

GUIDE DE FORMATION

« Parcours Certifiant en Management des Équipes »

Ce dossier appartient à :

.....

2026

Livret d'exercices professionnel

Conduite du changement & Management par objectifs

Public : Managers, chefs de service, responsables d'équipe

Objectif du livret : Fournir un outil pédagogique **clé en main**, directement **opérationnel**, permettant aux participants de repartir avec des livrables exploitables pour leur propre service.

1

Fil conducteur pédagogique

Champ d'application : IME, ESAT, structures d'insertion (CHRS, ACI...), protection de l'enfance (MECS, AED, AEMO)

Le livret intègre les enjeux de **performance financière sous contrainte médico-sociale** (dotations, CPOM, appels à projets, maîtrise des coûts, efficience).

Tout le livret est construit autour d'un **cas réel** : **BASE DE TRAVAIL POUR MANAGER OPERATIONNEL DESIREUX DE METTRE UN PROJET EN PLACE**

Chaque exercice alimente le suivant pour aboutir à une **feuille de route complète de transformation**.

Livrables finaux attendus :

- Diagnostic stratégique du service
- Problématique priorisée
- Objectifs SMART et OKR
- KPIs structurés
- Balanced Scorecard
- Plan d'actions détaillé (WBS, RACI, Gantt)

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	1
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

Exercice 1 – Clarification du périmètre du changement (contexte médico-social)

Objectif pédagogique

Définir clairement **ce qui doit changer**, pourquoi et pour qui.

Consignes

Décrivez votre service tel qu'il fonctionne aujourd'hui en tenant compte des exigences réglementaires, éthiques et du projet d'établissement.

Élément	Description
Nom du service	
Mission principale	
Usagers / bénéficiaires	
Effectif	
Enjeux actuels	
Changements récents ou à venir	

Question clé : *Quel problème concret souhaitez-vous résoudre avec cette démarche ?*

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	2
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

Exercice 2 – Diagnostic stratégique : SWOT du service médico-social

Adapter l'analyse selon le type de structure : IME, ESAT, insertion ou protection de l'enfance.

3

Objectif pédagogique

Prendre de la hauteur et objectiver la situation du service.

Consignes

Complétez la matrice SWOT ci-dessous en vous appuyant sur des faits observables (évaluations HAS, indicateurs ANAP, retours familles/usagers, audits, climat social...).

Forces (internes)	Faiblesses (internes)
Opportunités (externes)	Menaces (externes)

Exploitation

1. Entourez **1 à 2 faiblesses critiques**
2. Entourez **1 opportunité prioritaire**

➡ Ces éléments serviront de base à la problématique centrale.

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	3
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

Exercice 3 – Analyse causale : Diagramme d’Ishikawa (qualité de l’accompagnement)

Objectif pédagogique

Identifier les **causes racines** du problème prioritaire.

4

Problème à analyser

Problème formulé clairement, mesurable et observable.

Axes d’analyse (adapter si besoin – référentiel médico-social)

- Gouvernance / Management
- Processus d’accompagnement / Protocoles
- Ressources humaines / matérielles
- Compétences / qualifications
- Organisation / coordination
- Cadre réglementaire / partenaires

Travail demandé

Pour chaque axe, listez les causes possibles.



Travail demandé aux apprenants

1. Inscrire le **problème** à droite du diagramme
2. Reporter les **catégories de causes** sur les arêtes principales
3. Identifier et noter les **causes possibles** pour chaque catégorie
4. Approfondir si nécessaire en ajoutant des **sous-causes**
5. Identifier les **causes les plus probables ou critiques**



Questions d’analyse (optionnelles)

- Quelles causes reviennent le plus souvent ?
- Quelles causes sont maîtrisables à court terme ?
- Quelles actions correctives peut-on proposer ?

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	4
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

✓ Conclusion attendue

- Synthèse des causes principales
- Proposition d'une ou deux pistes d'amélioration

1. Méthodes

- Procédures
- Organisation du travail
- Processus

2. Main-d'œuvre

- Compétences
- Formation
- Motivation
- Communication

3. Matériel / Machines

- Équipements
- Outils
- Maintenance

4. Matières

- Qualité des ressources
- Disponibilité
- Fournisseurs

5. Milieu (Environnement)

- Conditions de travail
- Contraintes externes
- Bruit, espace, climat, contexte

(Optionnel selon le cas : ajouter **Mesures / Management / Moyens financiers**, etc.)

Question clé : Sur quelles causes avons-nous réellement la main ?

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	5
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

Exercice 4 – Formulation d'un objectif SMART

Objectif pédagogique

Transformer un problème en **objectif clair et mobilisateur**.

