MINISTÈRE
DE LA FONCTION PUBLIQUE,
DE LA SIMPLIFICATION
ET DE LA TRANSFORMATION
DE L'ACTION PUBLIQUE

Liberté
Égalité
Fraternité

Direction interministérielle
de la transformation publique

Idées d'ateliers pour coconstruire d'autres manières de *travailler ensemble*

Octobre 2024

le campus
DE LA TRANSFORMATION



Innovation

Les différents modules pour mener des ateliers d'intelligence collective

En fonction de vos objectifs, vous pourrez combiner ces différents modules pour créer votre séminaire d'équipe adapté à vos besoins

30 min

Mieux se connaître pour faire collectif (débat mouvant)

1h30 à 2h00

Travailler autrement (module 1) :
Définir ensemble les rites et rythmes de notre collectif

1h30

Travailler autrement (module 2) : passer à l'action collectivement

1h30 à 2h

Célébration !
Se projeter sur les succès pour mener un projet efficacement et en transversalité

1h30

Détour par le futur
alignement des objectifs et des moyens pour y arriver : la flèche d'action

1h

Le book de l'équipe : Notre complémentarité

1h

Carte d'identité : Nos missions, nos valeurs

15 min

Mise en mouvement : options 1, 2 ou 3

Ces ateliers c'est...

Pour qui ?

Vous êtes manager
Vous accompagnez un collectif
Vous faites partie d'un collectif

Pour quoi faire ?

Vous souhaitez poser le cadre de coopération de l'équipe, aligner le collectif sur des valeurs et une vision partagée.

Quand ?

Vous êtes en prise de poste, vous accompagnez un collectif, un nouveau collectif se constitue, un projet de transformation est à venir ou en rythme de croisière dans une logique d'amélioration continue.

Avec quels outils ?

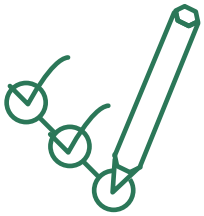
Ce guide, quelques feutres, post-it et paperboard et la conviction que l'intelligence collective est la clé d'une organisation plus efficace !

le campus
DE LA TRANSFORMATION
Direction interministérielle
de la transformation publique

Les grandes règles de l'Intelligence Collective

**Préalablement à tout atelier d'intelligence collective,
posez le cadre de collaboration :**

Les règles de l'intelligence collective :



Écouter avec Attention

Parler avec Intention

Être bienveillant

Se faire confiance

Respecter le cadre

**Vous pouvez le faire expliciter par le groupe et demander à chacun
quels sont ses besoins propres, ce qui lui manque et ce qu'il souhaite ajouter.**

Les règles de l'intelligence collective :



Écouter avec Attention :
ne pas se couper la parole, être attentif à l'autre

Parler avec Intention :
aller à l'essentiel, pas d'autopromotion, ne pas tourner autour du pot,
faire preuve d' authenticité

Être bienveillant :
toutes les idées sont bonnes à prendre, surtout quand on est en position
de management et dès lors que l'on a accepté le collaboratif

Se faire confiance :
confidentialité de ce qui se dit, pour partager les expériences
et pour oser dire

Respecter le cadre :
l'horaire, les règles, le facilitateur

Les modules



5′

TEMPS 1 : Pitch d'introduction

Posez les besoins et le cadre de participation : horaires, pause, règles du jeu et principes de collaboration. De quoi avez-vous besoin pour que cette séquence se passe bien ?

Considérations pour l'animateur *: inspiration possible des grandes règles de l'intelligence collective.*

5′

TEMPS 2 : Présenter la séquence

Dans la salle, matérialisez une ligne au sol séparant la pièce en deux

20′

TEMPS 3 : Les questions au groupe

Entre chaque question n'hésitez pas à proposer à deux ou trois participants de dire deux mots sur leur choix

Question de chauffe (inspirations)

1. Préférez-vous travailler en équipe (Droite) ou de manière indépendante (Gauche) ? Déplacez-vous en conséquence.
2. Préférez-vous le café (Droite) ou le thé (Gauche) pour vous donner de l'énergie le matin ?
3. Êtes-vous plus à l'aise pour prendre des décisions rapidement (Droite) ou après avoir pris le temps de réfléchir (Gauche) ?
4. Êtes-vous plutôt un lève-tôt (Droite) ou un oiseau de nuit (Gauche) ?
5. Préférez-vous communiquer principalement par e-mail (Droite) ou en personne (Gauche) ?
6. Êtes-vous plus enclin à prendre des risques (Droite) ou à éviter les risques (Gauche) dans votre travail ?
7. Préférez-vous les sports d'équipe (Droite) ou les sports individuels (Gauche) ?
8. Préférez-vous travailler sur des projets à court terme (Droite) ou à long terme (Gauche) ?
9. Préférez-vous les voyages en avion (Droite) ou en voiture (Gauche) ?
10. Êtes-vous plus amateur de plage (Droite) ou de montagne (Gauche) ?
11. Etes-vous plutôt « Walking Dead » (Droite) ou « Game of Thrones » (Gauche) ?
12. Préférez-vous voler comme un oiseau (Droite) ou nager comme un poisson (Gauche) ?
13. Votre travail implique de beaucoup collaborer avec vos collègues (Droite) ou beaucoup de productions individuelles (Gauche) ?
14. Êtes-vous plus axé sur les détails (Droite) ou orienté vers la vision globale (Gauche)?

5′

TEMPS 4 : L'enseignement clé

Invitez chaque participant à partager une chose qu'il a appris ou découvert sur l'un de ses collègues

Travailler autrement (1/2) – module 1
Définir ensemble les rites et rythmes de notre équipe

5′

TEMPS 1 : Pitch d'introduction

Posez les besoins et le cadre de participation : horaires, pause, règles du jeu et principes de collaboration. De quoi avez-vous besoin pour que cette séquence se passe bien ?

