MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES

Liberté
Égalité
Fraternité

De nouvelles pratiques pour adapter vos façons de travailler

RECUEIL D'INITIATIVES TESTÉES ET RECOMMANDATIONS POUR PASSER À L'ACTION

MARS
2021

Direction interministérielle
de la transformation publique

RESSOURCES

Pour vous aider à mettre en place les méthodologies décrites dans ce recueil, vous pouvez vous référer aux deux documents déjà produits sur le télétravail :

- Guide du télétravail, volet 1 - Quelques repères pour adapter vos pratiques aux modes de travail mixte :
  https://www.modernisation.gouv.fr/home/guide-teletravail-et-presentiel

- Guide du télétravail, volet 2 - Des idées pour discuter en équipe de nos modes de fonctionnement :
  https://www.modernisation.gouv.fr/home/guide-teletravail-et-presentiel

Pour des sujets plus particuliers, vous pouvez également utiliser les ressources suivantes :

- La boîte à outils de la facilitation :
  https://www.modernisation.gouv.fr/sites/default/files/ditp_guidedefacilitation_vf.pdf

- Guide de l'innovation RH :
  https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/hors_collections/guide-atelier-oser-l-innovation-RH.pdf

INTRODUCTION

La crise sanitaire, accélérateur de changement pour l'organisation du travail dans la fonction publique

La crise sanitaire a profondément bousculé notre quotidien de travail et nous avons dû nous adapter rapidement. Toute notre organisation de travail, nos fonctionnements en équipe, nos outils de travail ont changé en très peu de temps. Nous n'étions pas véritablement préparés à un tel basculement vers le travail à distance, mais nous nous sommes adaptés.

Cette capacité de résilience a permis de découvrir de nouvelles méthodes de travail ayant trait à nos relations d'équipe, au pilotage de notre activité ou à notre façon de faire avancer les projets.

La crise sanitaire a aussi révélé les prérequis d'un travail, en mode mixte ou à distance, optimal : une relation managériale renouvelée, permettant le développement d'une relation de confiance réciproque entre agents et encadrants, un dialogue social de proximité soutenu, la valorisation des prises d'initiatives des agents du « terrain », une autonomisation accrue assortie d'une responsabilisation renforcée…

Ce sont autant de facteurs, qui même hors crise sanitaire, gardent toute leur pertinence pour adapter l'organisation du travail dans l'administration.

> « Le placement des agents en télétravail et en brigades présentes alternativement à l'ambassade a contraint certains services à adopter des méthodes de travail plus collaboratives […]. Il est à espérer que tout ou partie de ces bonnes habitudes survivront à la crise actuelle. »

Et maintenant ?

À la suite de son retour d'expérience sur le télétravail durant le confinement, la DITP, avec la collaboration de la DGAFP, a souhaité poursuivre la réflexion afin de capitaliser sur les bonnes pratiques mises en place durant le confinement.

Plus de 2 000 témoignages recueillis

Nous avons recueilli, par des témoignages, des sondages, des ateliers, votre ressenti sur cette période, mais surtout les solutions que vous avez mises en place pour faire face à la crise.

Cette réflexion a été menée et a été réalisée en co-construction avec vous, car chacun peut être acteur de ce changement.

L'objectif de ce recueil est de transmettre et essaimer ces initiatives auprès de tous les agents publics, pour diffuser ces bonnes idées et engager le changement.

> « Il est nécessaire de faire un retour d'expérience pour identifier les points forts et les actions à mettre en œuvre pour consolider ces modes de travail et orienter encore plus efficacement les actions de management, tant dans le management des télétravailleurs que dans le temps dédié au management quand les personnels sont sur site. »

MODE D'EMPLOI

Comment ça marche ?

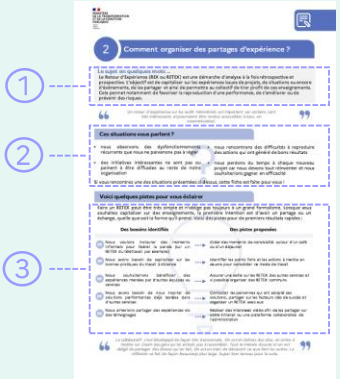
Pour vous aider, le recueil est organisé en 8 fiches, testées par des agents du secteur public.

Elles s'articulent autour de 3 thématiques : renforcer l'efficacité ; accroître la transversalité ; fluidifier l'animation du collectif. Chacune sont identifiable par une couleur distincte.

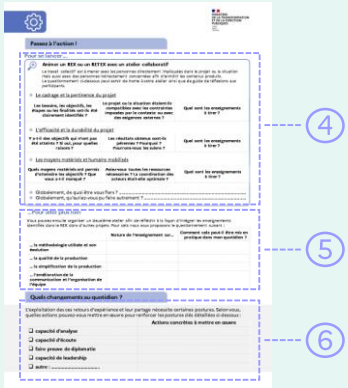
Les fiches s'organisent toutes de la même façon. Vous y trouverez :

- **Au verso :** une mise en perspective du sujet avec un résumé de la problématique et des exemples de situations auxquelles vous avez pu être confrontés, puis des premières pistes de solutions, facilement activables, directement issues d'expériences d'autres agents du secteur public
- **Au recto :** des outils concrets pour vous aider à passer à l'action et à mettre en place des solutions dans votre équipe

VERSO



RECTO



8 fiches-outils pour vous apporter des réponses

LÉGENDES

1. Une présentation synthétique du **sujet** en quelques mots
2. Une traduction opérationnelle de la **problématique**, qui illustre à quelles difficultés concrètes cette fiche permet de répondre
3. Quelques **pistes de solutions** facilement activables, **directement issues d'expériences d'agents du secteur public.** Ces pistes sont parfois illustrées par des **témoignages** d'agents sur des difficultés rencontrées ou sur des initiatives et pratiques mises en place
4. Un premier niveau de **méthode « pour se lancer »,** qui permet de poser les bases du questionnement pour initier l'identification des solutions de changement
5. Un second niveau méthodologique **« pour aller plus loin »** qui offre des clés de questionnement supplémentaires lorsque cela est nécessaire
6. Une **conclusion** pour questionner les postures les plus sollicitées dans la thématique, et vous inviter à réfléchir sur une dimension plus comportementale

SOMMAIRE

FICHE #1

Comment préserver et renforcer les liens collaboratifs au sein de mon collectif ?

#cohésion #sentimentdappartenance

FICHE #2

Comment organiser des partages d'expérience ?

#enseignement #amélioration #prévention

FICHE #3

Comment simplifier et fluidifier les processus et les procédures dans mon service ?

#optimisation #gaindetemps

FICHE #4

Comment repenser le fonctionnement de mon équipe ?

#coordination #organisation

FICHE #5

Comment améliorer le partage et la circulation de l'information entre les membres de mon équipe ?

#engagement #productivité #cohésion

FICHE #6

Comment mettre en place un pilotage efficace ?

#visibilité #coordination #indicateurs

FICHE #7

Comment mettre en place le mode projet pour améliorer la transversalité entre les services ?

#complémentarité #expertise #multidisciplinarité

FICHE #8

Comment développer des techniques collectives de résolution de problèmes ?

#solution #intelligencecollective

Fluidifier l'animation du collectif · Accroître la transversalité · Renforcer l'efficacité

1 Comment préserver et renforcer les liens collaboratifs au sein de mon collectif ?

Le sujet en quelques mots …

La capacité à établir et entretenir une ambiance et des relations professionnelles positives est un facteur déterminant pour l'atteinte des objectifs collectifs de votre organisation.
La qualité des relations facilite également la circulation de l'information, la créativité et *in fine* la prise de décision pertinente.
Afin de renforcer ces liens, il est important de cimenter le collectif autour de pratiques formelles et informelles. Cette fiche vous présente des pratiques utilisables par tous aussi bien en présentiel qu'en distanciel.

Ces situations vous parlent ?

- le niveau d'engagement dans notre équipe est en baisse et nous souhaitons le renforcer
- nous constatons que certains agents participent peu ou pas du tout pendant les temps collectifs
- les échanges au sein de notre équipe sont réduits, et nous craignions que certains agents ne souffrent d'isolement
- une forte proportion des membres de l'équipe ne s'exprime pas lors des réunions

Si vous avez déjà rencontré une des situations présentées ci-dessus, cette fiche est faite pour vous !

Voici quelques pistes testées

Le développement massif du travail à distance a invité les équipes à revoir leur pratiques et à les adapter. Voici quelques-unes des solutions mises en place par les agents du secteur public :

Les besoins qui ont émergé	Les solutions apportées
Le cadre « formel »	
nous devions prendre plus souvent le pouls des équipes pour capter l'état d'esprit et le moral de chacun (en laissant s'exprimer les satisfactions comme les irritants)	nous avons ritualisé en début de réunion un temps de partage du moral de chacun (ex : « humeur du jour »)
il fallait permettre à tous les agents d'exprimer leur ressenti et leur humeur afin de percevoir le niveau de motivation du collectif	nous avons mis en place un baromètre « La Voix des Agents » auquel chaque agent peut **participer anonymement**
nous devions prendre plus souvent du temps pour réaliser des feedbacks entre agents ou avec notre manager sur les activités et les chantiers réalisés	nous avons organisé des échanges réguliers entre agents ou avec notre manager par téléphone, en visio-conférence ou en présentiel, et mis en place un management visuel (voir fiche #6)
Le cadre « informel »	
il était utile de pouvoir partager des informations, des idées, des sujets informels rapidement et spontanément	nous avons mise en place un groupe Tchap dédié (voir fiche #5)
nous avions besoin de partager davantage de moments conviviaux et de favoriser les échanges informels et spontanés	nous avons encouragé les « pauses café » quotidiennes et hebdomadaires sous forme virtuelle, sur un format collectif ou pour des échanges privilégiés
nous devions sensibiliser les équipes au fait que la détection des personnes souffrant d'isolement est l'affaire de tous et que chacun a un rôle à jouer	nous avons décidé d'informer notre manager quand nous observions ou pensions observer une situation d'isolement et, si possible, de proposer un soutien moral à cet agent

Il faut que chaque équipe administrative dispose d'une journée de cohésion et de motivation sous la responsabilité de son chef de service

•

Nous avons mis en place des réunions de convivialité en visioconférence pour prendre des nouvelles et partager les expériences

Passez à l'action !

Pour se lancer....

Mettre en place un baromètre « La Voix des Agents » pour capter leurs perceptions
Ce baromètre permet d'objectiver les ressentis des membres du collectif en matière de moral, de motivation... Les résultats obtenus permettent d'élaborer un diagnostic de la situation. Point d'attention : ces résultats engagent aussi le manager qui doit pouvoir y répondre avec un plan d'action adapté.
Les réponses à un baromètre peuvent prendre des formes physiques ou digitales. Les solutions digitales permettent plus aisément l'anonymat, conformément au RGPD. Il existe par ailleurs plusieurs outils digitaux faciles à utiliser.

1. qui ?

Un administrateur (membre du collectif de travail)

- qui n'est pas le manager direct de l'équipe
- construit et exploite les données du baromètre
- et s'engage à garantir l'anonymat des réponses

2. quand ?

- selon une fréquence hebdomadaire...
- ou plus souvent en période de crise ou de stress

3. comment ?

le questionnaire à construire

- 2 à 4 questions au total
- des questions à choix multiples
- des questions ouvertes offrant un espace d'expression libre

les questions à poser - *exemples*

- comment allez-vous en ce moment ?
- comment percevez-vous l'ambiance ?
- qu'est ce qui vous met en difficulté en ce moment ?
- comment percevez-vous le collectif ?

les outils possibles

- le courriel
- les outils numériques internes à votre administration

4. quel partage ?

