

4 - Sensibiliser, former, accompagner

de M+1 à M+29

L'enjeu de ce programme est de permettre aux dirigeants et leurs équipes de choisir et de s'approprier une approche managériale et organisationnelle pour l'adapter à leur réalité, leurs contraintes et à leur projet collectif. Il vise à amorcer une transformation reposant notamment sur la reconnaissance de l'expertise de tous, la création d'espaces de discussion sur les pratiques pour une plus grande implication de tous.



PHASE 1 : Sensibiliser

Organisation des journées

Cette phase est composée d'une journée de présentation par approche managériale retenue, chacune animée par le prestataire sélectionné.

Cette sensibilisation est destinée aux dirigeants, et si le nombre le permet, à un autre collaborateur de la structure (adjoint, responsable du service, ...).

Il est important de réfléchir à la chronologie de la présentation des approches pour faciliter ce cheminement.

Cheminement des participants

Au fur et à mesure des journées, les participants vont faire évoluer leur projet de transformation.

Pour faciliter cette réflexion, il est recommandé qu'ils remplissent hebdomadairement le carnet de bord remis lors de la journée de lancement.

A la fin de ces journées, le dirigeant est à même de décider (seul ou en associant ses équipes) quelle approche est la plus adaptée à sa structure et le cap souhaité.

Objectif

Faire découvrir les différentes approches pour permettre aux dirigeants d'en choisir une.

Facteurs-clés de succès

- > Mobiliser les dirigeants et plus spécifiquement les directeurs généraux des structures afin de porter ce projet de transformation le plus globalement possible.



PHASE 2 : Diagnostic de maturité

Déroulement du diagnostic de maturité

- Inviter chaque dirigeant participant à **soumettre une lettre de candidature** afin de reformuler sa motivation à poursuivre ce programme,
- Si deux prestataires ont été retenus pour cette phase, il convient de **lancer des marchés subséquents par lot** (sur un même territoire par exemple) pour l'attribution de ces diagnostics à l'un ou l'autre des prestataires pré-sélectionnés lors de l'étape 2,
- Inviter les dirigeants des ESSMS à **présenter le programme à leurs équipes** : cette présentation offre une opportunité pour le dirigeant de partager sa vision et de co-construire le chemin de la transformation avec les membres de son équipe,
- **Prévoir environ 2,5 jours par service** pour effectuer ce diagnostic par un prestataire externe,
- **Présenter les synthèses de ces évaluations** en Comité de pilotage pour valider la poursuite du programme pour chaque structure, en vue de ne pas les mettre en difficulté.

Pourquoi un diagnostic ?

Cette phase vise à faire évaluer par un prestataire externe le projet du dirigeant et la cohérence avec ses pratiques managériales, l'organisation actuelle et les compétences internes de la structure. L'objectif est d'apprécier la maturité de ce projet de transformation et la capacité de la structure à l'animer sur le long terme.

Objectif

S'assurer de la motivation et de la maturité de la structure pour poursuivre le programme

Facteurs-clés de succès

- > Faire appel à un prestataire externe pour plus d'impartialité
- > Interroger tant le dirigeant que les équipes pour identifier l'écart entre les pratiques et la vision du dirigeant



PHASE 3 : Formation collective

Constitution des équipes

Pour impulser le plus largement possible cette démarche au sein de la structure, il est nécessaire de constituer une équipe du changement, qui suivra la formation à l'approche choisie, aux côtés du dirigeant. Cette équipe jouera un rôle clé dans la transmission d'informations et le soutien à l'animation de cette démarche. Il est recommandé d'inclure environ 5 personnes dont au minimum : un dirigeant, un encadrant intermédiaire et un professionnel de terrain.

Le cas échéant, il peut être pertinent d'associer également un membre de la gouvernance de la structure (administrateur, élu,...).

Cette formation vise à rassembler les structures ayant choisi la même approche en vue de transmettre les fondamentaux aux équipes du changement.

