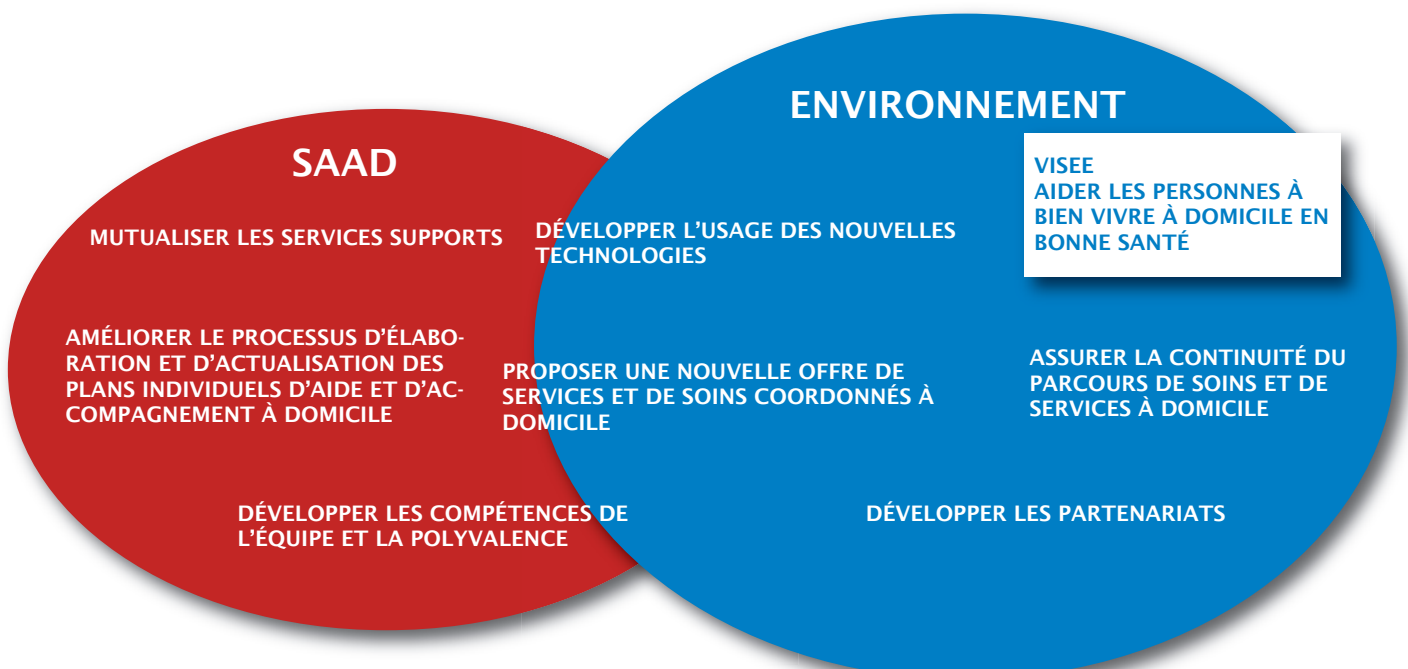
La formalisation des objectifs du projet de changement

Il s'agit de la partie à proprement parler projective du projet du changement, qui donne les perspectives et indique les modalités de suivi des objectifs choisis.

Elles se définissent par rapport aux enjeux et aux résultats du diagnostic global et la visée ou vision. Ils traduisent les initiatives, un mode proactif, et nécessite souvent de la créativité pour assurer une véritable transformation. Il est toutefois recommandé d'être pragmatique quant à la faisabilité de la stratégie.

Cette stratégie comprend quelques objectifs (6 à 8) externes (Environnement du SAAD : Publics, partenaires, territoires etc...) et internes (Fonctionnement, services...). Ils convergent vers l'accomplissement de la visée. Cette visée exprime ce que le SAAD veut être pour son environnement, la manière dont il souhaite être utile à la société, ce pour quoi il veut être connu et reconnu dans l'avenir.

Une démarche créative pour le changement



Pour l'accomplissement de la visée, le SAAD a besoin de trouver l'objectif pivot ou levier de sa stratégie de changement. Celui qui exprime l'intention nouvelle qui va transformer le système dans toutes ses composantes. Dans l'exemple précédent il s'agit de l'objectif qui se situe à l'articulation du SAAD et de ses publics : **"Proposer une nouvelle offre de services et de soins coordonnés à domicile"**. Une des méthodes utilisables est la **matrice de créativité** dont le principe simple est de croiser 2 listes d'éléments pour faire émerger des idées.

