

## Atelier de formation-action

### Pilotage

Approfondir son style de direction et d'encadrement

13 jours / du 3 octobre 2025 au 29 juin 2026

Inscriptions avant le 26 juin 2025

#### Objectifs pédagogiques

- Conjuguer contextes, cahiers des charges, choix de programmation, rythmes d'activités, conditions de faisabilité
- Choisir son positionnement de direction et d'encadrement en cohérence avec le cœur de son projet
- Identifier son rapport au pilotage et à l'encadrement pour mieux se positionner
- Utiliser des outils de pilotage et d'encadrement ajustés : planification, organisation du travail, animation de groupes - gouvernance/ équipe/ partenaires-, modèle économique, évaluation
- Analyser les situations professionnelles complexes rencontrées, qu'elles relèvent de problèmes de régulation des relations de travail, d'organisation, de stratégie, de positionnement

#### Public concerné et prérequis

Profil : directeur-riche, co-directeur-riche, tandems de direction, directeur-riche adjoint-e de structure, membres d'équipe de direction, responsables de lieux, d'organisations, de coopératives, etc. en charge du pilotage du projet.

Plusieurs personnes d'une même équipe peuvent suivre ensemble cette formation-action.

Disciplines : secteur artistique et culturel, économie sociale et solidaire, environnement, ...

Prérequis : être en poste dans les fonctions indiquées ou avec une expérience récente dans ces fonctions

Formation accessible aux personnes en situation de handicap.

Nous vous invitons à prendre contact avec notre référente handicap, Anne-Laurence Vesperini (anne-laurence@labelleouvrage.fr – 01 53 36 76 50) afin d'étudier les modalités de participation adaptées.

#### Paysage et intentions

Dans un secteur d'activité soumis à de très fortes évolutions sociales, juridiques, économiques, les compétences de pilotage au service des projets artistiques et culturels s'avèrent plus décisives que jamais. A travers cette formation, nous proposons un parcours qui permet à chaque pilote de projet d'affirmer son positionnement et de travailler à la cohérence entre l'élaboration de son projet et la manière dont il ou elle le dirige.

Les questions d'encadrement prennent une place particulière dans la formation, car les compétences

en ce domaine sont désormais cruciales, en relation avec des attentes accrues de la part des salarié.es et des aspirations fortes à renouveler l'exercice de la fonction de direction.

Pour mener son projet, la création d'outils de pilotage de son activité est un champ de réflexion incontournable. Ces outils sont des moyens précieux d'aide à la décision et de développement des activités : planification, organisation du travail, économie du projet, choix de gestion, direction d'équipe, stratégie de partenariat et de communication, le tout en cohérence avec la singularité du projet de la structure.

## Programme

Au cours de ces journées, vous pourrez :

- Prendre du recul au sein d'un groupe de pairs sur les questions de pilotage
- Elaborer des évolutions dans vos pratiques professionnelles et les questionner avec d'autres dans le cadre d'un espace à la fois neutre, formel, et bienveillant
- (Ré)articuler les outils de pilotage avec les éléments du projet que vous menez

[Jours 1, 2, 3, 4, 5 - Vendredi 3 octobre, lundi 3 novembre, lundi 1er décembre 2025, lundi 12 janvier et lundi 2 février 2026 - Présentation, analyses de situations de pilotage par les participant·e·s et outils de mise en œuvre](#)

A partir de la méthode pédagogique appelée « analyse de pratiques professionnelles », décrite ci-dessous, les cinq premiers jours de la formation sont dédiés à l'exposition au groupe de situations de pilotage amenées par chacun des stagiaires. Il s'agit concrètement d'exposer puis d'analyser ces situations rencontrées dans l'exercice de son métier de pilote, ouvrant ainsi une compréhension des processus à l'œuvre, permettant de mieux les appréhender par la suite. Les situations de pilotage travaillées peuvent concerner tant la question du projet en lui-même que sa conduite en tant que chef·fe d'équipe. Il peut s'agir, par exemple, de situations liées à la gestion de son équipe, à la présentation de son projet (« cartographie » et axes), à une négociation avec des partenaires, à la mise en place d'une stratégie ou d'outils. Les retours du groupe et les apports méthodologiques permettent au·à la stagiaire d'affiner la singularité de son style de pilotage, d'enrichir la lecture des situations, de percevoir les zones d'incompréhension et d'élaborer des propositions de résolution pouvant être mises en œuvre entre chaque journée.

