

OBJECTIF SKIPAILH

PROPOSÉ PAR
LE PÔLE ATELIER DES TRANSFORMATIONS
DGAR / PAT
2026

Le kit pour avancer ensemble



 MORBIHAN



Sommaire

Mieux se connaître

Socle commun de fonctionnement

Mieux coopérer



ÉDITO	P2
PRÉSENTATION DU KIT	P3

L'ÉQUIPE	P6
Atelier / Nos modes d'emploi	P7
Atelier / Nos forces	P9
Atelier / Valeuromètre de l'équipe	P12

LES RÈGLES DU JEU	P14
Atelier / Vie d'équipe	P15
Atelier / Réunion & co !	P18
Atelier / L'IA en équipe!	P21

LE TERRAIN DE JEU	P23
Atelier / Ajuster la pression	P24
Atelier / Faire un retour d'expérience projet (RETEX)	P26
Atelier / Bilan de l'année	P28
Fiche technique / Brainstorming d'idées	P30
Fiche technique / Prendre des décisions ensemble rapidement	P32
Fiche technique / Créer une routine de retour constructif (Feedback)	P33

L'ESPRIT D'ÉQUIPE	P35
-------------------	-----



Antoine LAFARGUE
Directeur général des services

Une équipe, ce n'est pas juste un groupe de collègues. C'est un collectif qui se construit dans le temps, autour d'une raison d'être, de défis à relever, de projets à mener, en s'appuyant sur une confiance mutuelle et une envie de faire ensemble.

Dans une équipe, chacun apporte ses compétences, sa personnalité, son énergie. Mais ce qui fait la différence, ce n'est pas seulement la somme des forces de chacun : ce sont les liens, la qualité des échanges, la capacité à s'entraider, à ajuster son jeu, à apprendre ensemble.

Comme tout collectif engagé, une équipe vit, évolue, traverse des moments faciles et d'autres plus tendus.

Je suis convaincu que comme dans le sport, il faut un cadre pour jouer juste : des règles claires, des rôles compris, des objectifs partagés. Il faut aussi un coach qui connaît bien ses joueurs, qui les écoute, qui les encourage, qui les fait grandir, qui leur donne du sens et qui crée les conditions pour que chacun trouve sa place et ose s'engager.

Ce kit a été conçu pour accompagner toutes les équipes dans cette réalisation commune. Son ambition est simple : nourrir nos collectifs pour qu'ils soient toujours plus robustes, plus plaisants, en capacité de gagner.

A vous de jouer !



Présentation du kit





Objectif du kit

Le kit est un outil méthodologique et ludique, pensé pour faciliter la construction, la cohésion et le fonctionnement d'un collectif de travail.

Quoi ?

Le kit est décomposé en plusieurs étapes et repose sur une approche de design de service favorisant la collaboration et la créativité.

Pour chaque étape, il propose des supports clés en main et des fiches explicatives (déroulement, animation...) permettant l'engagement des équipes dans la démarche.

Vous y trouverez des fiches ateliers et des fiches techniques. Les deux sont complémentaires et leur différence tient à leur usage : **l'atelier** est un déroulé structuré en plusieurs étapes, conçu pour faire produire collectivement un résultat concret (nos forces communes, règles de fonctionnement...). **La fiche technique**, elle, apporte un éclairage méthodologique ciblé : un outil, une méthode ou une astuce mobilisable à tout moment, au sein d'une réunion, d'un évènement.

Vous pouvez sélectionner uniquement certains ateliers en fonction de vos enjeux et problématiques ou bien suivre l'ensemble des étapes du kit.

Pour qui ?

Ce kit est à disposition des encadrants. Les ateliers sont adaptés à des groupes de 6 à 20 personnes.

Bon à savoir

Ce kit vous permet de mener **une démarche en totale autonomie** avec votre équipe.

Si vous souhaitez aborder, plus en détail, une thématique, le pôle atelier des transformations (DGAR/PAT) est à votre disposition !



OBJECTIF SKIPAILH

LE KIT POUR AVANCER ENSEMBLE



L'ÉQUIPE

Mieux se connaître



LES RÈGLES DU JEU

Socle commun de fonctionnement



LE TERRAIN DE JEU

Mieux coopérer

L'équipe

Mieux se connaître

La performance collective ne repose pas uniquement sur les talents individuels, mais sur la manière dont ils s'articulent. Aucune victoire durable ne se construit sans cohésion, il faut apprendre à se connaître, à comprendre ses complémentarités et à reconnaître les forces de chacun. En identifiant cela, on pose les fondations du "nous".

« INDIVIDUELLEMENT, NOUS SOMMES UNE GOUTTE D'EAU. ENSEMBLE, NOUS SOMMES UN OCÉAN. »

RYUNOSUKE SATORO, ÉCRIVAIN JAPONAIS DU XXÈME SIÈCLE





ATELIER

Nos modes d'emploi

Temps de préparation : 10 minutes

Durée de l'atelier : 40 minutes

Participants : de 5 à 20 personnes

Matériel nécessaire :

- Template «Mode d'emploi»
- Stylos
- Zone d'affichage (optionnel)

Cet atelier vise à améliorer la communication au sein des équipes en clarifiant les attentes individuelles et les comportements souhaités.

En partageant leur « mode d'emploi », chaque participant contribue à réduire les incompréhensions, tensions et frustrations, tout en favorisant une collaboration harmonieuse.

Cet atelier améliore la qualité des interactions au sein de l'équipe en réduisant les malentendus liés à la communication. Il permet à chacun d'adapter son comportement en fonction des besoins exprimés. Cela renforce la collaboration, la confiance mutuelle et l'efficacité collective.

Consignes de préparation pour l'animateur

- Imprimez les templates en A5 et assurez-vous que chaque participant dispose d'une fiche et d'un stylo.
- Préparez un espace où les participants pourront présenter leur fiche (tableau, mur ou simplement en cercle).

Étapes et déroulé

1 - (5' env) Introduction

Présentez l'objectif de l'atelier : il s'agit d'un outil pour mieux se comprendre et travailler ensemble, basé sur la transparence et le respect des préférences individuelles. Expliquez que chacun va remplir une fiche pour partager son "mode d'emploi" avec le groupe.

2 - (10' env) Remplissage des fiches

Donnez aux participants 5 à 10 minutes pour remplir leur fiche en répondant aux 4 sections :

- Avec vous je serai... ("Je serai toujours prêt à écouter vos idées....")
- Avec vous je ne serai pas... ("Je n'apprécierai vraiment pas les retards répétitifs.")
- Avec moi, faites... ("Posez-moi vos questions directement sans hésiter.")
- Avec moi, ne faites pas... ("Ne m'interrompez pas pendant mes moments de concentration.")

3 - (15' env) Présentation des fiches

À tour de rôle, chaque participant présente sa fiche au groupe, en expliquant brièvement ses réponses. Encouragez les autres membres à poser des questions ou demander des clarifications si nécessaire.

4 - (10' env) Bilan collectif

- Discutez ensemble des points communs et différences entre les participants.
- Posez des questions pour guider la réflexion :
 - Comment ces informations peuvent-elles améliorer notre fonctionnement collectif ?
 - Identifiez des actions concrètes à mettre en place pour intégrer ces modes d'emploi dans le quotidien.

Astuces

- Créez une ambiance détendue pour favoriser la sincérité et la participation active.
- Donnez des exemples, si nécessaire. Utilisez les deux exemples de fiche : un exemple manager et un exemple collaborateur.
- Prenez des notes ou photos des fiches (avec accord) pour garder une trace utile après l'atelier. Vous pouvez même imaginer de faire des cartes « Panini » des membres de l'équipe...

**TEMPLATE
DISPONIBLE**

The image shows a template for a worksheet titled "MON MODE D'EMPLOI". It includes fields for "Agent" and "Date". The worksheet is divided into four main sections, each with a header bar and a large text area for notes:

- Avec vous, je serai ...** (Header bar with a checkmark icon)
- Avec vous, je ne serai pas...** (Header bar with an 'X' icon)
- Avec moi, faites...** (Header bar with a checkmark icon)
- Avec moi, ne faites pas....** (Header bar with an 'X' icon)

☒ Avec vous je serai...

La même, avec les forces que vous connaissez en mode optimiste (et aussi les points à améliorer, la contemplation...).
Disponible et à l'écoute, avec une porte vraiment ouverte.

☒ Avec vous je ne serai pas...

Une experte sur vos thématiques.
Aux petits soins ou tatillonne.

☒ Avec moi, faites...

Preuve d'initiatives, venez partager/me voir quand vous le juger nécessaire.
Clair, j'ai besoin de messages clairs, je suis peu sensible aux messages subliminaux.
Venez dans mon bureau, passez par le téléphone pour une question urgente, Rainbow si une chose à traiter rapidement, mail si le message est long...

☒ Avec moi ne faites pas...