6

Rappel SMART

- Spécifique :
- Mesurable
- Atteignable
- Réaliste
- Temporellement défini

Exercice

Objectif initial (souvent flou) :

Objectif reformulé SMART :

Auto-évaluation

Critère	Oui / Non
Spécifique	
Mesurable	
Atteignable	
Réaliste	
Daté	

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	6
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

Exercice 5 – Déclinaison stratégique : OKR (alignement projet d'établissement & performance financière)

7

Exercice 6 – Construction des KPI (pilotage qualité, activité et performance financière)

Exemples d'indicateurs adaptés

- Taux d'occupation / file active
- Coût par usager / par place
- Taux d'absentéisme
- Turn-over
- Taux d'incidents / événements indésirables
- Taux de réalisation des projets personnalisés
- Écart budget prévisionnel / réalisé

Objectif pédagogique

Piloter la performance sans surcharger le management.

Consignes

Sélectionnez **5 à 8 KPI maximum**, en privilégiant des indicateurs de qualité de l'accompagnement et de conditions de travail.

KPI	Ce que je mesure	Source	Fréquence	Responsable

Question clé : *Si cet indicateur se dégrade, que fais-je concrètement ?*

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	7
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

Exercice 7 – Balanced Scorecard médico-sociale orientée efficience

Objectif pédagogique

Équilibrer performance financière, opérationnelle et humaine.

Axe	Objectifs	Indicateurs
Ressources & efficience économique		
Usagers & familles		
Processus internes		
Professionalisation & QVT		

8

→ Vérifiez l'alignement avec les OKR et KPI définis précédemment.

Exercice 8 – Feuille de route opérationnelle (WBS – logique CPOM / plan d'amélioration)

Objectif pédagogique

Découper le projet en actions concrètes et maîtrisables.

Travail demandé

Décomposez l'objectif en lots, puis en tâches.

Lot	Tâche	Livrable

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	8
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

Exercice 9 – Matrice RACI

Objectif pédagogique

Clarifier les rôles et responsabilités.

Activité	R	A	C	I

9

R = Réalise / A = Approuve / C = Contribue / I = Informé

Exercice 10 – Planning de pilotage (Gantt)

Objectif pédagogique

Sécuriser le déploiement dans le temps.

Consignes

Positionnez les tâches clés dans le temps.

Tâche	Début	Fin	Jalons

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	9
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

Exercice 11 – Pilotage du changement en contexte médico-social

Objectif pédagogique

Anticiper les résistances et accompagner les équipes.

10

Acteurs	Impacts du changement	Risques	Actions d'accompagnement

Conclusion – Plan d'engagement managérial

Focus performance financière responsable

- 1 levier d'efficiency identifié sans dégradation de l'accompagnement :
- 1 coût à mieux maîtriser :
- 1 indicateur financier que je vais suivre mensuellement :

Mon engagement en tant que manager

Mon engagement en tant que manager

- 1 action à lancer sous 15 jours :
- 1 indicateur que je vais suivre :
- 1 point d'équipe à organiser :

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	10
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

Kit Manager – Lettre de cadrage & méthodologie projet

Objectif du document

Fournir aux managers un **outil opérationnel clé en main** pour **CADRER**, **LANCER** et **PILOTER** un projet de transformation en conciliant **performance durable** et **Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT)**.

11

Ce document sert à la fois de :

- Lettre de cadrage pour vous aider à monter vos projets avec vos équipes
- Guide méthodologique pas à pas,
- Support de pilotage tout au long du projet.
- Guide pour rédiger votre Mémoire de soutenance

1. MODÈLE – LETTRE DE CADRAGE PROJET

1.1 Contexte et enjeux

Contexte :

(Description factuelle de la situation actuelle, éléments déclencheurs, constats terrain)

L'objectif ici est de donner **un panorama clair de la situation actuelle** et **de justifier la nécessité du projet**.

Enjeux :

- Enjeux de performance : (qualité, délais, coûts, satisfaction, etc.)
- Enjeux humains et QVCT : (charge de travail, coopération, sens, conditions de travail)

1- Contexte

A. Collecte d'informations

- a. Recueillir les données internes et externes pertinentes : rapports d'activité, audits, enquêtes, observations terrain, entretiens avec les équipes.
- b. Identifier les éléments déclencheurs du projet : problèmes existants, demandes clients, évolution réglementaire, innovations technologiques, besoins stratégiques.

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	11
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

B. Analyse factuelle

- a. Décrire la situation actuelle de manière objective.
 - i. Exemple : processus en place, outils utilisés, performances observées, organisation des équipes.
- b. Relever les constats terrain : Analyse SWOT
- c. Analyser les causes ; diagramme d'Ishikawa

C. Synthèse narrative

- a. Rédiger un paragraphe clair et concis qui explique **pourquoi le projet est nécessaire et quel problème ou opportunité il adresse.**
- b. Éviter les jugements subjectifs ; privilégier les données et observations vérifiables.