Pour la définition du projet de changement d'un SAAD, à partir du travail sur les enjeux et d'une analyse préalable des publics et des services, il est possible de procéder de la manière suivante :

1. Etablir la liste des enjeux/défis auxquels le SAAD doit faire face.
2. Lister les éléments constitutifs de la problématique.
3. Mettre en relation sur 2 axes pour répondre à la question suivante : Comment l'élément peut-il contribuer à relever les défis ?

Matrice de production d'idées

Exemple : idées produites par un groupe à partir d'une matrice de créativité.

Autres idées : Valoriser l'invisible, Développer de nouveaux modes de communication (Nouvelles technologies), Harmoniser les financements (Conférence des financeurs), ...

Axe des éléments constitutifs

ÉLÉMENTS DÉFIS	DESTINATAIRES DES SERVICES	BESOINS POPULATION	DROITS SOCIAUX	RESSOURCES DE PROXIMITÉ	ETC
	ÉQUILIBRE FINANCIER	Activer de nouveaux financements privés et publics	Elargir la gamme de service et de prix	Faire valoir le préventif dans l'accès au droit	Se concerter avec le secteur privé et les associations
SERVICES VALEUR AJOUTÉE	Progresser avec les retours d'expérience du terrain	Proposer une offre coordonnée de services et de soins à domicile	Faciliter l'accès aux droits sociaux pour une prise en charge globale	Aider les aidants	
INSTITUTION POSITION INFLUENCE	Conquérir de nouveaux destinataires du service (Ex.: Handicap,...)	Coordonner les interventions à domicile des services publics sociaux et médico-sociaux	Assurer la continuité de la prise en charge de la dépendance dans la ville	Inscrire le service dans la vie locale (Quartier, village, ...)	
POLITIQUE CONVERGENCE	Animer une démarche participative avec les destinataires du service	Promouvoir à domicile les politiques culturelles, sportives, économiques	Promouvoir l'accès des personnes aidées aux droits communs (CMU, APL.)	Développer du réseau et construire des partenariats	

Les impacts du projet

Après la formalisation des objectifs, il est possible d'analyser les impacts sur **les différentes dimensions** du fonctionnement du SAAD afin **d'anticiper** les besoins, certains freins ou difficultés, et de conserver la cohérence d'ensemble du fonctionnement.

Un tableau ci-après est utile pour préparer la réflexion sur le dispositif d'accompagnement du changement à mettre en œuvre auprès des acteurs :

DIMENSION	NATURE DE L'IMPACT	INTENSITÉ DE L'IMPACT : FAIBLE À FORT
CULTURE		
ORGANISATION		
COMPÉTENCES		
SERVICES		
RELATIONS		
MOYENS		
PROCESSUS		

Les stratégies d'acteurs

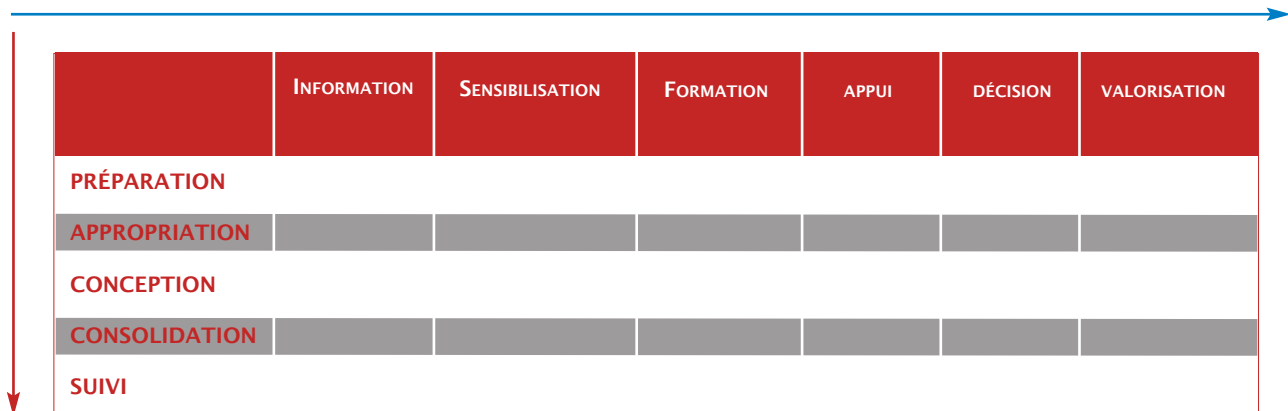
Il est possible à ce stade de tenter d'imaginer les stratégies d'acteurs. Il ne sera pas possible, le plus souvent, de mettre en place une approche pour chaque acteur, la réflexion va donc porter sur une typologie d'acteurs. Il s'agit d'identifier des groupes homogènes selon des critères qui pourront être, le secteur, le métier, les fonctions, les catégories, et toutes les combinaisons pertinentes. Un tableau peut être utilisé pour synthétiser la réflexion :