Copie de tous vos mails (que quand ça vous semble intéressant).
Abstraction de vos ressentis - Ne gardez pas ce qui ne va pas.

EXEMPLE MANAGER

☒ Avec vous je serai...

A l'écoute et prête à donner un coup de mains aux autres si je peux.
Souvent de bonne humeur.
Pragmatique.

☒ Avec vous je ne serai pas...

Toujours très délicate.
En retard.
Trop exigeante.

☒ Avec moi, faites...

Preuve de concision, soyez court et efficace.
Preuve d'initiatives.
Utilisez les feedbacks.

☒ Avec moi ne faites pas...

Trop de remises en question.
De flatteries inutiles.
De secrets, de cachotteries.

EXEMPLE COLLABORATEUR



L'ÉQUIPE



ATELIER

Nos forces

Temps de préparation : 30 minutes

Durée de l'atelier : 70 minutes

Participants : de 5 à 20 personnes

Outils disponibles :

- Fiche de présentation du test VIA Character
- Tutoriel création compte et accès au test
- Guide d'analyse des forces de VIA Character
- Template « présentation de l'équipe »

Matériel nécessaire :

- PC / Connexion internet (en amont)
- Post-it & Marqueurs
- Tableau blanc /papier board

Cet atelier vise à permettre à chaque membre de l'équipe de **mieux connaître ses forces grâce au test VIA Character**, puis d'identifier comment ces forces peuvent être utilisées de manière individuelle et collective pour optimiser le travail d'équipe et la réalisation des projets.

Chaque membre de l'équipe va pouvoir prendre conscience de ses forces et de celles des autres, favorisant ainsi **une meilleure compréhension mutuelle et une collaboration plus efficace**.

En identifiant comment utiliser au mieux ces forces, l'équipe peut optimiser son fonctionnement et atteindre ses objectifs plus facilement.

Consignes de préparation pour l'animateur

Demandez à chaque participant de **réaliser le test VIA Character** (disponible en français) **au moins 24h avant l'atelier**. Ce test dure environ 10 minutes.

- Expliquez dans la demande que le « VIA Survey » est un questionnaire validé scientifiquement qui permet de découvrir ses forces de caractère. Précisez que l'utilisation de ses forces augmente la confiance, le bonheur, les relations positives et réduit le stress (plus d'info dans la présentation du test juste après le déroulé de l'atelier).
- Envoyez le tutoriel « création du compte et accès au test ».
- Demandez aux participants de venir avec leur résultat de leur test imprimé.

Préparez un espace où les participants pourront afficher leurs forces et échanger.



Étapes et déroulé

1 - (5' env) Introduction

Présentez l'objectif de l'atelier : découvrir et valoriser nos forces pour mieux travailler ensemble. Rappelez brièvement les principes du VIA Character et son importance pour le bien-être individuel et collectif.

2 - (3' env) Identification des forces

Chaque participant note sur des post-it ses 5 forces principales (1 force par post-it)

3 - (10' env) 1^{er} tour : partage de la 1^{ère} force

Chaque participant pose sa première force sur le tableau ou le mur. Commentez collectivement :

- Surpris/pas surpris par les forces qui ressortent ?
- Comment cette force se manifeste-t-elle au quotidien ?

4 - (20' env) Tours suivants : partage des autres forces

Répétez l'opération pour les 4 forces suivantes (un tour par force). À chaque tour, faites un bref bilan collectif :

- Comment cette force contribue-t-elle à l'équipe ?
- Y a-t-il des synergies entre les forces ?

5 - (10' env) Des forces au service d'une mission

Affichez la raison d'être de la direction à laquelle appartient l'équipe. Celle-ci a été définie dans le cadre des projets de direction : prenez le temps de la retrouver et de la reprendre telle quelle. Puis, décidez collectivement de la mission de l'équipe qui en découle. Pour cela, l'encadrant préremplit les phrases :

« Nous sommes portés par la raison d'être de la Direction X qui est _____ »

« Pour y contribuer, nous assurons cette mission : _____ »

La mission précise concrètement ce que fait l'équipe, pour qui et dans quel but. Par exemple, un service d'action sociale peut avoir pour mission « d'accompagner les publics fragiles vers l'accès à leurs droits et à l'autonomie », tandis qu'un service en charge des routes peut viser « d'assurer la sécurité et la qualité du réseau routier pour les usagers ».

Si nécessaire, vous pouvez utiliser la fiche technique du « Prendre des décisions rapidement ensemble » (bloc « Terrain de jeu ») pour s'aligner sur la mission commune.

6 - (20' env) Synthèse et plan d'action

Faites le point sur les forces les plus présentes dans l'équipe (nombre d'occurrences), les singularités. Discutez de la manière dont l'ensemble de ces forces peut être utilisé au mieux pour servir la mission.

Définissez éventuellement des actions concrètes pour valoriser et utiliser ces forces dans le quotidien de l'équipe.

Remplissez le template « Equipe ».

Astuces

- Utilisez des couleurs différentes pour les post-it afin de mieux visualiser les forces.
- Encouragez les participants à partager des exemples concrets de l'utilisation de leurs forces.
- Faire une carte pour chaque membre de l'équipe présentant son métier, ses 3 premières forces, son « mode d'emploi » (cf. atelier précédent) sera très utile pour présenter l'équipe à un nouvel arrivant.
- Partagez le guide d'analyse des forces proposé par VIA Character pour ceux qui souhaitent approfondir l'analyse.

Qu'est-ce que le test VIA CHARACTER ?



Contrairement à d'autres évaluations qui se concentrent sur les faiblesses ou les compétences techniques, le VIA Character met en lumière **ce qui vous rend unique et efficace** :

- **Vos talents naturels** (créativité, leadership, persévérance, etc.)

- **Vos sources de motivation et d'énergie**

- **Vos atouts pour collaborer et résoudre des défis**

C'est un outil **positif et constructif**, conçu pour vous aider à **mieux vous connaître** et à **optimiser votre contribution** dans l'équipe.

Humour et enjouement / Gratitude / Espoir et optimisme / Discernement / Honnêteté et intégrité / Créativité / Impartialité / Courage et vaillance / Capacité d'aimer / Curiosité / Gentillesse / Amour de l'apprentissage / Assiduité / Discretion / Citoyenneté / Perspective / Intelligence sociale / Leadership / Modestie / Maîtrise de soi....

Un test solide et scientifiquement validé

Le VIA Character n'est pas un simple quiz en ligne : c'est **l'outil de référence en psychologie positive**, développé par des chercheurs de l'Université de Pennsylvanie (dont le Dr Martin Seligman, pionnier du domaine) et utilisé par des millions de personnes dans le monde.

Quelques chiffres clés

- ✓ **Plus de 20 ans de recherche** : Le test s'appuie sur des études publiées dans des revues scientifiques prestigieuses (comme *Journal of Positive Psychology*).
- ✓ **Plus de 15 millions de personnes** l'ont déjà passé, dans 190 pays.
- ✓ **Utilisé par des organisations de premier plan** : IBM, Coca-Cola, l'armée américaine, des universités comme Harvard ou Toronto, etc.
- ✓ **Stabilité dans le temps** : Vos résultats évoluent peu (sauf en cas de changement majeur), ce qui en fait un outil fiable pour le développement personnel.

Pourquoi c'est important pour notre équipe ?

Une équipe qui connaît ses forces est une équipe **plus engagée, plus résiliente et plus innovante**. En identifiant ses complémentarités, le collectif peut :

- **Mieux répartir les tâches** en fonction des talents de chacun.

- **Renforcer la cohésion** en valorisant les contributions de tous.

- **Créer un environnement de travail** où chacun se sent reconnu pour ce qu'il apporte.

SI ON RÉSUME !

Ce n'est pas un test de personnalité classique : Il ne juge pas, il révèle vos atouts.

Pas de "mauvais" résultats : Même les forces moins bien classées sont utiles (ex. : la prudence peut être un atout dans certains contextes).

Utile au-delà du travail : Les forces identifiées servent aussi dans la vie personnelle (relations, projets, etc.).



ATELIER

Valeuromètre de l'équipe

Temps de préparation : 5 minutes

Durée de l'atelier : 45 minutes

Participants : de 6 à 12 personnes

Outils disponibles :

- jeu de cartes « valeuromètre »
- la fiche de présentation des valeurs
- la fiche de débrief du valeuromètre (Bonus)

L'objectif est de proposer aux équipes un outil d'autodiagnostic du **fonctionnement du collectif** au regard des valeurs et engagements de la collectivité. En clair, comment sont vécues réellement les 4 valeurs clés de la collectivité au sein de l'équipe.

Le Valeuromètre propose de s'autoévaluer afin d'identifier et traiter les points forts, ceux à consolider et ceux sur lesquels ils souhaitent et/ou doivent progresser.