B. Enjeux

Les enjeux correspondent aux bénéfices attendus et aux contraintes à adresser. On peut les structurer en deux axes :

1. Enjeux de performance

- Identifier les indicateurs clés impactés par le projet : qualité, délais, coûts, satisfaction clients ou internes.
- Expliquer comment le projet permettra d'améliorer ces indicateurs.

Méthode : SMART ET OKR

- Lister les KPI actuels et leur valeur.
- Définir la cible ou l'amélioration attendue.
- Mettre en lien l'objectif du projet avec la stratégie globale de l'organisation.

2. Enjeux humains et QVCT (Qualité de Vie et Conditions de Travail)

- Identifier l'impact du projet sur les équipes : charge de travail, coopération, sens au travail, conditions matérielles et organisationnelles.
- Anticiper les besoins d'accompagnement et de formation.

Méthode :

- Mener des entretiens ou questionnaires auprès des équipes concernées.
- Cartographier les risques psychosociaux éventuels.
- Définir les leviers d'amélioration : participation, communication, formation, ergonomie.

C. Conseils pratiques

1. Utiliser des faits chiffrés et des constats observables plutôt que des opinions.
2. Structurer le texte en sous-parties claires : Contexte / Enjeux de performance / Enjeux humains.
3. Limiter la longueur : la lettre de cadrage doit rester synthétique et opérationnelle.
4. Illustrer par des exemples concrets ou des chiffres clés pour renforcer la crédibilité.

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	12
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

1.2 Finalité et objectifs du projet

Finalité du projet :

(À quoi doit servir ce projet, pour l'organisation et pour les équipes)

Objectifs globaux : SMART et OKR (ici ca consiste à répondre à la question à l'issue du projet nous aurons atteint

13

- Objectif de performance : ...
- Objectif QVCT : ...

1.3 Périmètre et parties prenantes

- Périmètre inclus :
- Hors périmètre :

Parties prenantes clés : MATRICE R.A.C.I qui vont être les acteurs du projet , quels vont être leurs rôles et responsabilités et les liens qui les relie, principes de communication

- Sponsor :
- Manager pilote :
- Équipe projet :
- Acteurs associés :

Activités / Tâches	R (Responsable)	A (Accountable)	C (Consulted)	I (Informed)

Rappel rapide

- **R – Responsable** : réalise la tâche
- **A – Accountable** : valide et est responsable final
- **C – Consulted** : donne un avis / expertise
- **I – Informed** : est tenu informé

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	13
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

1.4 Principes de conduite du projet

- Démarche participative et factuelle
- Co-construction avec les équipes
- Pilotage équilibré performance / QVCT
- Droit à l'ajustement et à l'apprentissage

14

2. TRAME MÉTHODOLOGIQUE – ÉTAPE PAR ÉTAPE

ÉTAPE 1 – Analyse de la situation (Diagnostic)

Objectif

Comprendre la réalité du fonctionnement actuel avant toute décision.

Logique managériale

Pas de solution pertinente sans diagnostic partagé et objectivé.

Outils

- Audit organisationnel (données chiffrées et qualitatives)
- Analyse SWOT

Questions clés

- Qu'est-ce qui fonctionne aujourd'hui ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées par les équipes ?
- Quels impacts sur la performance et la QVCT ?

Livrables

- Diagnostic synthétique
- SWOT validée collectivement

Lien Performance & QVCT

Cette étape permet d'identifier les tensions organisationnelles et les ressources existantes, en donnant la parole aux équipes.

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	14
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

ÉTAPE 2 – Analyse des causes

Objectif

Identifier les causes racines des dysfonctionnements.

15

Logique managériale

Traiter les causes profondes évite les actions superficielles et l'épuisement collectif.

Outil

- Diagramme d'Ishikawa

Livrables

- Carte des causes
- Causes prioritaires à traiter

Lien Performance & QVCT

Met en lumière les causes organisationnelles (et non individuelles) des difficultés rencontrées.

ÉTAPE 3 – Problématique et lancement du projet

Objectif

Formuler clairement le problème à résoudre et engager les acteurs.

Logique managériale

Une problématique claire donne du sens et sécurise le changement.

Outils

- Formulation de la problématique
- Démarche de conduite du changement (inspiration Kotter)

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	15
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

Livrables

- Problématique partagée
- Gouvernance projet définie

Lien Performance & QVCT

Réduit les résistances et renforce l'adhésion des équipes.

16

ÉTAPE 4 – Définition des objectifs

Objectif

Traduire la vision en objectifs clairs et mesurables.

Outils

- Objectifs SMART
- OKR (Objectifs & Résultats Clés)

Livrables

- Objectifs SMART formalisés
- OKR validés

Lien Performance & QVCT

Des objectifs clairs donnent des repères, favorisent l'autonomie et évitent les injonctions contradictoires.