DIMENSION	EFFECTIF	IMPORTANCE 1 À 4*	ADHÉSION 1 À 4*	AVANTAGES / INCONVÉNIENTS DU PROJET
Elus	3			
Services RH et Finance CCAS	2			
Responsables de secteur	4			
Aides à domicile du secteur B	12			
Aides à domicile > 50 ans	5			

* 1 Faible à 4 Fort

Le dispositif d'accompagnement du changement

Il s'agit de réfléchir aux différentes modalités d'accompagnement et de travail pour la conception et la réalisation du projet de changement. La méthode consiste à concevoir le dispositif par rapport aux différents temps du projet et des différentes modalités d'intervention mobilisables pour le projet. Un tableau du dispositif d'accompagnement peut être nécessaire pour permettre aux responsables et instances de visualiser le dispositif dans son ensemble.



Axe des temps (Etapes) du projet

La démarche pour le projet

Il s'agit d'exposer une première version de la démarche envisagée :

- **La planification de projet** : une date de début et une perspective d'échéance pour sa clôture.
- **Les ressources qui seront affectées** :
 - Les modalités de mobilisation de l'équipe dans le projet sur le principe d'une démarche participative : Qui va participer ? Comment les participants seront désignés ? Comment seront payées les heures de travail collectif ? Quel soutien dans la réalisation du projet ?
- **L'organisation pour le projet**
 Comme pour tout projet, il s'agit de formaliser une organisation qui pourra comprendre :
 - un comité de pilotage du projet (Direction, Elus, Partenaires, ...)
 - un comité technique (Principaux responsables opérationnels,)
 - un chef de projet ;
 - et suivant les modalités déployées : des groupes de travail, ...

Les rôles des instances et leur composition doit être explicitement définis et assurer la contribution des acteurs concernés du projet.

Il est important que le projet bénéficie du soutien politique adéquate par rapport à ses impacts internes et externes et au niveau de changement qu'il implique

- **Les modalités de communication sur le projet**

Temps 2 APPROPRIATION

Objectifs

Ce deuxième temps vise à :

- Préparer les acteurs au changement c'est à dire faire prendre conscience du besoin de changement et partager la visée à moyen terme.
- Assurer le partage des enjeux du projet, du diagnostic interne et des services rendus à la population. L'objectif est de favoriser le rapprochement des points de vue des acteurs concernés sur la situation du SAAD et sur ses potentialités dans son contexte.
- Faire comprendre à l'équipe ce qui ne changera pas, ce qui est conservé, les atouts du SAAD pour le changement.
- Finaliser un document de projet validé par les instances, accepté par les équipes et, si possible, mobilisateur.

Elle implique un dispositif participatif qui associe l'ensemble des acteurs concernés avec des modalités collectives et individuelles pour des échanges constructifs .

Méthodes

2.1 Procéder à l'écoute interne

Il s'agit de prendre en compte l'expression des acteurs

sur le changement prévue, de connaître les représentations, d'appréhender ce qui fait sens, ce qui freine. Cette écoute peut s'organiser à l'aide de groupes de paroles, d'ateliers thématiques, d'entretiens individuels, de réunion de travail, et/ou d'enquête sous forme de questionnaire (D'accord/ Pas d'accord)

2.2 Partager le diagnostic

Il s'agit de rappeler les résultats et d'échanger autour des enjeux, des évaluations internes et des externes et autres synthèses du diagnostic préalable. L'approche est nécessairement collective et utilement participative avec tous les niveaux de responsabilités et tous les métiers mobilisés pour le projet.