- les résultats de ce baromètre sont présentés au collectif pour un constat partagé, par exemple en réunion de service (préférez les restitutions graphiques qui facilitent la comparaison dans le temps des résultats).
- l'administrateur ou le manager propose à chacun de réagir et de partager ses idées d'amélioration
- si nécessaire, organisez une réunion dédiée afin d'identifier et de mettre en place des actions d'amélioration.

... Pour aller plus loin

Vous souhaitez mettre en place de nouvelles pratiques pour renforcer votre collectif, autres que celles proposées ici ? Vous pouvez animer un **atelier de créativité** dédié à cet effet. Voici les étapes qui peuvent vous guider :

1	2	3	4	5	6
préparation :	*présentation :*	*diagnostic :*	*propositions :*	*priorisation :*	*plan d'action :*
imaginez la pratique que vous voulez mettre en place et définissez les modalités de la réunion : - 5/6 pers. - 1 heure de travail - ...	présentez le sens de votre démarche, les objectifs recherchés ainsi que les différents gains attendus	proposez un premier tour de table qui permettra à chacun de s'exprimer sur les difficultés rencontrées	réfléchissez collectivement aux solutions pouvant être mises en place pour pallier les difficultés évoquées (toutes les idées sont les bienvenues)	faites voter les participants afin de faire émerger les 2 ou 3 solutions jugées prioritaires	planifiez et organisez la mise en place des solutions prioritaires et prévoyez un retour d'expérience

Quels changements au quotidien ?

Animer et transformer les pratiques collectives implique de porter une attention particulière aux postures adoptées. Selon vous, quelles actions pouvez-vous mettre en œuvre pour renforcer les postures clés détaillées ci-dessous :

	Actions concrètes à mettre en œuvre
❑ **adopter une posture d'écoute**	
❑ **favoriser la communication**	
❑ **établir un climat de confiance**	
❑ **autre : .....**	

Témoignage

La CNAV a mis en place un baromètre de ressenti de ses agents avec des résultats transparents qui lui a permis d'ajuster ses actions pendant la crise.

Jérôme FRITEAU, directeur des relations humaines et de la transformation de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (CNAV)

Quelles initiatives ont été prises à la CNAV pour accompagner les managers pendant la crise ?
Afin d'accompagner au mieux le management à distance au sein de la CNAV, nous avons notamment animé la communauté managériale chaque jour, sur le réseau social d'entreprise, avec une chronique dédiée à de l'échange de pratiques, des conseils et recommandations sur l'animation d'un collectif à distance, le maintien du lien, la gestion du temps, la priorisation, la gestion des congés…

Qu'est-ce que la crise a changé dans la posture du manager ?
Ce qui m'a le plus marqué dans cette crise, c'est la rupture d'égalité des situations, notion très importante dans le service public.
La crise nous a amenée à rompre avec la notion d'égalité de traitement dans le management au profit de l'équité et du sur-mesure, chaque collaborateur ayant des conditions de travail bien différentes : ceux qui sont dotés en matériel et les autres, ceux qui ont des enfants à la maison et les autres, ceux qui sont confrontés directement à la maladie de leur cellule familiale, les aidants et les autres…
Les managers avaient tendance à appliquer des consignes uniformes transmises par leurs lignes managériales. La crise a bousculé ce modèle traditionnel. Ils ont ainsi été amenés à entrer dans la sphère de l'intime de leurs agents. Il a fallu adapter les process et porter davantage d'attention à l'humain.

La CNAV a mis en place un baromètre de ressenti de ses agents pendant la crise. Comment est née cette initiative et en quoi consiste-t-elle ?
Des collaborations régulières avec des startups depuis 2015 nous a conduit avant la crise sanitaire à mettre en place un baromètre social digital permettant d'avoir des résultats instantanés afin de capter très facilement le ressenti des agents.
Nous l'avions testé à petite échelle, notamment auprès d'équipes vivant des transformations ou sur des projets à forts enjeux.
Nous avons pu le déployer à grande échelle à l'occasion de la crise sanitaire sur l'ensemble de la Cnav et 13 CARSAT.
Le questionnaire a été adressé aux salariés chaque semaine durant le premier confinement.
Il suffisait de 3 minutes pour y répondre.
Cette initiative nous permet d'une part de signifier aux salariés qu'ils ne sont pas isolés pendant cette crise et d'autre part d'ajuster nos actions en fonction des ressentis.
Par exemple, le baromètre a permis le diagnostic d'une forte appréhension des agents d'utiliser les transports en commun en Ile-de-France au moment du déconfinement.
Nous avons ainsi assoupli les horaires de travail afin de favoriser une utilisation des transports en-dehors des pics d'affluence.
Nous avons également adapté notre communication, désormais omnicanale, pour une information en temps réels et une interaction avec les salariés.

"Au final, cette initiative de mesure des ressentis a été très appréciée par les managers et agents car elle a donné lieu à des actions très concrètes."

Les managers avaient accès aux résultats en temps réel grâce à un tableau de bord très ergonomique.

Quelles sont les conditions de réussite d'une telle initiative innovante ?
Il ne faut pas que ce type d'initiative soit une opération de communication.
Il faut être transparent sur les résultats compilés et adapter les plans d'actions aux diagnostics issus de l'exploitation.

Avez-vous pour projet de pérenniser cette action ?
On a déjà lancé un marché public national pour la pérenniser.
L'idée est de réaliser un sondage de ressenti deux fois par an à grande échelle.
Ensuite, on laissera l'outil à la main de directions et d'organismes régionaux qui en feront une utilisation circonstanciée, par exemple dans un contexte de déménagement d'une agence retraite ou encore pour porter une attention particulière à une équipe projet soumise à des contraintes élevées de performance.

Quel conseil donneriez-vous à un manager dans la mise en place d'une initiative innovante ?
La principale qualité est l'audace.
L'engagement des collaborateurs, principal levier de performance dans le service public, requiert un leadership managérial fort.
On reprochera beaucoup plus à un manager une posture d'attentisme que l'échec d'une expérimentation managériale.
Pour se lancer, il faut, plus bien plus que la maitrise des process métiers régissant l'activité de son équipe, mobiliser de fortes compétences comportementales.
Par exemple, la résilience du manager est déterminante pour accompagner son équipe.

2 Comment organiser des partages d'expérience ?

Le sujet en quelques mots …

Le retour d'expérience (REX ou RETEX) est une démarche d'analyse à la fois rétrospective et prospective. L'objectif est de capitaliser sur les expériences issues de projets, de situations ou encore d'évènements, de les partager et ainsi de permettre au collectif de tirer profit de ces enseignements. Cela permet notamment de favoriser la reproduction d'une performance, de s'améliorer ou de prévenir des risques.

Ces situations vous parlent ?

- nous observons des dysfonctionnements récurrents que nous ne parvenons pas à régler
- des initiatives intéressantes ne sont pas ou peinent à être diffusées au reste de notre organisation
- nous rencontrons des difficultés à reproduire des actions qui ont généré de bons résultats
- nous perdons du temps à chaque nouveau projet car nous devons tout réinventer et nous souhaiterions gagner en efficacité

Si vous avez déjà rencontré une des situations présentées ci-dessus, cette fiche est faite pour vous !

Voici quelques pistes testées

Le développement massif du travail à distance a invité les équipes à revoir leur pratiques et à les adapter. Voici quelques-unes des solutions mises en place par les agents du secteur public :

Les besoins qui ont émergé	Les solutions apportées
nous voulions instaurer des moments informels pour libérer la parole sur notre vécu du télétravail	nous avons créé des espaces d'échange autour d'un café ou d'un déjeuner (voir fiche #1) pour pouvoir partager nos expériences
nous avions besoin de capitaliser sur les bonnes pratiques du travail à distance	nous avons mise en place un atelier dédié avec 5 ou 6 agents pour faire un RETEX et identifier les points forts et les actions à mettre en œuvre pour consolider ce mode de travail
nous avions besoin de nous inspirer de choses faites dans d'autres administrations, de démarches déjà éprouvées, et de bénéficier de leur expérience	nous avons mis en place une veille en ligne et consulté des plateformes recensant ces pratiques comme les éclaireurs de la transfo et la bibliothèque des initiatives RH
nous souhaitions partager des expériences via des témoignages	nous avons réalisé des interviews vidéo afin de les partager sur notre intranet et d'autres plateformes collaboratives de l'administration

Il faut trouver du temps pour partager les pratiques professionnelles

•

Il faut arrêter les cloisonnements entre administrations et partager avec tous les outils et les méthodes qui fonctionnent

Passez à l'action !

Pour se lancer....

Animer un REX ou un RETEX avec un atelier collaboratif

Ce travail collectif est à mener avec les personnes directement impliquées dans le projet ou la situation, mais aussi avec des personnes indirectement concernées afin d'enrichir les contenus produits.
Le **questionnement** ci-dessous peut servir de trame à votre atelier et de guide de réflexion pour les participants.

❖ Le cadrage et la pertinence du projet

les besoins, les objectifs, les étapes ou les finalités ont-ils été clairement identifiés ?	**le projet ou la situation était-il compatible avec les contraintes imposées par le contexte ou avec des exigences externes ?**	**quel sont les principaux enseignements à tirer ?**

❖ L'efficacité et la durabilité du projet

y-a-t-il des objectifs que nous n'avons pas pu atteindre ? Si oui, pour quelles raisons ?	**les résultats obtenus seront-ils pérennes ? pourquoi ? pourrons-nous les suivre ?**	**quel sont les principaux enseignements à tirer ?**

❖ Les moyens matériels et humains mobilisés

quels moyens matériels ont permis d'atteindre les objectifs ? que nous a-t-il manqué ?	**avions-nous toutes les ressources nécessaires ? la coordination des acteurs était-elle optimale ?**	**quel sont les principaux enseignements à tirer ?**

❖ De quoi sommes-nous globalement fiers ? .....
❖ Qu'aurions-nous pu faire autrement ? .....