ÉTAPE 5 – Structuration du projet

Objectif

Organiser le travail et sécuriser l'exécution.

Outils

- Feuille de route / WBS
- Matrice RACI

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	16
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

Livrables

- Planning macro du projet
- RACI partagée

Lien Performance & QVCT

Clarification des rôles et responsabilités, réduction de la charge mentale et des conflits.

17

ÉTAPE 6 – Pilotage et suivi

Objectif

Mesurer l'avancement et ajuster en continu.

Outil

- Tableau de bord projet

Indicateurs

- Indicateurs de performance
- Indicateurs QVCT (charge, climat, retours équipes)

Livrables

- Tableau de bord partagé
- Rituels de pilotage

Lien Performance & QVCT

Permet un pilotage équilibré et une amélioration continue.

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	17
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

MODELE ET TRAME

Modèle SWOT

Forces Faiblesses Opportunités Menaces
--

18

Modèle Ishikawa

Problème central à poser :

Méthodes	Moyens	Management	Main d'œuvre	Matériel

Modèle Objectifs SMART

Objectif :

Critère	Formulation
Spécifique	
Mesurable	
Atteignable	
Réaliste	
Temporel	

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	18
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	

Modèle OKR

Objectif :

Résultat clé 1 :

Résultat clé 2 :

Résultat clé 3 :

Élément	Contenu
Objective	Améliorer l'engagement de l'équipe
Key Result 1	Taux de participation aux réunions > 90 %
Key Result 2	Mise en place de 2 rituels d'équipe d'ici 3 mois

19

Modèle RACI

Livrable	Responsable	Acteur	Consulté	Informé

Modèle Tableau de bord

INDICATEUR	OBJECTIF	RESULTAT	ECART	ACTIONS CORRECTIVES

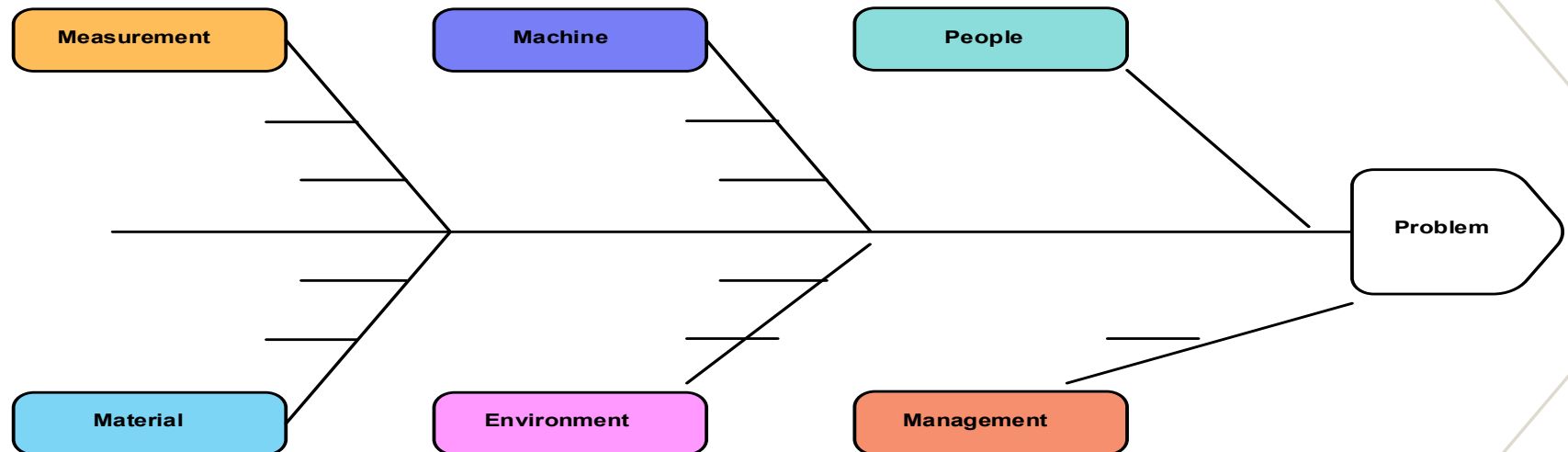
4. SYNTHÈSE MANAGÉRIALE

Cette méthodologie permet de conduire des projets :

- structurés et sécurisés,
- orientés résultats et conditions de travail,
- favorisant l'engagement durable des équipes.

Elle positionne le manager comme **pilote du sens, de la performance et de la QVCT**.

Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	19
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	



Document : PARCOURS UMANE 2025	Date de création : 07/25	Par : Christine LANQUETIN	Validé par : Thibault MAZARD	19
Version Qualiopi V9	Date de modification : 08/25	Par : Christine LANQUETIN	Le : 08/2025	