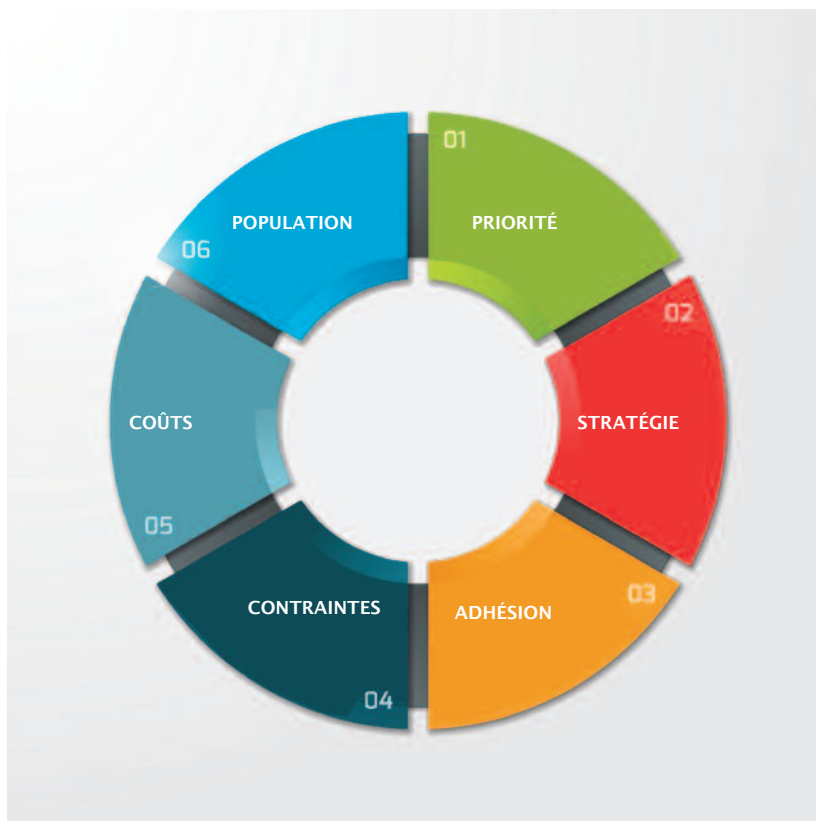
2.3 Négocier les objectifs et la démarche

Il s'agit à partir de l'expression des acteurs de finaliser un contrat de changement qui prend en compte les besoins, demandes et attentes de l'ensemble des parties intéressées de manière à optimiser les conditions d'une adhésion interne, de la validation des instances, du soutien des partenaires dans la cohérence des missions du SAAD et de ses valeurs partagées. Il confirme la désignation du chef de projet.

Le positionnement de la pertinence du projet de changement

La méthode consiste à déterminer un certain nombre de critères pour questionner la stratégie imaginée au niveau d'un comité de pilotage (Elus, direction générale, chef de projet, responsables) par exemple.

Exemple de grille d'analyse avec 6 critères



Exemple de questions qui peuvent être posées pour positionner la pertinence du pré-projet.

Priorité :

Est-ce que le projet est prioritaire par rapport aux projets du CCAS et de la Collectivité ?

S'agit-il de saisir une opportunité à durée déterminée ?
Etc.

Politique

- Est-ce le projet vient soutenir d'autres politiques ou projet de la collectivité ?
- Est-il cohérent avec les engagements politiques de la municipalité ?
- Etc.

Adhésion :

- Est ce qu'il répond aux besoins les personnes aidées ?
- Est-il porté par l'encadrement ?
- Etc.

Contraintes

- Est-ce que le projet présente des contraintes et incertitudes fortes ?
- Quelles sont les ressources pour y faire face ?
- Etc.

Coûts

- Quelle la répartition du financement ? Qui sont les financeurs ?
- Quelle garantie de l'équilibre financier (Recettes / Dépenses) de l'opération ?
- Etc.

Population

- Est-ce que le projet est attendu, visible, sensible, ... ?
- Peut-il modifier la perception du public sur les services de la collectivité ?
- Etc.

Temps 3 conception

Objectifs

Ce troisième temps est un travail de conception technique approfondi du projet effectué dans la perspective du déploiement. Il mobilise des compétences de chef de projet.

Il fournit la réponse à 4 questions essentielles :

- Quels sont les leviers d'actions pour les différents objectifs du projet ?
- Quels indicateurs mettre en place pour piloter le projet ?
- Quelle est la stratégie de mobilisation et d'accompagnement des acteurs ?
- Quelles expérimentations conduire avant le déploiement ?

Méthodes

3.1 Déterminer les dimensions du projet et ses indicateurs

A partir d'une révision des objectifs du projet consécu-

tive à la phase d'appropriation (Temps 2), il s'agit de déterminer une approche (Levier d'actions) pour chaque objectif pour établir :

- une première liste des actions à produire ;
- les besoins (Budget, expertise, temps de travail, équipements,...) ;
- une répartition des responsabilités et contributions ;
- les indicateurs nécessaires au pilotage du projet.

