

ELS CONSEIL · ATELIERS MANAGÉRIAUX

Ateliers managériaux pour les cadres d'ESSMS

Des ateliers managériaux et un module à part, animés sur site, à partir des situations réelles de votre établissement.

ELS
CONSEIL
EXPERTISE ESSMS

Les cadres d'ESSMS apprennent leur métier en l'exerçant : chef de service nommé parce qu'il était un bon professionnel, directeur adjoint qui découvre l'arbitrage, équipe de direction qui n'a jamais pris le temps de se regarder fonctionner. Les ateliers managériaux ELS Conseil s'adressent à eux. Ce ne sont pas des formations au sens d'un programme déroulé devant une salle : ce sont des temps de travail collectifs, en présence, où les apports théoriques viennent éclairer des situations que les participants apportent — jamais l'inverse.

La méthode tient en quatre temps : écouter ce qui se passe dans l'établissement, éclairer avec deux ou trois repères simples, élaborer ensemble une lecture et des options, expérimenter entre les deux demi-journées puis en séance. Chaque atelier est construit avec vous : un entretien de cadrage avec la direction ou le DRH ajuste le contenu aux besoins repérés, et une réunion de bilan à trois mois mesure ce qui a changé et décide des suites. Un seul intervenant conçoit, anime et revient — consultant du secteur, ancien directeur d'établissements, coach certifié ICF.



Écouter

ce qui se passe dans l'établissement



Éclairer

avec deux ou trois repères simples



Élaborer

ensemble une lecture et des options



Expérimenter

entre les deux demi-journées, puis en séance

6 h

de travail effectif, en deux demi-journées de 3 h — pauses en sus, à votre convenance

6 à 12

participants recommandés — un atelier, un groupe, forfait par groupe sur devis

J – 15

un entretien de cadrage avec la direction ou le DRH ajuste le contenu

M + 3

une réunion de bilan mesure ce qui a changé et décide des suites

Chaque atelier dure six heures de travail effectif, en deux demi-journées de trois heures ; les pauses s'ajoutent à votre convenance. Un atelier, un groupe : six à douze participants recommandés, facturation forfaitaire par groupe, sur devis. Les ateliers se répondent — un collectif peut en enchaîner plusieurs — mais chacun se suit seul.

Modalités communes

Avant. Un entretien de cadrage avec la direction ou le DRH : besoins repérés, situations à travailler, composition du groupe.

Pendant. Sur site, sur temps institutionnel ou intégré à un séminaire de cadres ; les situations réelles sont travaillées de façon anonymisée ; un livrable de synthèse peut être produit.

Après. Une réunion de bilan à trois mois avec la direction ou le DRH.

Format découverte — 1 h 30. Chaque atelier managérial existe aussi en format découverte : une heure de repères, trente minutes de mise en pratique, conçues pour s'insérer dans une journée de cadres ou un temps fort institutionnel. Ce format donne des repères et, souvent, l'envie d'aller plus loin ; il ne remplace pas l'atelier — le travail sur vos situations, les exercices et le bilan à trois mois restent propres au format complet. En intra uniquement, sur devis, après le même entretien de cadrage.

Financement. ELS Conseil ne détient pas la certification Qualiopi : les interventions ne sont pas éligibles aux financements mutualisés (OPCO, CPF). Elles relèvent du budget de fonctionnement ou du plan de développement des compétences financé en propre.

Ce que ces ateliers ne sont pas

- Des formations certifiantes — ELS Conseil ne détient pas la certification Qualiopi, les interventions ne sont pas éligibles aux financements mutualisés (OPCO, CPF)
- Des démarches thérapeutiques — le travail sur soi est au service de la relation professionnelle et s'arrête là
- Des audits déguisés — ce qui se dit en séance reste en séance, ce qui remonte à la direction, ce sont des constats et des priorités, jamais des propos attribués.

Une question, un besoin ?

Eric LARS · 06 51 86 27 01 · contact@elsconseil.fr · elsconseil.fr

DEMANDER UN DEVIS

Catalogue des ateliers
managériaux
v2.2 · octobre 2026

Les ateliers

Les ateliers, regroupés en quatre thématiques, et un module à part — cliquez sur un intitulé pour ouvrir sa fiche. Chaque fiche s'imprime seule. Chaque atelier porte un code : CP, le cadre et sa posture · DF, dire et faire dire · EC, l'équipe et le collectif · PC, piloter sous contrainte · IA, le module à part.

LE CADRE ET SA POSTURE

CP-01	Gestion émotionnelle et connaissance de soi
CP-02	Postures managériales
CP-03	Devenir manager : prendre la responsabilité d'une équipe

DIRE ET FAIRE DIRE

DF-01	Communiquer juste : assertivité, CNV et méthode DESC
DF-02	Exigence et bienveillance : un management qui engage

L'ÉQUIPE ET LE COLLECTIF

EC-01	Décrypter les dynamiques d'équipe pour agir en conscience
EC-02	Des réunions utiles : préparer, animer, décider
EC-03	Faire équipe de direction : d'un groupe de cadres à un vrai collectif

PILOTER SOUS CONTRAINTE

PC-01	Manager dans l'incertitude
PC-02	Accompagner le changement : conduire une transformation avec son équipe
PC-03	Temps, priorités et délégation du cadre
PC-04	Prévenir l'usure professionnelle et les RPS : le rôle du cadre

MODULE À PART

IA-01	Travailler avec l'intelligence artificielle (en expérimentation)
-------	--

Un autre thème ? Les ateliers sur-mesure se construisent avec vous, sur le même principe.

Gestion émotionnelle et connaissance de soi

Repérer ce qui se joue en soi dans les situations exigeantes, comprendre ses réactions, élargir sa palette de réponses.

Dans un ESSMS, l'exigence émotionnelle est permanente : détresse des personnes accompagnées, violence parfois, tensions dans les équipes, injonctions contradictoires entre le projet, les moyens et le cadre. On apprend vite à faire face — rarement à observer ce que cela produit en soi. Or ce qui n'est pas repéré se rejoue : une réaction automatique sous tension, une irritation récurrente face à un collègue, une fatigue qui s'installe sans nom.

Le cadre réglementaire ne parle pas d'émotions, mais il en fixe l'horizon. L'obligation de protéger « la santé physique et mentale des travailleurs » (C. trav., art. L. 4121-1) vaut pour les cadres eux-mêmes, et le manuel d'évaluation de la HAS attend de l'établissement « des espaces de discussion et de partage pour les professionnels et des temps de soutien psychologique et/ou éthique » (critère 3.9.3) ainsi qu'une sensibilisation régulière à la bientraitance (critère 3.1.4) — dont la première condition est un cadre capable de rester disponible quand la situation le bouscule.

Pour un cadre, savoir ce qui se passe en soi n'est pas un luxe introspectif : c'est ce qui lui permet de tenir une posture choisie plutôt qu'une réaction, dans un entretien difficile comme devant une équipe en tension. L'atelier pose un cadre explicite : un travail sur soi au service de la relation professionnelle, jamais une démarche thérapeutique.

Objectifs

- Identifier les situations et les comportements qui déclenchent chez soi une réaction disproportionnée ou répétitive.
- Disposer d'un vocabulaire simple pour décrire ce qui se joue en soi et chez l'autre, sans étiqueter les personnes.
- Passer de la réaction automatique à une réponse choisie.
- Distinguer ce qui relève de la situation, de l'organisation et de sa propre histoire professionnelle.

Programme

Première demi-journée — Comprendre

- Inclusion et contrat de travail du groupe : confidentialité, place du vécu, limites de l'exercice.
- Ce qui se joue sous tension : émotion, besoin, réaction ; les réactions automatiques et leur fonction protectrice — étude de six situations types du secteur, repérage de ses déclencheurs.
- Ma qualité, mon excès, mon allergie : partir de sa force plutôt que de ses lacunes, travail individuel puis en binôme.
- Lire son état sous tension : comment il s'entend dans le ton et les mots ; chacun travaille ses propres phrases sous pression et leur version choisie.
- Consigne d'observation pour l'intersession.