Consignes de préparation pour l'animateur

Prenez le temps de relire les présentations des 4 valeurs et des différents engagements en amont de la session. Les équipes vont être amenées à se poser la question « Comment travaillons nous ensemble ? » à travers les 4 valeurs en évaluant la façon dont chacun y contribue.

Étapes et déroulé

Prendre 5 minutes pour que chaque participant (re)prenne connaissance des présentations des 4 valeurs et des différents engagements, puis démarrez le jeu :

1. Tirez au sort un engagement et placez la carte au centre de la table.
2. Chacun évalue individuellement **le positionnement de l'équipe** (niveau de 1 à 4)
3. Tout le monde dévoile la carte niveau (1/2/3 ou 4) qu'il a sélectionnée, en même temps.
4. Les choix sont alors discutés et expliqués et la synthèse est notée sur la fiche récapitulative. Des pistes d'actions ou d'engagement collectifs visant à progresser sur les valeurs peuvent être élaborées.
5. Une nouvelle carte engagement est tirée au sort.
6. BONUS : la fiche « débrief du Valeuromètre » vous permet de synthétiser les échanges et de laisser une trace pour évaluer vos progressions si vous renouvelez régulièrement l'atelier.

Astuces

A l'occasion de ce diagnostic, les équipes peuvent définir les éventuelles actions opérationnelles d'évolution et de transformation à mettre en place. Ce jeu peut être rejoué chaque année avec l'équipe pour analyser les évolutions !

Fiche présentation des valeurs

LES VALEURS DU CD56

En tant qu'agent du Département du Morbihan, chacun est amené à tenir plusieurs rôles dans le cadre de sa vie professionnelle. D'abord à titre individuel, chacun agit au sein de la collectivité dans le cadre de ses missions. Ensuite, chaque agent contribue à un collectif de travail. Enfin, selon les responsabilités occupées, un agent peut piloter une équipe ou un projet.

Tous ces rôles sont essentiels au sein de la collectivité car ils sont autant d'opportunités de s'investir et de s'engager pour un service public de qualité.

Pour mobiliser au mieux les potentiels et les compétences de chacun au service des usagers, « Mon département, une équipe » est un collectif :

APPRENTANT

Des équipes expertes formées, de manière continue, aux évolutions métiers et aux nouvelles méthodes de travail pour oser et innover.

- Engagement 1 – Former les équipes aux évolutions sociétales
- Engagement 2 – Interroger l'efficacité de l'action collective pour la faire évoluer si nécessaire
- Engagement 3 – Expérimenter, capitaliser et développer les projets innovants

BIENVEILLANT

La politesse, le respect et l'écoute constituent, les socles du fonctionnement, en collectif pour que chacun se sente bien au travail et ait envie d'avancer dans le collectif.

- Engagement 1 – Prendre des nouvelles, écouter et orienter si nécessaire ses collègues
- Engagement 2 – Apporter son aide et son soutien aux collègues quand on peut être utile
- Engagement 3 – Respecter la parole et les idées des autres

MON DÉPARTEMENT UNE ÉQUIPE

ENGAGÉ

L'énergie et les compétences sont mises au service de l'intérêt général pour améliorer l'action publique, en toute efficacité.

- Engagement 1 – Partager ses idées nouvelles et être créatif pour faire évoluer le service public départemental
- Engagement 2 – Être force de proposition pour améliorer ses conditions de travail et le fonctionnement du service public
- Engagement 3 – Contribuer à faire progresser les priorités transversales de la collectivité (climat, inclusion, égalité femme-homme...)

INTÈGRE

Au-delà des services de qualité rendu aux Morbihannais et à la collectivité, les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

- Engagement 1 – Agir en coopération avec les collègues et la hiérarchie dans un objectif d'intérêt général
- Engagement 2 – Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

Ces valeurs constituent un socle pour guider les relations professionnelles et précisent comment se comporter ensemble, afin de créer les conditions de travail favorables à un service public de qualité dans le respect des personnes.

Jeu de cartes Valeuomètre

VALEUOMÈTRE

APPRENTANT

Engagement 1 : Former les équipes aux évolutions sociétales

Niveau 1
La formation est centrée essentiellement sur les besoins individuels

Niveau 2
Des formations de groupe adaptées aux besoins sont proposées au collectif

Niveau 3
Des formations internes et des communautés de pratiques, ateliers collaboratifs sont proposés

Niveau 4
Les usagers et les partenaires sont associés aux réflexions et à la mise en œuvre des politiques publiques

4 fiches debrief valeuomètre

DEBRIEF DU VALEUOMÈTRE

APPRENTANT

Mon département, une équipe, un collectif

1. Engagement 1 : Former les équipes aux évolutions sociétales

2. Engagement 2 : Interroger l'efficacité de l'action collective pour la faire évoluer si nécessaire

3. Engagement 3 : Expérimenter, capitaliser et développer les projets innovants

4. Engagement 4 : Prendre des nouvelles, écouter et orienter si nécessaire ses collègues

5. Engagement 5 : Apporter son aide et son soutien aux collègues quand on peut être utile

6. Engagement 6 : Respecter la parole et les idées des autres

7. Engagement 7 : Partager ses idées nouvelles et être créatif pour faire évoluer le service public départemental

8. Engagement 8 : Être force de proposition pour améliorer ses conditions de travail et le fonctionnement du service public

9. Engagement 9 : Contribuer à faire progresser les priorités transversales de la collectivité (climat, inclusion, égalité femme-homme...)

10. Engagement 10 : Agir en coopération avec les collègues et la hiérarchie dans un objectif d'intérêt général

11. Engagement 11 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

12. Engagement 12 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

13. Engagement 13 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

14. Engagement 14 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

15. Engagement 15 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

16. Engagement 16 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

17. Engagement 17 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

18. Engagement 18 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

19. Engagement 19 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

20. Engagement 20 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

DEBRIEF DU VALEUOMÈTRE

BIENVEILLANT

Mon département, une équipe, un collectif

1. Engagement 1 : Former les équipes aux évolutions sociétales

2. Engagement 2 : Interroger l'efficacité de l'action collective pour la faire évoluer si nécessaire

3. Engagement 3 : Expérimenter, capitaliser et développer les projets innovants

4. Engagement 4 : Prendre des nouvelles, écouter et orienter si nécessaire ses collègues

5. Engagement 5 : Apporter son aide et son soutien aux collègues quand on peut être utile

6. Engagement 6 : Respecter la parole et les idées des autres

7. Engagement 7 : Partager ses idées nouvelles et être créatif pour faire évoluer le service public départemental

8. Engagement 8 : Être force de proposition pour améliorer ses conditions de travail et le fonctionnement du service public

9. Engagement 9 : Contribuer à faire progresser les priorités transversales de la collectivité (climat, inclusion, égalité femme-homme...)

10. Engagement 10 : Agir en coopération avec les collègues et la hiérarchie dans un objectif d'intérêt général

11. Engagement 11 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

12. Engagement 12 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

13. Engagement 13 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

14. Engagement 14 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

15. Engagement 15 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

16. Engagement 16 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

17. Engagement 17 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

18. Engagement 18 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

19. Engagement 19 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

20. Engagement 20 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

DEBRIEF DU VALEUOMÈTRE

ENGAGÉ

Mon département, une équipe, un collectif

1. Engagement 1 : Former les équipes aux évolutions sociétales

2. Engagement 2 : Interroger l'efficacité de l'action collective pour la faire évoluer si nécessaire

3. Engagement 3 : Expérimenter, capitaliser et développer les projets innovants

4. Engagement 4 : Prendre des nouvelles, écouter et orienter si nécessaire ses collègues

5. Engagement 5 : Apporter son aide et son soutien aux collègues quand on peut être utile

6. Engagement 6 : Respecter la parole et les idées des autres

7. Engagement 7 : Partager ses idées nouvelles et être créatif pour faire évoluer le service public départemental

8. Engagement 8 : Être force de proposition pour améliorer ses conditions de travail et le fonctionnement du service public

9. Engagement 9 : Contribuer à faire progresser les priorités transversales de la collectivité (climat, inclusion, égalité femme-homme...)

10. Engagement 10 : Agir en coopération avec les collègues et la hiérarchie dans un objectif d'intérêt général

11. Engagement 11 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

12. Engagement 12 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

13. Engagement 13 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

14. Engagement 14 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

15. Engagement 15 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

16. Engagement 16 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

17. Engagement 17 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

18. Engagement 18 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

19. Engagement 19 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

20. Engagement 20 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

DEBRIEF DU VALEUOMÈTRE

INTÈGRE

Mon département, une équipe, un collectif

1. Engagement 1 : Former les équipes aux évolutions sociétales

2. Engagement 2 : Interroger l'efficacité de l'action collective pour la faire évoluer si nécessaire

3. Engagement 3 : Expérimenter, capitaliser et développer les projets innovants

4. Engagement 4 : Prendre des nouvelles, écouter et orienter si nécessaire ses collègues

5. Engagement 5 : Apporter son aide et son soutien aux collègues quand on peut être utile

6. Engagement 6 : Respecter la parole et les idées des autres

7. Engagement 7 : Partager ses idées nouvelles et être créatif pour faire évoluer le service public départemental

8. Engagement 8 : Être force de proposition pour améliorer ses conditions de travail et le fonctionnement du service public

9. Engagement 9 : Contribuer à faire progresser les priorités transversales de la collectivité (climat, inclusion, égalité femme-homme...)