[Jours 6, 7, 8, 9 - Jeudi 12, vendredi 13, lundi 16 et mardi 17 mars 2026 - Articulation entre parcours socioprofessionnel, projet et modalités de pilotage](#)

Il s'agit d'explorer le projet piloté et ses relations fines avec le contexte professionnel et social, puis de s'intéresser à son parcours professionnel replacé dans son contexte à la fois familial, social, historique, géographique, de repérer les liens qui le constituent mais aussi de percevoir l'articulation avec les projets de développement professionnel, les incidences du parcours sur la conception et la façon de mettre en œuvre les projets. Ce travail permet concrètement de revisiter l'articulation entre son parcours professionnel passé et son positionnement présent, tant dans le choix du projet actuel que dans le style de pilotage.

[Jours 10, 11, 12, 13 - Vendredi 10 avril, mardi 19 mai, lundi 8 juin et lundi 29 juin 2026 - Analyses de situation de pilotage par les participants et outils de mise en œuvre](#)

Ces quatre dernières journées poursuivent l'apport de méthodologies et d'outils à partir de situations issues de l'expérience de chacun, mis au service des objectifs singuliers poursuivis par chaque projet. Il s'agit de poursuivre l'exploration des domaines de pilotage en travaillant plus précisément :

- la structuration juridique,
- la projection et la planification dans le temps : outils de planification de l'activité, du travail individuel et collectif, du suivi des tâches,
- la gestion financière : repérage des éléments fondateurs du modèle économique d'un projet, exploration des outils de budget prévisionnel, de contrôle budgétaire,
- la relation avec les partenaires : identification des stratégies à conduire en direction des partenaires financiers, opérateurs et institutionnels,

- l'organisation du travail : schémas organisationnels, outils de référentiels de compétences par famille de métiers, organigrammes, profils de postes, protocoles de recrutement, protocoles de travail et de communication interne, notamment gestion d'équipe à distance (multi sites, télétravail), agencement logistique,
- la communication du projet : supports de communication, argumentaire ajusté à l'interlocuteur

Ces journées permettent un travail d'adaptation de ces outils au contexte singulier du projet et au style de pilotage choisi par chaque pilote.

Objets de travail :

- Cultiver votre posture singulière de pilote,
- (Ré)énoncer vos choix,
- Renforcer et mettre en perspective le projet de votre structure,
- Identifier vos conditions de faisabilité, notamment juridiques et économiques
- Identifier les compétences métiers nécessaires à vos réalisations,
- Concevoir l'organisation du travail en adéquation avec le projet et sa temporalité,
- Inventer et développer des outils de pilotage ajustés aux activités,
- Explorer votre équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle,
- Penser le conflit et l'indignation comme éléments dynamiques.

## Formatrices

- **Anne-Gaëlle Adreit**, consultante, formatrice et coordinatrice de projets culturels
- **Cymbeline Chaplain**, consultante, formatrice

## Modalités pédagogiques

Conditions de faisabilité : Confidentialité, présence assidue sur tous les temps de la formation (formation intégralement en présentiel), écoute réciproque, bienveillance, attitude participative, implication personnelle.

## Moyens pédagogiques et techniques

Les moyens pédagogiques et techniques sont ajustés à la nature des compétences visées :

- **Pour soutenir l'acquisition de compétences liées à la posture professionnelle :**  
L'utilisation de la **méthode d'analyse des pratiques professionnelles** : fréquemment utilisée dans les secteurs de la santé, de l'éducation et du travail social, l'analyse de pratiques professionnelles est une manière singulière de se former. Elle est basée concrètement sur l'exposition et l'analyse de situations complexes rencontrées dans la vie professionnelle, ouvrant ainsi une compréhension des processus à l'œuvre, permettant de mieux les appréhender par la suite.

La méthode des **récits de vie** : à partir de supports pédagogiques variés (écrits, représentations graphiques, représentations chronologiques...), il s'agit d'explorer votre parcours professionnel replacé dans son contexte à la fois familial, social, historique, géographique, de repérer les liens qui le constituent et de percevoir l'articulation avec vos choix professionnels.

Nous utilisons également cette méthode, notamment dans le cadre des accompagnements d'équipes, pour explorer collectivement le récit de vie de votre structure, ses grandes étapes, ses réussites, ses tourmentes, ses changements, ... le tout en relation avec son contexte spécifique.

- Pour soutenir l'identification de vos compétences :

La méthode de **description de l'expérience professionnelle** : elle s'appuie sur les pratiques de l'accompagnement en Validation des Acquis de l'Expérience. Il s'agit de faire travailler les personnes sur le repérage d'expériences professionnelles significatives, de les amener à décrire les tâches réelles de façon très détaillée, de pouvoir prouver la réalité des pratiques exercées. Cette méthode a le triple avantage de pouvoir explorer la différence entre le travail prescrit et le travail réel, d'approfondir la réalité du travail singulier de la personne, et d'opérer une transformation de la représentation que le sujet a de sa propre pratique et de lui-même en tant que professionnel-le.