3.2 Définir une démarche de déploiement et d'accompagnement du projet

En fonction de la taille du SAAD et de sa structure, du diagnostic réalisé du fonctionnement et des ressources humaines, l'approche consiste à définir les modalités de déploiement de la démarche et de formaliser un dispositif d'accompagnement. La réflexion porte sur la périmètre du projet, l'échéance et le rythme de déploiement, les modes de mobilisation et d'accompagnement interne du projet.

3.3 Déterminer les besoins d'expérimentations et de tests

Les innovations doivent être expérimentées sur le terrain avant d'être généralisées. Une équipe spécifique (ou des équipes) pourra être constituée éventuellement autour d'un projet (Sous projet) dans le projet de changement.

Les leviers d'action pour l'atteinte des objectifs stratégiques

Pour chaque objectif de la stratégie de changement, il s'agit de réfléchir aux leviers de changement en se posant la question : « De quelle manière va-t-on y arriver ? Par quel chemin faut-il passer ? Quelles sont les domaines d'actions pertinentes à réaliser ? »

Exemple SAAD :

Objectif : Développer l'usage des nouvelles technologies pour renforcer la proximité auprès des publics aidés à domicile et assurer une administration des différentes interventions à domicile.

Nos leviers d'action sont les suivants : utilisation des vecteurs dématérialisés (messageries électroniques, SMS, etc....) dans les relations avec les publics et les aides à domicile ; utilisation des moyens numériques pour un accès individuel à distance et permanent des personnes aidées et de leurs familles aux informations utiles et pour les relations avec les professionnelles ; Installation de la télégestion pour tendre vers une administration efficiente et harmonisée sur tout le territoire des prestations d'aides et de soins à domicile.

Les indicateurs du projet

L'idée est de formaliser des indicateurs pour chaque objectif du projet afin de suivre les effets du changement. Ils peuvent porter sur l'activité, les ressources, les performances ou les effets. L'analyse croisée des indicateurs permet de faire évoluer les approches.