10. Engagement 10 : Agir en coopération avec les collègues et la hiérarchie dans un objectif d'intérêt général

11. Engagement 11 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

12. Engagement 12 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

13. Engagement 13 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

14. Engagement 14 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

15. Engagement 15 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

16. Engagement 16 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

17. Engagement 17 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

18. Engagement 18 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

19. Engagement 19 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

20. Engagement 20 : Les valeurs d'impartialité d'exemplarité et de probité sont défendues

Disponibles sur l'intranet en format haute définition pour impression

Les règles du jeu

Socle commun de fonctionnement

Les meilleures équipes ne laissent pas leur fonctionnement au hasard : elles définissent leurs principes, leurs modes de décision et leurs rituels collectifs. Clarifier les règles du jeu, c'est sécuriser les relations et fluidifier l'action. Un cadre partagé n'enferme pas : il libère l'énergie collective.

« LA CULTURE D'ÉQUIPE, CE N'EST PAS CE QUE VOUS DITES, C'EST CE QUE VOUS ACCEPTEZ ENSEMBLE. »

BECKY HAMMON, JOUEUSE RUSSO-AMÉRICAINE DE BASKET-BALL, PREMIÈRE FEMME ASSISTANT-ENTRAÎNEUR À TEMPS COMPLET DE NBA





ATELIER

Vie d'équipe

Temps de préparation : 10 minutes

Durée de l'atelier : 1h45

Participants : de 5 à 20 personnes

Matériel nécessaire :

- post-it & Marqueurs
- tableau blanc /papier board
- template « Vie d'équipe – brainstorming » – imprimé en A1 et les fiches d'exemples par thématiques
- template « Nos règles de vie d'équipe »

Cet atelier permet aux participants de produire ensemble 8 à 15 règles de fonctionnement internes à l'équipe, qui pourront être évaluées et révisées autant que de besoin.

Étapes et déroulé

1 - (10' env) Temps d'inclusion

L'objectif est de permettre à chacun de se projeter dans un état d'esprit d'amélioration de son quotidien et de faire le lien avec les thématiques sur lesquelles ils vont, ensuite, travailler.

Demandez aux participants de compléter sur un post-it (une idée par post-it !), pendant 5 minutes, la suite de cette phrase :
« Selon moi, une équipe fonctionne si elle adopte cette règle :
... »

Recueillez les post-it, et lisez-les à haute voix. Vous pouvez les classer selon les 4 thématiques suivantes : temps de présence / échange et partage / rituel de cohésion / le droit à....

2 - (45' env) Production d'idées en sous-groupe

L'objectif de cette première étape est de faire réfléchir l'équipe aux règles de vie qu'elle juge nécessaires à son bon fonctionnement. Les 4 thématiques ayant servi pour le classement des post-it lors de l'inclusion servent de support à la réflexion. Les participants approfondiront chacune pendant 10 minutes.

Introduction par l'animateur : « L'objectif de cette étape est de nous faire réfléchir sur les règles de vie de notre équipe. Les propositions qui seront faites doivent être réalistes, concrètes et applicables immédiatement. »

- ➔ Constituez des sous-groupes de 3 à 5 personnes (faites en sorte de mixer les participants).
- ➔ Demandez à chaque sous-groupe de proposer 1 à 5 règles maximum par thématique et de les reporter sur le template « Réflexions sur nos règles de vie d'équipe » en répondant à la question fil rouge : « Si on voulait que notre équipe fonctionne vraiment bien, quelles sont les règles qu'on se donnerait ? »
- ➔ Débutez chaque règle par « Dans notre équipe, nous... ».

Les fiches « Pour vous guider dans vos réflexions » sont là pour vous aider avec des exemples de questions à se poser.

3 - (30' env) Mise en commun et décision

L'objectif de cette étape est d'arriver à établir une première liste resserrée, lisible et non redondante qui sera soumise au vote.

Introduction par l'animateur : « Nous attirons votre attention sur le fait que plus il y a de règles, moins elles sont appliquées. Nous recommandons donc une douzaine de règles maximum »

Lors de cette phase, le manager pourra poser son veto sur des propositions qui ne lui semblent pas pertinentes pour la vie de son équipe en expliquant obligatoirement en quoi cela ne l'est pas. Un débat pourra s'ouvrir avec le groupe »

- Chaque groupe affiche son template « Réflexions sur nos règles de vie d'équipe » et présente le fruit de leurs réflexions (format pitch très court : 1 min par thématique maximum)
- Le manager les reporte sur un tableau blanc en regroupant celles qui sont jugées similaires et en les reformulant, si nécessaire

Étape du vote

Par thématique, procédez au vote grâce à la **méthode « Prendre une décision ensemble rapidement »** (fiche technique – partie Terrain de jeu). Annoncez la proposition de règle et faites voter les participants avec la méthode :

- Pouce en bas = opposition forte
- Main à plat = je peux vivre avec
- Pouce levé = ok pour moi

Comment gérer une majorité de « je peux vivre avec » ?

Reformuler la règle pour essayer d'obtenir une majorité de pouces levés. Si la majorité intermédiaire demeure, le manager arbitre.

4 - (10' env) Formalisation et vie des règles

Demandez à un membre de l'équipe de relire à voix haute les règles finalisées en vérifiant la bonne compréhension de chacun ;

Remplissez collectivement le template « Nos règles de vie d'équipe » ;

Déterminez ensemble un délai pour tester les règles (en général 3 mois) ;

Fixez la date d'évaluation de ces règles qui se situera à la fin de la période test. Il sera peut-être nécessaire d'en retirer, ajuster voire ajouter quelques-unes.

5 - (10' env) Conclusion

Invitez chaque personne à signer les règles puis prenez une photo d'équipe symbolique du moment.

Astuces

- Utilisez le template « Nos règles de vie d'équipe » finalisé pour présenter votre fonctionnement à chaque nouvel arrivant. Il pourra symboliquement signer le document.
- La photo d'équipe pourra servir à illustrer le template issu de l'atelier « Nos forces » .

TEMPLATES DISPONIBLES

TEMPLATE « Vie d'équipe – brainstorming des règles » Date

Équipe

 TEMPS DE PRÉSENCE	 ÉCHANGES ET PARTAGE
 RITUELS DE COHÉSION	 LE DROIT À ...

«VIE D'ÉQUIPE» Date

Équipe







NOS RÈGLES

«VIE D'ÉQUIPE»  TEMPS DE PRÉSENCE EXEMPLES DE QUESTIONS POUR Quelle règle pour la pose des congés ? À quelle date devons nous poser les congés ? Quelles compétences minimum doivent être acquises ? Tout le monde en poste à 8h30 ? Le vendredi matin ? Comment gérons-nous les cas particuliers ? Pas de réunion après ou avant telle heure, telle date ? Est-ce que nous avons des réunions fixes ? Journée fixe sans télétravail ? ...	«VIE D'ÉQUIPE»  ÉCHANGES ET PARTAGE EXEMPLES DE QUESTIONS POUR Comment communiquons-nous dans notre métier... ? Comment diffuse l'information des collègues ? Quelle est la règle d'usage du mail (copie...) ? Comment organisons-nous nos visio de table... ? Faisons-nous des réunions en format... ? Utilisons-nous des espaces partagés ? ...	«VIE D'ÉQUIPE»  RITUELS DE COHÉSION EXEMPLES DE QUESTIONS POUR La gestion des pauses, du café ? Instaurer un petit dej commun dans la semaine ? Célébrer les anniversaires ? Aller marcher le midi, faire du sport ensemble ? Organiser un séminaire « Team Building » ? Faire un bilan en équipe de l'année écoulée ? Organiser des repas communs, un pique-nique ? ...	«VIE D'ÉQUIPE»  LE DROIT À ... EXEMPLES DE QUESTIONS POUR GUIDER VOS RÉFLEXIONS Comment gérons-nous le droit àl'erreur ? ...l'expérimentation ? (quand sortir du cadre ?, jusqu'où ?) ... l'expression des opinions et des questionnements ?
--	---	---	--



ATELIER

Réunion & co !