Considérations pour l'animateur *: inspiration possible des grandes règles de l'intelligence collective.*

5′

TEMPS 2 : Présenter la séquence

Présentez l'objectif de la séquence : « *Définir ensemble les rites et les rythmes de notre équipe : Comment prendre soin de notre collectif ? Comment prendre le pouvoir sur le temps ? Comment prendre des décisions autrement ? Comment mener des réunions utiles?* »

Considérations pour l'animateur *: Répartir les participants en sous-groupes de 5 à 6 personnes (autant de sous-groupes que nécessaire).*
Vous aurez besoin de feuilles de paperboard ou des posters en annexe, post-it, feutres.
Distribuez un ou des posters thématiques (Annexe 1) à chaque sous-groupe. En fonction du nombre de personnes : chaque groupe travaille sur une thématique différente ou une thématique est traitée par plusieurs groupes en simultanée.

30′

TEMPS 3 : Réfléchir en 3 temps sur la thématique 1 en sous-groupe

- **Temps individuel :** Instaurez un temps individuel, indispensable pour que chacun s'approprie la thématique et réfléchisse indépendamment du groupe. Laissez à disposition des post-it. Chacun peut ainsi inscrire ce qu'il propose de continuer dans le fonctionnement actuel, ce qu'il propose d'arrêter, ce qu'il propose de tester (pour chaque cas, une couleur de post-it différente).
- **Inspiration :** Disposez sur une table ou à proximité des participants les cartes inspirations (*Annexe 2).* Ces cartes peuvent venir en soutien si nécessaire.
- **Emergence et convergence collective :** Invitez chacun à placer sur les posters ses post-it en les explicitant et invitez le groupe à converser sur les différentes propositions. Vous pouvez commencer à regrouper les idées par grandes thématiques pour faciliter la mis en commun par la suite.

30′

TEMPS 4 : Réfléchir à la thématique suivante

Répétez le même séquencement que lors du temps 2 sur une autre thématique à l'aide d'une autre affiche à compléter. Refaire le même atelier pour chaque nouvelle thématique, puis passer au temps 5.

Considérations pour l'animateur *: Dans le cas ou un groupe ne traite que d'une seule thématique, passez directement au temps 5.*

30′

TEMPS 5 : Partager et décider ensemble

Retour en plénière.
Sur les 4 thématiques, chaque sous groupe pitch les idées clés de son affiche, que le collectif pourrait expérimenter dans les prochaines semaines. Le collectif enrichit les idées.

Pour structurer le passage à l'action, voir le module « Travailler autrement (2/2) ».

5'

TEMPS 1 : Introduction de la séquence

A la suite du m*odule, « Travailler autrement (1/2) : Définir ensemble les rites et rythmes de notre collectif »,* capitalisez sur les idées proposées par le collectif pour définir un plan d'action reprenant les propositions qui peuvent être mises en œuvre rapidement et celles qui nécessitent un travail d'approfondissement.

Considérations pour l'animateur : Reposer le cadre de participation et les besoins des participants (voir module 1/2). Vous aurez besoin de feuilles de paperboard, post-it, feutres.

40'

TEMPS 2 : Faire le tri des idées collectivement

Reprenez les idées exprimées au temps 5 du module 1 et lancez un échange collectif pour arbitrer quelles idées expérimenter en priorité : celles qui peuvent être mises en œuvre rapidement, celles qui nécessitent un travail d'approfondissement. Vous pouvez favoriser l'échange, vous pouvez proposer un vote pour définir des priorités, etc. Le manager de l'équipe peut se positionner sur certains sujets.

Le groupe peut déjà prévoir les personnes en charges, les échéances, les points d'étapes (Annexe 3). Les tableaux deviennent des engagements individuels et collectifs.

Considérations pour l'animateur : Durant cette répartition dans les colonnes, invitez le groupe a reformuler chaque idée en utilisant des verbes d'action
Ex : Réunions trop longues > *reformulation :* Raccourcir les réunions, suivi éventuellement d'une proposition immédiate : les limiter à 45 min.

40'

TEMPS 3 (inspiration) : Formaliser le plan d'action pour les actions à approfondir

Pour les actions à approfondir, invitez le groupe à formaliser un plan d'action en utilisant la matrice RACI (Annexe 4). Il s'agit de définir qui est en charge, quelle temporalité, quels acteurs mobilisés et quels moyens nécessaires. Cette réflexion induit également de fixer une prochaine date pour requestionner collectivement la pertinence de ces arbitrages et leurs avancées, de l'aborder lors d'une prochaine réunion de service, de prévoir un temps de retour d'expérience à X mois pour réajuster.

shadow

TEMPS A PART : Une fois cette production entamée, il est nécessaire de mettre au propre le support voire de le finaliser. Vous pouvez l'afficher dans les locaux pour vous assurer de l'appropriation de ces engagements collectifs.

Détour par le futur : alignement des objectifs et des moyens pour y arriver via flèches d'action*

5'

TEMPS 1 : Pitch d'introduction

Posez les besoins et le cadre de participation : horaires, pause, règles du jeu et principes de collaboration. De quoi avez-vous besoin pour que cette séquence se passe bien ?

Considérations pour l'animateur *: Inspiration possible des grandes règles de l'intelligence collective.*

5'

TEMPS 2 : Présenter la séquence

Présentez l'objectif de la séquence : Définir un plan d'action pour atteindre des objectifs, et des indicateurs de réussite.
Exemple : Notre service dans 5 ans, un projet X qui implique plusieurs acteurs, etc.

Considérations pour l'animateur *: Répartir les participants en sous-groupes de 4 à 7 personnes (autant de sous-groupes que nécessaire).*
Vous aurez besoin de feuilles de paperboard, post-it, feutres.

40'

TEMPS 3 : Formalisation de la flèche d'action

Les participants reproduisent la flèche (Annexe 5) sur une grande feuille de paperboard et s'interrogent sur les questions suivantes, en déposant des post-it dans chaque zone (une idée par post-it) :

- Quels sont les objectifs et les indicateurs de réussite du projet ? (zone 1)
- Quels sont les facteurs clés qui vont permettre d'atteindre les objectifs et les indicateurs de réussites de votre projet ? (zone 2)
- Qu'est-ce qui pourrait freiner l'atteinte des objectifs et la réalisation des indicateurs de réussite ? (zone 3)
- Qu'est-ce qui est déjà en mouvement ? (zone 4)
- Quelles actions au cœur de la flèche envisager maintenant au regard de tous ces éléments pour permettre d'atteindre les objectifs et indicateurs de réussite au regard de ce qui est déjà en mouvement, des freins, mais aussi des facteurs clés ? (zone 5)

40'

TEMPS 4 : Compléter le plan d'action

En reprenant les éléments de la zone 5, invitez le groupe à formaliser un plan d'action en utilisant la matrice RACI (Annexe 4). Il s'agit de définir qui est en charge, quelle temporalité, quels acteurs mobilisés et quels moyens sont nécessaires.