Seconde demi-journée — Choisir

- Reprise : ce que j'ai observé, ce qui a résisté.
- Du déclencheur à la réponse : la séquence repérer, nommer, choisir, et le tri des plans — la situation, l'organisation, soi.
- Situations réelles apportées par les participants, décryptées collectivement avec les repères de l'atelier.
- Engagement personnel d'expérimentation formulé devant le groupe.

Durée

6 h de travail effectif en deux demi-journées de 3 h ; pauses en sus, à votre convenance.

Public

Cadres, équipes de cadres, équipes pluridisciplinaires.

Prérequis

Aucun.

Groupe

Un atelier, un groupe : 6 à 12 participants recommandés. Sur site, en intra.

Matériau

Vos situations réelles, travaillées de façon anonymisée.

Cas pratiques

- Six situations types du secteur
- Son cadran personnel complété et partagé en binôme
- Ses phrases sous pression réécrites
- Une ou deux situations réelles analysées en collectif.

Vous repartez avec

- Une lecture de vos réactions sous tension, avec vos mots
- Deux ou trois repères théoriques utilisables dès le lendemain
- Une situation réelle décryptée avec des options d'action
- Un engagement d'expérimentation.

Repères mobilisés

Cadran d'Ofman · états du moi (analyse transactionnelle)
· émotion et besoin (d'après la communication non violente) · séquence repérer / nommer / choisir.

Avant / après

Entretien de cadrage avec la direction ou le DRH · réunion de bilan à trois mois.

Intervenant

Eric LARS, consultant ESSMS, coach certifié ICF.

Tarif

Forfait par groupe, sur devis.

Postures managériales

Décider, arbitrer, déléguer, soutenir, contrôler : reconnaître la posture que l'on adopte, celle que la situation appelle, et l'écart entre les deux.

Un cadre d'ESSMS change de posture plusieurs fois par jour, le plus souvent sans y penser : il décide le matin, arbitre à midi, soutient un professionnel l'après-midi, contrôle une procédure le soir. Aucune de ces postures n'est mauvaise. Le problème est presque toujours le décalage entre celle que l'on adopte par habitude et celle que la situation demande — et, dans une équipe de direction, l'écart entre deux cadres qui traitent différemment la même situation.

Le cadre réglementaire pose la question sans la résoudre. Le document unique de délégation (CASF, art. D. 312-176-5) fixe par écrit ce que l'organisme gestionnaire délègue au directeur — projet, ressources humaines, budget, coordination externe — et les délégations du directeur à ses cadres en découlent : il dit qui décide, pas comment se tenir quand on décide. Le manuel d'évaluation de la HAS attend de l'établissement qu'il organise « des espaces de discussion et de partage pour les professionnels » (critère 3.9.3) et qu'il partage « une définition commune » de la bientraitance « avec l'ensemble des acteurs » (critère 3.1.1) : l'équité de traitement des professionnels par leurs cadres en est la première condition.

C'est là que la posture devient l'affaire des cadres : une lecture partagée de ce que chaque posture produit, de ce qu'elle coûte et du moment où elle est juste donne aux professionnels une prévisibilité que ni l'organigramme ni les délégations écrites ne garantissent.

Objectifs

- Identifier sa posture dominante et les angles morts qu'elle produit.
- Relier le choix de posture à la maturité de l'équipe.
- Distinguer soutenir et porter, et savoir revenir à une posture qui responsabilise.
- Pour une équipe de direction : construire un vocabulaire commun garant de l'équité de traitement.

Programme

Première demi-journée — Lire

- Inclusion et contrat de travail du groupe.
- Les cinq postures du cadre : ce que chacune produit, coûte, et quand elle est juste — études de cas courtes.
- Où en est mon équipe : étapes de développement d'un groupe et courbe de performance, la maturité du collectif comme critère de choix.
- Quand la posture dérape : les glissements de chaque posture et les déplacements possibles — étude de cas.
- Consigne d'observation pour l'intersession.

Seconde demi-journée — Choisir et tenir

- Reprise des observations.
- Déléguer sans lâcher : la délégation graduée — ce qui se délègue, ce qui se contrôle, ce qui ne se délègue jamais ; formulation d'un cadre de délégation.
- Situations réelles apportées par les participants : quelle posture a été adoptée, laquelle la situation appelait, comment se repositionner.
- Pour une équipe de direction : co-construction de la grille de choix commune.
- Engagement de chacun devant le groupe.

Durée

6 h de travail effectif en deux demi-journées de 3 h ; pauses en sus, à votre convenance.

Public

Cadres en poste, chefs de service, équipes de direction — particulièrement adapté à une équipe de direction qui veut harmoniser ses pratiques.

Prérequis

Aucun.

Groupe

Un atelier, un groupe : 6 à 12 participants recommandés. Sur site, en intra.

Matériau

Vos situations réelles, travaillées de façon anonymisée.

Cas pratiques

- Études de cas sur les cinq postures
- Positionnement de son équipe sur quatre cas
- Analyse collective d'une ou deux situations apportées
- Rédaction d'un cadre de délégation.

Vous repartez avec

- La lecture de votre posture dominante et de ses effets
- Une grille de choix posture / situation / critère
- Le repérage des glissements fréquents
- Pour une direction, les bases d'un vocabulaire partagé.

Repères mobilisés

Les cinq postures du cadre · étapes de développement d'un groupe (Tuckman) · courbe de performance des équipes (Katzenbach & Smith) · triangle dramatique et triangle de responsabilisation · délégation graduée.

Avant / après

Entretien de cadrage avec la direction ou le DRH · réunion de bilan à trois mois.

Intervenant

Eric LARS, consultant ESSMS, coach certifié ICF.

Tarif

Forfait par groupe, sur devis.

Devenir manager : prendre la responsabilité d'une équipe

Ce que change le passage de pair à responsable : la légitimité, la distance juste, la délégation, le cadre à poser.

Dans les ESSMS, on devient rarement cadre par un parcours dédié : on l'est devenu parce qu'on était un bon professionnel, souvent dans l'équipe que l'on encadre désormais. Le lundi, on était collègue ; le mardi, on signe les plannings de ceux avec qui on déjeunait. Ce passage produit des effets prévisibles et rarement anticipés : une légitimité qui ne va plus de soi, des amitiés qui se tendent, la tentation de rester technicien pour éviter d'être responsable, et le deuil peu dit du métier d'origine.

L'établissement, lui, a des obligations qui ne disent rien de ce passage. Le document unique de délégation (CASF, art. D. 312-176-5) fixe ce que le gestionnaire délègue au directeur, et c'est de là que découle ce qu'un nouveau cadre a le droit de décider et sous quel contrôle ; le manuel d'évaluation de la HAS attend « un processus d'accueil et d'intégration des nouveaux professionnels » (critère 3.8.2) et une gestion des parcours « adaptée aux évolutions du secteur et de sa stratégie » (critère 3.8.3). Entre une délégation écrite et une intégration organisée, il reste tout ce qui fait qu'une prise de poste tient ou ne tient pas : la façon dont le cadre s'autorise, se positionne et pose son cadre.

L'atelier ne promet pas de rendre la chose confortable. Il permet de nommer ce qui se joue, de comprendre que c'est structurel et non personnel, et de poser les quelques gestes qui font qu'une prise de responsabilité s'installe.

Objectifs

- Identifier ce que l'on gagne et ce que l'on accepte de perdre en prenant la responsabilité d'une équipe.
- Distinguer légitimité statutaire, technique et relationnelle, et travailler celle qui manque.
- Trouver la distance juste — ni fusion avec l'équipe, ni retrait protecteur.
- Formuler les quelques règles que l'on tiendra vraiment, plutôt que beaucoup que l'on ne tiendra pas.