Temps de préparation : 10 minutes

Durée de l'atelier : 1h50 minutes

Participants : de 5 à 20 personnes

Matériel nécessaire :

- post-it & Marqueurs
- tableau blanc /papier board
- memo « 5 principes pour une réunion réussie »
- template « Réflexions sur nos règles de vie d'équipe » – imprimé en A1
- template « Nos règles de vie d'équipe » - imprimé en A1

Cet atelier permet aux participants de :

- clarifier collectivement ce qui fait une bonne réunion
- prendre conscience des principes concrets d'amélioration
- analyser leurs réunions actuelles et définir des évolutions réalistes et opérationnelles
- favoriser la responsabilisation individuelle au service d'une transformation collective

Étapes et déroulé

1 - (10' env) Temps d'inclusion

Chacun partage deux éléments essentiels pour que, selon lui/elle, une réunion soit réussie : tour de parole oral ou post-it individuel puis affichage.

Pendant les partages, regroupez les contributions dans de grandes catégories, par exemple :

- **Ambiance / climat** (sécurité, écoute, respect, plaisir, confiance...)
- **Efficacité / utilité** (objectif clair, décisions, respect du temps...)
- **Outils / méthodes** (ordre du jour, supports, timing, outils visio...)
- **Posture d'animation** (neutralité, régulation, dynamisme, clarté...)

2 - (30' env) – Validation des principes en collectif

Présentation des 5 principes proposés par la collectivité. L'objectif n'est pas d'imposer, mais de co-construire un référentiel partagé au sein de votre équipe. Chaque membre peut également proposer d'autres principes d'amélioration (par exemple : pas de réunion le vendredi ou après 17h...)

« Ces principes ne visent pas le confort. Ils visent la qualité de la décision. »

5 PRINCIPES POUR DES RÉUNIONS EFFICACES

1- AVANT : Toujours chercher un format alternatif à la réunion (mail structuré, document partagé, message vocal, appel rapide, échange asynchrone via Rainbow).

2- AVANT : Avoir un objectif clair dans l'invitation et maximum 5 points à l'ordre du jour sinon l'attention est diluée.

3- AVANT : N'inviter que les personnes strictement nécessaires (la personne va vraiment apporter quelque chose à la réunion et sera active. Pas seulement pour de l'information).

4- PENDANT : Une messagerie fermée apporte de la qualité de présence. On coupe les notifications Outlook et Rainbow.

5- APRÈS : Un relevé de décisions envoyé le jour de la réunion

Pour chaque principe, le groupe se positionne :

- ☒ On prend
- ☒ Ce n'est pas pour nous

3 - (40' env) Travail en sous-groupe

Demandez aux participants d'analyser leurs réunions actuelles.

Sur le template « Réunion – analyse », indiquez dans la 1^{ère} colonne les principes que vous avez validés lors de l'étape 2. Puis, questionnez leur application (ou non) dans vos réunions actuellement.

Nos réunions actuelles respectent-elles les principes que nous avons retenus ?

Chacun indique son vote :

- ☒ Carton vert : tout va bien
- ☒ Carton rouge : il faut faire évoluer quelque chose

Dès qu'un carton rouge apparaît, on bascule automatiquement vers une proposition d'amélioration concrète. Indiquez, sur le document, la solution retenue collectivement.

4 - (15' env) L'animation des nos réunions

Habituellement, l'organisateur est garant de la qualité de la réunion. Cela induit plusieurs missions qui peuvent être réparties au sein de l'équipe :

- Distribution de la parole
- Gestion du temps
- Respect de l'ordre du jour
- Régulation des digressions
- Climat de sécurité
- Rédaction du relevé de décision

Questions à travailler avec le groupe :

- Faut-il déléguer un ou des rôles dans l'équipe ?
- Si oui, ces rôles sont-ils fixes ou tournant ?

5 - (10' env) Prendre des engagements

Chaque participant formule un engagement personnel sur un post-it commençant par :

« À partir de lundi, je m'engage à... »

Exemples :

- refuser les réunions sans objectif
- Penser à une alternative asynchrone à toutes mes réunions
- systématiser le relevé de décision
- couper mes notifications en réunion
- réduire volontairement mes invitations

Les engagements sont partagés à l'oral avec un tour de table. Cette séquence permet d'ancrer la transformation dans les comportements, pas seulement dans les idées.

6 - (5' env) Le bilan de l'atelier !

Demandez aux participants de voter à main levée pour répondre à cette question :

« Cet atelier valait-il le temps investi ? »

Méthode :

- Note collective de 0 à 5 à main levée
- 0 = je n'avais rien à faire là , 5 = c'était une très bonne réunion, j'y avais toute ma place

Chaque participant peut (ou non) commenter sa note en 1 minute maximum

Cela permet de terminer ce temps évaluant le temps collectif (retour sur investissement du temps passé) et d'expérimenter une pratique réutilisable dans les futures réunions.

TEMPLATES DISPONIBLES

« RÉUNION – Analyse » Date

Équipe

Indiquez ici, les principes que vous avez validé pour l'équipe
↓

Notre réunion d'équipe		
		Proposition d'amélioration :
		Proposition d'amélioration :
		Proposition d'amélioration :
		Proposition d'amélioration :
		Proposition d'amélioration :
		Proposition d'amélioration :
		Proposition d'amélioration :
		Proposition d'amélioration :

« VIE D'ÉQUIPE » Date

Équipe



NOS PRINCIPES DE RÉUNION	



ATELIER

L'IA en équipe

Temps de préparation : 5 minutes

Durée de l'atelier : 1h45 à 1h55

Participants : de 4 à 12 personnes

Matériel nécessaire :

- post-it & Marqueurs
- tableau blanc /papier board

Cet atelier propose à l'équipe un temps pour partager ses usages de l'IA dans le travail, en parler à partir du réel, et construire progressivement des repères communs. Il peut s'intégrer dans les réunions d'équipe habituelles, ou donner lieu à des temps spécifiques dont la régularité est à adapter à chaque contexte et environnement

L'objectif est de mettre en discussion ce qui se fait réellement, d'identifier les plus et les moins des usages, d'exprimer les effets ressentis et d'ajuster collectivement les pratiques. À l'issue de l'atelier, l'équipe dispose d'une vision plus claire des usages existants, d'un partage des bénéfices, limites et ressentis et de quelques repères communs pour la suite.

Consignes de préparation pour l'animateur

Intégrer la question centrale de l'atelier dans l'invitation agenda : "Avec l'IA, qu'est-ce qu'on a fait, qu'est-ce que ça nous a apporté (ou coûté), et quelles pratiques pourrions-nous adopter ensemble pour la suite?". Vous pouvez également l'afficher dans la salle.

Étapes et déroulé

1 - (5' env) Introduction et cadrage

L'animateur repose l'intention de l'atelier et le cadre des échanges

- on parle du travail réel et de situations concrètes ;
- on cherche à comprendre, pas à juger ;
- chacun a sa place dans la discussion, y compris ceux qui utilisent peu ou pas l'IA.

L'animateur rappelle aussi les principes pour que l'atelier fonctionne : écoute, non-jugement, confidentialité, participation de tous.

2 - (30' env) Tour de table : « Ce qu'on a fait »

Chaque participant est invité à partager à tour de rôle un exemple concret d'utilisation de l'IA dans son travail (outil, tâche, contexte) en précisant **les plus** de cette utilisation (gains de temps, qualité améliorée, créativité, etc.) et **les moins** ou les difficultés rencontrées (limites de l'outil, biais, manque de fiabilité, etc.)

L'animateur donne des consignes de parole : "J'ai utilisé l'IA pour... Ce que ça m'a permis de faire / accélérer / simplifier... Ce que ça n'a pas fait / ce que ça a compliqué...", et note les points clés sur un paperboard en trois colonnes : « activité », « + » et « - »

3 - (30' env) Zoom : « Ce qu'on a ressenti »

En collectif, on explore les émotions et perceptions liées aux usages partagés :

- Comment nous nous sommes senti(e) en utilisant l'IA pour ces tâches ? (soulagement, frustration, méfiance, enthousiasme, anxiété etc.)
- Qu'est-ce que cela produit dans l'équipe ?
- Est-ce que certains se sentent plus à l'aise, plus hésitants, plus éloignés ? Est-ce que ça a des conséquences sur la coopération ?

L'animateur note les mots-clés sur le paper board.

4 - (40' env) Ce qu'on veut en faire

À partir des éléments partagés, l'animateur propose une synthèse collective visuelle autour de 4 questions (10' par question) :

1. Quels sont les usages les plus fréquents ou les plus utiles que l'on peut intégrer ?
2. Quels sont les points de vigilance récurrents et les pratiques qui sont à ajuster (notamment au vu de notre charte IAG) ?
3. Quels sont les ressentis dominants et devons-nous agir pour les faire évoluer ?
4. Si l'IA nous fait gagner du temps, vers quoi pouvons-nous réallouer ce temps ?