*Ce schéma de la flèche action est tiré de « 121 outils pour développer le collaboratif
Animer l'intelligence collective dans vos réunions, ateliers, séminaires », de Cyril de Sousa Cardoso (auteur), Jean-Christophe Messina (auteur)

Célébration ! Se projeter sur les succès pour mener un projet efficacement et en transversalité

5′

TEMPS 1 : Pitch d'introduction

Posez les besoins et le cadre de participation : horaires, pause, règles du jeu et principes de collaboration. De quoi avez-vous besoin pour que cette séquence se passe bien ?

Considérations pour l'animateur *: Inspiration possible des grandes règles de l'intelligence collective.*

5′

TEMPS 2 : Présenter la séquence

Présentez l'objectif de la séquence : se projeter sur un projet à moyen terme pour définir le rôle et la contribution de chacun dans une organisation, les actions à mener et la transversalité à créer pour une meilleur efficacité.
Exemple : la réussite du projet X dans 1 an, fêtons nos réussites pour tel projet de service, etc.

Considérations pour l'animateur *: Préparer des fiches avec les noms des services associés (communication, budget, RH, direction, services « métiers », informatique, etc.). Vous aurez besoin de feuilles de paperboard, de carrés de papier blanc découpés, de pate-à-fix ou scotch et feutres.*

40′

TEMPS 3 : Célébration devant le mur des succès

- L'animateur distribue les fiches « services », les participants sont invités à se regrouper par petits groupes et à se projeter sur le rôle que leur service aurait tenu dans la préparation de ce succès ;
- Ils déterminent 3 à 4 succès en indiquant de quoi il s'agit, comment ils ont fait et les indicateurs de réussite ;
- Ils notent un succès par fiche sur les carrés de papier ;
- L'animateur les invite à venir déposer au mur, sous le nom de leur service, en colonne verticale, leurs succès, en les déclamant à l'ensemble du groupe réuni devant le mur ;
- Les autres services font de même et sont félicités pour leurs succès ;
- A l'issue, un mur des succès est constitué, en silo pour le moment.

40′

TEMPS 4 : Créer les ponts

- L'animateur leur demande de venir créer avec des feutres des ponts et des liens entre les succès des différents services : qui a réussi grâce à qui ?
- Est également indiqué ce qui a permis de le faire, ce qui l'a favorisé, etc

40′

TEMPS 4 : Compléter le plan d'action

- Le groupe peut ensuite être invité à formaliser un plan d'action à partir de ces éléments en utilisant la matrice RACI (Annexe 4)

5′

TEMPS 1 : Pitch d'introduction

Posez les besoins et le cadre de participation : horaires, pause, règles du jeu et principes de collaboration. De quoi avez-vous besoin pour que cette séquence se passe bien ?

Considérations pour l'animateur *: inspiration possible des grandes règles de l'intelligence collective.*

5′

TEMPS 2 : Présentez la séquence

Présenter au groupe les objectifs de cette séquence. L'idée est de définir collectivement l'identité du service, de la mission ou de l'équipe.

Considérations pour l'animateur : Pour ce faire, créez autant de sous groupes que possible pour ne pas excéder 4 à 5 personnes par table.
Vous aurez besoin de feuilles de paperboard, post-it, feutres.

15′

TEMPS 3 : Chaque sous groupe complète son paperboard

Sur chaque table, disposez d'une grande feuille de paperboard en inscrivant en amont les différents champs de réponses attendues

- Qui sommes-nous ?
- Quels sont nos bénéficiaires ?
- Quelles sont nos principales missions ?
- Quels sont nos principaux engagements
- Qu'est ce qui nous différencie des autres ?
- Quels sont nos grands défis ?
- Quelles sont nos forces ?
- Quels sont nos principaux alliés ? (partenaires, interlocuteurs, administrations soutiens)
- Quels sont nos principaux points de vigilance ?

15′

TEMPS 4 : Présentation en plénière des différentes cartes d'identité

10′

TEMPS 5 : Mise en commun

Après la mise en commun des groupes, remplissez la carte d'identité du service sous le format d'une affiche (annexe 6) pour qu'elle puisse être consultable par tous.

Le book de l'équipe : notre complémentarité

5′

TEMPS 1 : Pitch d'introduction

Posez les besoins et le cadre de participation : horaires, pause, règles du jeu et principes de collaboration. De quoi avez-vous besoin pour que cette séquence se passe bien ?

Considérations pour l'animateur *: Inspiration possible des grandes règles de l'intelligence collective.*

5′

TEMPS 2 : Présenter la séquence

Présentez l'objectif de la séquence : déterminer les missions et les compétences de chacun au sein de l'équipe.

Considérations pour l'animateur *: Vous aurez besoin d'imprimer pour chaque participant un book en papier A3 (annexe 7) + autant de book qu'il y a de membres de l'équipe pour chaque sous-groupe.*

10′

TEMPS 3 : Chaque participant réfléchit individuellement et complète une fiche de présentation

Il est demandé à chaque personne de remplir une fiche de présentation où il indique ses missions, talents cachés, compétences etc.

20′

TEMPS 4 : Elaborer le book des participants en sous-groupe

Les participants se regroupent par 3 et complètent le book de l'équipe en essayant d'enrichir pour chaque personne ses missions, ses compétences, etc.

Considérations pour l'animateur : Pour ce faire, créez autant de sous groupes que possible pour ne pas excéder 3 personnes par table.

15′

TEMPS 5 : Mise en commun

En plénière chaque participant révèle sa fiche de présentation, aidé par les autres membres de groupe (qui participent chacun à leur tour à énoncer une mission, une compétence etc.)

Après la mise en commun, les fiches de présentation sont rassemblées et forment un Book, avec lequel l'équipe peut repartir.