ACTIVITES

Données d'entrées ou de sortie révélant un niveau d'activité

RESSOURCES

Mesure des ressources utilisées et suivi de l'efficacité

PERFORMANCE

Aspects mesurés de performance interne

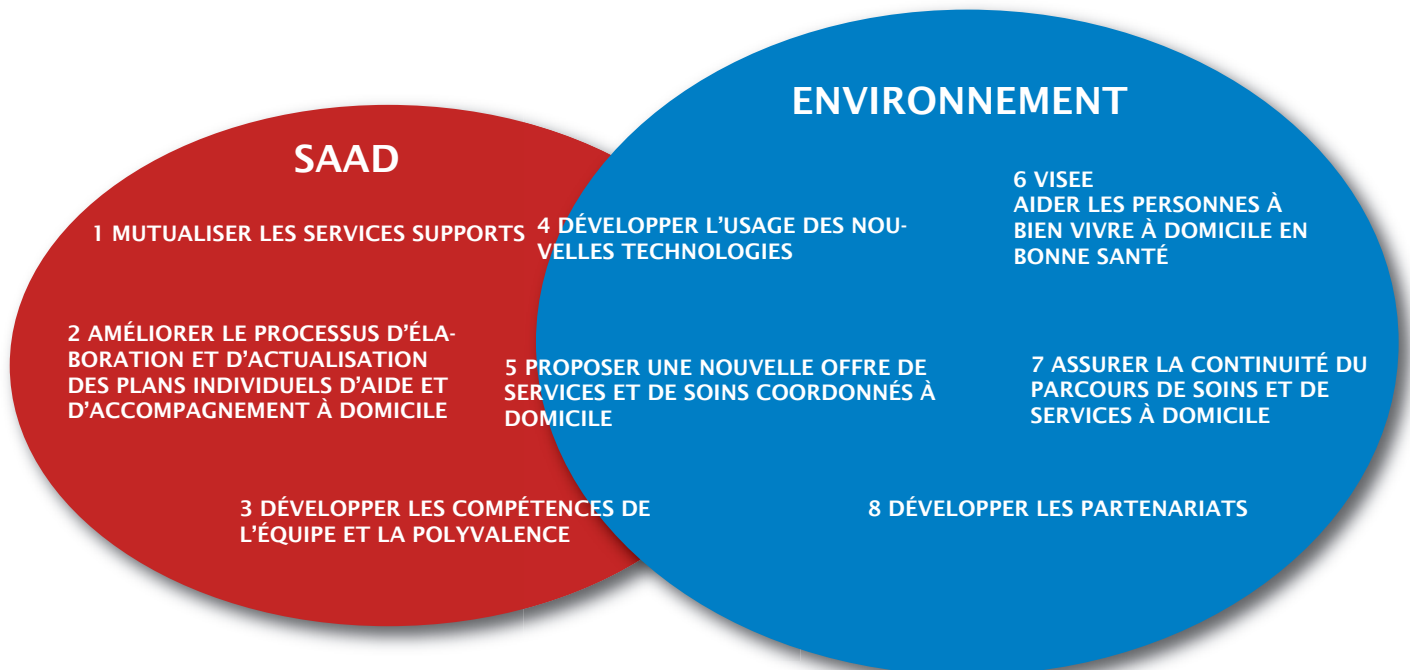
EFFETS

Niveau de satisfaction des besoins ou la satisfaction exprimée et autres effets attendus

Les indicateurs choisis pour piloter le projet de changement doivent être relativement simples à mettre en œuvre, idéalement automatisés avec des données existantes, compris, communicables et pertinents par rapport à la stratégie déployée.

Les indicateurs du projet (Suite)

Exemple de tableau de bord pour un projet de changement de SAAD



1 Taux d'évolution des coûts de fonctionnement - 2 Taux d'interventions combinées Soins et Services chez les personnes fidélisées - 3 Taux d'agents formés au cours de l'année - 4 Volume de fréquentation du site Internet - 5 Nombre de nouvelles personnes aidées - 6 Taux de satisfaction Taux d'hospitalisation - 7 Taux d'interventions au domicile reportées/Taux de révision des Plan APA - 8 Taux d'interventions interprofessionnelles coordonnées.

L'ensemble des indicateurs du projet constitue un tableau de bord. Afin qu'ils soient actualisés régulièrement, il convient de préciser les caractéristiques de chacun d'entre eux, la fréquence par exemple, de formaliser une procédure de mise à jour et de les attribuer formellement aux différents responsables du SAAD et/ou du CCAS.

La stratégie de déploiement du projet

La réflexion est à produire par tous les SAAD porteur d'un projet de changement mais elle se révèle tout à fait nécessaire dans les services qui ne peuvent envisager

de mobiliser toutes leurs équipes en même temps et sur l'ensemble des objectifs.

Il s'agit d'étudier différents scénarios, leurs avantages et leurs limites, avec comme principe d'engager une démarche participative. Le choix se fera en fonction de plusieurs critères : la nature et les spécificités de votre projet, ses enjeux, les positions de acteurs, l'engagement de la hiérarchie, les moyens alloués, les compétences disponibles, les contraintes à respecter, et de l'histoire des projets conduits au sein du service.

Les démarches possibles

DÉMARCHES POSSIBLES	AVANTAGES	LIMITES
Partir de la direction et diffuser par la voie hiérarchique. « La cascade »	Responsabilisation des niveaux Hiérarchiques intermédiaires. Cette stratégie est adaptée si elle s'accompagne d'un soutien méthodologique auprès de l'encadrement (Supports de communication notamment).	Responsabilisation des niveaux Hiérarchiques intermédiaires. Cette stratégie est adaptée si elle s'accompagne d'un soutien méthodologique auprès de l'encadrement (Supports de communication notamment).
Partir du bas. « Le bouturage »	Meilleure prise en compte des besoins et valorisation des équipes	Meilleure prise en compte des besoins et valorisation des équipes
Tout le monde en même temps. « Le commando »	Cohérence des messages : même niveau d'information pour tous. Cette option de lancement permet d'éviter les phénomènes de rumeurs et les risques d'interprétation erronée.	Cohérence des messages : même niveau d'information pour tous. Cette option de lancement permet d'éviter les phénomènes de rumeurs et les risques d'interprétation erronée.
Partir des alliés quels que soient leur affectation et leur rang hiérarchique. « Le virus »	Vivement conseillé si les alliés peuvent être repérés facilement. Ce choix de stratégie dépend de la capacité du chef de projet et de son équipe à développer les réseaux informels.	Vivement conseillé si les alliés peuvent être repérés facilement. Ce choix de stratégie dépend de la capacité du chef de projet et de son équipe à développer les réseaux informels.
Partir d'un service ou secteur pilote. « Le cobaye »	Permet de tester la faisabilité et de repérer les problèmes que pose la mise en œuvre du projet. Permet d'ajuster la montée en charge aux moyens disponibles.	Permet de tester la faisabilité et de repérer les problèmes que pose la mise en œuvre du projet. Permet d'ajuster la montée en charge aux moyens disponibles.
Partir d'un groupe test installé dans tous les services. « Les laboratoires »	Valeur de l'expérimentation et possibilité de prise en compte des spécificités sectorielles et d'ajustement.	Valeur de l'expérimentation et possibilité de prise en compte des spécificités sectorielles et d'ajustement.