La dimension inter-structure favorise l'échange et l'émulation entre pairs.

Conseils pour les formations

Ces formations sont organisées par chaque prestataire en lien direct avec les structures ayant choisi l'approche qu'il enseigne. Dans le cahier des charges du marché public, il convient de leur suggérer de :

- **Proposer 6 à 8 jours de formation organisées en session de 2 à 3 jours espacées d'un à deux mois,**
- **Former aux fondamentaux de l'approche avec une dimension concrète permettant à l'équipe du changement de commencer à se construire une vision partagée de ce projet de transformation,**
- **Privilégier des lieux de formation disruptifs (ex : gîte avec hébergement), pour permettre aux participants de se connaître autrement, de renforcer les liens et de favoriser la collaboration au-delà des sessions de formation.**

Objectif

Constituer des équipes du changement et acquérir les fondamentaux sur l'approche choisie.

Facteurs-clés de succès

- > Espacer les sessions de formation pour permettre une première expérimentation en intersession
- > Inviter les participants à dormir sur place pour renforcer la cohésion

Conseils pour le porteur du programme

Le porteur du programme centralise les dates des sessions de formation, les contenus transmis par les prestataires ainsi que les feuilles d'émargement de chaque journée. À la fin de cette phase, il recueille un bilan de la formation transmis par les prestataires.



PHASE 4 : Formation intra-structure

Recommandations

Cette phase de formation au sein de chaque structure va permettre de :

- **Étoffer le nombre de personnes formées en intégrant de nouvelles personnes,**
- **Renforcer les compétences de l'équipe du changement pour faciliter la mise en oeuvre opérationnelle de ces nouvelles pratiques,**

Le rythme : 10 jours de formation, à raison par exemple d'une journée de formation par mois, est conseillé.

L'étalement de ces journées de formation sur une longue période (environ 10 à 12 mois) permet de soutenir l'appropriation, l'expérimentation, l'amélioration puis l'installation dans le quotidien des nouvelles pratiques développées.

Il convient de laisser de la latitude d'organisation de ces temps de formation/action entre le prestataire et la structure afin qu'il s'adapte aux besoins et rythme de chacune d'entre elles.

Conseils pour le porteur du programme

Le porteur du programme centralise les dates des sessions de formation, les contenus transmis par les prestataires ainsi que les feuilles d'émargement de chaque journée. À la fin de cette phase, il recueille un bilan de la formation transmis par les prestataires.

Objectif

Faciliter la mise en oeuvre concrète de l'approche managériale choisie au sein de chaque structure

Facteurs-clés de succès

- > Accompagner le rythme de chaque structure, une telle transformation se faisant sur la durée.



RÉTROPLANNING

M+1

Rechercher des salles pour la tenue des journées de sensibilisation en lien avec les attentes et les contraintes des prestataires

Convier les dirigeants à participer aux journées et les inviter à les préparer en remplissant leur carnet de bord.

M+8

Demander aux structures de :
Reformuler leur motivation pour l'étape suivante
Présenter le programme à leurs équipes

- [Marché subséquent](#)
- [Grille d'évaluation de la maturité](#)

Organiser le diagnostic de maturité : évaluation faite par un prestataire extérieur

M+10

Présenter la synthèse des diagnostics de maturité en COPIL

M+12

Organiser les formations collectives en structures

- [Outil de suivi des structures et stagiaires - Feuille 1: Suivi participation ESSMS](#)

Transmettre le nom des structures ayant choisi la même approche à chaque prestataire concerné pour qu'il organise les sessions de formation.
Suivre les sessions et centraliser les feuilles d'émargement.

- [Outil de suivi des structures et stagiaires - Feuilles suivantes : Suivi des stagiaires par approche](#)

Valider le lancement de la phase 4 avec les prestataires
Centraliser les dates des sessions et feuilles d'émargement