5 - (10' env) Conclusion

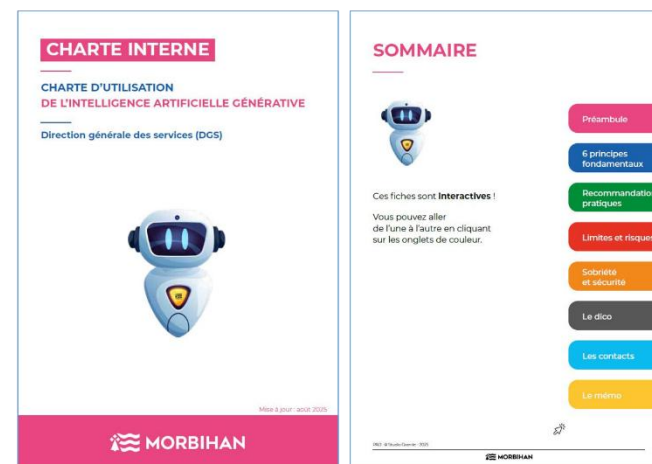
Chaque participant est invité à exprimer une envie de thème à approfondir pour progresser collectivement (ex : « Comment mieux partager les pratiques IA efficaces ? », « Comment gérer les biais des outils ? », « Comment inclure les collègues moins à l'aise ? » etc.). Le groupe priorise ensuite 2 thèmes à explorer et décide de comment il s'organise pour le faire.

6 - (10' env) Variante optionnelle si l'équipe est très hétérogène

Si vous pensez que l'usage est peu répandu dans votre équipe ou si vous avez des personnes moins à l'aise pour s'exprimer, commencer par une première micro-phase "entre pairs" avec des binômes de 10 minutes qui présentent un usage chacun ou, s'il n'y a pas d'usage, qui échangent sur « pour quoi je ne l'utilise pas... »

Astuces

- Faire parler aussi les non-usagers.
- Ne pas chercher à tout traiter en une séance.
- Refaire l'atelier régulièrement pour ajuster les pratiques.



Le terrain de jeu

Mieux coopérer

Une équipe ne progresse pas uniquement grâce à sa préparation mais grâce à sa capacité d'ajustement en situation réelle. Sur le terrain, il faut savoir réguler la pression, se dire les choses, analyser ses actions et apprendre en continu. C'est là que la performance collective se mesure, dans l'action et dans la capacité d'ajustement continu.

« LE TALENT FAIT GAGNER DES MATCHS, MAIS LE TRAVAIL D'ÉQUIPE ET L'INTELLIGENCE COLLECTIVE FONT GAGNER DES CHAMPIONNATS. »

MICHAEL JORDAN, BASKETTEUR AMÉRICAIN, UN DES PLUS GRANDS CHAMPIONS DE TOUS LES TEMPS





ATELIER

Ajuster la pression

Temps de préparation : 15 minutes

Durée de l'atelier : 1h45

Participants : de 5 à 15 personnes

Matériel nécessaire :

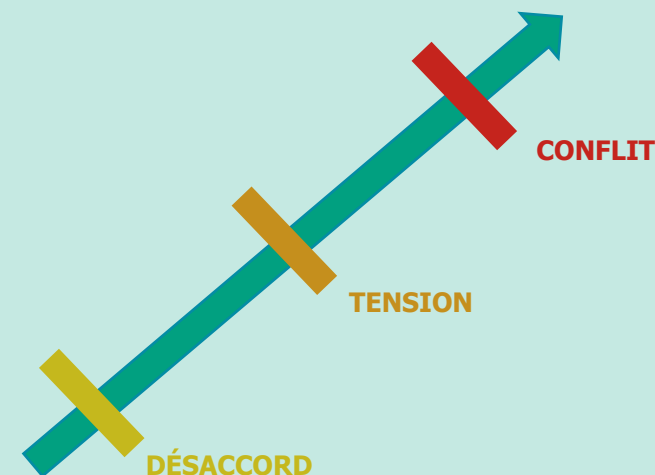
- Post-it (3 couleurs différentes) & Marqueurs
- Tableau blanc /papier board

Cet atelier est indiqué lorsque des désaccords ou des tensions sont repérés dans l'équipe.

Il peut également être pertinent de le mettre en place, lorsque l'on perçoit un manque de solidarité latent, au sein du collectif,

Son **objectif** est donc de **mettre à plat les éventuelles difficultés rencontrées** par les membres de l'équipe **en libérant et protégeant l'expression**.

Notez que cet atelier se prête aux situations conjoncturelles (désaccord voire tensions) et pas aux situations structurelles (conflit ouvert et/ou déjà ancré). Dans le second cas, si vous souhaitez être accompagné, contactez l'équipe sur SPST à la DRH.



Désaccord : Peut se résoudre par la discussion rationnelle. Pas de tension émotionnelle importante . Propositions de solutions possible.

Tension : Désaccord avec des tensions émotionnelles qui génèrent irritation et malaise sans rupture ouverte.

Conflit : Problème qui ne se résout pas et qui persiste et s'aggrave avec le temps. Présence d'émotions fortes

Consignes de préparation pour l'animateur

Préparez avec soin le constat partagé : prenez le temps d'objectiver la situation, de nommer clairement les tensions et de formuler une question ouverte, engageante et mobilisatrice.

Ce temps d'introduction est déterminant : plus il est travaillé, plus il facilitera l'expression de chacun.

N'hésitez pas aussi à soigner la mise en condition du groupe (ex. : installation en arc de cercle) pour favoriser l'écoute et la participation.

Étapes et déroulé

1 - (5' env) Introduction

Rappelez le contexte et objectif de l'atelier. Prenez un temps également pour rassurer les participants sur l'intention de l'atelier et son déroulement : **s'exprimer, s'écouter, partager et proposer.**

2 - (15' env) Temps d'expression individuel

Distribuez des post it et laissez-en à disposition. Chaque participant écrit ses idées pour les 3 thèmes suivants:

- ➡ Ce qui fonctionne (post it vert)
- ➡ Ce qui me gratte (post it rose)
- ➡ Ce que je propose (post it jaune)

Après ce temps, l'animateur colle les post-it sur les trois supports de manière anonyme (il ne s'agit pas de savoir qui a écrit quoi).

Toute l'équipe va prendre le temps de venir lire chacun des panneaux. Puis le manager regroupe, avec des volontaires, les items qui se ressemblent et propose une synthèse et un questionnement collectif.

3 - (60' env) Temps d'échange collectif

Commencez par « ce qui fonctionne » : prenez le temps de bien valoriser l'équipe lors de votre synthèse.

Poursuivre avec le deuxième bloc « ce qui me gratte ».

Concernant les frustrations, des items peuvent ressortir : « travailler en silo », « ne pas être invité à déjeuner avec les autres », etc.

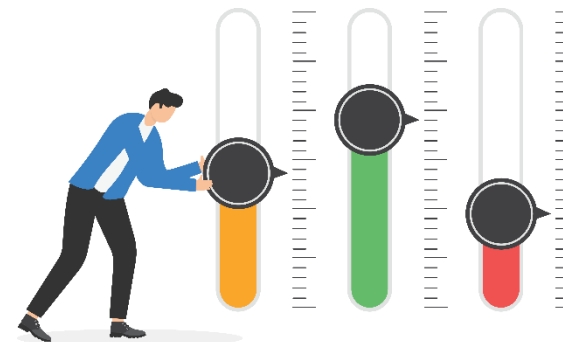
Il s'agit ici d'instaurer un échange apaisé (qui veut s'exprimer sur cet item ?) et de clarifier l'origine des tensions sans pointer qui que ce soit.

C'est aussi parfois l'occasion de reposer le cadre de travail lorsque celui-ci n'est pas respecté (règles de savoir-vivre en équipe par exemple).

Finaliser avec « Ce que je propose ». Ce bloc amène souvent des pistes de gestion des tensions que le manager n'avait pas imaginées : des vis ma vie, des clarifications de process, des engagements de chacun pour contribuer à une meilleure ambiance, etc.

4 - (15' env) Priorisation collective

L'animateur organise, priorise (et s'engage si c'est le manager) avec le groupe sur les prochaines étapes de mise en œuvre des propositions collectives.





ATELIER

Faire un retour d'expérience (RETEX)

Temps de préparation : 10 minutes

Durée de l'atelier : 1h15

Participants : de 5 à 15 personnes

Matériel nécessaire :

- Template « Règle de graduation »
- Template « Évaluation projet »
- Template « Bilan projet »
- Marqueurs
- Gommettes (2 couleurs différentes)

Cet atelier propose un temps collectif de prise de recul sur un projet mené. Il permet d'analyser ensemble ce qui a bien fonctionné, d'identifier les difficultés rencontrées et de comprendre leurs causes afin d'en tirer des enseignements concrets pour la suite.

L'objectif est de capitaliser sur les réussites, d'éviter de reproduire les mêmes erreurs et de construire une vision partagée de nos pratiques de travail pour améliorer nos futurs projets.

Étapes et déroulé

1 - (5' env) Introduction

Informers les participants que l'objectif de l'atelier n'est pas de glorifier certains et/ou de rechercher des coupables. On parle des faits, pas des personnes. L'objectif est bien d'apprendre pour la suite. On se donne donc le droit au désaccord. Rappeler le cadrage du projet qui va être analysé.