...Pour aller plus loin

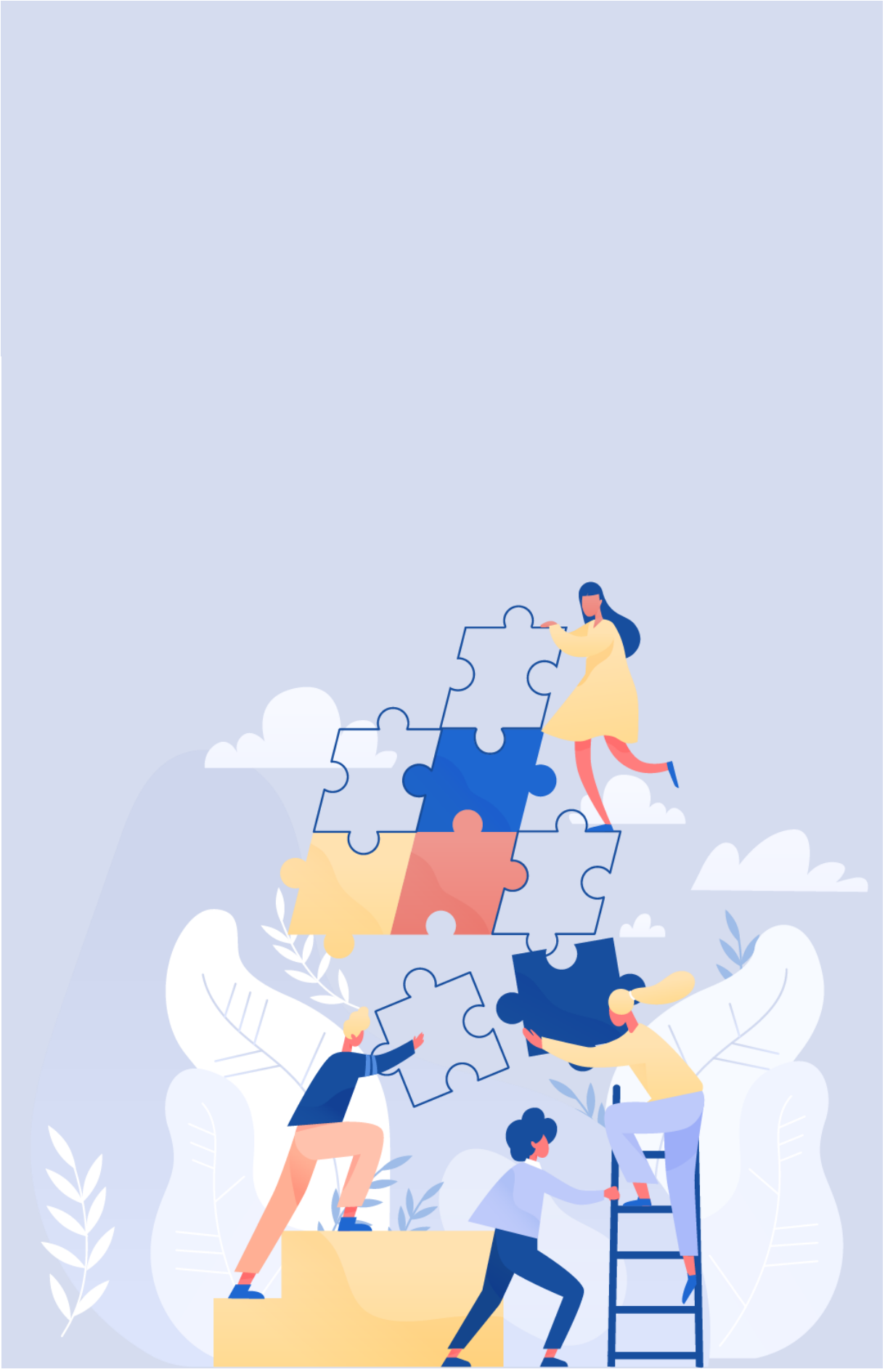
Vous pouvez ensuite organiser un deuxième atelier afin de réfléchir à la façon d'intégrer les enseignements identifiés dans le REX dans d'autres projets. Pour cela nous vous proposons le questionnement suivant :

	nature de l'enseignement sur...	**comment cela peut-il être mis en pratique sur d'autres projets ?**
la méthodologie utilisée et son évolution		
la qualité de la production		
la simplification de la production		
l'amélioration de la communication et l'organisation de l'équipe		

Quels changements au quotidien ?

L'exploitation des ces retours d'expérience et leur partage nécessitent certaines postures. Selon vous, quelles actions pouvez-vous mettre en œuvre pour renforcer les postures clés détaillées ci-dessous :

	Actions concrètes à mettre en œuvre
❑ **avoir une bonne capacité d'analyse**	
❑ **adopter une posture d'écoute**	
❑ **faire preuve de diplomatie**	
❑ **autre : .....**	



Témoignage

Un retour d'expérience a été organisé sur le périmètre administration centrale des MENJS et MESRI au sortir du confinement en juin 2020

Romain THAURY et **Isabelle PICOU**, consultants internes au secrétariat général des MENJS-MESRI

Comment est né ce projet et en quoi a-t-il consisté ?
Ce projet est né d'une demande de la secrétaire générale des MENJS-MESRI, de la secrétaire générale adjointe et des chefs de service.
Les objectifs principaux de ce retex étaient d'aider à la reconstruction du collectif durant la période transitoire de reprise progressive d'activité en présentiel, d'identifier et de diffuser les bonnes pratiques et d'établir un plan d'actions pour répondre aux difficultés rencontrées et améliorer le fonctionnement en période de crise comme en mode nominal.
Il a reposé sur trois approches complémentaires :

- **Une approche collective au sein de chaque direction :** chaque manager a animé un temps d'échange avec son équipe sur la continuité de l'activité, l'organisation collective du travail et les conditions d'exercice durant le confinement et la reprise sur site.
  Cette approche a impliqué tous les niveaux d'encadrement (chefs de bureaux, sous-directeurs,…) ;
- **Une approche transversale entre directions :** 8 ateliers d'échanges à destination de l'encadrement intermédiaire ont été organisés pour croiser les regards sur le management durant la période : difficultés rencontrées et bonnes pratiques mises en place, souhaits d'évolution ;
- **Une approche individuelle :** un questionnaire a été adressé, fin juin, à l'ensemble des agents de l'administration centrale sur la situation de chacun durant le confinement : conditions de travail, charge de travail, communication, conciliation vie personnelle / vie professionnelle, conditions de vie.

Quelles méthodes avez-vous utilisées ?
L'approche transversale a été réalisée sous forme d'atelier d'échanges entre pairs sur les difficultés rencontrées par les managers lors du confinement.
Cet espace d'échange a été très apprécié.
L'approche inter-directionnelle et la bonne représentativité de chaque entité ont permis une vraie richesse dans les échanges.
Pour l'approche collective, un support était fourni à chaque manager avec notamment une proposition de timing, une trame de restitution, des conseils pour l'animation du temps d'échange.
La très grande majorité des managers a joué le jeu et chaque direction a fait une synthèse de ce qui était ressorti de ces échanges.
Ce temps a permis de créer un acte managérial fort et promouvoir de nouveaux modes de management.

Quel bilan tirez-vous de ce retex ?
La mise en œuvre du retex n'a pas posé de difficultés et a pu être mené dans un temps relativement court et avec succès.
Il a été apprécié et a vraiment concerné l'ensemble des personnels de l'administration centrale des deux ministères. Le taux de réponse au questionnaire a été de 70 %.

"Les managers ont apprécié autant les temps en équipe que les ateliers transversaux. L'enjeu de libérer la parole et de recréer du collectif était important. Les managers avaient besoin de ce temps de parole. Il y a eu un réel engagement de la part des managers."

Par ailleurs, au niveau des équipes, les managers ont pu prendre du recul à travers le RETEX sur leurs modes de travail et faire évoluer leurs pratiques.
Un guide *« sur le management d'équipe à distance - Retour d'expériences sur la période de gestion de la Crise, le confinement et la reprise d'activité en présentiel »* a été réalisé et diffusé à partir des éléments issus du retex.
En revanche, la réalisation d'un plan d'action au niveau de l'administration centrale est plus longue et plus compliquée à mettre en œuvre même si de premiers travaux ont été engagés, notamment sur la refonte du PCA.
Les deux principaux points de vigilance seraient d'être clair sur les objectifs notamment de création d'un plan d'action et d'assurer un portage solide tout au long du projet.

Quels sont les 3 conseils que vous donneriez à ceux qui souhaiteraient demain mettre en place un retex ?
La multiplicité des approches (individuelle, collective entre équipe et collectifs transverses) et des formats (questionnaire, réunion d'équipe, atelier d'échanges) a été un point important qui a largement contribué au succès du retex.
L'approche inter-direction a été très riche et a favorisé le croisement des pratiques.
Il ne faut pas cantonner un retex à un service/direction.
L'appui apporté aux managers qui est resté léger avec une trame d'entretien pas trop cadrée ce qui a permis de les aider, de les accompagner mais de ne pas les enfermer et de leur laisser une liberté dans la manière de mener le retex avec leur équipe.

3 Comment simplifier et fluidifier les processus et les procédures dans mon service ?

Le sujet en quelques mots …

Les processus et procédures aident à normer et à structurer la manière de travailler au sein d'une organisation. Ils permettent de délimiter un périmètre d'action et de décrire la manière dont les activités s'enchaînent afin de produire les résultats attendus. Avec l'évolution constante des activités, de la réglementation et des technologies, les processus et procédures doivent être régulièrement questionnés, adaptés et le plus possible simplifiés. Cette simplification apparaît d'autant plus indispensable que se développe le travail à distance.

Ces situations vous parlent ?

- certains de nos processus prennent beaucoup trop de temps à cause de leur complexité
- avec le travail à distance, nous constatons parfois des difficultés à provoquer des arbitrages ou à obtenir des validations, ce qui fait prendre du retard à nos projets
- nous avons des difficultés à respecter notre norme de qualité
- nous constatons que des problèmes surviennent chaque année à la même période, occasionnant des pics de charge et une indisponibilité des ressources

Si vous avez déjà rencontré une des situations présentées ci-dessus, cette fiche est faite pour vous !

Voici quelques pistes testées

Le développement massif du travail à distance a invité les équipes à revoir leur pratiques et à les adapter. Voici quelques-unes des solutions mises en place par les agents du secteur public :

Les besoins qui ont émergé	Les solutions apportées
nous souhaitions réduire les délais de prise de décision	nous avons identifié les étapes de validation indispensables et celles qui pouvaient être supprimées pour raccourcir les chaînes de décision (ex : limiter le nombre de strates hiérarchiques pour validation à 2 maximum, 3 pour certains sujets stratégiques ; supprimer les étapes qui n'apportaient pas de réelle plus-value ; généraliser la délégation de signature du directeur aux membres de l'équipe de direction)
nous avions besoin d'uniformiser la qualité des productions qui sortaient de notre service	nous nous sommes accordés au sein de l'équipe sur le niveau d'exigence attendu dans les réponses et les productions proposées par notre service (voir fiche #4)
nous avions besoin de faciliter le partage d'information et le traitement de certaines tâches pour gagner du temps, notamment quand nous étions à distance	nous avons systématisé le questionnement sur l'intérêt d'une dématérialisation adaptée (adopter la signature numérique et le parapheur électronique, scanner certains courriers pour mieux les partager, mieux structurer le réseau informatique…), créé un réseau partagé avec l'équipe pour y mettre des notes, des instructions et autres documents dématérialisés
nous avons eu besoin d'anticiper et d'avoir plus de visibilité sur la présence sur site ou non, et la disponibilité des collègues pour mieux organiser nos travaux communs	nous avons partagé un planning du service afin de déterminer qui est en télétravail, en présentiel ou en congés (voir fiche #4)

Il faut fluidifier le fonctionnement interne, savoir déléguer, et éviter les nombreux jalons de validation qui sont source de démotivation

•

Il faut des outils collaboratifs qui permettent de partager des documents en ligne, et en tirer les conséquences (refondre les process d'échange d'informations et de documents, les validations…)

Passez à l'action !

Mettre en place une séance collective de questionnement et de simplification de vos processus

Cet atelier de questionnement doit vous permettre de visualiser de manière synthétique toutes les tâches essentielles relatives à la composition du processus étudié. Le questionnement collectif permet de rapidement et efficacement comprendre la situation de départ et identifier les différents axes de simplification ou de fluidification (voir fiche #8).

1 Quelques questions préliminaires :

- quel est le périmètre du processus ?
- quels sont les informations ou produits entrants et sortants de votre processus ?
- les fournisseurs d'information et les destinataires des produits de sortie sont-ils correctement identifiés ?