Programme

Première demi-journée — Ce qui change

- Inclusion et contrat de travail du groupe : chacun dit où il en est de sa prise de poste.
- Ce que le passage change : fonction et personne, ce qui relève de l'une et de l'autre — étude de situations de prise de poste du secteur.
- Mes sources de légitimité : statutaire, technique, relationnelle ; chacun repère la plus solide et la plus fragile.
- La distance juste : ce que la fonction impose, ce qu'elle laisse libre — travail sur les situations d'anciens collègues.
- Consigne d'observation pour l'intersession.

Seconde demi-journée — Ce que je pose

- Reprise des observations.
- Déléguer quand on sait faire : la délégation graduée pour l'ancien expert qui doit lâcher le geste.
- Mon cadre : les deux ou trois règles de fonctionnement que je poserai avec l'équipe, formulées et éprouvées en binôme.
- Un premier entretien de recadrage préparé, en mise en situation avec observateur.
- Engagement daté devant le groupe sur l'action qui renforce sa légitimité la plus fragile.

Durée

6 h de travail effectif en deux demi-journées de 3 h ; pauses en sus, à votre convenance.

Public

Professionnels issus du terrain qui prennent l'encadrement d'une équipe, souvent d'anciens collègues ; cadres récemment nommés ; faisant fonction.

Prérequis

Aucun.

Groupe

Un atelier, un groupe : 6 à 12 participants recommandés. Sur site, en intra — ou en inter-établissements au sein d'une même association.

Matériau

Le vécu de la prise de poste des participants et leurs premières situations.

Cas pratiques

- Situations de prise de poste du secteur
- Auto-positionnement sur les trois légitimités
- Formulation de son cadre en binôme
- Entretien de recadrage en mise en situation.

Vous repartez avec

- Une lecture claire de ce qui relève de la fonction et non de votre personne
- Le repérage de votre légitimité la plus fragile et une action datée
- Deux ou trois règles de fonctionnement formulées
- Un premier entretien de recadrage préparé.

Repères mobilisés

Sources de légitimité · distance et fonction · cadran d'Ofman · délégation graduée · structure d'entretien de recadrage · contrat de fonctionnement avec l'équipe.

Avant / après

Entretien de cadrage avec la direction ou le DRH · réunion de bilan à trois mois.

Intervenant

Eric LARS, consultant ESSMS, coach certifié ICF.

Tarif

Forfait par groupe, sur devis.

Communiquer juste : assertivité, CNV et méthode DESC

Dire les choses sans les écraser ni les taire — préparer et conduire un entretien difficile : recadrage, désaccord, annonce impopulaire, tension avec une famille.

Il y a deux façons de manquer un entretien difficile : ne rien dire, et trop dire. La première laisse la situation se dégrader jusqu'à produire une réaction disproportionnée ; la seconde abîme la relation et rend le message inaudible. Dans le secteur médico-social, la difficulté est redoublée par une culture professionnelle de l'attention à l'autre qui rend le désaccord suspect : beaucoup de cadres reportent des recadrages nécessaires par crainte d'abîmer quelqu'un.

Le droit fixe le point où le report devient coûteux. Lorsqu'une situation est devenue disciplinaire, l'entretien préalable obéit à des formes et des délais (C. trav., art. L. 1332-2) : ce que l'on n'a pas su dire à temps se dit alors dans un cadre contraint, pour le cadre comme pour le professionnel. Côté personnes accompagnées, la loi du 2 janvier 2002 garantit aux usagers et à leurs proches l'information, la participation et le respect de leurs droits (CASF, art. L. 311-3) : l'entretien avec une famille en désaccord est lui aussi un acte encadré, où la manière de dire engage l'établissement.

Entre le silence et l'excès, il existe une manière de dire qui tient à la fois le fond et le lien. Elle s'apprend, et l'atelier est délibérément pratique : on y travaille sur les entretiens réels que les participants ont à conduire — avec un collaborateur, un pair, une famille — pas sur des cas d'école.

Objectifs

- Repérer son mode de réaction sous tension — évitement, agressivité, sur-explication, soumission.
- Séparer fait, ressenti, besoin et demande dans des situations professionnelles.
- Construire un entretien tenable même quand l'émotion est forte.
- Éprouver la formulation en sécurité, avec un retour de pairs, avant de la porter en situation réelle.

Programme

Première demi-journée — Comprendre et structurer

- Inclusion et contrat de travail du groupe.
- Fait ou interprétation : l'exercice qui désamorce la plupart des entretiens manqués.
- Mon mode sous tension : repérer sa sortie habituelle sur des situations types du secteur.
- Les quatre temps de la communication non violente, appliqués aux situations professionnelles — dont la relation aux familles.
- La structure DESC : décrire, exprimer, spécifier, conclure ; premier jet écrit d'un entretien réel à conduire.
- Consigne pour l'intersession : affiner son premier jet, repérer les moments où l'on anticipe un blocage.

Seconde demi-journée — S'entraîner

- Reprise.
- Quand ça bloque : les formulations de secours, le changement de point de vue, la reprise d'un entretien qui dérape.
- Entraînement en trinôme avec observateur sur les entretiens réels des participants — deux passages chacun, retour structuré des pairs.
- Engagement devant le groupe : l'entretien que je conduis dans les quinze jours.

Durée

6 h de travail effectif en deux demi-journées de 3 h ; pauses en sus, à votre convenance.

Public

Cadres, équipes de cadres, professionnels amenés à conduire des entretiens difficiles.

Prérequis

Aucun. Chaque participant vient avec un entretien réel à préparer.

Groupe

Un atelier, un groupe : 6 à 12 participants recommandés. Sur site, en intra.

Matériau

Des entretiens réels à conduire, apportés par les participants et travaillés de façon anonymisée.

Cas pratiques

- Exercice fait / interprétation
- Situations types du secteur
- Premier jet écrit d'un entretien réel
- Entraînement en trinôme avec observateur, deux passages par participant.

Vous repartez avec

- Un entretien réel préparé par écrit et éprouvé avec des pairs
- Une structure réutilisable pour toutes les situations du même type
- Le repérage de votre mode de réaction sous tension
- Des formulations de secours pour les moments de blocage.

Repères mobilisés

Assertivité · communication non violente (observation, sentiment, besoin, demande) · méthode DESC · recadrage et changement de point de vue · entraînement en trinôme avec observateur.

Avant / après

Entretien de cadrage avec la direction ou le DRH · réunion de bilan à trois mois.

Intervenant

Eric LARS, consultant ESSMS, coach certifié ICF.

Tarif

Forfait par groupe, sur devis.

Exigence et bienveillance : un management qui engage

Bienveillant ne veut pas dire complaisant — les leviers documentés qui font qu'une équipe s'engage et reste : sécurité psychologique, reconnaissance, feedback, motivation.

Dans un secteur dont la bienveillance est la culture native, le défi des cadres n'est pas d'apprendre à être bienveillants : c'est de tenir l'exigence sans la trahir. Entre la dureté qui casse et la complaisance qui use autrement, il existe une voie documentée — celle des équipes où l'on peut dire, questionner, signaler une erreur sans crainte, et où le niveau d'exigence reste élevé. Dans un contexte de postes vacants et de turn-over, c'est aussi la voie qui retient les professionnels.

Les textes vont dans ce sens. Le manuel d'évaluation de la HAS attend que l'établissement « promeuve une politique favorisant la qualité de vie au travail » (critère 3.9.1), organise « des espaces de discussion et de partage pour les professionnels » (critère 3.9.3) et déploie une politique de ressources humaines « au service de sa stratégie et de la qualité de l'accompagnement » (objectif 3.8). L'accord national interprofessionnel du 9 décembre 2020 fait de la qualité de vie et des conditions de travail un objet de management, et non seulement de dialogue social. Ces attentes institutionnelles ne se réalisent que dans la pratique quotidienne des cadres de proximité.

Le cadre de l'atelier est celui de tout le catalogue : des leviers d'organisation et de management, pas un travail sur le bonheur des personnes. On construit ce qui permet aux professionnels de bien faire leur travail ; le reste leur appartient.