Temps 4 consolidation

Objectifs

C'est le temps du passage à l'acte de transformation dans le fonctionnement et la réalisation des services aux personnes.

Il s'agit de réaliser concrètement le plan d'actions en assurant l'accompagnement des équipes et des responsables d'actions pour un vécu positif et valorisant de la réalisation du changement.

Il convient d'être attentif aux compétences mobilisables et d'anticiper les besoins dans ce domaine notamment si les encadrants doivent animer des situations nouvelles ou aborder de nouveaux sujets.

C'est aussi le temps de la conception des outils de maîtrise (Protocole, guide, procédure, instruction, formulaire, applicatif Métier, ...) qui vont permettre d'améliorer, de consolider, de capitaliser les bonnes pratiques et, en particulier, les pratiques nouvelles.

Méthodes

4.1 Réaliser et adapter le plan d'actions

Le chef de projet en relation avec la direction joue un rôle important dans l'animation des responsables d'action et pour relayer les difficultés comme les besoins de ressources et d'évolutions du plan d'actions auprès des décideurs. Il passe les commandes d'action aux responsables d'action à l'aide d'un document écrit : une fiche d'action détaillée.

Un planning doit être établi et suivi régulièrement suivant des dispositions définies.

4.2 Accompagner les équipes et les responsables d'action

Il s'agit de mettre en œuvre le dispositif d'accompagnement qui intègre des modalités diversifiées d'informations, de sensibilisation, de formation, d'appui et de valorisation des contributions et des résultats. Ce dispositif est par nature évolutif.

4.3 Maîtriser et améliorer les pratiques

Le changement implique de nouvelles pratiques dans des domaines diversifiés. Il convient de consolider les avancées par des documents qui stabilisent à un moment donné une pratique, des principes ou plus simplement des points de vue lorsque le débat ne peut être tranché. Cette exigence de l'écrit peut être fortement contributive à la consolidation du projet de changement dans la mesure où elle s'impose face aux traditions plus orales avec le soutien des directions.

Temps 5 suivi

Objectifs

Ce cinquième et dernier temps est consacré au pilotage du changement

Le pilotage du changement doit être assuré en continu au rythme nécessaire par les fonctions disposant du pouvoir nécessaire. En effet, le plan d'actions comme, parfois, les objectifs du projet doivent être revus et l'affectation des ressources évoluer avec les besoins et les priorités dans le changement.

Au terme du projet, il conviendra d'en faire le bilan afin que l'expérience puisse se capitaliser comme une ressource pour les transformations à venir.

Méthodes

5.1 Piloter les ressources et la réalisation du projet

Le processus de décision est une ressource essentielle à la réalisation d'un projet de changement, elle mobilise toutes les responsabilités nécessaires au niveau approprié. Ce processus est utilement formalisé dans un document lors de la conception (Temps 2) et peut évoluer dans le temps. Le chef de projet comme la direction du SAAD s'attache à le faire fonctionner de manière optimale.

5.2 Mesurer les effets du projet

Les responsables ont besoin de disposer d'informations pertinentes pour prendre les décisions et apprécier les résultats ce qui nécessite la tenue d'un tableau de bord (Indicateurs) qui révèle effectivement les effets comme les avancées dans l'action.

5.3 Communiquer sur le projet et valoriser les résultats

Il est important de fournir des points de repères régulièrement à l'ensemble des parties et des acteurs concernés par le projet mais aussi de valoriser les réussites comme les efforts d'adaptation.

5.4 Partager le bilan du projet

Valoriser l'action de chacun dans la mise en œuvre du projet. Renforcer la cohésion de l'équipe. Capitaliser l'expérience en se donnant confiance sur l'aptitude à réaliser le changement.

Conclusion :

Dans un contexte d'accroissement des difficultés financières des services à domicile, amenant par ailleurs les élus à questionner la pérennité de ces derniers, les CCAS/CIAS sont aujourd'hui amenés à réinterroger le fonctionnement, l'organisation mais aussi leur offre de service à domicile. Cette réflexion peut conduire les gestionnaires à entamer de nouveaux projets, à opérer un changement selon une profondeur et une intensité variable à chaque service. Par le biais de ce guide, l'UNCCAS entend proposer CCAS/CIAS un préalable à toute démarche de changement, conduite qui impactera nécessairement les pratiques des agents et l'activité du service à domicile.