Mise en mouvement 1 : Trouver l'intrus

Par trio, chacun donne 3 affirmations/anecdotes personnelles. 2 d'entre elles sont vraies, la troisième doit s'avérer fausse. C'est aux deux autres membres du trio de trouver l'intrus

→ **Bénéfices et atout du format :**
Exercice debout, mise en mouvement, découverte de ses collègues, faible exposition dans un exercice qui reste assez conventionnel.

Mise en mouvement 2 : Portrait collaboratif

Le groupe est divisé en deux : les artistes et les modèles. Placés au centre, les modèles ne bougent pas. Les artistes se placent chacun devant un modèle munis d'une feuille, d'un support et d'un crayon. Objectif ? Dessiner le collègue modèle en face de lui. Complication, toutes les 15 secondes l'esquisse se transmet à un artiste différent, en tournant au signal donné par l'animateur, pour donner naissance à une œuvre à plusieurs mains

→ **Bénéfices et atout du format :**
Plus décalé, l'exercice amène aux rires, à la légèreté et au travail collaboratif tout en remettant en mouvement après le déjeuner

Mise en mouvement 3 : La cohésion au bout des doigts

Un tube de papier roulé est placé sur les deux index de chaque collaborateur placé en ligne. Au signal, ce tube doit être placé au sol, sans jamais tomber.

→ **Bénéfices et atout du format :**
Exercice léger et permet de conclure sur un maître mot : la communication est une clé majeure d'une réussite collective

Déroulé de la journée : inspirations



Déroulé de la journée

Journée cadre de coopération

	3h : Alignement et production collective
9h30 9h45	Introduction
9h45 10h05	**Mise en mouvement 1**
10h05 12h00	**Travailler autrement (module 1)** Définir ensemble les rites et rythmes de notre collectif **2 sous-groupes**
12h00 12h30	**Mieux se connaître pour faire collectif (débat mouvant)**
	3h : Mise en action
14h00 14h15	**Mise en mouvement 2**
14h15 15h45	**Travailler autrement (module 2)** Passer à l'action collectivement
16h00 16h20	**On aura réussi si … (indicateurs du succès)**
16h20 16h40	**Mise en mouvement 3**
16h40 17h00	Clôture, impressions et mot de la fin

Déroulé de la journée

Journée cadre de coopération

2h30 : qui nous sommes et que faisons nous

9h30 – 9h45 Introduction

9h45 – 10h05 **Mise en mouvement 1**

10h05 – 11h00 **Carte d'identité : nos missions, nos valeurs**

11h00 – 12h00 **Le book de l'équipe : notre complémentarité**

2h30 : Mise en action

14h00 – 14h15 **Mise en mouvement 2**

14h15 – 16h00 **Détour par le futur : alignement des objectifs et des moyens pour y arriver via flèches d'action**

Célébration ! Se projeter sur les succès pour mener un projet efficacement et en transversalité