Objectifs

- Faire de son équipe un lieu où l'on peut dire, questionner et signaler sans crainte, et savoir le lire à ses signaux.
- Pratiquer une reconnaissance qui compte : spécifique, régulière, portée sur le travail réel.
- Donner un feedback qui développe, distinct du recadrage.
- Tenir l'exigence — dire non, maintenir le niveau, nommer ce qui ne va pas — sans casser l'engagement ni la relation.

Programme

Première demi-journée — Ce qui fait qu'une équipe s'engage

- Inclusion et contrat de travail du groupe.
- La sécurité psychologique : ce que c'est, ce que ce n'est pas, et ses signaux observables ; chacun diagnostique son équipe.
- Les trois moteurs de la motivation — autonomie, compétence, lien — et la lecture de ses propres pratiques à leur aune.
- La reconnaissance du travail réel contre les remerciements génériques : exercice sur des situations du secteur.
- Consigne d'observation pour l'intersession.

Seconde demi-journée — Des leviers au quotidien

- Reprise des observations.
- Le feedback qui développe : celui qui consolide, celui qui fait progresser — préparation écrite d'un feedback réel, relu en binôme.
- Ma ligne d'exigence : ce qui ne se négocie pas dans mon service, et comment je le dis — mise en situation.
- Situations réelles d'équipe apportées par les participants.
- Engagement devant le groupe.

Durée

6 h de travail effectif en deux demi-journées de 3 h ; pauses en sus, à votre convenance.

Public

Cadres, équipes de direction, chefs de service — tout encadrant qui veut tenir l'exigence sans casser l'engagement.

Prérequis

Aucun.

Groupe

Un atelier, un groupe : 6 à 12 participants recommandés. Sur site, en intra.

Matériau

Les pratiques managériales réelles des participants et leurs situations d'équipe, travaillées de façon anonymisée.

Cas pratiques

- Diagnostic de la sécurité psychologique de son équipe
- Exercice de reconnaissance sur situations du secteur
- Un feedback réel écrit et relu
- Sa ligne d'exigence en mise en situation.

Vous repartez avec

- Un diagnostic de la sécurité psychologique de votre équipe
- Une lecture de vos pratiques au regard des trois moteurs de la motivation
- Un feedback réel préparé
- Votre ligne d'exigence formulée.

Repères mobilisés

Sécurité psychologique (A. Edmondson) · théorie de l'autodétermination (E. Deci et R. Ryan) · reconnaissance du travail réel · feedback de développement.

Avant / après

Entretien de cadrage avec la direction ou le DRH · réunion de bilan à trois mois.

Intervenant

Eric LARS, consultant ESSMS, coach certifié ICF.

Tarif

Forfait par groupe, sur devis.

Décrypter les dynamiques d'équipe pour agir en conscience

Lire ce qui circule dans une équipe au-delà de ce qui s'y dit : rôles implicites, alliances, jeux d'acteurs, effets de système — et intervenir au bon niveau.

Une équipe ne dit jamais tout ce qu'elle joue. Des rôles s'installent sans avoir été attribués, des alliances se nouent, des conflits anciens produisent des effets longtemps après leur objet. Le cadre qui n'a que le contenu explicite pour lire la situation intervient à côté — et son intervention, souvent, alimente ce qu'elle prétend résoudre.

Ces dynamiques ne sont pas qu'un inconfort : elles se répercutent sur les personnes accompagnées. La loi définit la maltraitance jusque dans ses formes institutionnelles (CASF, art. L. 119-1, issu de la loi du 7 février 2022) et, depuis la loi du 26 mai 2026, le projet d'établissement doit préciser sa politique de prévention de la maltraitance « notamment en matière de gestion du personnel » (CASF, art. L. 311-8). Le manuel d'évaluation de la HAS attend que l'établissement définisse « avec les professionnels » un plan de prévention des risques de maltraitance et de violence (critère 3.11.1), partage une définition commune de la bientraitance « avec l'ensemble des acteurs » (critère 3.1.1) et organise « des espaces de discussion et de partage » pour les professionnels (critère 3.9.3). Lire une dynamique d'équipe avant qu'elle ne se traduise dans l'accompagnement est la part du cadre dans cette prévention.

L'objectif n'est pas de former des experts des modèles, mais des praticiens réflexifs : capables de localiser une difficulté au bon niveau, de repérer les jeux relationnels sans les dénoncer, et de choisir une intervention qui déplace au lieu de figer. C'est l'atelier le plus outillé du catalogue ; ses repères sont toujours ramenés à un usage, une grille de lecture que le collectif emporte et réutilise seul.

Objectifs

- Distinguer un problème d'environnement, de comportement, de compétence, de croyance ou d'identité — et intervenir là où il se situe.
- Identifier les rôles pris et les bascules, sans étiqueter durablement les personnes.
- Comprendre qu'un jeu à deux se joue toujours dans un système plus large.
- Repartir avec une grille d'analyse commune, utilisable en collectif sans l'intervenant.

Programme

Première demi-journée — Décrypter

- Inclusion et contrat de travail du groupe ; fil conducteur annoncé : décrypter, puis agir.
- Localiser la difficulté : les niveaux logiques, de l'environnement à la mission — étude de six situations, une difficulté se traite au niveau où elle se situe.
- Ce qui circule dans la relation : états, transactions, jeux répétitifs — exercices sur énoncés, un entretien, un écrit à une famille.
- Des rôles au déplacement : triangle dramatique puis triangle de responsabilisation ; soutenir sans prendre en charge.
- La grille d'analyse assemblée sur un cas complet.
- Consigne d'observation pour l'intersession.

Seconde demi-journée — Agir

- Reprise : une situation observée avec la grille.
- Lire la maturité du collectif : étapes de développement d'un groupe et courbe de performance ; chacun positionne son équipe, les écarts de lecture sont travaillés.
- Situations réelles à dimension collective, décryptées avec la grille complète — l'intervenant facilite et relie, il ne livre pas la réponse.
- Ancrage : comment utiliser la grille en réunion de direction — forme, tempo, rotation de l'animation.
- Engagement collectif daté sur un premier essai.

Durée

6 h de travail effectif en deux demi-journées de 3 h ; pauses en sus, à votre convenance.

Public

Équipes de direction, cadres intermédiaires, cadres confrontés à une équipe en tension. Particulièrement adapté à un collectif de direction complet.

Prérequis

Aucun.

Groupe

Un atelier, un groupe : 6 à 12 participants recommandés. Sur site, en intra.

Matériau

Vos situations réelles, travaillées de façon anonymisée.

Cas pratiques

- Six situations à localiser
- Exercices sur énoncés, un entretien, un écrit à une famille
- Positionnement de son équipe
- Une à deux situations collectives analysées avec la grille complète.

Vous repartez avec

- Une grille d'analyse de situation, remise au format définitif
- Un vocabulaire commun pour nommer les dynamiques sans mettre en cause les personnes
- Une ou deux situations réelles décryptées
- Le principe d'un rituel d'analyse régulier.

Repères mobilisés

Niveaux logiques (Dilts) · états, transactions et jeux (analyse transactionnelle) · triangle dramatique et triangle de responsabilisation · étapes de développement d'un groupe (Tuckman) · courbe de performance des équipes (Katzenbach & Smith) · grille d'analyse de situation ELS Conseil.

Avant / après

Entretien de cadrage avec la direction ou le DRH · réunion de bilan à trois mois.

Intervenant

Eric LARS, consultant ESSMS, coach certifié ICF.

Tarif

Forfait par groupe, sur devis.

Des réunions utiles : préparer, animer, décider

Faire de la réunion un outil plutôt qu'une charge : décider ce qui mérite une réunion, la tenir, et en sortir avec des décisions qui tiennent.

Un cadre d'ESSMS passe une part considérable de son temps en réunion — d'équipe, de synthèse, de direction, de projet, d'instance — et presque personne ne lui a appris à les conduire. Résultat : des réunions qui débordent, qui refont les mêmes débats, qui se terminent sans décision, et des professionnels qui arrivent à reculer.