2 Les étapes du processus : exemple ici de la rédaction d'une note (rapport, étude…)

1. interroger	2. comprendre/ cadrer	3. produire	4. valider/livrer
[ex : entretien avec le commanditaire pour préciser les attendus]	*[ex : relecture du cadre réglementaire, définition du plan]*	*[ex : traitement des données, rédaction, brainstorm sur les solutions envisagées, séances de relecture]*	*[ex : validation par la hiérarchie et diffusion de la note]*

3 Les difficultés rencontrées : identifiez toutes les difficultés rencontrées à chaque étape du processus. Pour ce faire, posez vous collectivement les questions ci-dessous :

• la commande est-elle claire ? • y-a-t-il des éléments que nous ne contrôlons pas ? • les objectifs du processus et son périmètre sont-ils partagés ?	• les attentes du commanditaire sont-elles bien comprises ? • notre réponse est-elle réaliste ? Sera-t-elle satisfaisante ?	• quelles tâches sont-elles réellement indispensables ? • y en a-t-il que personne ne veut faire ? pourquoi ? • y en a-t-il qui prendront trop de temps ? pourquoi ? • y en a-t-il que nous aurons du mal à effectuer ? • pourrions-nous faire mieux avec une organisation différente ?	• y-a-t-il des retards prévisibles dans la livraison liés à des processus de validation trop longs ?

4 Les simplifications envisagées : identifiez pour chaque étape les éléments que vous souhaitez simplifier et comment vous souhaitez le faire. **Cela met en évidence les éléments critiques sans lesquels vous ne pouvez assurer la réalisation du processus étudié**. Pour ce faire, posez-vous collectivement les questions ci-dessous :

• comment clarifier la commande ? • comment nous assurer que nous avons tous le même niveau d'information et la même compréhension de la commande ?	• quelle valeur ajoutée souhaitons-nous lui apporter ?	• quelles tâches pouvons-nous simplifier/supprimer ? • quelles tâches pouvons-nous automatiser ou externaliser ? • comment pouvons-nous simplifier notre organisation interne ?	• quelles boucles de validation sont réellement indispensables ? • quel est le bon nombre de niveaux hiérarchiques ?

À chaque réponse apportée à ces questions, vous pouvez aller plus loin dans votre questionnement en vous demandant « pourquoi ? ».

Quels changements au quotidien ?

Simplifier et fluidifier les processus de travail implique de porter une attention particulière aux postures adoptées. Selon vous, quelles actions pouvez-vous mettre en œuvre pour renforcer les postures clés présentées ci-dessous :

	Actions concrètes à mettre en œuvre
❑ **adopter une posture d'écoute**	
❑ **favoriser la communication et les échanges**	
❑ **encourager l'expérimentation**	
❑ **autre : ……**	

Témoignage

Le ministère de la Transition écologique et solidaire a construit un projet d'offre de services pour accompagner les agents dans la simplification de leur processus.

Marjolaine MINOT, cheffe de bureau au service du pilotage et de l'évolution des services, ministère de la Transition écologique, ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales et ministère de la mer

En quoi consiste le projet que vous avez lancé ?
Je travaille aujourd'hui sur une proposition d'offre de services pour les agents du pôle ministériel afin d'appuyer la simplification des processus.
Cette offre va se faire sous forme d'appel à projets, un peu comme un fonds, afin de proposer un accompagnement ou un financement pour ceux qui veulent mettre en place une méthode Lean sur leurs processus.
On vise deux sujets.
Le premier est un sujet de simplification pour les usagers pour résoudre les irritants remontés durant la crise.
Le deuxième est un sujet de simplification pour les agents afin de capitaliser sur les bonnes pratiques apparues durant le confinement, en particulier dans la fluidification des relations au sein des structures ou avec les partenaires extérieurs, comme les préfectures.

Comment est né ce projet ?
À la suite du 1er confinement, le secrétariat général a fait un retour d'expérience sur la crise COVID19.
Nous avions repéré des bonnes pratiques ou des simplifications mises en place, qui nous intéressaient et qu'il nous semblait important de soutenir.

Comment avez-vous repéré ces bonnes pratiques, ces simplifications ?
Nous avons bénéficié de plusieurs sources.
Mon bureau a participé à la gestion de crise et nous avons partagé un tableau de questions/réponses permettant un échange entre les services déconcentrés et les services centraux.
Cela nous a permis de voir les dysfonctionnements, mais aussi les simplifications mises en place.
Ensuite, nous avons utilisé le retour d'expériences COVID19 administré par le SG auprès de tous les services du ministère pour y trouver d'autres pistes.
Enfin, nous recevons régulièrement la liste des procédures que les services dématérialisent par le biais de demarches-simplifiees.fr, ce qui nous permet d'identifier des potentialités de mutualisations.

À quelles difficultés avez-vous été confrontée dans l'organisation de cet appel à projets ?
Le secrétariat général est convaincu de l'utilité de ces démarches.
En revanche, il y a un réel frein culturel.
En effet, beaucoup de porteurs de projets ne candidatent pas s'ils ne sont pas sûrs de bénéficier de l'accompagnement ou du financement derrière.
J'y vois une crainte de ne pas pouvoir justifier un « retour sur investissement » lié au temps passé sur la candidature.
Mais en ne répondant pas, on est sûr de ne rien avoir !
D'autres ne se saisissent pas des dispositifs que nous mettons en place, car ils ont du mal à se retrouver dans les conditions demandées.

"Enfin, beaucoup ne se rendent pas compte qu'ils innovent. Nous devons les aider à prendre conscience de cela."

Comment espérez-vous surmonter ce frein culturel ?
Nous devons aller les chercher et les convaincre, en leur montrant que ce qu'ils ont mis en place est novateur et que cela mérite d'être soutenu.
C'est aussi notre rôle de leur faire prendre conscience de cela.
Certains projets ou certaines démarches sont très novateurs, fonctionnent très bien, mais restent embryonnaires. Ce sont ceux-là que nous voulons viser. Cela va nous demander beaucoup d'énergie, mais nous devons les convaincre que ce qu'ils font est bénéfique pour eux, pour les agents, et que si nous les soutenons, nous pouvons faire grandir leur projet, et en faire profiter l'ensemble du pôle ministériel.
On va même aller plus loin : pour favoriser l'échange des bonnes pratiques, nous avons pour projet de mettre en place une plateforme collaborative, qui permettrait l'échange de conseils et pratiques entre agents.
Tout le monde serait embarqué dans le projet – tous métiers, tous services, tous opérateurs – car tout le monde est concerné par ces changements.

Quels conseils donneriez-vous à ceux qui souhaitent mettre en œuvre une offre de service comme la vôtre ?
La clef c'est le repérage de bonnes pratiques associé à une méthode de passage à l'échelle.
Le repérage nécessite de bien connaitre tous les réseaux existants (communautés, conduite de projet) et d'identifier des personnes ressources qui sont en mesure de développer l'idée et de la faire entrer dans le fonctionnement normal de l'administration.

4 Comment repenser le fonctionnement de mon équipe ?

Le sujet en quelques mots …

Une équipe, et plus largement un collectif de travail, repose sur des individus motivés par l'accomplissement d'un objectif commun, mais aussi sur des règles de fonctionnement explicites et implicites. Lorsque le contexte fait évoluer les habitudes, les pratiques collectives et individuelles, rappeler, voire redéfinir les règles de fonctionnement permet de redonner des repères et de reposer le cadre de travail commun. Les membres de l'équipe y trouvent ainsi un terrain d'expression et d'épanouissement.

Ces situations vous parlent ?

- le sentiment d'appartenance s'étiole au sein de notre collectif de travail
- nous avons vu émerger des logiques de cloisonnement et de territoire dans notre équipe
- la mission de certains membres de notre équipe, le rôle de chacun au sein de l'organisation ne sont pas clairs ou plus assez partagés

Si vous avez déjà rencontré une des situations présentées ci-dessus, cette fiche est faite pour vous !

Voici quelques pistes testées

Le développement massif du travail à distance a invité les équipes à revoir leur pratiques et à les adapter. Voici quelques-unes des solutions mises en place par les agents du secteur public :

Les besoins qui ont émergé	Les solutions apportées
Créer un cadre partagé…	
nous avions besoin de préciser les objectifs et les missions de l'équipe, mais aussi de les partager	nous avons partagé lors d'une réunion le sens, les objectifs et les missions de l'équipe en expliquant comment l'ensemble s'intégrait aux priorités stratégiques de notre organisation
nous devions savoir à qui nous adresser lorsque nous avions besoin d'informations spécifiques ou si quelque chose ne se passait pas comme prévu	nous avons clarifié les rôles et le périmètre de travail de l'équipe et de chaque agent au travers d'un atelier collaboratif de type « qui fait quoi ? »
nous souhaitions développer le travail à distance pour donner plus de souplesse à notre organisation	nous avons partagé et adopté des règles collectives de conduite pour assurer une bonne coordination de l'équipe
il devennait nécessaire de décloisonner certains de nos modes de fonctionnement	nous avons mis en place de formes d'organisation plus souples : mode projet (voir fiche #7), task force…
… Et le faire vivre	
nous voulions développer la transversalité au sein de l'équipe pour échanger et tirer profit des forces de chacun	nous avons mis en place des petites équipes, aux compétences complémentaires, et des binômes substituables afin d'encourager le transfert de savoir-faire et d'expérience et développer les interactions par des projets et actions transverses en suscitant des temps d'échanges (voir fiche #3)
nous voulions associer davantage les membres de l'équipe à la prise de décision, notamment pour les initiatives du quotidien	nous avons organisé des ateliers de diagnostic collectif pour associer les membres de l'équipe aux solutions à mettre en œuvre (voir fiche #8)

> *Il faut clarifier les responsabilités de chacun afin d'être plus efficaces en terme de prise de décision et plus réactifs*
>
> *Il faut déployer des outils collaboratifs pour favoriser la transparence et la collaboration entre agents, et minimiser les tâches redondantes*

Passez à l'action !

Pour se lancer....

Réfléchir collectivement aux dimensions à faire évoluer dans notre mode de fonctionnement collectif

Temps 1 : parce que le fonctionnement d'équipe s'appuie sur les trois piliers ci-dessous, voici un questionnement qui vous aidera à en explorer, avec une vision simplifiée, les différentes dimensions pour identifier ce qui doit évoluer dans votre modèle actuel.
L'objectif est de vous aider, dans un premier temps, à identifier la nature de vos difficultés.

LE SENS DE NOTRE ACTIVITÉ ET LES OBJECTIFS ASSOCIÉS	NOS RÈGLES DE FONCTIONNEMENT COLLECTIF	L'ORGANISATION DE NOTRE ACTIVITÉ ET DE NOS MISSIONS
• quelle est la mission de l'équipe ? • quels sont les objectifs et les résultats attendus ? • quelle est notre valeur ajoutée ? • notre activité répond-t-elle bien aux évolutions de notre environnement ?	• avons-nous des rituels collectifs ? • les modes de pilotage sont-ils clairs ? • les modes mixtes de travail sont-ils pris en considération ? • comment les décisions sont-elles prises ? par qui ? • certaines de nos règles sont-elles obsolètes ?	• les rôles de chacun sont-ils tous clairs ? • la répartition des tâches et de l'activité permet-t-elle de répondre aux objectifs ? • quels sont les liens et le niveau d'interactions entre chacun ? • comment est assuré le suivi des activités ?

Une fois cet exercice terminé, interrogez-vous sur vos besoins. Que faudrait-il modifier dans votre organisation ?

Temps 2 : vous pouvez réfléchir dans un second temps, pour chacune de vos activités, à l'organisation qui vous convient le mieux. Pour vous aider, voici **un zoom sur trois modèles d'organisation des activités** avec leurs avantages et leurs conditions de mise en œuvre.