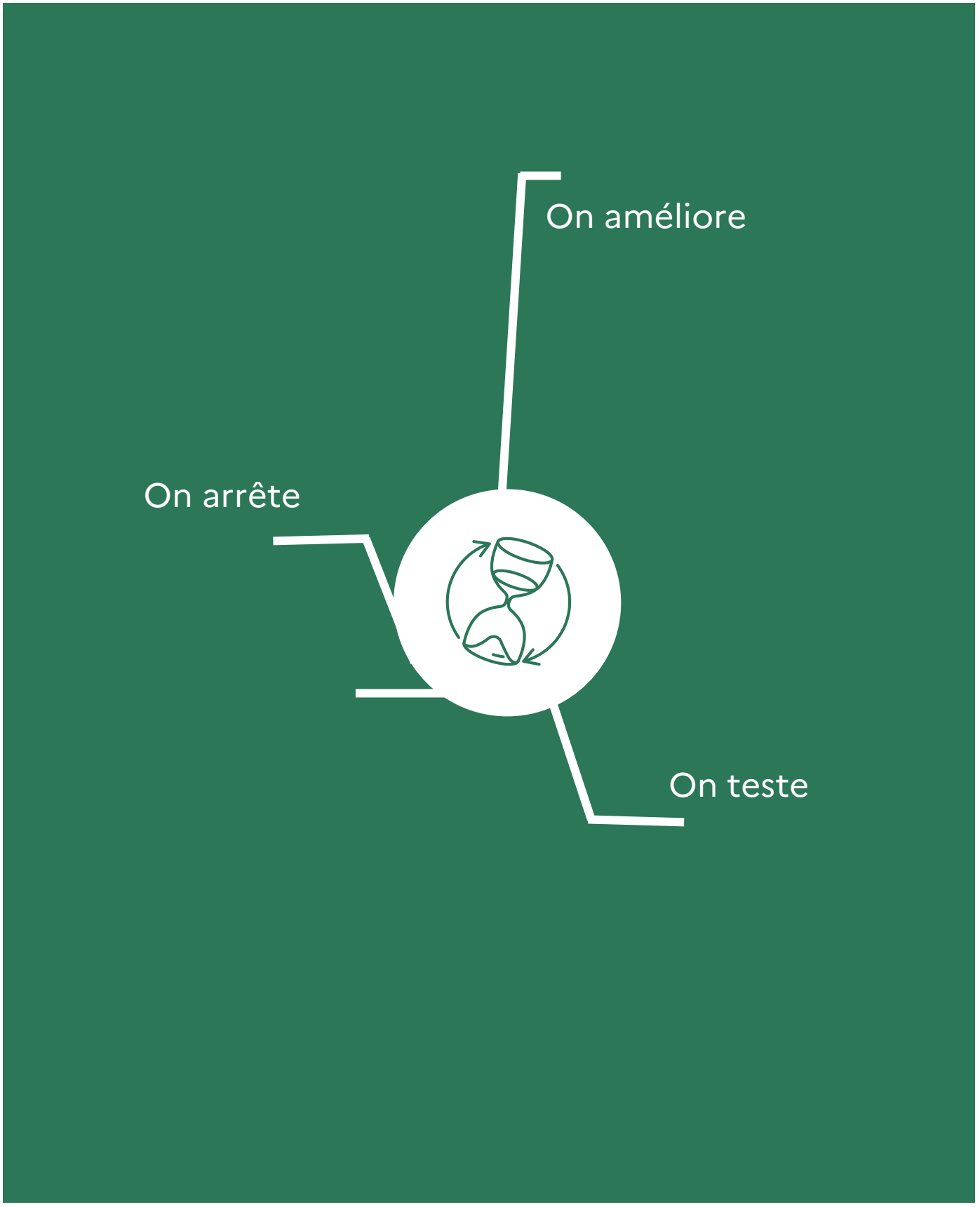
16h00 – 16h15 **Mise en mouvement 3**

16h15 – 16h30 Clôture, impressions et mot de la fin

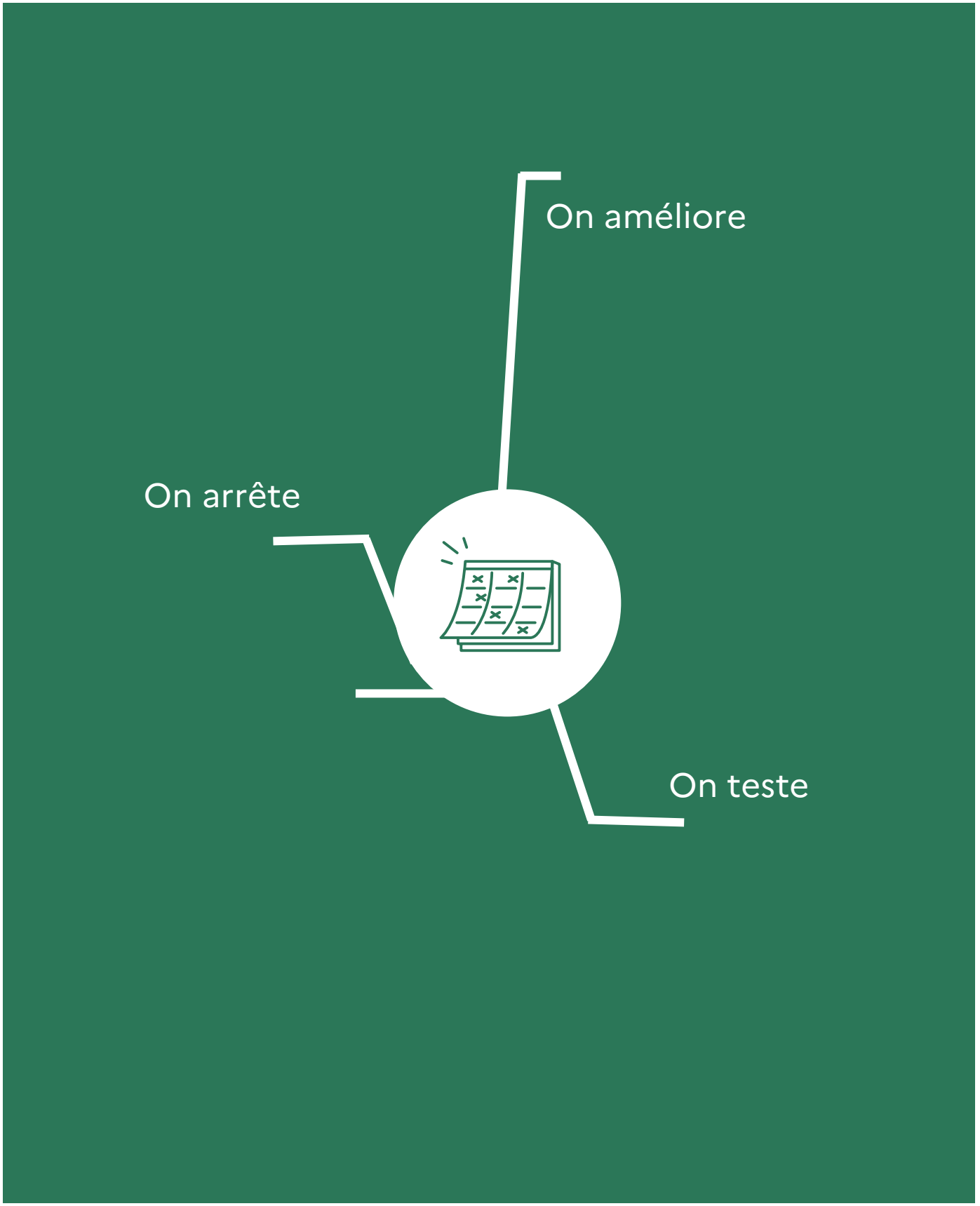
Annexes