Une partie de ces réunions est obligatoire et encadrée : le conseil de la vie sociale et les autres formes de participation des personnes accompagnées (CASF, art. L. 311-6), les consultations du comité social et économique sur les conditions de travail (C. trav., art. L. 2312-8), les réunions de projet où s'exerce « la participation directe de la personne prise en charge à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement » (CASF, art. L. 311-3). Le manuel d'évaluation de la HAS y ajoute « des espaces de discussion et de partage pour les professionnels » (critère 3.9.3). Autant de temps collectifs où la qualité de l'animation conditionne directement la conformité et la qualité de l'accompagnement.

La réunion est souvent le symptôme du reste : ce qui ne se décide pas en réunion se décide dans les couloirs, et ce qui déborde dit quelque chose du collectif. Mais avant d'interpréter, il y a un métier — préparer, cadrer, animer, conclure. Il s'apprend, et il change la semaine de tout le monde. L'atelier est délibérément outillé : chacun travaille sur ses propres réunions et repart avec du matériel réutilisable.

Objectifs

- Décider si la réunion est le bon outil et la cadrer : objectif, participants, livrable attendu.
- Distinguer informer, consulter, décider — annoncer le registre en ouverture et s'y tenir.
- Faire circuler la parole sans perdre le cap : débordements, silencieux, débats qui reviennent.
- Sortir avec un relevé qui tient — qui, quoi, quand — et ce qui en assure le suivi.

Programme

Première demi-journée — Préparer et cadrer

- Inclusion et contrat de travail du groupe.
- Le tri de mes réunions : lesquelles méritent d'exister, lesquelles se remplacent, lesquelles se raccourcissent — chacun passe sa semaine type au crible.
- Les trois registres : informer, consulter, décider ; les réunions hybrides qui échouent faute de l'avoir dit.
- La trame de préparation — objectif, participants, livrable — appliquée à une réunion réelle de la semaine suivante.
- Consigne pour l'intersession : animer cette réunion avec la trame.

Seconde demi-journée — Animer et décider

- Reprise : ce qui a changé, ce qui a résisté.
- Animer la participation : mon style d'animation et ce qu'il produit ; techniques pour les débordements, les silencieux, les débats récurrents — mises en situation sur les cas des participants.
- Conclure en décisions : le relevé de décisions, son suivi, et ce qu'on fait de ce qui n'a pas été tranché.
- Une réunion réelle entièrement reconstruite en collectif.
- Engagement devant le groupe.

Durée

6 h de travail effectif en deux demi-journées de 3 h ; pauses en sus, à votre convenance.

Public

Cadres, équipes de direction, chefs de service — et tout professionnel amené à animer des réunions d'équipe ou de projet.

Prérequis

Aucun. Chaque participant vient avec ses ordres du jour et relevés récents.

Groupe

Un atelier, un groupe : 6 à 12 participants recommandés. Sur site, en intra.

Matériau

Vos réunions réelles : ordres du jour, relevés, situations d'animation.

Cas pratiques

- Tri de sa semaine de réunions
- Trame appliquée à une réunion de la semaine suivante, animée en intersession
- Mises en situation d'animation
- Une réunion réelle reconstruite en collectif.

Vous repartez avec

- La trame de préparation appliquée à l'une de vos réunions
- Le repérage de votre style d'animation
- Une réunion réelle reconstruite
- Un modèle de relevé de décisions prêt à l'emploi.

Repères mobilisés

Registres de réunion (informer · consulter · décider) · trame objectif · participants · livrable · techniques d'animation participative · relevé de décisions et suivi — cadres pratiques ELS Conseil.

Avant / après

Entretien de cadrage avec la direction ou le DRH · réunion de bilan à trois mois.

Intervenant

Eric LARS, consultant ESSMS, coach certifié ICF.

Tarif

Forfait par groupe, sur devis.

Faire équipe de direction : d'un groupe de cadres à un vrai collectif

L'atelier du collectif de direction lui-même : l'appartenance, la solidarité d'arbitrage, les règles et les rituels qui font tenir une équipe de direction.

Beaucoup d'équipes de direction n'en sont pas : des réunions régulières, de l'information échangée, des cadres compétents — et aucun objectif commun, aucune responsabilité mutuelle. Chacun défend son service, le directeur arbitre, et le collectif coûte du temps sans produire ce que seul un collectif peut produire : des décisions portées ensemble, une équité de traitement, un soutien quand l'un flanche.

L'organisation formelle existe souvent. Le document unique de délégation (CASF, art. D. 312-176-5) fixe ce que le gestionnaire délègue au directeur ; le projet d'établissement (CASF, art. L. 311-8) fixe les orientations et doit désormais préciser « la politique de prévention et de lutte contre la maltraitance [...] notamment en matière de gestion du personnel, de formation et de contrôle » (loi n° 2026-404 du 26 mai 2026) ; le manuel d'évaluation de la HAS attend une politique qualité et gestion des risques définie et déployée (critère 3.10.1). Rien de cela ne dit comment une décision prise en comité de direction tient dans les couloirs, ni comment deux cadres cessent de se contredire devant les équipes. Les professionnels, eux, voient tout : la solidarité d'arbitrage n'est pas un confort, c'est ce qui protège les équipes et l'établissement.

L'atelier fait travailler le collectif réel sur lui-même : où en sommes-nous vraiment, qu'est-ce qui nous lie, quelles règles nous donnons-nous, et quels rituels feront tenir cela quand la pression reviendra.

Objectifs

- Situer son équipe de direction sur la courbe de performance — sans complaisance ni honte : un fonctionnement, pas une valeur.
- Identifier ce qui exige une coproduction du collectif et ce qui reste l'affaire de chacun.
- Se donner des règles que le collectif tiendra : solidarité de décision, désaccords traités en interne, confidentialité, soutien mutuel.
- Installer les rituels qui entretiennent le collectif — dont un rituel d'analyse des situations managériales.

Programme

Première demi-journée — Se regarder fonctionner

- Inclusion et contrat de travail : le droit de passer de chacun, la confidentialité du collectif.
- Où en sommes-nous : chacun positionne l'équipe de direction sur la courbe de performance, les écarts de perception sont travaillés.
- Ce qui nous lie : l'objectif commun qui exige le collectif, distingué de la somme des objectifs de services.
- Ce qui ne se dit pas : les désaccords non traités et leur coût pour les équipes — travail en sous-groupes puis en plénière.
- Consigne d'observation pour l'intersession : repérer une décision du comité de direction et ce qu'elle est devenue.

Seconde demi-journée — Se donner des règles

- Reprise des observations.
- La solidarité d'arbitrage : cas réels du collectif, ce qu'on a fait, ce qu'on fera.
- Notre charte de fonctionnement : règles co-construites, formulées, datées.
- Nos rituels : les temps réguliers qui entretiennent le collectif, dont le rituel d'analyse des situations managériales — premier essai programmé.
- Engagement collectif.

Durée

6 h de travail effectif en deux demi-journées de 3 h ; pauses en sus, à votre convenance.

Public

Collectifs de direction constitués — un directeur et ses cadres. Exclusivement en intra : c'est le collectif réel qui travaille.

Prérequis

La participation du directeur et de l'ensemble des cadres du collectif.

Groupe

Le collectif de direction au complet, jusqu'à 12 participants. Sur site.

Matériau

Le fonctionnement réel du collectif : ses réunions, ses arbitrages, ses accords et ses non-dits — dans le respect du droit de passer de chacun.

Cas pratiques

- Positionnement du collectif sur la courbe de performance
- Travail en sous-groupes sur ce qui ne se dit pas
- Cas réels d'arbitrage
- Rédaction de la charte
- Programmation du premier rituel.

Vous repartez avec

- Un diagnostic partagé du fonctionnement du collectif et de ses écarts de perception
- Un objectif commun formulé
- Une charte de fonctionnement du comité de direction, datée
- Un rituel de direction installé.