Lexique

La conduite du changement dans un SAAD : La conduite du changement vise à réussir l'adhésion collective vers une transformation de l'organisation formelle et informelle affectant les relations, les responsabilités et les pratiques d'un service d'aide à domicile.

Changement : état de ce qui évolue, se modifie, se transforme. Le changement pris absolument désigne le passage d'un état à un autre qui peut s'exercer dans des domaines très divers et à des niveaux très divers.

Système : un système est un ensemble d'éléments interagissant entre eux selon certains principes ou règles. Un système est déterminé par :

- la nature de ses éléments constitutifs ;
- les interactions entre ces derniers ;
- sa frontière, c'est-à-dire le critère d'appartenance au système
- ses interactions avec son environnement.

Stratégie : la stratégie est généralement appréhendée comme la manière dont un organisme investit des ressources au mieux de ses avantages compétitifs et de la finalité qu'il poursuit compte tenu des changements attendus dans son environnement. En tant qu'approche globale, cette responsabilité et cette tâche sont attribuées à la direction générale.

Enjeu : c'est quelque chose que l'on risque dans une activité économique ou une situation vis-à-vis d'un aléa.

Mercatique : c'est un ensemble de techniques et d'actions grâce auxquelles un organisme développe ses services et en les adaptant, le cas échéant, aux besoins du destinataire de ce service.

Service : c'est la fourniture d'un bien immatériel, avantage ou satisfaction d'un besoin, fourni par un prestataire au public, à titre gratuit ou onéreux (Transport, recherche, travail ménager, consultation médicale...).

Projet : un projet est en management un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises par une "équipe projet" sous la responsabilité d'un chef de projet dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés avec des ressources alloués.

Créativité : la créativité décrit de façon générale la

capacité d'un individu ou d'un groupe à imaginer ou construire et mettre en œuvre un concept neuf, un objet nouveau ou à découvrir une solution originale à un problème.

Complexité : Une administration, un CCAS sont des systèmes sociaux complexes dans la mesure où se regroupent des valeurs, des objectifs, de activités, des référentiels... différents dans lesquels les relations et exigences de multiples acteurs, les techniques, les pratiques managériales sont imbriquées au profit d'une visée à vocation de service public.

Fonctionnement : ce terme est utilisé dans le sens de "système de management". Il est défini comme l'ensemble des activités liées ou interactives au sein d'un organisme lui permettent d'accomplir sa mission et d'atteindre ses objectifs.

Approche heuristique : méthode de résolution de problèmes non fondée sur un modèle formel et qui n'aboutit pas nécessairement à une solution optimale.

Matrice de créativité : un tableau avec deux entrées permettent de mettre en relation 2 séries d'items.

Carte mentale : c'est un schéma qui permet de représenter visuellement et de suivre le cheminement associatif de la pensée

Brainstorming : ou tempête d'idées, c'est une technique formalisée de résolution créative de problème sous la direction d'un animateur. L'idée générale de la méthode est la récolte d'idées nombreuses et originales. Deux principes de base sont utilisés : la suspension du jugement et la recherche la plus étendue possible.

Méta plan : c'est une technique d'animation qui sollicite la créativité d'un groupe en s'appuyant sur la participation des personnes, la visualisation et la structuration de leurs idées.

Photo-langage : la méthode cherche à favoriser les processus associatifs, c'est-à-dire la mise en marche de l'activité de liaison et de symbolisation Elle est fondée sur l'induction qui part de l'image vers la parole.

Benchmark : (littéralement banc d'essai) est une analyse comparative de produits ou de services

Bibliographie

L'acteur et le système (Points, Seuil, 1981), Michel Crozier / Erhard Friedberg
Changements (Points, Seuil 1975), Watzlawick-Weakland-Fish
Introduction à la pensée complexe, (Seuil) Edgar Morin
Le Macroscopie : vers une vision globale, (Seuil 1975,) Joel de Rosnay
Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux : Perspectives théoriques croisées. (EHESP, 2011) FOUURIAT Michel.
Conduire le changement : transformer les organisations sans bouleverser les hommes. (Harmattan, 2008) FAURIE Christophe.
Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations. (Seuil, 2010) BERNOUX Philippe.

Union Nationale des Centres Communaux
d'Action Sociale
11 rue Louise Thuliez - 75019 Paris
Tél. : 01 53 19 85 50 - Fax : 01 53 19 85 51
E-mail : contact@unccas.org
www.unccas.org
Retrouvez-nous sur  unccas
et suivez-nous sur  @unccas

CCAS

apprentissage

conduite

travail

changement

social

juifs

formation