2 - (10' env) La notation

Chaque participant est invité à réfléchir aux 2 questions suivantes et à donner une note entre 1 et 10 en collant une gommette pour chaque question, sur le template « Règle de graduation » :

1. Selon vous, le projet est-il au rendez-vous des objectifs initiaux fixés ?
2. Le projet a-t-il répondu aux attentes que vous aviez personnellement ?

Lorsque tout le monde a voté, le groupe peut constater s'il y a un alignement dans leurs notations ou, au contraire, des avis divergents. Cela permet d'introduire la phase suivante qui va venir creuser les différents aspects du projet.

3 - (45' env) Évaluation des grandes étapes du projet

Chaque participant est invité à inscrire une note entre 0 et 10, pour chaque grande phase du projet sur le template « Evaluation projet » :

- **Avant le projet** : commande, pré-étude, analyse de la faisabilité, fiche projet
- **Installation** : constitution de l'équipe, définition des objectifs, grandes étapes, définition des moyens, comitologie, note de cadrage
- **Mise en œuvre** : planification des actions, des ressources
- **Exécution et suivi évaluation du projet** : suivi financier, suivi de la mise en œuvre, ajustements
- **L'implication des acteurs** (internes, externes, prestataires)
- **Le fonctionnement des instances** (COPIL, COTECH...)

L'animateur calcule ensuite la note moyenne obtenue pour chaque sujet et on échange collectivement sur les résultats. Les observations sont notées sur chaque feuille en dessous de la note moyenne. Pour animer les échanges, vous pouvez les questionner sur :

- Ce qui a bien marché (à reproduire)
- Ce qui a posé problème (faits concrets)
- Pourquoi (causes, pas opinions)
- Ce qu'on ferait différemment

4 - (15' env) Le résumé

Sur le template « Bilan projet », chacun complète les 3 points :
« Si je n'avais qu'une seule chose : ...

- A retenir de positif
- A améliorer
- A conseiller « aux collègues du Département »

5 - (5') Conclusion : Avec quoi je repars ?

En guise de conclusion, chacun peut annoncer en 1 mot avec quoi il repart de cette réunion de RETEX.

Astuces

Le RETEX peut aussi être un moment adéquate de célébration du projet. Pensez à proposer un cadre agréable (café accueil, salle originale...).

TEMPLATES DISPONIBLES

TEMPLATE « Règle de graduation »

Date

Équipe



TEMPLATE « RETEX- bilan projet »

Date

Projet

CATÉGORIE	Avant le projet	Installation	Mise en œuvre	Exécution et suivi	Implication des acteurs	Fonctionnement des instances
NOTES INDIVIDUELLES						
MOYENNE						

TEMPLATE « RETEX- bilan projet »

Date

Projet

À RETENIR	À AMÉLIORER	À CONSEILLER



ATELIER

Bilan de l'année

Temps de préparation : 15 minutes

Durée de l'atelier : 2h30

Participants : de 6 à 20 personnes.

Matériel nécessaire :

- Marqueurs
- Paperboard et scotch
- Impression du template «Ligne du temps» en A1 ou A0
- Gommettes

Cet atelier propose à l'équipe un temps structuré pour prendre du recul sur l'année écoulée et donner du sens à ce qui a été vécu collectivement. Il permet de reconnaître les réussites, de mettre en mots les difficultés sans jugement et de mieux comprendre les dynamiques de fonctionnement du groupe. Il vise également à faire émerger des priorités partagées, à construire des intentions communes et à aboutir à des engagements concrets pour la suite.

À l'issue de l'atelier, l'équipe dispose d'une vision plus claire de son parcours, d'une parole collective apaisée et d'une feuille de route co-construite pour l'année à venir.

Consignes de préparation pour l'animateur

Imprimer le template « ligne du temps » en A1 ou A0.
Clarifier l'objectif de l'atelier auprès du groupe dès l'invitation : « Ce temps sert à comprendre notre fonctionnement collectif et à construire ensemble la suite ».

Étapes et déroulé

1 - (5' env) Introduction et intention collective

L'animateur introduit l'atelier avec une idée clé : **un groupe devient une équipe lorsqu'il prend le temps de relire son parcours et de choisir consciemment comment il veut avancer ensemble.** L'objectif étant d'installer une posture réflexive et collective.

2 - (20' env) Le panoramique des réussites

Réflexion individuelle : chacun note 3 ou 4 moments forts, dont il est fier, qui l'ont marqué dans l'année (ex : projets aboutis, réussites, temps de cohésion etc.)

Les participants viennent positionner leurs post-it sur la « ligne du temps » de l'année. L'animateur propose ensuite une **relecture collective** en invitant le groupe à raconter le parcours de l'équipe à partir des éléments affichés.

L'objectif est de prendre conscience du chemin parcouru et de renforcer la cohésion du groupe.

3 - (25' env) Identifier les zones de progression

L'objectif de cette étape est de mettre à jour ce qui a freiné la dynamique collective : nommer les irritants, mettre de la lucidité sans lourdeur...

Réflexion individuelle : pendant 5 minutes autour de deux catégories :

Ce que l'on peut laisser derrière nous / lâcher
Ce qui est à améliorer / à réparer après cette année

Temps de partage en binôme (5 min), puis tour de table collectif (15 min) avec synthèse sur le template « ligne du temps ».

4 - (30' env) Apprentissage en collectif

L'objectif est de prendre de la hauteur collectivement sur le fonctionnement de l'équipe et de faire émerger des besoins partagés.

Discussion collective autour de quatre questions structurantes (7 minutes par question) :

- Qu'avons-nous appris sur notre manière de travailler ensemble cette année ?
- Qu'est-ce qui fait notre force au quotidien ?
- Qu'est-ce qui freine aujourd'hui notre plein potentiel collectif ?
- De quoi avons-nous besoin pour fonctionner de façon plus fluide et alignée ?

Indiquez les idées clés sur un paper-board

5 - (30' env) Engagement pour la suite

À cette étape, votre objectif est de transformer le bilan en dynamique d'avenir en invitant vos collègues) en invitant vos collègues) se projeter et s'engager.

Chaque participant formule sur un post-it (un post-it par item) :

- Une intention personnelle pour l'année à venir
- Un besoin ou une attente vis-à-vis de l'équipe
- Une proposition d'évolution concrète dans le fonctionnement

Les éléments sont affichés un à un par les participants puis regroupés en idées communes sur le template « Ligne du temps » rubriques « engagements ».

6 - (10' env) Traduction opérationnelle

Si poser des intentions est essentiel, réaliser des actions est incontournable. Identifier concrètement :

- Quelles actions mettre en œuvre rapidement et qui les porte ?

Astuce

Le bilan de l'année peut aussi être un moment adéquate de célébration de l'équipe. Pensez à proposer un temps convivial de partage avant ou après le bilan.

TEMPLATE « Ligne du temps »		Année
Équipe		
		ENGAGEMENTS
Ce que nous laissons derrière nous	Ce qui doit être amélioré	

**TEMPLATE
DISPONIBLE**



FICHE TECHNIQUE

Brainstorming d'idées

Durée de l'atelier : 30 à 45 minutes

Participants : de 6 à 20 personnes.

Matériel nécessaire :

- Marqueurs et post-it
- Paperboard ou tableau

L'objectif de cet atelier est de partir d'une question ou d'une problématique et de faire émerger puis prioriser des idées collectivement afin d'aboutir à un consensus clair, accepté et partagé par tous. Cette méthode fonctionne bien car elle :

- donne une vraie place à chacun
- empêche les plus bavards de dominer
- valorise la synthèse plutôt que la quantité
- évite les débats stériles
- crée naturellement de l'adhésion
- produit un résultat clair en peu de temps

Consignes de préparation pour l'animateur

Écrire au mur la question centrale, clairement visible. Soigner la formulation : pas de question fermée, suffisamment précise et orientée vers l'action

Étapes et déroulé

1 - (3' env) Introduction

Expliquez simplement le concept au groupe : « On commence par réfléchir seul, puis on élargit progressivement : à deux, puis en petit groupe, puis tous ensemble. Ça permet d'avoir à la fois toutes les idées... et les meilleures. »

Lisez la question centrale, affichée sur le tableau, puis fixer la règle de fonctionnement (par exemple : 3 à 5 idées maximum par personne au départ (cela pousse à la qualité plutôt qu'à la quantité).

2 - (5' env) Réflexion individuelle

Demandez aux participants de noter leurs meilleures idées (ex : 5 maximum) pour répondre à la question (1 idée = 1 post-it). Indiquez quelques rappels utiles :

- Écriture lisible (majuscules)
- Une idée claire par post-it
- Pas d'échange à ce stade

Cette phase est essentielle car elle garantit que tout le monde pense par lui-même et s'exprime.