Repères mobilisés

Courbe de performance des équipes (Katzenbach & Smith) · objectif commun et responsabilité mutuelle · charte de fonctionnement · solidarité d'arbitrage · rituels de direction.

Avant / après

Entretien de cadrage avec le directeur · réunion de bilan à trois mois avec le collectif.

Intervenant

Eric LARS, consultant ESSMS, coach certifié ICF.

Tarif

Forfait par groupe, sur devis.

Manager dans l'incertitude

Garder le cap quand les repères bougent : réformes, contraintes budgétaires, réorganisations, postes vacants.

Le secteur vit une période où l'incertitude n'est plus un accident mais un régime : réformes qui se succèdent, financements annoncés puis suspendus, postes ouverts sans candidats, réorganisations dont le calendrier glisse. Les cadres doivent décider sans disposer des données et expliquer à leurs équipes des choses qu'ils ne savent pas encore eux-mêmes.

Les outils de pilotage sont pluriannuels alors que la réalité change au trimestre : le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CASF, art. L. 313-12-2) et l'état des prévisions de recettes et de dépenses engagent sur plusieurs années, le projet d'établissement (CASF, art. L. 311-8) sur cinq ans. Le manuel d'évaluation de la HAS attend par ailleurs un plan de gestion de crise et de continuité de l'activité défini « avec les professionnels » (critère 3.14.1) : la capacité à tenir et à communiquer quand les repères manquent est devenue une attente institutionnelle, pas seulement une qualité personnelle.

Deux réponses spontanées échouent : faire comme si l'on savait — la parole du cadre perd sa valeur au premier démenti — et tout transmettre au fil de l'eau — l'équipe absorbe une anxiété qu'elle ne peut traiter. Entre les deux, il existe une pratique : trier ce que l'on sait, ce que l'on ne sait pas encore et ce qui ne dépend pas de nous ; communiquer à un rythme choisi ; et faire du projet d'établissement une boussole de décision plutôt qu'un document d'archive.

Objectifs

- Distinguer les décisions qui peuvent attendre de celles qui ne le peuvent pas, et assumer les secondes.
- Séparer ce sur quoi on agit, ce que l'on influence et ce que l'on subit.
- Dire ce que l'on ne sait pas encore sans perdre en crédibilité ni alimenter l'anxiété.
- Faire du projet d'établissement un critère de décision opérationnel.

Programme

Première demi-journée — Y voir clair

- Inclusion et contrat de travail du groupe.
- Cartographier son contexte : su, pas encore su, hors de portée — chacun sur sa situation réelle.
- Cercles d'influence et de préoccupation : où placer son énergie — travail en binôme sur les cartes.
- Trancher ou attendre : décisions réversibles et irréversibles, étude de cas du secteur.
- Consigne d'observation pour l'intersession.

Seconde demi-journée — Tenir et transmettre

- Reprise.
- Le projet d'établissement comme boussole : extraire deux ou trois critères de décision applicables aux arbitrages en cours.
- Communiquer l'incertitude : le message d'équipe, rédigé et relu en binôme, et le rythme de communication adapté à la période.
- Boussole et vigilance : les repères de prévention de l'usure, pour soi et pour l'équipe.
- Engagement devant le groupe.

Durée

6 h de travail effectif en deux demi-journées de 3 h ; pauses en sus, à votre convenance.

Public

Cadres et équipes de direction en contexte de réforme, de réorganisation, de tension budgétaire ou de vacance de postes.

Prérequis

Aucun.

Groupe

Un atelier, un groupe : 6 à 12 participants recommandés. Sur site, en intra.

Matériau

Le contexte réel de l'établissement ou de l'association, et les décisions en attente.

Cas pratiques

- Cartographie de son contexte
- Étude de cas trancher ou attendre
- Extraction de critères de décision du projet d'établissement
- Message d'équipe rédigé et relu.

Vous repartez avec

- Une cartographie de votre contexte
- Un message d'équipe rédigé et un rythme de communication
- Deux ou trois critères de décision tirés du projet d'établissement
- Des repères de vigilance sur l'épuisement.

Repères mobilisés

Cercles d'influence et de préoccupation (Covey) · cartographie su / pas encore su / hors de portée · décisions réversibles et irréversibles · communication de l'incertitude · projet d'établissement comme référentiel de décision.

Avant / après

Entretien de cadrage avec la direction ou le DRH · réunion de bilan à trois mois.

Intervenant

Eric LARS, consultant ESSMS, coach certifié ICF.

Tarif

Forfait par groupe, sur devis.

Accompagner le changement : conduire une transformation avec son équipe

Fusion, réorganisation, mise en dispositif, nouveau projet : conduire une transformation décidée — donner du sens, associer, traiter les résistances comme des informations, tenir la durée.

Le secteur enchaîne les transformations : fusions d'associations, mises en dispositif, réorganisations de services, déménagements, nouveaux projets d'établissement. Presque toutes butent au même endroit — non sur le contenu, mais sur la conduite : une annonce mal séquencée, des équipes mises devant le fait accompli, des résistances traitées comme de la mauvaise volonté.

La transformation de l'offre est une commande publique : elle s'inscrit dans les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CASF, art. L. 313-12-2) et dans les réformes sectorielles — réforme du financement dans le champ du handicap, loi du 7 février 2022 en protection de l'enfance. Elle a aussi des passages obligés : la consultation du comité social et économique sur « la modification de son organisation économique ou juridique » et sur « tout aménagement important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail » (C. trav., art. L. 2312-8), la révision du projet d'établissement (CASF, art. L. 311-8). Le manuel d'évaluation de la HAS attend une gestion des emplois et des parcours « adaptée aux évolutions du secteur et de sa stratégie » (critère 3.8.3). Le cadre doit tenir ces obligations et, en même temps, emmener des équipes qui n'ont rien demandé.

Conduire un changement décidé n'est pas manager l'incertitude : ici, la direction sait où elle va — la question est d'y emmener les équipes. Cela demande trois choses que l'urgence fait sauter : dire le sens, associer les bonnes personnes au bon moment, écouter ce que les résistances protègent. L'atelier travaille sur la transformation réelle de l'établissement : les participants repartent avec leur propre plan de conduite, pas une méthode générique.

Objectifs

- Formuler le pourquoi, le pourquoi maintenant, et ce qui ne change pas.
- Comprendre les phases par lesquelles passent les équipes et pourquoi elles n'avancent pas au même rythme.
- Cartographier alliés, hésitants et opposants, et décider qui associer, quand, à quoi.
- Séquencer, rendre les premiers résultats visibles, entretenir l'effort quand l'élan de l'annonce retombe.

Programme

Première demi-journée — Comprendre et donner du sens

- Inclusion et contrat de travail du groupe ; la transformation réelle posée sur la table.
- Ce que le changement fait aux équipes : les phases d'appropriation, lues sur la transformation en cours.
- Le socle de sens : pourquoi, pourquoi maintenant, ce qui ne change pas — écrit par chaque participant, confronté en sous-groupe.
- La carte des acteurs : alliés, hésitants, opposants, et ce que chaque résistance protège.
- Consigne pour l'intersession : tester le socle de sens auprès de deux personnes.

Seconde demi-journée — Conduire et tenir

- Reprise : ce que le test a appris.
- Le message d'annonce : rédigé, relu, séquencé — qui entend quoi, dans quel ordre.
- Le plan d'association : qui, quand, à quoi — construit sur la carte des acteurs.
- Tenir la durée : premiers résultats visibles, rythme, ce qu'on fait quand l'élan retombe.
- Engagement devant le groupe sur la première étape.

Durée

6 h de travail effectif en deux demi-journées de 3 h ; pauses en sus, à votre convenance.

Public

Cadres et équipes de direction engagés dans une transformation — ou sur le point de l'annoncer.

Prérequis

Une transformation réelle, en cours ou à venir, que la direction accepte de mettre au travail.

Groupe

Un atelier, un groupe : 6 à 12 participants recommandés. Sur site, en intra.