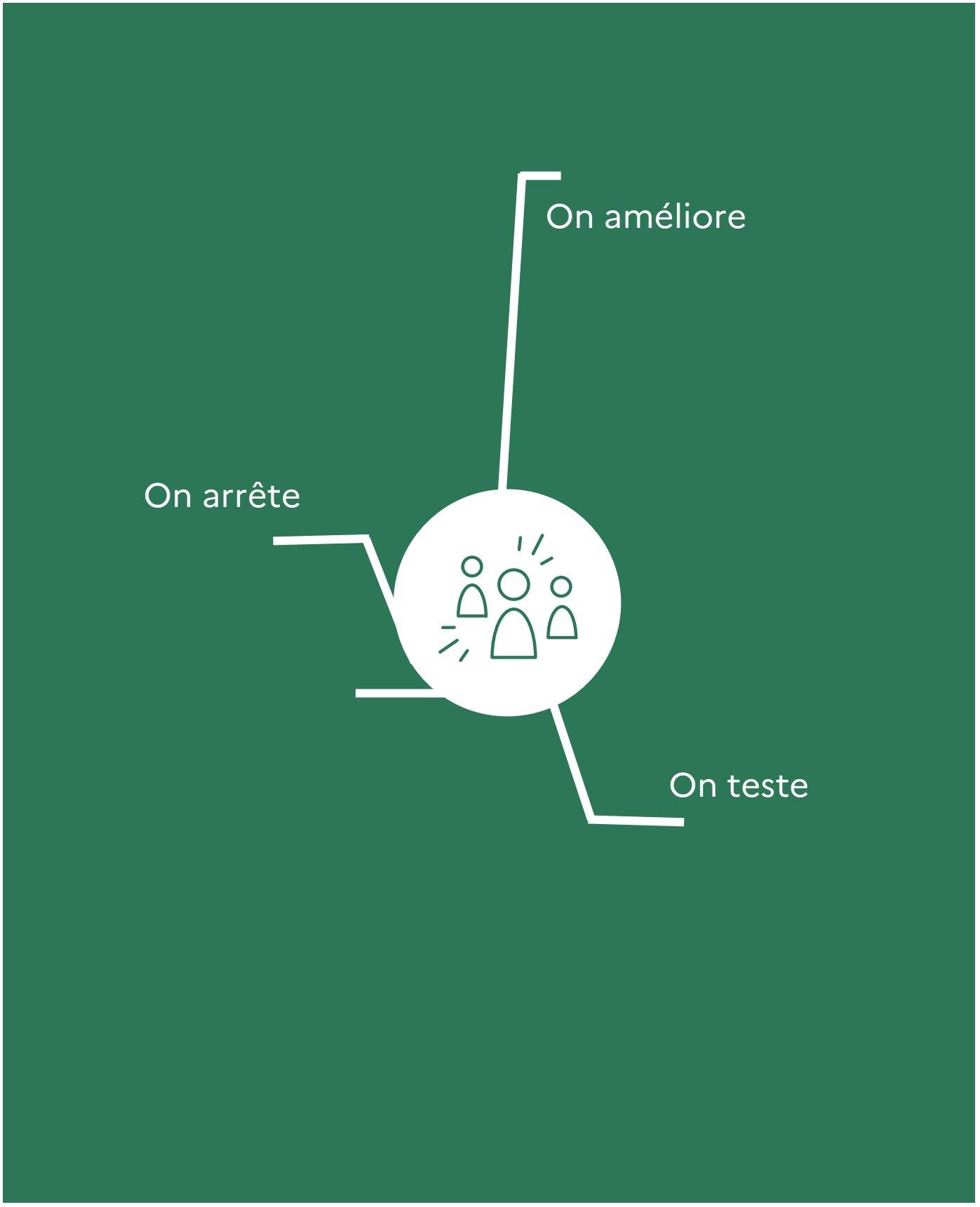
Prenons le pouvoir sur le temps : nos engagements



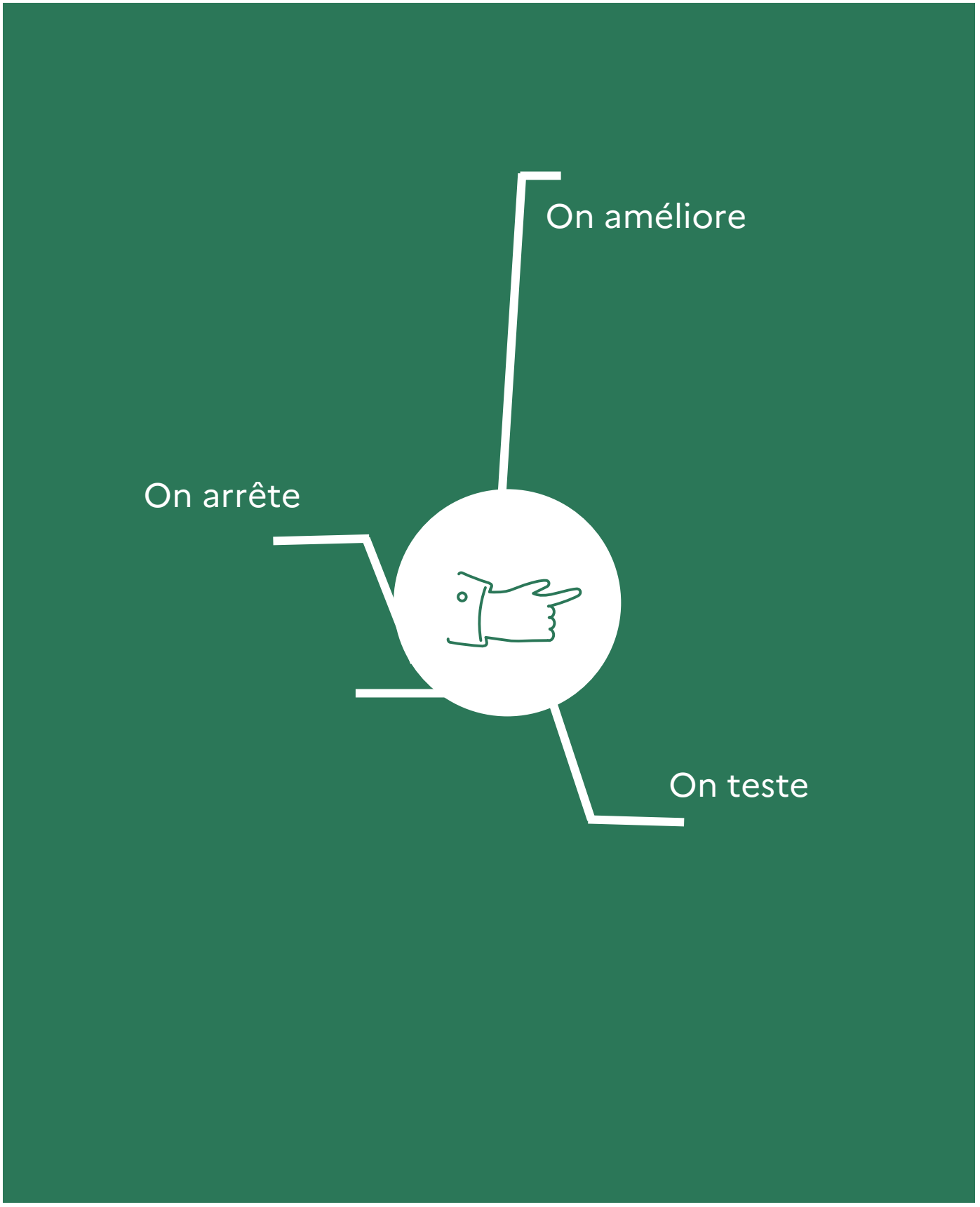
Organisons des réunions utiles : nos engagements