	L'équipe naturelle	Le mode projet	La task force
Qu'est ce que cela permet ?	réunir des agents appartenant au même service ou à la même direction et ayant les mêmes règles de fonctionnement	réunir de façon transverse sur un même projet des agents appartenant à différents services et ayant des expertises et compétences différentes	réunir temporairement des agents pour exécuter une tâche ou une activité spécifique
Quelles sont les conditions de mise en place ?	distinguer clairement le rôle de chacun	mettre en place des instances de pilotage dédiées au projet, et utiliser des outils collaboratifs	mettre en place des groupes de travail souples et de taille réduite pour permettre un réel travail collectif et la production des résultats escomptés
Principaux avantages/ inconvénients	rôle et responsabilité connus et partagés, pilotage bien identifié, manque d'externalité et pluridisciplinarité limitée	complémentarité sous conditions (objectif clair, objet circonscrit, temporalité définie) mais peut être difficile à manager	bien circonscris, souple, pluralité des expériences/ compétences mais nécessite un bon alignement stratégique

Selon votre besoin, il est possible que vous adaptiez votre mode de fonctionnement avec des éléments de différentes organisations.

Quels changements au quotidien ?

Repenser le fonctionnement de mon équipe implique de porter une attention particulière aux postures adoptées.
Selon vous, quelles actions pouvez-vous mettre en œuvre pour renforcer les postures clés détaillées ci-dessous :

	Actions concrètes à mettre en œuvre
❑ **adopter une posture bienveillante**	
❑ **favoriser les échanges constructifs**	
❑ **encourager la prise d'initiative**	
❑ **autre : .....**	

Témoignage

La DGFIP a mis en place des sessions de coaching flash pour soutenir les managers et leur apporter des réponses rapides et concrètes.

Isabelle VAN STEENBRUGGHE, responsable de la mission d'accompagnement des cadres à la DGFIP

Comment avez-vous vécu la crise en tant que manager et responsable de la mission d'accompagnement des cadres de la DGFIP ?
Après 20 ans passés dans le privé, j'ai pris mon poste dans la fonction publique le premier jour du confinement le 16 mars.
J'ai donc pour ma part vécu une entrée directe en matière !
La Mission d'accompagnement des cadres (MAC) est chargée de l'accompagnement des cadres, tant dans leur rôle d'encadrant et de responsable d'équipe, qu'à titre plus personnel, en tant qu'individu qui construit sa propre carrière.

"La crise sanitaire, ainsi que les transformations profondes de l'organisation et l'évolution des règles de gestion de carrière des cadres, rendent cet accompagnement particulièrement nécessaire."

Quelles initiatives ont été prises ?
Nous avions mis en place une démarche de management visuel qui permet aux collaborateurs d'avoir une information facilement accessible.
Les jours de présence au bureau, nous privilégions des réunions courtes avec un ordre du jour très ciblé et un gardien de temps qui veille au respect du timing.
À la DGFIP, nous avons lancé plusieurs initiatives. Parmi elles, une a été particulièrement appréciée. Il s'agit de la mise en place de coaching flash.
Le point de départ a été l'engagement de Caroline Brillenmeyer, coach de la délégation Ile-de-France de la DGFIP, auprès des URSSAF pour lancer des coachings très courts (1h à 1h30).
Avec le soutien de sa hiérarchie, elle a ensuite déployé ces dispositifs au sein de la Délégation Ile de France de la DGFIP.
De juin à décembre, 47 coachings ont eu lieu sur des thématiques très diverses : trouver son positionnement au sein d'un service, recréer une dynamique de travail, conserver la motivation d'équipe ou encore gérer un agent en difficulté.
La promotion de ce dispositif a fait l'objet de webinaires.
Ils ont permis d'apporter des réponses rapides et concrètes aux managers.

Allez-vous pérenniser cette initiative ?
Le succès a été tel que la volonté de pérennisation de cette démarche est forte.
Nous allons structurer ce réseau en mettant en place un pôle d'une dizaine de coachs certifiés au sein de la DGFIP.
Par ailleurs, depuis septembre 2020, nous proposons de manière systématique un coaching pour certaines prises de poste comme celles des administrateurs des finances publiques (AFIP) et pour les directeurs départementaux (AGFIP).
Notre principale difficulté pour pérenniser cette initiative repose sur le passage à l'échelle.
La DGFIP compte 10 000 cadres supérieurs et 20 000 cadres intermédiaires.
Pour réussir ce défi de démultiplication, nous réfléchissons à la possibilité de nous insérer dans des réseaux de coachs déjà existants.
Nous travaillons également à définir plus précisément les objectifs et les usages du coaching.

Quel conseil vous donneriez à un manager qui souhaiterait mettre en place une initiative innovante au sein de son équipe ?
Je pense que pour se lancer dans ce type d'initiatives, il faut avant tout se sentir légitime pour le faire.
Je suis convaincue que les bonnes idées viennent de ceux qui pratiquent : ce sont eux qui connaissent les solutions.
Mon conseil aux managers serait donc : osez !

5 Comment améliorer le partage et la circulation de l'information entre les membres de mon équipe ?

Le sujet en quelques mots …

L'information est un ensemble organisé de données, de faits, de mesures ou d'actions qui constitue un message concernant un évènement. Une bonne information doit être utile et comprise par ses destinataires. Dans une organisation, le partage d'informations est une démarche centrale ayant plusieurs vertus : l'amélioration de la productivité et de l'efficacité, bien sûr, mais aussi le renforcement de la cohésion d'équipe et l'engagement des agents.

Ces situations vous parlent ?

- nous sommes parfois submergés par un grand nombre d'informations, certaines ne nous sont pas forcément destinées
- nous avons le sentiment de ne pas être informés des principaux sujets d'actualité de notre direction
- nous ne savons pas toujours quelles informations nous devons partager et avec qui
- nous constatons que certaines informations importantes ne sont pas partagées et cela pénalise notre travail

Si vous avez déjà rencontré une des situations présentées ci-dessus, cette fiche est faite pour vous !

Voici quelques pistes testées

Le développement massif du travail à distance a invité les équipes à revoir leur pratiques et à les adapter. Voici quelques-unes des solutions mises en place par les agents du secteur public :

Les besoins qui ont émergé	Les solutions apportées
nous avions besoin d'avoir davantage d'information sur l'actualité de notre direction	nous avons proposé à notre directeur d'organiser un webinaire et de circulariser une revue de presse mensuelle à destination de l'ensemble des agents
nous souhaitions pallier un manque de circulation de l'information sur certains sujets	désormais, à la suite d'une réunion à laquelle nous avons participé, nous débriefons systématiquement l'équipe des principaux points de sortie et des informations importantes échangées. Selon le besoin, vous privilégions un partage formel (mail) ou informel (Tchap)
nous avions besoin de partager rapidement des informations clés pour pouvoir avancer dans nos activités	pour un échange efficace entre collègues, nous faisons des réunions très courtes et bien préparées, avec un objectif clair, en associant uniquement les personnes réellement concernées par le sujet (voir fiche #1)
l'équipe avait besoin de savoir comment et à qui remonter les informations clés	nous avons clarifié l'animation de la remontée d'information en identifiant des référents sur un sujet donné
nous voulions optimiser notre temps en recevant moins d'informations inutiles de la part des autres services	nous avons cartographié les informations pour définir celles dont nous avions besoin et celles dont nous n'avions pas l'utilité, et informé les émetteurs (*cf.* la rubrique suivante)

Nous avons mis en place des réunions en audio ou visio-conférence sans déplacement ni perte de temps car souvent bien préparées et réunissant toutes les compétences requises donc source d'une meilleure efficacité

•

Nous avons mis en place une réunion d'information animée par notre directeur à la suite d'une demande des agents qui souhaitaient plus de visibilité sur l'actualité de la direction. Ce webinaire hebdomadaire nous permet, en plus, de garder le contact avec les agents

Passez à l'action !

Pour se lancer....

Définir le type d'informations pertinent à partager

Pour commencer, vous pouvez créer un moment d'échange avec votre équipe qui vous permettra d'identifier le type d'information à partager selon vos besoins et intérêts. Cela s'inscrit dans une logique de satisfaction du plus grand nombre d'agents.

Temps 1 : en sous-groupe, inviter les agents à partager les typologies d'informations existantes et nécessaires à leur activité (exemples : informations stratégiques, informations prospectives, informations quotidiennes de debrief, etc.). Si cet échange se fait en présentiel, les agents écrivent leurs réponses sur des post-it, si cela se déroule à distance, vous pouvez utiliser une activité du type « nuage de mots ».

Temps 2 : utiliser la méthode KISS (keep, improve, stop, start) pour que les agents placent chaque typologie d'information identifiée dans l'une des quatre colonnes et identifient ainsi celles qu'ils veulent ou ne veulent plus recevoir. Pour chaque typologie d'information à garder, à améliorer ou à commencer, précisez quel agent est concernés.

K Keep = Garder	I Improve = Améliorer	S Stop = Arrêter	S Start = Commencer
Pour qui ?	Pour qui ?	Pour qui ?	Pour qui ?

Une fois cet exercice terminé, communiquez les résultats aux personnes qui émettent les informations **afin qu'ils connaissent les besoins de votre équipe.**

... Pour aller plus loin

Après avoir défini le type d'informations que vous souhaitez garder, améliorer, arrêter ou commencer, **vous pouvez structurer votre réflexion collective en définissant les principes clés de la circulation de l'information dans votre collectif. Pour ce faire nous vous proposons un questionnement en trois temps afin de qualifier le contenu de l'information à partager (quoi), d'identifier le destinataire (qui) et enfin le canal à privilégier (comment).**

1. Quoi ?

- l'information doit-elle être déjà validée ou encore conditionnelle ?
- cette information peut-elle être brute ou plutôt contextualisée ?
- l'information est-elle informative ou uniquement pour action ? à quoi cette information va-t-elle servir ?
- pour donner plus de visibilité sur quel sujet ?

2. Qui ?

- qui sont les destinataires de l'information ?
- comment m'assurer que je ne noie pas mes collègues dans un surplus d'information ?
- à qui dois-je m'adresser pour remonter une information spécifique ?

3. Comment ?

- selon son degré d'urgence, et son niveau de confidentialité, quel est le canal à privilégier pour partager l'information ?
- est-il préférable d'utiliser l'écrit ou l'oral, le mail, le téléphone, la messagerie instantanée, la visio-conférence, l'échange en présentiel... ?

Après avoir répondu aux questions qui vous semblent importantes, faites une synthèse des réponses en écrivant ces **principes clés et partagez-les avec l'ensemble de l'équipe.**

Quels changements au quotidien ?

Améliorer le partage et la circulation de l'information implique de porter une attention particulière à certaines compétences. Selon vous, quelles actions pouvez-vous mettre en œuvre pour renforcer les postures clés détaillées ci-dessous :

	Actions concrètes à mettre en œuvre
❑ **savoir s'adapter à différents interlocuteurs**	
❑ **faire preuve d'écoute**	
❑ **encourager la coopération**	
❑ **autre : .....**	

Témoignage

La DRAAF des Pays-de-la-Loire a développé l'outil starter, atelier collaboratif, qui permet de capitaliser et partager des ressources communes, tout en renforçant le sentiment d'appartenance.

Didier GUEDIN, secrétaire général de la DRAAF Pays de la Loire
Bérengère KIRION, responsable de la formation continue (Formco) à la DRAAF Pays de la Loire

Comment est née cette initiative et pourquoi l'avoir lancée ? A quels besoins a-t-elle répondu ?
Au-delà du contexte de crise sanitaire, nous avions pour ambition de développer de nouvelles modalités collaboratives de travail.
Le confinement de mars 2020 a permis d'accélérer cette ambition et de mettre à disposition des agents de la DRAAF de nouveaux moyens d'échanges tels que l'outil Starter.
Plus précisément, notre réflexion s'est orientée vers le développement professionnel des agents : comment se former à distance ? comment maintenir les relations entre les agents d'un même service ? comment créer/construire du lien entre les agents de services différents au sein de la DRAAF ?