Matériau

La transformation réelle de l'établissement — c'est elle que l'atelier instruit.

Cas pratiques

- Lecture des phases d'appropriation sur la transformation en cours
- Socle de sens écrit et confronté
- Carte des acteurs
- Message d'annonce rédigé et séquencé
- Plan d'association.

Vous repartez avec

- Le socle de sens de votre transformation, écrit
- La carte des acteurs et un plan d'association
- Le message d'annonce rédigé et relu
- Un plan de conduite séquencé avec ses premiers résultats visibles.

Repères mobilisés

Conduite du changement d'après K. Lewin et J. P. Kotter · phases d'appropriation · carte des acteurs · message d'annonce · résistances comme informations — cadres pratiques ELS Conseil.

Avant / après

Entretien de cadrage avec la direction · réunion de bilan à trois mois.

Intervenant

Eric LARS, consultant ESSMS, coach certifié ICF.

Tarif

Forfait par groupe, sur devis.

Temps, priorités et délégation du cadre

Reprendre la main sur sa semaine quand l'urgence décide à votre place — et protéger le temps qui n'appartient qu'à la fonction de direction.

La semaine d'un cadre d'ESSMS se remplit toute seule : plannings à boucler, remplacements à trouver, familles à rappeler, écrits à relire, instances à préparer, et les professionnels qui frappent à la porte. Le temps de direction — penser, anticiper, décider — est le premier sacrifié, parce qu'il est le seul qui ne réclame rien. Et le cadre qui absorbe tout finit par être le goulot d'étranglement de son propre service.

Le droit encadre ce temps sans le protéger. La plupart des cadres sont au forfait en jours (C. trav., art. L. 3121-58 et suivants), avec une obligation pour l'employeur de s'assurer que leur charge reste raisonnable et un droit à la déconnexion négocié dans l'entreprise (C. trav., art. L. 2242-17) ; l'obligation de sécurité (art. L. 4121-1) vaut pour leur santé comme pour celle des autres. Le document unique de délégation (CASF, art. D. 312-176-5) dit ce que le gestionnaire délègue au directeur, et la chaîne de délégation interne s'écrit dans les fiches de poste ; aucun de ces textes ne dit comment un cadre s'y prend pour déléguer. Le manuel d'évaluation de la HAS attend « des modalités de travail adaptées pour garantir la sécurité, la continuité et la qualité de l'accompagnement » (critère 3.8.5) : un cadre saturé est un risque pour la continuité.

L'atelier ne vend pas une méthode d'organisation personnelle. Il part de la semaine réelle de chaque participant, distingue ce qui relève de l'organisation du service de ce qui relève de ses propres habitudes, et travaille les trois leviers d'un cadre : trier, déléguer, protéger.

Objectifs

- Distinguer l'urgent de l'important dans un ESSMS, où presque tout se présente comme urgent.
- Identifier ses chronophages et ce qu'ils disent de l'organisation du service.
- Déléguer de façon graduée, avec un cadre de contrôle tenable.
- Protéger un temps de direction hebdomadaire et le défendre.

Programme

Première demi-journée — Trier

- Inclusion et contrat de travail du groupe.
- Ma semaine réelle : chacun analyse une semaine passée — ce qui a été fait, ce qui a été subi, ce qui a été repoussé.
- Urgent et important dans le secteur : la matrice confrontée aux cas des participants, et ce qu'on fait des urgences qui n'en sont pas.
- Mes chronophages : les interruptions, les réunions, les sollicitations — tri entre ce qui tient à l'organisation et ce qui tient à soi.
- Consigne d'observation pour l'intersession : noter les interruptions d'une journée.

Seconde demi-journée — Déléguer et protéger

- Reprise des observations.
- La délégation graduée appliquée à un dossier réel : ce qui se délègue, à qui, avec quel point de contrôle.
- Renégocier une tâche subie : mise en situation en binôme — dire non, proposer une alternative, formuler un objectif.
- Protéger le temps de direction : le créneau hebdomadaire, ce qu'on y fait, comment on le tient face aux sollicitations.
- Plan d'action personnel et engagement devant le groupe.

Durée

6 h de travail effectif en deux demi-journées de 3 h ; pauses en sus, à votre convenance.

Public

Chefs de service, cadres de proximité, directeurs adjoints — tout cadre dont la semaine déborde.

Prérequis

Aucun. Chaque participant vient avec l'agenda d'une semaine passée.

Groupe

Un atelier, un groupe : 6 à 12 participants recommandés. Sur site, en intra.

Matériau

Vos semaines réelles, vos dossiers, vos sollicitations.

Cas pratiques

- Analyse d'une semaine réelle
- Tri de ses chronophages
- Plan de délégation d'un dossier réel
- Renégociation d'une tâche subie en mise en situation.

Vous repartez avec

- La lecture de votre semaine : subi, choisi, repoussé
- Un dossier réel délégué avec son cadre de contrôle
- Une formulation éprouvée pour renégocier une sollicitation
- Un créneau de direction hebdomadaire défini et défendu.

Repères mobilisés

Urgent et important (matrice d'Eisenhower) · délégation graduée · chronophages et interruptions · savoir dire non et formuler un objectif · temps de direction protégé — cadres pratiques ELS Conseil.

Avant / après

Entretien de cadrage avec la direction ou le DRH · réunion de bilan à trois mois.

Intervenant

Eric LARS, consultant ESSMS, coach certifié ICF.

Tarif

Forfait par groupe, sur devis.

Prévenir l'usure professionnelle et les RPS : le rôle du cadre

Repérer tôt, agir juste, prévenir dans l'organisation — sans se substituer à la médecine du travail ni porter seul ce qui relève de l'institution.

Dans les ESSMS, l'exigence émotionnelle est le quotidien : détresse des personnes accompagnées, violence parfois, postes vacants qui chargent ceux qui restent, injonctions contradictoires entre le projet, les moyens et le cadre. L'usure s'installe par paliers, et le cadre de proximité est le premier à en voir les signes — un professionnel qui s'isole, un service où les arrêts se succèdent, une réunion où plus personne ne parle. Il est aussi, souvent, le dernier à savoir quoi en faire.

La responsabilité n'est pourtant pas optionnelle. L'employeur « prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs » (C. trav., art. L. 4121-1), selon des principes de prévention qui commencent par éviter le risque et adapter le travail à l'homme (art. L. 4121-2) ; les risques psychosociaux s'évaluent dans le document unique (art. R. 4121-1), et l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail, étendu par arrêté du 23 avril 2009, désigne parmi ses facteurs « l'organisation et les processus de travail, les conditions et l'environnement du travail, la communication ». Depuis la loi du 26 mai 2026, le projet d'établissement doit préciser sa politique de prévention de la maltraitance « notamment en matière de gestion du personnel » (CASF, art. L. 311-8). Le manuel d'évaluation de la HAS en fait un critère d'établissement : « une démarche de prévention des risques professionnels » (critère 3.8.1), une politique de qualité de vie au travail (3.9.1), « des temps de soutien psychologique et/ou éthique » pour les professionnels (3.9.3).

Entre l'obligation de l'employeur et la souffrance d'un professionnel, le cadre tient une place que les textes supposent sans la décrire : repérer, nommer, agir dans ses marges, et faire remonter ce qui le dépasse. L'atelier travaille cette place — avec les outils de la prévention, pas ceux du soin.

Objectifs

- Connaître le cadre juridique et ce qu'il attend concrètement d'un encadrant.
- Lire les signaux faibles, individuels et collectifs, et distinguer un mal-être individuel d'un dysfonctionnement d'organisation.
- Agir dès les premiers signes : l'entretien, le relais, la régulation collective.
- Inscrire la prévention dans l'organisation du service plutôt que dans la vigilance d'une seule personne.