Prenons soin du collectif : nos engagements



Prenons des décisions autrement : nos engagements



Annexe 2 : Cartes inspirations (à découper)

Prenons soin du collectif : nos engagements

Prévoir des temps réguliers pour échanger avec les personnes de son équipe, se rendre disponible	**Questionner l'autre sur comment il va sans « chronométrer » l'échange**
S'investir régulièrement dans des temps informels pour développer sa connaissance de l'autre et établir un lien de confiance	**Prendre le temps de la convivialité et des temps de cohésion même et surtout quand les missions sont fortes et impactantes**
Lorsqu'une nouvelle personne arrive dans l'équipe, prendre l'initiative de l'inclure dans les temps sociaux	**Avant de communiquer son enthousiasme sur un projet, réfléchir également à la perspective de ses interlocuteurs**
Témoin du mal-être d'un collègue, essayer d'adopter sa perspective pour mieux le comprendre, se demander activement : « que pense/ressent/souhaite-t-il ? »	**Si le contexte de l'interaction est tendu ou stressant, redoubler de vigilance envers les interprétations du comportement de l'autre**
Favoriser la transversalité des projets pour créer des liens et des partages de compétences et d'expériences	**Structurer les temps de transmission d'information/ de projet avant toute absence ou départ pour ne pas mettre les collègues en difficulté**
Tenir compte des personnes en télétravail dans l'organisation des réunions	**Donner au collectif de la visibilité sur son lieu de travail et sur son agenda**
En visioconférence, allumer sa caméra	**Structurer l'accueil des nouveaux arrivants**

Annexe 2 : Cartes inspirations (à découper)

Organisons des réunions utiles : nos engagements

Avant de programmer et inviter des personnes à une réunion clarifier les enjeux, l'ordre du jour et la nécessité de leur présence	**Coconstruire l'utilité de la réunion d'équipe en équipe : à quoi elle sert, avec qui, quand, comment**
Sur le suivi d'un projet, programmer des réunions de points d'étapes et des échéances coconstruites avec les porteurs du projet pour ne pas nuire à leur temps de production par des réunions trop précoces ou trop tardives	**La réunion peut être collaborative : Ordre du jour, compte rendu, mise en avant d'un projet, partage d'une difficulté ou d'un échec ; chaque membre de l'équipe peut l'alimenter**
Sur des sujets complexes, organiser des temps dédiés, qui peuvent être structurés (ex : par les méthodes de facilitation de l'intelligence collective)	**Structurer les temps d'échange et inviter à la synthèse dans les propos**
Définir un ordre du jour communiqué suffisamment à l'avance et qui permette aux participants de préparer leur intervention de manière efficace	**Laisser un intervalle entre deux réunions pour préserver l'attention de chacun, anticiper le temps de déplacement ou de connexion et respecter les besoins physiologiques de chacun**
Conclure les réunions sur des sujets complexes par un point rapide de reformulation et de mise en action	**Faire de la réunion d'équipe un temps d'interaction et de coconstruction**

Annexe 2 : Cartes inspirations (à découper)

Prenons le pouvoir sur le temps : nos engagements

Avoir la possibilité de bloquer des créneaux dans son agenda pour des temps de production individuelle afin de ne pas être dérangé	**Avoir la possibilité de bloquer un jour au retour de congés dédié au traitement des emails reçus**
Demander lors de l'attribution d'un nouveau projet de combien de temps (et quels moyens) la personne a besoin pour le mener à bien	**Respecter les contraintes personnelles de chacun et les besoins de déconnexion: horaires des réunions, temps de pause, de déjeuner, de respiration**
De retour de congés, organiser un temps d'échange avec son équipe pour faire le point sur les urgences et ce qu'il faut savoir, afin de ne pas être submergé par les mails à traiter	**Prévoir une journée sans réunion interne pour favoriser les temps de production, de veille, de prise de recul stratégique**
Favoriser la sobriété mail : nombre d'interactions, d'interlocuteurs. Se poser la question de ce qui peut être traité autrement	**Clarifier les commandes et les priorités auprès de son manager pour pouvoir ajuster l'activité**
Donner de la visibilité sur sa charge de travail à son manager afin de lui permettre d'ajuster les priorités	**Être vigilant à la charge de travail de ses collaborateurs, leur poser directement et régulièrement la question**

Annexe 2 : Cartes inspirations (à découper)

Prenons des décisions autrement : nos engagements

Associer les experts d'un sujet à une prise de décision même quand la charge de travail est importante	**Consulter plusieurs sources d'informations dont une contraire à son avis initial avant une prise de décision impactante**
Accepter les foyers de controverses et écouter les contradictions	**Identifier les arguments qui relèvent d'une intuition plus que d'une information fiable**
Suite à un projet impactant, prévoir des temps de retour d'expérience pour en faire une opportunité d'apprentissage et de meilleure prise de décision	**Organiser et structurer les temps de coconstruction pour que la prise de décision soit efficace**
Sur les sujets qui impactent un collectif, organiser des temps de coconstruction pour embarquer et être plus efficace	**Clarifier les circuits de validation et de délégation**
Permettre que la décision se prenne parfois au niveau de celui qui est le mieux placé pour la prendre : fluidifier les circuits de validation et de délégation	**Oser, tester et expérimenter avant de prendre une décision définitive**
Donner des marges de manœuvres aux membres de l'équipe	**Donner une visibilité sur les enjeux stratégiques pour que les membres de l'équipe puissent exercer leurs missions quotidiennes avec efficacité**

Annexe 3 : Tableau des engagements

Leviers actionnables dès maintenant **(victoires faciles, déployables facilement etc.)**	**Travail d'approfondissement**

Annexe 4 : La matrice des responsabilités (RACI)

Comment définir les rôles et les responsabilités ?