En quoi consiste concrètement cette initiative ?
« Jouer ensemble à s'auto-former » est notre ligne directrice.
Il s'agit en effet, de proposer aux agents et aux managers un temps d'échange hebdomadaire de 2 heures permettant d'acquérir des compétences sur des thématiques identifiées et sélectionnées en amont.
Positionnés dans les agendas des collaborateurs de la DRAAF (chaque vendredi de 14h à 16h), la participation à ces ateliers est libre.
Les sujets sont variés et n'ont pas vocation à s'inscrire uniquement dans un contexte de crise.
Quelques illustrations : « trucs et astuces de bureautique », « comment utiliser la plateforme Démarches Simplifiées ? », etc.
A ce stade, l'outil Starter a été expérimenté à 6 reprises via une plateforme permettant la visio-conférence et le partage d'écrans.

"Nous ne faisons pas appel à des animateurs externes, mais à des volontaires de la DRAAF en fonction des thématiques et des sujets sélectionnés. Fondée sur la co-construction et l'interaction, l'animation proposée a vocation à renforcer les liens entre les collaborateurs."

Afin de consolider la capitalisation et le partage de ressources, les documents présentés sont automatiquement mis à disposition des collaborateurs de la DRAAF via une plateforme dédiée.

Quel bilan tirez-vous de cette initiative ?
Nous en tirons un bilan positif.
L'outil Starter permet à la fois de décloisonner les services de la DRAAF et de favoriser les échanges entre collaborateurs.

Cette initiative a-t-elle été pérennisée ? Pensez-vous la reproduire pour certains sujets ?
L'outil Starter a vocation à être maintenu sur le long terme.
Nous souhaitons notamment réaliser des séances de développement professionnel en présentiel, lorsque la situation sanitaire le permettra.
Aussi, nous envisageons d'aller plus loin avec la conception et le suivi d'une reconnaissance de nouvelles compétences acquises par les agents et les managers via les Open Badges.
En fonction des projets et des besoins de la DRAAF, nous pourrons ainsi nous appuyer sur les acquis des collaborateurs.

Quels sont les 3 conseils que vous donneriez à ceux qui souhaiteraient demain lancer un outil du type Starter ?
Il est essentiel de privilégier la collaboration et favoriser la participation de chaque type de collaborateurs : agents et managers.
L'implication de tous est gage de réussite !
Cette initiative doit être incarnée et pilotée par un acteur motivé, souhaitant vivement s'impliquer dans ce type de démarche !
Il est important d'effectuer des retours réguliers à sa direction afin de partager la démarche, les avancées mais aussi les besoins émanant aussi bien de la ligne hiérarchique que des agents.

Témoignage

Le MTES a mis en place un salon de lecture virtuel mettant à disposition des managers et des agents des ressources pour les accompagner pendant la crise sur des sujets concrets tels que la gestion de projet à distance.

Anne AMSON, cheffe du service du développement professionnel et des conditions de travail/DRH du Pôle ministériel transition écologique-cohésion des territoires-mer
Fabienne MARTIN-THERRIAUD, directrice adjointe - responsable du service études et conseil-CEDIP/Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines/DRH du Pôle ministériel transition écologique-cohésion des territoires-mer

Comment est née cette initiative et pourquoi l'avoir lancée ? À quels besoins a-t-elle répondu ?
Dans le contexte de crise sanitaire que nous traversons, de nombreuses sollicitations et besoins d'appui sont remontés aux CVRH et au CEDIP par les acteurs locaux et plus spécifiquement les managers. Face aux impacts du confinement de mars dernier sur l'organisation et les méthodes de travail, les managers ont souhaité être accompagnés, notamment par la mise à disposition de ressources documentaires.
En réponse à ces besoins et en complémentarité du Plan de Transformation Managérial du Pôle ministériel (2019), nous avons donc souhaité mettre en place un salon de lecture virtuel intitulé « *Management et crise sanitaire* ».

En quoi consiste concrètement cette initiative ?
Directement accessible via le site internet du CEDIP mais aussi sur l'intranet du MTE, cet espace de ressources met à disposition des agents et des managers une documentation diversifiée.
Les lecteurs peuvent consulter des guides thématiques, une sélection d'articles clés, des fiches réflexes et fiches techniques, une sélection de sites internet, etc., le tout classé par dossiers thématiques, Des dossiers spéciaux ont ainsi été mis en ligne portant sur la gestion de projet à distance, la cohésion d'équipe à distance et la gestion du déconfinement.
Notre objectif a donc été de proposer à nos lecteurs un espace de lecture accessible, agréable à parcourir et ergonomique.

Comment cette initiative a-t-elle été conçue ? Quelles méthodes avez-vous utilisées ? Quels acteurs avez-vous associés ?
Environ 15 jours ont été nécessaires à la mise en place de cet espace.
Élaboré par le CEDIP (avec un appui des 10 centres de valorisation RH locaux pour l'enrichissement des contenus), les agents en charge de sa conception ont notamment réalisé de nombreuses veilles afin de sélectionner et proposer aux lecteurs les meilleurs contenus.

"Des managers locaux ont aussi été sollicités afin de tester ce nouvel espace et apporter un avis sur la documentation sélectionnée et les fiches produites. Il s'agit donc d'une démarche collaborative, permettant de répondre au mieux aux besoins de nos bénéficiaires."

Grâce à l'investissement des différents intervenants, le salon de lecture a pu être mis en place rapidement, moins d'un mois après le début du confinement de mars 2020 !

Quel bilan tirez-vous de cette initiative ?
Nous tirons un bilan positif de cette initiative.
Nous notons une bonne fréquentation du salon notamment un pic de consultations aux mois de mai, octobre et novembre 2020.
Nos indicateurs et différents retours témoignent d'un vif intérêt des visiteurs.
À titre illustratif, les thématiques les plus parcourues sont la cohésion d'équipe à distance et le déconfinement.
La communication fréquente du ministère de la Transition écologique (infos flash bimensuelles et e-lettres) a favorisé la prise en main de ce salon et sa consultation par les bénéficiaires.

Cette initiative a-t-elle été pérennisée ? Pensez-vous la reproduire pour certains sujets ?
Des salons complémentaires ont été conçus par la suite portant sur l'entretien professionnel annuel, le formateur à distance et le recruteur.
Nous travaillons actuellement sur une nouvelle thématique relative au management de réseau.
Tout en poursuivant l'enrichissement du salon de lecture management et crise sanitaire et des salons complémentaires, l'ambition n'est cependant pas de « noyer » le lecteur sous une multitude d'espaces de lecture.
Il est en effet nécessaire de sélectionner minutieusement les ressources les plus adaptées et pertinentes aux besoins des lecteurs !

Quels sont les 3 conseils que vous donneriez à ceux qui souhaiteraient demain lancer un salon de lecture virtuel ?
Un espace de lecture doit être ergonomique et agréable à consulter.
Cela renforce la fidélisation des lecteurs et une consultation pérenne du salon.
Il est essentiel de ne pas submerger le lecteur sous une trop grande quantité d'informations.
Proposer des fiches synthétiques de type « fiche réflexe » est une option à privilégier !
Il est aussi important de veiller au portage de l'initiative. La communication sur les ressources disponibles est donc essentielle et doit être maintenue au fil du temps.

6 Comment mettre en place un pilotage efficace ?

Le sujet en quelques mots …

Le pilotage, qu'il s'adresse à des projets, des chantiers ou à l'activité de l'équipe, est un dispositif permettant la coordination et le suivi de l'ensemble des composantes de « l'objet piloté » (planning, ressources, budget…). Il permet de donner suffisamment de visibilité aux informations clés pour favoriser la prise de décisions au bon moment. Pour être assuré, le pilotage doit passer par un outillage adapté, une comitologie dédiée, et des rituels collectifs.

Ces situations vous parlent ?

- nous éprouvons parfois des difficultés à donner une bonne visibilité aux actions que nous entreprenons
- les reportings que nous partageons sont trop chronophages et pas très utiles
- nous éprouvons des difficultés à tenir les délais et les projets dérapent souvent
- nos modes de travail évoluent de plus en plus vers un mixte présentiel-distanciel et notre suivi d'activité est de plus en plus compliqué
- nous n'arrivons pas toujours à nous accorder sur les priorités avec les différents acteurs de mon service

Si vous avez déjà rencontré une des situations présentées ci-dessus, cette fiche est faite pour vous !

Voici quelques pistes testées

Le développement massif du travail à distance a invité les équipes à revoir leur pratiques et à les adapter. Voici quelques-unes des solutions mises en place par les agents du secteur public :

Les besoins qui ont émergé	Les solutions apportées
nous avions besoin d'une vision globale des activités du service pour assurer une bonne coordination	nous avons mis en place des outils en ligne de suivi collectif de l'activité et instauré des rituels de partage de l'information, notamment le management visuel (*cf.* page suivante)
nous voulions suivre un moins grand nombre d'indicateurs de reporting et que ceux-ci soient plus opératoires	plutôt que de recenser l'ensemble des indicateurs disponibles, nous avons commencé par sélectionner les informations les plus utiles et alors recherché les indicateurs susceptibles de fournir l'information recherchée
nous souhaitions faciliter la remontée des points de blocage pour nos projets et nos activités (voir fiche #5)	nous avons instauré des suivis réguliers en présentiel et distanciel (visio, tchap, mail, klaxoon…) et nous livrons régulièrement à des exercices de retex (voir fiche #2)
nous avions besoin d'avoir accès à l'ensemble des informations propres à un projet ou un chantier (avancement des étapes, planification des tâches, calendrier partagé, etc., voir fiche #4 et fiche #7)	nous avons utilisé une plateforme collaborative (Osmose) et d'autres outils numériques de partage des données afin de planifier et piloter nos projets et nos chantiers et avoir accès aux documents associés
nous devions mieux respecter les délais définis et les faire évoluer au plus juste selon les aléas de nos activités ou de nos projets	nous avons instauré une revue régulière du planning de nos projets afin d'assurer un pilotage en continu de nos délais

> *Nous avons pu intégrer le télétravail au cœur de l'organisation, à l'échelle de toute l'équipe, parce que nous pouvions utiliser certains outils numériques (Zoom et Osmose en particulier) et parce que l'organisation a été pensée avec la mobilisation de toute l'équipe. Cela m'a personnellement conforté dans le développement d'un management visuel partageable à distance pour la gestion des projets (suivi, partage, reporting)*

•

> *Nous avons mis en place des outils adaptés de définition, de pilotage et de suivi des actions, et des indicateurs de gestion affinés, simples d'emploi et performants*

Passez à l'action !

Pour se lancer....

Définir des éléments de pilotage simples et utiles

Un pilotage efficace nécessite la mise en place d'une comitologie adéquate et l'utilisation d'outils et d'indicateurs pertinents permettant de suivre la trajectoire d'un projet, d'un chantier ou d'une activité et ainsi atteindre vos objectifs.
Pour définir ces trois éléments, voici un questionnement que vous pouvez aborder collectivement :

Comitologie

- avez-vous des instances de suivi ? si oui, lesquelles ? qui associent-elles ? quelle est leur fréquence ? permettent-elles de faire des points d'avancement ?
- avez-vous des instance décisionnelles ? si oui, lesquelles ? permettent-elles d'arbitrer rapidement et au bon moment ?
- mettez-vous en place des réunions dédiées à la résolution de blocages ou de retards de calendrier ?

Outils

Avez-vous des outils collaboratifs qui permettent :
- d'assurer une bonne circulation et un partage de l'information à l'équipe : planification des tâches, avancement des étapes, calendrier partagé, partage d'idées, partage de documents, etc. ?
- d'assurer la fluidité des échanges, du suivi du projet, des prises de décision ?