Programme

Première demi-journée — Repérer

- Inclusion et contrat de travail du groupe.
- Ce que la loi attend du cadre : obligation de sécurité, DUERP, acteurs de la prévention et leurs rôles — ce qui relève du cadre, du DRH, du médecin du travail, du CSE.
- Les six familles de facteurs de risque psychosocial (rapport Gollac, 2011), transposées aux situations des participants.
- Lire les signaux faibles : individuels, collectifs, à distance — exercice sur des situations types du secteur.
- Consigne d'observation pour l'intersession.

Seconde demi-journée — Agir et prévenir

- Reprise des observations.
- Analyser une situation d'équipe avec la grille contraintes - ressources - régulation (ANACT) : où sont les leviers du cadre, où s'arrêtent-ils.
- Préparer l'entretien avec un professionnel qui va mal : dire ce que l'on observe, ne pas diagnostiquer, orienter — mise en situation en trinôme avec observateur.
- Prévenir dans l'organisation : espaces de régulation, charge et continuité, ce que le cadre fait remonter et comment.
- Engagement de chacun devant le groupe.

Durée

6 h de travail effectif en deux demi-journées de 3 h ; pauses en sus, à votre convenance.

Public

Chefs de service, cadres de proximité, directeurs adjoints, équipes de direction.

Prérequis

Aucun. L'atelier ne forme pas des référents RPS : il outille des encadrants.

Groupe

Un atelier, un groupe : 6 à 12 participants recommandés. Sur site, en intra.

Matériau

Vos situations réelles d'équipe, travaillées de façon anonymisée ; le volet RPS de votre document unique s'il existe.

Cas pratiques

- Transposition des facteurs de risque à son service
- Exercice de repérage sur situations types
- Analyse d'une situation réelle avec la grille contraintes - ressources - régulation
- Entretien d'alerte en mise en situation.

Vous repartez avec

- La carte des acteurs de la prévention dans votre établissement et votre place dedans
- Une situation d'équipe analysée et ses leviers
- Un entretien préparé
- Deux ou trois mesures de prévention à inscrire dans l'organisation du service.

Repères mobilisés

Obligation de sécurité et principes généraux de prévention · six facteurs de RPS (Gollac) · trois niveaux de prévention · grille contraintes - ressources - régulation (ANACT) · signaux faibles.

Avant / après

Entretien de cadrage avec la direction ou le DRH · réunion de bilan à trois mois.

Intervenant

Eric LARS, consultant ESSMS, coach certifié ICF.

Tarif

Forfait par groupe, sur devis.

Travailler avec l'intelligence artificielle

Comprendre ce qu'est un assistant conversationnel, poser une règle de confidentialité tenable, puis s'en servir vraiment — sur les tâches qui prennent du temps à une direction.

La plupart des directions découvrent ces outils par la porte du moteur de recherche — l'usage le moins intéressant (un assistant ne cherche pas, il rédige) et le plus risqué : une réponse fausse arrive avec le même aplomb qu'une réponse juste, et une référence réglementaire inventée ressemble trait pour trait à une vraie. En ESSMS, deux questions passent avant toutes les autres : quelles données on y met, et qui en répond.

Le cadre s'est précisé. Le règlement général sur la protection des données interdit par principe le traitement des données de santé hors des exceptions qu'il prévoit (règlement (UE) 2016/679, art. 9) — et un ESSMS en manipule en permanence. Le règlement européen sur l'intelligence artificielle (règlement (UE) 2024/1689) impose depuis le 2 février 2025 aux organisations qui déploient un système d'IA de veiller à ce que leur personnel dispose d'une maîtrise suffisante de ces outils (art. 4). Le manuel d'évaluation de la HAS attend enfin que l'établissement définisse et déploie « sa stratégie numérique » (critère 3.15.2). Une direction qui laisse les usages s'installer sans règle ne manque pas seulement une opportunité : elle porte un risque.

L'atelier prend le problème dans l'ordre : comprendre le fonctionnement pour comprendre les limites, situer le cadre, poser la règle, puis passer aux usages — deux, choisis avec l'établissement parmi trois qui rendent du temps à un directeur dès la semaine suivante. L'option de mise en pratique va plus loin : d'autres usages, et la configuration de l'outil retenu.

Objectifs

- Comprendre ce qu'est un modèle de langage et ce qu'il n'est pas : pourquoi il se trompe avec assurance, d'où viennent ses biais.
- Situer le cadre — RGPD et règlement européen sur l'IA — depuis une direction : ce qui est interdit, encadré, libre.
- Écrire une règle de confidentialité : ce qui peut être soumis, ce qui ne le sera jamais, ce qui doit être anonymisé.
- Formuler une demande utile et itérer.
- S'en servir sur deux tâches réelles de l'établissement.

Programme

Première demi-journée — Comprendre et cadrer (démonstration collective)

- Inclusion et état des lieux des usages réels, déclarés ou non.
- Ce qu'est un modèle de langage : il ne cherche pas, il rédige.
- Les limites et les biais vus en direct — provoquer une erreur, la repérer.
- Le cadre : trois questions à poser à tout outil, pas un palmarès ; le règlement européen vu depuis une direction.
- Le tri des données : ce qui entre, ce qui n'entre jamais, ce qui s'anonymise avant.

Seconde demi-journée — Poser la règle et s'en servir (sur machine)

- Rédaction collective de la règle interne d'usage — outils autorisés, données proscrites, usages exclus, cas de la transcription de réunion — livrable emporté.
- Bien demander : rôle, contexte, tâche, format, contraintes ; itérer plutôt que tout demander d'un coup.
- Deux usages au choix parmi trois, sur vos propres documents anonymisés : compte rendu de réunion, synthèse de document, argumentaire.
- Ce qu'on a gagné, ce qui reste à faire soi-même, ce qu'on ne confiera pas.

Option — Mise en pratique (sur machine, 3 h)

- Deux à quatre semaines après le socle, sur l'outil retenu : la règle à l'épreuve de l'usage réel ; deux usages de plus — transcription, relecture d'écrits, messagerie et dossiers, ou l'usage du socle non retenu ; configurer l'outil — instructions permanentes, espaces de projet, assistant configuré pour un usage récurrent ; une première bibliothèque de consignes.

Durée

Socle : 6 h de travail effectif en deux demi-journées de 3 h, pauses en sus. Option « mise en pratique » : une demi-journée de 3 h, deux à quatre semaines après le socle, réservée aux établissements qui l'ont suivi.

Public

Directeurs, directeurs adjoints, chefs de service et cadres de siège qui découvrent l'IA générative.

Prérequis

Aucun prérequis technique. Pour la seconde demi-journée et l'option : un ordinateur par participant et l'accès à l'outil retenu, validés au cadrage avec le service informatique lorsqu'il existe.

Groupe

Un atelier, un groupe : 6 à 12 participants recommandés. Sur site, en intra.

Matériau

Vos propres documents, anonymisés : notes de réunion, rapports, courriers, ordres du jour.

Cas pratiques

- Provoquer et repérer une erreur en direct
- Tri de données réelles
- Rédaction collective de la règle interne
- Deux usages sur vos documents, livrable produit et corrigé en séance.

Vous repartez avec

- Une règle interne d'usage écrite en séance, prête à être soumise à la direction générale et au délégué à la protection des données
- Deux consignes types éprouvées
- Un livrable réel produit et corrigé
- Une idée nette de ce que l'on gagne, de ce qui reste à faire soi-même, de ce que l'on ne confiera pas. Avec l'option : deux usages de plus, un assistant configuré, une bibliothèque de consignes, la règle ajustée.

Repères mobilisés

Fonctionnement d'un modèle de langage · panorama comparé des assistants (revérifié avant chaque animation) · repères RGPD appliqués aux ESSMS · règlement européen sur l'IA appliqué aux ESSMS · grille de tri des données · structure d'une consigne · configuration d'un assistant (option).

Avant / après

Entretien de cadrage avec la direction, incluant le choix de l'outil et l'accès aux comptes · réunion de bilan à trois mois.

Intervenant

Eric LARS, consultant ESSMS, coach certifié ICF.

Tarif

Forfait par groupe, sur devis — socle et option chiffrés séparément.