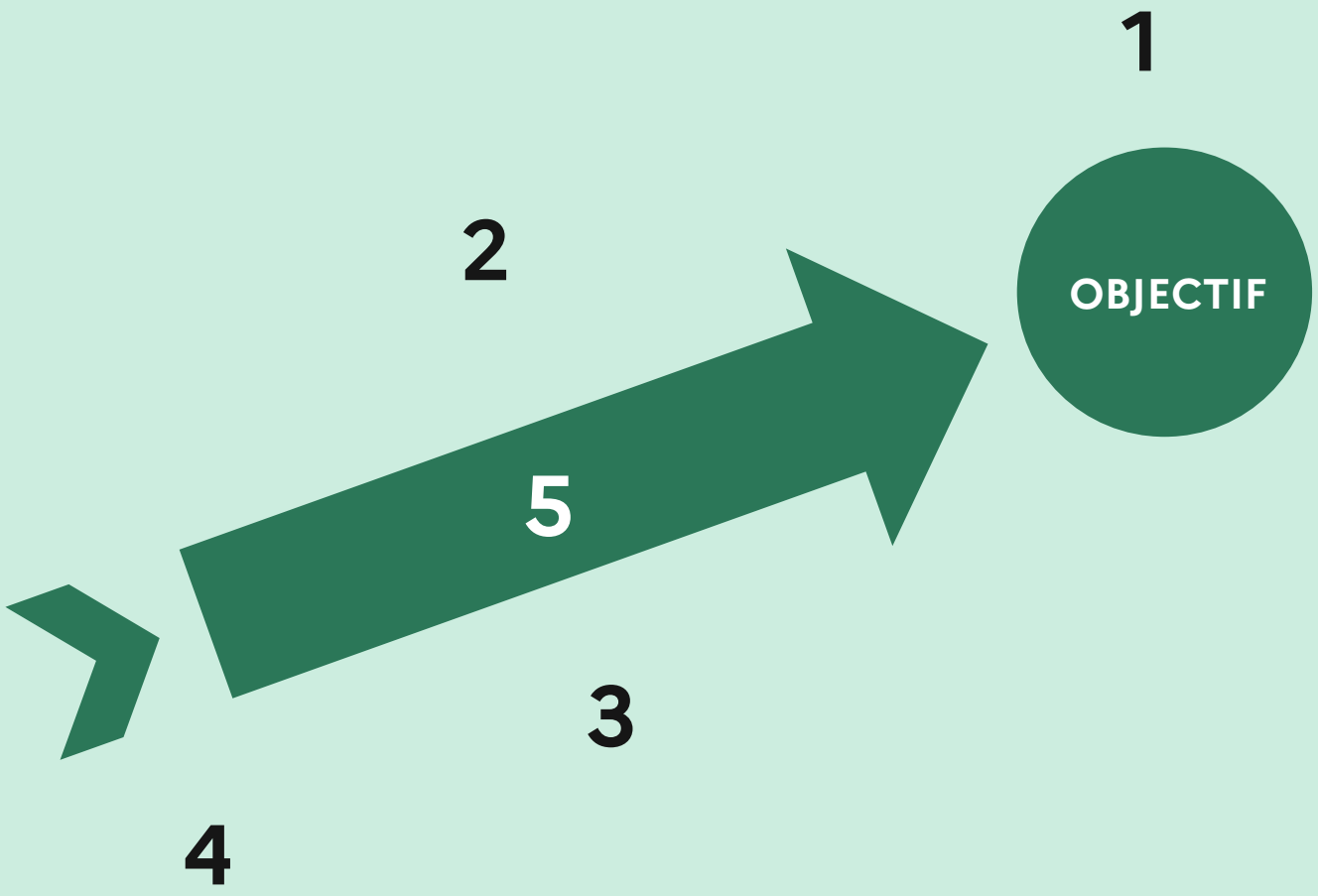
Le nom de la matrice RACI est un acronyme anglais qui désigne :

- **R** (Responsible) : en charge de l'exécution de la tâche/activité, plusieurs « R » peuvent être désignés pour la même activité. Il doit y avoir au moins un « R » sur chaque activité, et « R » peut cumuler « A ».
- **A** (Accountable) : supervisant et rendant des comptes sur le travail effectué, il doit approuver ce que le responsable fait pour se conformer au plan du projet.

  Il n'y a qu'un seul « A » pour chaque activité, et « A » assume « R » lorsque les objectifs de ce dernier ne sont pas atteint. « A » peut cumuler « R ».
- **C** (Consulted) : Délivrant des conseils dans son expertise, c'est une partie prenante clé qui doit être consultée avant tout choix. Ainsi, « C » contribue à l'activité sans être pilote.
- **I** (Informed) : Informé de l'avancement du projet, il ne s'agit pas la plupart du temps d'une personne contribuant directement au projet, mais qui a besoin de mesurer la progression des jalons et des difficultés le cas échéant. Ainsi, « I » n'a pas d'activité dans le projet.

RÔLE	DESCRIPTION
R : Réalisateur / responsable	Qui est affecté à cette tâche ?
A : Approbateur	Qui a le pouvoir de prendre une décision ?
C : Consulté	Qui peut être consulté sur la prise de décision de la tâche et/ou sa participation au moment où elle est réalisée ?
I : Informé	Qui reçoit l'information qu'une tâche a été effectuée ?

Annexe 5 : La flèche d'action*



*Ce schéma de la flèche action est tiré de « 121 outils pour développer le collaboratif
Animer l'intelligence collective dans vos réunions, ateliers, séminaires », de Cyril de Sousa Cardoso (auteur), Jean-Christophe Messina (auteur)

Annexe 6 : La carte d'identité de service

Nous sommes…

Nos missions :

Nos forces

Nos défis

Ce qui nous différencie des autres :

Nos principaux alliés

Nos bénéficiaires

Annexe 7 : Le book de l'équipe



Métier rêvé :

Métier réel :

Mes missions au quotidien :

Mes talents cachés (fun fact)

Mes compétences

Ce que j'aimerais développer demain dans mon travail

Mes principaux interlocuteurs dans l'équipe / service

MINISTÈRE
DE LA FONCTION PUBLIQUE,
DE LA SIMPLIFICATION
ET DE LA TRANSFORMATION
DE L'ACTION PUBLIQUE
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction interministérielle
de la transformation publique

le campus
DE LA TRANSFORMATION

Ce recueil a été réalisé par les équipes de la
Direction interministérielle de la transformation publique

modernisation.gouv.fr

Octobre 2024

Innovation