Indicateurs

Avez-vous un tableau de bord qui présente des indicateurs :
- d'étapes franchies ou de niveau d'avancement ?
  Cela peut être un taux d'avancement ou une jauge montrant l'atteinte des objectifs, le nombre de tâches ou jalons réalisés, un taux de charge, ou tout simplement le temps passé sur le projet
- de délais ?
  Cela peut être un taux de retard ou un écart de délai entre le réel et le prévisionnel
- d'alerte et de gestion des risques ?
  Cela peut être, par exemple, un indicateur de type « météo »
- de qualité ?
  Cela peut être, par exemple, le nombre d'actions correctrices mises en œuvre

Ces indicateurs peuvent donc être des chiffres mais pas nécessairement. Veillez à ce qu'ils soient mesurables, atteignables et réalistes.

Si vous avez répondu non à l'une de ces questions, poser-vous la question de savoir si vous ne devez pas faire évoluer votre organisation.

... Pour aller plus loin

Après avoir défini des éléments de pilotage vous permettant de gérer efficacement votre projet, chantier ou activité et d'assurer son suivi, vous pouvez **mettre en place un système de management visuel partagé pour opérer ce pilotage en mode pérenne**. Cet outil s'adresse à l'équipe naturelle ou à l'équipe projet et sert de base à une réunion d'équipe ou une autre instance de pilotage. Le management visuel peut être créé en physique sur un tableau, mais aussi sur une plateforme digitale (ex : Résana).

Afin de définir l'utilisation du management visuel, cadrez ce dispositif avec votre équipe à l'aide de ce questionnement :

- qu'attend-on du management visuel ? pourquoi le fait-on ?
- qu'est ce que l'on souhaite mettre sous pilotage grâce au management visuel ?
- en quoi permet–il d'améliorer la communication et la circulation d'information dans l'équipe ?
- quelles sont les rubriques à retrouver sur le tableau ?
- quel est le rôle de chacun dans sa mise à jour ?
- quelle est la fréquence de mise à jour ?
- quels rituels collectifs met on en place pour partager autour de ce dispositif (réunions, stand-up meetings...) ?
- quels sont les signaux qui feront que cet outil sera un succès et sera utilisé de façon pérenne ?

Quels changements au quotidien ?

Mettre en place un pilotage et un suivi de projets efficace implique de porter une attention particulière à certaines compétences. Selon vous, quelles actions pouvez-vous mettre en œuvre pour renforcer les postures clés détaillées ci-dessous :

	Actions concrètes à mettre en œuvre
❑ **être à l'écoute du besoin**	
❑ **s'ouvrir à d'autres expériences**	
❑ **adapter sa communication en fonction des interlocuteurs**	
❑ **autre : .....**	

Témoignage

Le ministère de la Culture a mis en place un outil d'aide à la prise de décision sous forme d'un tableau de bord digital permettant une data-visualisation.

Laurent WEIL, contrôleur de gestion ministériel/chef de projet transformation, département Stratégie et Modernisation, secrétariat général du ministère de la Culture

En quoi consiste votre projet ?
Je travaille actuellement sur un projet de tableau de bord numérique, un outil de visualisation qui permettra d'identifier en un lieu unique, de façon dynamique, les indicateurs clés de pilotage de l'activité du secrétariat général.

Comment est né ce projet et pourquoi l'avoir lancé ?
Ce projet répond à une attente forte : nous utilisions auparavant un tableau de bord complexe, contenant plus d'une centaine d'indicateurs représentant plusieurs milliers de données sous Excel.
Cela demandait beaucoup de travail, tout le monde s'épuisait à produire les données pour qu'en pratique cela soit assez peu utilisé.
Dans le cadre de notre chantier sur les « nouvelles modalités de travail »*, nous nous sommes donc saisi de la question.

"Notre but est aussi de proposer un outil permettant le décloisonnement entre les services, un outil unique de présentation des indicateurs afin de pouvoir alimenter un dialogue commun lors du comité de direction plutôt que des échanges bilatéraux de chaque service avec le secrétaire général."

Comment avez-vous construit cet outil ? Qui avez-vous associé et comment ?
Dans un premier temps, sous l'impulsion de ma cheffe de département, nous avons organisé un atelier réunissant un représentant de chaque service et la secrétaire générale – qui a depuis pris de nouvelles fonctions – pour savoir quelles étaient les données les plus pertinentes.
Chaque participant a inscrit sur un post-it cinq idées, de types assez divers : suivi ponctuel, suivi de projet, suivi d'activité…
Fort de cette matière, j'en ai fait une synthèse et, dans un second temps, je suis allé voir ceux qui produisent les données pour savoir ce qu'ils en pensaient.
Il était important pour moi d'inclure les services producteurs de données dans la construction de cet outil pour garantir sa viabilité.
Nous avions deux critères principaux pour que cela fonctionne : que les indicateurs soient pertinents et stratégiques et que les données soient déjà existantes ou faciles à produire.

Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées pour faire émerger cet outil et comment les avez-vous surmontées ?
Au début, j'ai dû faire face à une réticence de la part de certains producteurs de données, car nous avions un passif avec l'ancien tableau de bord.
J'ai donc dû leur expliquer l'objectif poursuivi par ce nouvel outil, le sens de la démarche, et répéter souvent que ça ne leur demanderait pas plus de travail et surtout que cela leur serait utile !
Avec de la communication et des discussions, nous sommes parvenus à faire avancer les choses.
En revanche, cela nous a demandé de la rigueur et du travail, et nous ne devons pas décevoir leurs attentes maintenant.

Comment avez-vous capitalisé sur votre expérience passée ?
Dès le cadrage du projet avec ma cheffe de département, nous avions fait le choix d'avancer progressivement, en ne cherchant pas à être exhaustifs dans le choix des indicateurs, en ciblant uniquement le périmètre du secrétariat général dans un premier temps, en testant le tableau de bord avant de le présenter…
Nous cherchons à ne pas retomber dans les travers de l'ancien tableau de bord.
Nous voulons montrer que cela fonctionne avant d'élargir le périmètre à d'autres directions ; c'est un élément complémentaire de conviction important.

Quels sont les 3 conseils que vous donneriez à une personne qui voudrait se lancer dans la construction d'un outil de pilotage ?
Mon premier conseil est de tenir compte des besoins des services.
Il faut les interroger sur ce qui serait vraiment utile pour eux.
Ensuite, il faut être à l'écoute.
Si on arrive avec arrogance, ça ne marche pas.
Il faut poser les bonnes questions, partager les bonnes pratiques, comprendre les métiers.
Enfin, il faut savoir démontrer la pertinence du projet et la richesse de ce que l'on fait.
Il ne faut pas que les services aient l'impression que c'est un énième projet « hors sol » , mais bien qu'ils le perçoivent comme quelque chose qui leur sera utile.

** Le chantier « nouvelles méthodes de travail » a permis de mettre autour de la table différents acteurs du ministère de la Culture pour réfléchir au développement de la transversalité, du mode projet, du travail collaboratif, de l'animation de communautés thématiques… au sein du ministère, à l'issue du premier confinement.*

7 Comment mettre en place le mode projet pour améliorer la transversalité entre les services ?

Le sujet en quelques mots …

Le mode projet est une méthode de travail qui consiste à faire collaborer dans un projet commun plusieurs personnes venant d'entités (services, directions, organisations…) différentes. Les bénéfices de cette méthode sont multiples : gain d'efficacité, complémentarité des expertises, souplesse de fonctionnement, dépassement de la logique silo des organisations, etc.

Ces situations vous parlent ?

- nous constatons que nous faisons des choses identiques en parallèle dans différentes organisations, mais également au sein de mon organisation ou de mon équipe, quand nous aurions pu faire un seul et même projet
- nous n'avons pas toutes les ressources et expertises nécessaires pour mener un projet complexe
- pendant la crise sanitaire, j'ai travaillé sur des sujets dépassant mon périmètre habituel et j'aimerais pérenniser cette polyvalence
- des agents au sein de mon service ont des compétences qui ne sont pas suffisamment utilisées dans le cadre de leur activité actuelle, mais qui pourraient être mobilisées ponctuellement par d'autres services

Si vous avez déjà rencontré une des situations présentées ci-dessus, cette fiche est faite pour vous !

Voici quelques pistes testées

Le développement massif du travail à distance a invité les équipes à revoir leur pratiques et à les adapter. Voici quelques-unes des solutions mises en place par les agents du secteur public :

Les besoins qui ont émergé	Les solutions apportées
nous avions besoin de ressources dont nous ne disposions pas pour répondre à un besoin spécifique	nous avons identifié en amont les compétences et expertises nécessaires, puis déterminé si ces compétences existaient dans notre environnement et étaient mobilisables, en réalisant une cartographie des compétences existantes
nous souhaitions développer notre capacité à travailler en mode projet (aptitude à communiquer et à coopérer, notamment)	nous avons commencé à travailler en mode projet sur un sujet qui rassemblait et sur lequel il y avait un intérêt et une responsabilité collective
nous souhaitions favoriser la transversalité pour nous ouvrir à d'autres manières de travailler	nous avons adopté sur certains projets un mode « task force » qui nous permet de nous initier au travail en mode projet
nous souhaitions connaître les outils collaboratifs à notre disposition dans notre administration et leurs fonctionnalités associées	nous avons réalisé un « dictionnaire » des outils mobilisables (ministère, DINUM…), en identifiant leurs fonctionnalités, leurs avantages et leurs inconvénients, et évalué leur degré de maîtrise par nos agents

> *Le télétravail massif a paradoxalement renforcé le décloisonnement. Il faudrait que nous ayons une réflexion interne sur des modes de fonctionnement moins hiérarchiques, que nous avions déjà testés dans notre approche de gestion de projets (mode « task force »)*
>
> •
>
> *Il faut casser les habitudes de travail en mode hiérarchique et développer de la transversalité pour libérer l'innovation*

Passez à l'action !

Pour se lancer....

Organiser pour la première fois votre travail en mode projet

Organisez un atelier collaboratif impliquant le chef de projet et l'équipe projet, afin de définir et partager les différents objectifs du projet, les différentes attentes des contributeurs et s'accorder sur les modes de fonctionnement et de décision au sein du collectif.

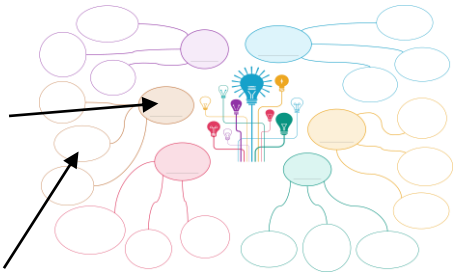
Temps 1 : vous pouvez utiliser l'outil « carte mentale » pour **travailler sur les objectifs et les sous-objectifs du projet.**

1. définissez les objectifs principaux. Pour cela, vous pouvez vous demander : à quoi va servir ce projet ? Quelle va être notre valeur ajoutée ?

Ex : améliorer un processus, répondre à une commande complexe, améliorer la satisfaction des destinataires finaux, etc.

2. définissez les sous-objectifs et les sous-actions associés. Pour cela, vous pouvez vous demander : Qu'est-ce qui permettra d'atteindre les objectifs principaux ?

Ex : simplification d'une tâche d'un processus, maîtrise d'une compétence particulière, réduction du temps de traitement, etc.



Exemple d'une carte mentale

Cet outil permet une représentation visuelle du cheminement de vos réflexions collectives et de vos objectifs communs que vous pouvez regarder tout au long du projet.

Temps 2 : **accordez-vous collectivement sur le cadre et les modes de fonctionnement de l'équipe projet** : les rôles et responsabilités de chacun, les règles d'or de fonctionnement, etc. Pour cela, vous pouvez suivre ce questionnement :

1. Les ressources et compétences

- quels sont les rôles et les responsabilités de chacun ?
- quels sont les liens entre chacun ?
- comment renforcer la multidisciplinarité et développer les compétences de chaque membre de l'équipe ?