- Pour soutenir l'acquisition de compétences organisationnelles et de créativité / d'innovation :

La **résolution de problèmes par la créativité** : recherche de solutions et résolution de problèmes par des méthodes favorisant l'expression des personnes : collectographes, organigrammes, jeux de rôles, simulations de situation...

- Pour soutenir l'acquisition de compétences techniques :

Des **mallettes pédagogiques relatives aux conduites de projets ainsi que des exemples d'outils professionnels** issus de pratiques de terrain sont fournis aux participant-e-s, par exemple :

- Pour la formulation du projet et son évaluation : méthode de recueil d'informations, de formulation écrite et orale du projet, de présentation, d'évaluation.
- Pour la gestion du temps : outils de planification de l'activité, du travail individuel et collectif, du suivi des tâches.
- Pour la construction de projets partagés : outil de pilotage à plusieurs partenaires, schéma des phases, analyse des responsabilités, cartographie des actions, ...
- Pour la gestion financière : outils de prévisions et de contrôle budgétaires, de gestion de la trésorerie.
- Pour l'organisation du travail et la réflexion RH : outils de référentiels de compétences par famille de métiers, entretiens, outils d'animation et de contribution, profils de postes, schémas organisationnels, organigrammes, protocoles de réunions, protocoles de travail au quotidien (agencement des bureaux, classement, création d'outils spécifiques...), protocoles de recrutement.
- Pour la conduite de mission : outils d'accueil de la demande, de la mise en place du cadre, méthodes d'animation, construction de dispositifs d'accompagnement, d'évaluation, élaboration de grille de lecture des situations.
- Pour l'évaluation : outils de conduite d'évaluation, méthode du cadre logique.
- Pour la gestion des conflits : approches des notions de conflictualités individuelles et collectives, protocoles d'ajustements, conduite de dispositifs d'amélioration des relations de travail, principes d'éthique de la parole.
- Pour la médiation des conflictualités professionnelles : approche des notions de médiation et de négociation dans le continuum des différentes modalités de règlement des conflits, adaptation des processus en fonction des objectifs recherchés, positionnement et méthodologie du médiateur-trice.

## Mode de validation des acquis

Un principe d'évaluation continue est mis en œuvre tout au long de la formation : la construction temporelle de la formation permet l'expérimentation sur le terrain entre chaque session, et le suivi des mises en œuvre.

En début de chaque journée de formation, un temps est dédié au suivi et à l'évolution de l'expérimentation de chacun-e sur son terrain, favorisant :

- l'auto-évaluation par chaque stagiaire sur le développement de ses compétences
- l'adaptation des retours pédagogiques aux difficultés singulières rencontrées par chacun-e.

- l'opérationnalité et l'appropriation des contenus de la formation par chaque stagiaire.

En fin de parcours, un bilan collectif et une évaluation globale de la formation sont effectués avec les stagiaires, permettant de mesurer le chemin parcouru, individuellement et collectivement.

Un entretien individuel de suivi d'une heure est proposé 3 mois après la fin de la formation pour faire ensemble un bilan individuel de la formation et le point sur les besoins pour poursuivre. Cette entretien complète le dispositif d'évaluation.

## Mise en œuvre

- **Durée totale** : 92 heures réparties sur 13 jours
- **Effectif** : 8 à 10 stagiaires
- **Horaires** : 9h30 - 13h00 / 14h30 - 18h00
- **Lieu de formation** : à la Belle Ouvrage à Paris
- **Dates** : 3 octobre, 3 novembre, 1<sup>er</sup> décembre 2025, 12 janvier, 2 février, 12, 13, 16 et 17 mars, 10 avril, 19 mai, 8 juin et 29 juin 2026
- **Interlocutrice** : Eloïse Dommange
- **Tél** : +33 (0)1 53 36 76 50
- **Email** : [bienvenue@labelleouvrage.fr](mailto:bienvenue@labelleouvrage.fr)
- **Modalités de financement** : nous contacter, nous vous aidons à établir votre dossier de demande de prise en charge (AFDAS, ...).

## Modalités d'inscription

- Envoi d'un CV et d'une lettre de motivation à La Belle Ouvrage avant le 26 juin 2025.
- Entretiens exploratoires téléphoniques pour vérifier l'adéquation entre les attentes des stagiaires et les objectifs de la formation.
- Validation de l'inscription et établissement du dossier de prise en charge.