3 - (10' env) Convergence en binôme

Les participants se mettent par deux. Demandez leur de partager leurs idées et de garder ensemble les 5 meilleures. Ils peuvent fusionner et/ou reformuler. Encouragez la suppression des doublons et rassurez les personnes frustrées : « Oui, c'est difficile... et c'est exactement là que la qualité émerge. ».

4 - (15' env) Convergence en petit groupe

Fusionnez les binômes en groupe de 4 personnes. Ils doivent de nouveau converger vers 5 idées maximum. Invitez les à discuter, comparer, regrouper, prioriser... L'objectif étant de faire émerger des idées plus solides, réalistes et partagées.

Si le groupe total est inférieur à 8 personnes, cette étape peut être supprimée.

5 - (20' env) Mise en commun

Afin de construire une vision collective claire et structurée, chaque groupe vient alors présenter ses idées en affichant les post-it au mur.

Règle d'animation importante :

- Chaque groupe vient poser une idée à la fois, en alternance, cela évite qu'un groupe monopolise la parole
- Quand une même idée est présente dans un autre groupe, il l'annonce et pose son post-it avec celui de l'autre groupe
- Tout au long de la mise en commun, l'animateur regroupe les idées proches et enlève les doublons (regroupement en « patates »)

6 - (5' env) Priorisation

Inscrivez sur le paperboard les grandes idées regroupées puis rappelez la question de départ.

Demandez maintenant aux participants de voter pour les idées les plus essentielles (selon chacun) permettant de répondre à la question de départ. Chaque participant a 3 votes (1 vote = 1 bâton de feutre)

Totalisez les votes et mettez en avant les 3 ou 5 actions qui ont reçu le plus de votes pour conclure avec le groupe sur les priorités à mettre en œuvre.

Astuce : la matrice impact/effort peut vous aussi vous aider à prioriser les propositions.



RÉSULTAT :

- Un top 3 à 5 d'actions/idées
- Des propositions légitimes car issues du collectif



FICHE TECHNIQUE

Prendre des décisions ensemble et rapidement

Durée de l'atelier : 5 à 10 minutes

Participants :

- Tout groupe ayant déjà échangé sur un sujet
- Fonctionne en présentiel ou en distanciel

Matériel nécessaire : Aucun

Prendre une décision en collectif sans retomber dans de longues discussions, en validant rapidement une proposition ou en la faisant évoluer jusqu'à ce qu'elle devienne acceptable par tous.

Cas d'utilisation

- Vérifier qu'une proposition convient réellement à tout le monde
- Clôturer un débat qui s'éternise
- Valider une décision avant de passer au sujet suivant
- Tester l'adhésion du groupe à une orientation

Exemple typique :

« Avant de passer au point suivant, sommes-nous tous d'accord pour... ? »

Consignes de préparation pour l'animateur

La décision doit être formulée sous forme de proposition claire, concise et réalisable. Elle doit pouvoir être votée sans ambiguïté :

Exemples :

- « Fixer la date du séminaire au 12 décembre »
- « Lancer la newsletter interne dès mars »
- « Passer à une réunion d'équipe toutes les deux semaines »

Étapes et déroulé

1 - La proposition

L'animateur énonce clairement la proposition (poser un cadre clair, sans débat). Exemple : « Sommes-nous d'accord pour fixer la date de notre séminaire au 12 décembre ? »

2 - (1' env) Vote silencieux

Après l'annonce de la proposition, demander à chaque participant de donner son avis sans parler, à l'aide d'un code simple (par exemple avec la main). Pour synchroniser les votes : « À 3, nous votons pour l'adoption de cette décision... 1... 2... 3... ».

- Pouce vers le haut = d'accord
- Pouce à l'horizontal = mitigé mais acceptable
- Pouce vers le bas = pas d'accord

3 - (5' env) Gestion des oppositions

Seules les personnes en désaccord prennent la parole. L'objectif est de transformer l'opposition en contribution constructive, sans repartir dans la discussion.

Demandez leur : « Qu'est-ce qu'il faudrait ajouter, modifier ou retirer pour que tu sois à l'aise avec cette proposition ? »

Règle clé pour l'animateur :

- Faire émerger une proposition de modification claire par personne
- Ne pas relancer le débat collectif
- Une fois les ajustements formulés → revenir immédiatement au vote (étape 1)

Cette technique est intéressante car elle coupe systématiquement les débats et elle protège les opposants (un rôle précieux pour améliorer la décision). Plus le cadre est posé et les questions structurées, plus le groupe se sent en sécurité. Si quelqu'un bloque sans proposer d'alternative, demandez-lui : « qu'est-ce qu'il faudrait concrètement pour que ce soit acceptable pour toi ? ». Cette dynamique favorise l'action plutôt que de longs débats.



FICHE TECHNIQUE

Créer des routines de retours constructifs - Feedback

Temps de préparation : 15 minutes

Durée de l'atelier : 5 à 10 minutes

Matériel nécessaire :

- Imprimer le template « Feedback »
- Feutres

L'intention du feedback est de favoriser la progression individuelle et collective. Il s'agit de partager des observations concrètes pour renforcer ce qui fonctionne bien et identifier ensemble des pistes d'amélioration.

Le feedback, c'est quoi ?

Le feedback, c'est se dire les choses de manière constructive. Les échanges, qui peuvent être sur des temps courts, se font dans un cadre bienveillant, sans jugement, en se concentrant sur les actions et non les personnes.

Pourquoi ?

Instaurer une culture du feedback transforme la performance et la cohésion d'équipe. Ces routines courtes permettent de prendre du recul sans alourdir l'agenda et créent un environnement d'apprentissage continu où chacun se sent libre de donner et recevoir des retours constructifs.

Quand ?

Le feedback peut être intégré dans les réunions régulières d'équipe afin d'installer une routine simple et utile, ou pris sur des temps dédiés en cours de projet selon les besoins.

Consignes de préparation pour l'animateur

Avant de commencer, il est nécessaire de clarifier l'objectif : **pourquoi voulez-vous instaurer cette routine ?**

- Est-ce pour renforcer les points forts de l'équipe ?
- Identifier et lever les freins qui ralentissent le traitement des dossiers ou la mise en œuvre des projets ?
- Améliorer la communication interne ?

Un objectif clair garantit que la routine réponde à un besoin réel.

Quelques règles simples à poser dès le départ :

- La prise de parole est libre et volontaire : chacun participe à son rythme.
- Les propos restent factuels et bienveillants. En cas de silence, l'encadrant peut lancer la discussion par un exemple ou un remerciement.

Cette routine constitue une première étape pour installer une culture du feedback ; elle peut ensuite évoluer vers des échanges plus complets sur les axes d'amélioration.

Conseil :

Commencez par cette routine simple (fiertés/remerciements) pendant 2 mois avant d'introduire des feedbacks sur les axes d'amélioration. Cela installe un climat de confiance et vous permet de tester la maturité de l'équipe pour ces pratiques.

Étape et déroulé (5-10'env)

Lors d'une réunion, de préférence au début, posez 2 questions à votre équipe :

- ➔ Quelles sont les fiertés, les actions que vous souhaiteriez célébrer ?
- ➔ Quels remerciements souhaiteriez-vous exprimer ?

Exemples :

Fierté : « *Je suis fier du travail d'équipe sur le dossier PLU, on a su se coordonner malgré les délais courts.* »

Remerciement : « *Je remercie Marie qui m'a dépanné sur l'accueil vendredi, ça m'a vraiment aidé.* »

Inscrivez les réponses sur le template proposé et débriefez. Vous pourrez revenir régulièrement sur ce tableau lors des prochaines réunions.

En cas de difficulté :

Si un sujet sensible émerge, il peut être mis de côté pour un échange ultérieur, dans un cadre plus approprié (entretien individuel, réunion dédiée).

À RETENIR :

- Une routine simple vaut mieux qu'un dispositif complexe.
- Le feedback positif est une première étape pour installer une culture de retours constructifs.
- La régularité est plus importante que la durée.

TEMPLATE « Feedback »		Date
Équipe		
Fiertés – Actions à célébrer	Remerciements	

**TEMPLATE
DISPONIBLE**

Pensez aussi « esprit d'équipe »

La reconnaissance et la convivialité participent pleinement de la solidité d'un collectif. Les équipes sportives le savent : célébrer les réussites, reconnaître les progrès et créer des moments de cohésion renforcent la confiance et l'engagement. La performance durable naît d'un équilibre entre exigence et plaisir, il faut se l'autoriser.

« CÉLÉBREZ CE QUE VOUS VOULEZ VOIR SE DÉVELOPPER. »

TOM PETERS, AUTEUR AMÉRICAIN, SPÉCIALISTE DU MANAGEMENT





OBJECTIF SKIPAILH

Des questions ?

Contactez un membre du PÔLE ATELIER DES TRANSFORMATIONS - DGAR / PAT