2. Le partage et la coordination

- comment assurer la coordination des chantiers ?
- comment favoriser la circulation et la remontée de l'information (planification des tâches, avancement des étapes, calendrier partagé, partage d'idées, partage de documents, etc.) ? (voir fiche #5)
- comment assurer la fluidité des échanges au sein de l'équipe ?
- de quels outils disposons-nous ?
- comment savoir qui fait quoi ?
- quelles instances de pilotage et d'arbitrage mettons-nous en place ? A quelle fréquence ? (voir fiche #6)

Au sortir de ce deuxième temps, formalisez l'ensemble des réponses à ce questionnement et rédigez les règles de fonctionnement sur lesquelles vous avez convergé. Ces règles guideront le bon déroulé du projet.

Quels changements au quotidien ?

Travailler en mode projet nécessite certaines postures. Selon vous, quelles actions pouvez-vous mettre en œuvre pour renforcer les postures clés détaillées ci-dessous :

	Actions concrètes à mettre en œuvre
❑ être responsable et engagé	
❑ faire preuve de créativité	
❑ faire preuve de transparence	
❑ fédérer les équipes	
❑ Autre :	

8 Comment développer des techniques collectives de résolution de problèmes ?

Le sujet en quelques mots …

Toute organisation, quelle qu'elle soit, fait face à des « problèmes ». C'est la capacité du système, du collectif, à les absorber, à les gérer *et in fine* à en tirer avantage pour s'adapter, qui fait l'efficacité et la longévité des organisations. Ces problèmes peuvent être de nature très variée : relationnels, techniques, matériels…, peuvent avoir une dimension individuelle ou collective, et toucher un seul service ou toute une organisation. Quoiqu'il en soit, plus le collectif est sollicité et impliqué dans la recherche de solutions, plus l'organisation sera résiliente et rapide dans son adaptation.

Ces situations vous parlent ?

- nous sommes parfois bloqués sur certains projets et nous avons du mal à identifier rapidement des solutions à ces blocages
- au sein de notre équipe, nous n'arrivons pas toujours à identifier d'où vient un problème
- nous rencontrons des difficultés récurrentes qui ne sont jamais résolues sur le fond
- les difficultés rencontrées dans notre équipe sont trop souvent résolues individuellement ; il nous faut trouver plus de solutions communes

Si vous avez déjà rencontré l'une des situations présentées ci-dessus, cette fiche est faite pour vous !

Voici quelques pistes testées

Le développement massif du travail à distance a invité les équipes à revoir leur pratiques et à les adapter. Voici quelques solutions que vous pouvez mettre en place rapidement :

Les besoins qui ont émergé	Des pistes de solution possibles
nous voulions lever un frein qui se produisait régulièrement sur un projet	nous pourrions organiser un brainstorm avec les personnes concernées pour remonter à la cause racine du problème en nous posant systématiquement la question du « pourquoi ? » (voir fiche #2)
nous souhaitions pallier des tensions au sein de l'équipe	nous pourrions analyser le problème sous différents angles, selon différents points de vue, avec l'outil des chapeaux de Bono qui permet de prendre de la hauteur sur le sujet (chaque chapeau représente une perception ou un mode de pensée différent)
nous devions nous accorder sur les principales causes des problèmes que nous rencontrions	nous pourrions classer les causes du problème en grandes catégories pour identifier celles que nous pouvions résoudre rapidement. Nous pourrions pour cela utiliser un diagramme d'Ishikawa qui se présente sous la forme d'arêtes de poisson
nous voulions trouver des solutions satisfaisantes à un problème	nous pourrions organiser un atelier collectif en utilisant la méthode QQOQCP (quoi ? qui ? où ? quand ? comment ? pourquoi ?) qui permet de se poser un maximum de questions, récolter et analyser toutes les informations pertinentes pour répondre à un problème, et ainsi générer différentes solutions pour résoudre ce problème

Il faut résoudre les irritants (problèmes récurrents et simples à traiter) en partant des agents qui les subissent

Il faut organiser des réunions mensuelles (30 mn) encadrant/agents dans les services, où chacun exposerait ses problèmes de travail, ses idées…

Passez à l'action !

Pour se lancer....

Résoudre une problématique collectivement avec la méthodologie du co-développement
Le co-développement est un outil d'intelligence collective, une approche d'apprentissage, dont le but est d'aider chacun à résoudre ses problèmes, éclaircir ses projets, se questionner en profondeur, trouver des idées face à ses challenges, etc. Cette approche structure la parole, l'écoute, la réflexion et incite à l'action.

Qui et quand ?

- un groupe de pairs de 5 à 8 personnes (sans lien hiérarchique et de services si possible différents)
- une session de 1 à 2 heures
- une fréquence ad hoc, selon l'occurrence des problèmes

Les rôles

Chaque agent présent joue un rôle :
- le porteur de projet expose sa problématique
- les contributeurs jouent le rôle de coach
- un agent stimule en finesse les interactions du groupe et joue le rôle d'animateur, mais ne prend pas part à la résolution du sujet

Les 6 étapes du co-développement	concrètement - *exemple*
1. l'exposé : le porteur de projet expose sa problématique pendant 3 à 5 min sans être interrompu par les contributeurs	*un pic de charge survient tous les ans à la même période*
2. la clarification : les contributeurs formulent des questions d'information afin de clarifier et préciser la problématique. Le porteur de projet répond à chacune des questions	*à quelle activité ou à quelle commande ce pic de charge est-il lié ? combien de personnes impacte-t-il ? de quels leviers disposez-vous pour le surmonter ? avez-vous des moyens de l'anticiper ?...*
3. le contrat : le porteur de projet énonce son besoin (sa demande), et chaque contributeur tente une reformulation	*j'ai besoin de trouver des solutions pour palier mon pic de charge saisonnier*
4. la consultation : de manière libre les contributeurs réagissent, suggèrent, apportent des retours d'expérience, énoncent leurs impressions. Pendant ce temps, le porteur de projet écoute, prend des notes, fait préciser et note les différents points	*il existe différente façon d'assurer un pic de charge : augmenter la capacité de production à court terme (matériel et humain), lisser la demande sur une plus longue période, simplifier les procédures pour aller à l'essentiel...*
5. la synthèse et le plan d'action : le porteur de projet assimile l'information et les apports et restitue ce qu'il retient des échanges. Puis, il commence à construire des actions à mener. Les contributeurs suggèrent des actions complémentaires	*le porteur de projet constate qu'il peut : simplifier certains processus en supprimant des tâches non essentielles, commencer à répondre au besoin deux semaines plus tôt en anticipant la demande de la commande, répartir la charge différemment...*
6. les apprentissages : le porteur de projet et les contributeurs font leur retour d'expérience à chaud sur ce qu'ils ont appris	*l'animateur propose un tour de table pour que le porteur de projet et les contributeurs expriment leurs apprentissages respectifs sur la session*

Lors de la prochaine session de co-développement, le porteur de projet va restituer au groupe ce qu'il a réussi à mettre en place. Cela permet de s'assurer que la consultation qui a été menée a été efficace pour le porteur de projet. Il peut y avoir des ajustements si besoin.

Quels changements au quotidien ?

Résoudre des problèmes collectivement nécessite certaines postures. Selon vous, quelles actions pouvez-vous mettre en œuvre pour renforcer les postures clés détaillées ci-dessous :

	Actions concrètes à mettre en œuvre
❑ avoir une bonne capacité d'analyse	
❑ faire preuve d'esprit critique	
❑ se remettre en question	
❑ autre :	

Témoignage

La préfecture d'Ile de France a créé un laboratoire d'innovation RH pour porter des projets innovants et interministérielles

Marine BECK, chargée de mission innovation et transformation publique, préfecture de la région d'Île-de-France

Quelles sont vos missions à la préfecture d'Ile-de-France ?
À l'externe, je travaille à Station F sur une offre de service public coordonnée entre une dizaine d'administrations régionales à destination des startups.
Cela prend, par exemple, la forme d'un chatbot pour faciliter leurs démarches administratives.
En interne, j'anime le laboratoire d'innovation RH porté par la préfecture d'Île-de-France, la Fabrique RH, installée à Station F qui a une vocation interministérielle et inter-fonction publique.
Elle permet de faire émerger des projets innovants portés par des agents publics que j'accompagne de l'idée à l'expérimentation.

Parmi les projets incubés à la Fabrique RH, quels sont ceux qui permettront de faire face aux transformations des pratiques RH nées de la crise ?
Certains projets comme la mise en place de l'ETAP (Espace de Travail des Agents Publics), un espace de coworking permettant à tous les agents franciliens de travailler dans un cadre hors-les-murs répond directement à un besoin de travailler autrement renforcé par la crise.
Il n'a pu ouvrir que trois semaines en octobre.
Pour pallier le décalage de son ouverture, nous avons réagi très vite en lançant une série de webinaires : les « Apartés » qui ont lieu chaque vendredi à 11h.
Il y en a eu 16 depuis le mois du mois de mai sur des thématiques très variées : la facilitation graphique, les organisations apprenantes, l'improvisation au travail, le zéro mail inutile…
Ces rendez-vous sont particulièrement appréciés.
Pendant le confinement, ils ont attiré un public très large d'agents du fait d'une gestion différente de leur temps de travail.
Certains projets comme « télébox » en cours d'incubation ont pris une résonnance nouvelle du fait de la crise.
Il s'agit d'une box immersive ludique, sur le modèle d'un escape game, qui a pour objectif de déconstruire les idées reçues sur le télétravail et s'y préparer au mieux.
C'est aussi le cas du projet « Cocopassion » qui s'inscrit pleinement dans le besoin des agents de recréer du lien renforcé par la crise.
Sur le modèle du réseau social d'entreprise, il doit permettre aux agents de la préfecture de Paris et de la région Île-de-France de mieux connaître leurs collègues, même ceux avec lesquels ils n'ont pas naturellement vocation à travailler ou qui travaillent sur un site distant, par la mise en commun et le partage de connaissances, compétences et passions.
Au final la crise a certes ralenti la période d'incubation de certains projets mais elle a aussi rebalayé les cartes en leur donnant un regain d'intérêt ou un intérêt nouveau.

Quelle est l'impact de cette crise sur la capacité des agents à proposer des initiatives RH innovantes ?
La crise a mis à jour de vraies difficultés structurelles auxquelles sont confrontés les agents.
Mais elle a également ouvert un espace de liberté qui a permis de révéler la capacité de certains agents à innover.

"Finalement c'est dans la contrainte que naît l'innovation."

Quel conseil donneriez-vous à un agent pour qu'il ose se lancer dans la mise en place d'une initiative RH innovante ?
Je conseillerais d'opter pour la politique des petits pas.
Nous évoluons dans des administrations dont le fonctionnement peut parfois paraitre paralysant.
Quand on se lance dans des petites choses, on a davantage de respiration pour oser innover.
Les petits projets lancés à l'échelle d'un service peuvent vite faire boule de neige.
Le tout est de bien garder à l'esprit les résultats qu'on s'est fixés.
Il est important également de ne pas se brider.
Les idées qui peuvent paraitre les plus décalées sont parfois les plus pertinentes.
Dans la masse de notes lues par la hiérarchie, elles sortent du lot et retiennent l'attention.
Au final, elles ont une chance d'être captées par les décideurs.
Il ne faut donc surtout pas se mettre de barrières.

MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES

Liberté
Égalité
Fraternité

Ce recueil a été réalisé par les équipes de la DITP, en collaboration avec la DGAFP
www.modernisation.gouv.fr

Mars 2021