



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique

**ATELIER DE LA
TRANSFORMATION RH**

Management,
collectif de travail
et transformation :
comment mobiliser
les équipes ?

14h00 - 17h00
Mercredi 31 mars 2021

Les administrations connaissent une **accélération des réformes de l'action publique**, générant différentes évolutions organisationnelles : fusion de services, nouveau découpage des entités de travail, abandon de certaines activités ou encore introduction de nouvelles technologies... Autant de transformations qui peuvent, si elles ne sont pas suffisamment accompagnées et anticipées, rencontrer un **manque d'adhésion**, avoir un impact sur la **motivation des agents** et, plus globalement, sur les **collectifs de travail**.

L'anticipation, la communication et l'accompagnement des collectifs sont au cœur de la réussite d'une réorganisation avec l'objectif de **donner du sens à l'échelle individuelle et collective**, de réduire la résistance au changement et de favoriser les coopérations. En première ligne, les managers publics et les professionnels RH ont un rôle clef dans **l'implication et la préservation des collectifs de travail** dans ce type de contexte.

En ce sens, le **nouvel atelier de la transformation RH**, s'inscrivant dans le cycle des événements organisés par **l'École du Management et des Ressources Humaines de la DGAFP**, proposait :

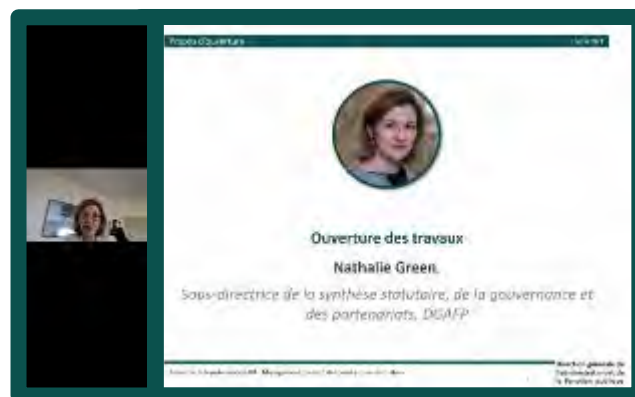
- Un premier retour d'expérience du secteur privé, via le témoignage de **Diane Guénard**, *Directrice de mission et coach chez Uside*;
- Un second retour d'expérience, du secteur public, grâce à l'intervention de **Yann Saliou**, *Secrétaire général du Parc amazonien de Guyane*
- Des **temps de partage en sous-groupes entre participants** issus des trois fonctions publiques sur différentes initiatives pour **associer les collectifs de travail en amont du changement**, faciliter leur **implication lors de la mise en œuvre de la transformation**, ou encore, **identifier les outils et ressources à disposition des agents et le leurs manager pour consolider, dans la durée, ces nouveaux collectifs**.

Ce document de restitution présente les points saillants évoqués au cours de l'atelier, organisé intégralement à distance, ainsi qu'une cartographie des bonnes pratiques partagées lors de ces différentes discussions en sous-groupe.

I) Ouverture des travaux par Nathalie Green, Sous-directrice de la synthèse statutaire, de la gouvernance et des partenariats, DGAFP

Pour ouvrir les travaux de cet atelier, **Nathalie Green**, *Sous-directrice de la synthèse statutaire, de la gouvernance et des partenariats de la DGAFP*, a tenu à rappeler les trois objectifs qui guident la programmation des ateliers de la transformation cette année, à savoir :

- **Accompagner la transformation de la fonction publique**, en mettant l'accent sur 4 thématiques identifiées par les professionnels RH : le recrutement et l'attractivité, la mobilité et la gestion des parcours professionnels, la transformation numérique et l'évolution des collectifs de travail.
- **Veiller à la territorialisation des politiques RH**, grâce à l'organisation d'ateliers régionaux, en partenariat avec les PFRH.
- **Maintenir une dynamique d'échange**, d'autant plus essentielle dans un contexte de forte évolution des organisations publiques et de crise sanitaire.



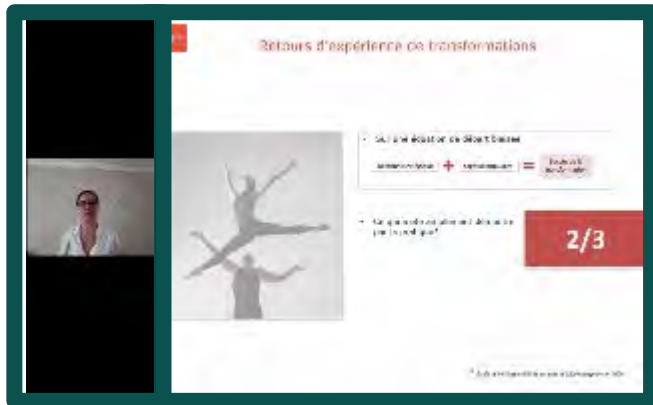
Sur la problématique de la **préservation et de la mobilisation des collectifs de travail** dans ces périodes de changement organisationnel, Mme Green a insisté sur l'importance de **donner du sens** à l'échelle individuelle comme collective. Impliquer toute la chaîne d'acteurs d'une organisation (managers, agents, professionnels RH), favoriser les coopérations, et bien sûr porter le projet de réorganisation au niveau de la direction ne sont pas des étapes à négliger. Les collectifs de travail sont, pour la DGAFP, le **moteur de la bonne réussite des transformations** de la fonction publique.

Ces quelques mots d'introduction étaient aussi l'occasion de mettre en avant les **ressources accessibles sur le sujet depuis le site de la fonction publique**. Différents guides sont disponibles pour accompagner les professionnels RH et les managers publics, comme le guide « **Mener à bien la transformation d'un service** », la liste des projets lauréats du [Fonds d'innovation RH](#) ou encore la lettre de veille prospective, **Vision RH**, qui propose plusieurs exemples inspirants aux niveaux européens et internationaux.

En conclusion, Mme Green a rappelé les propos tenus récemment par le préfet Olivier Jacob lors d'une interview pour *Acteurs publics*, qui indiquait que, suites aux réformes de l'administration territoriale, le défi à relever était désormais de parvenir à **créer une culture commune**. En ce sens, la DGAFP se donne pour mission d'accompagner les structures dans leur réflexion sur la culture de leur organisation (qui peut intervenir dans le cadre d'une transformation), mais aussi de les aider à consolider un collectif de travail, ou encore à renforcer leur attractivité et fidéliser les compétences. Un guide « **Diagnostiquer la culture de son organisation : Partager des valeurs communes et redonner du sens au collectif de travail** » sera d'ailleurs publié prochainement.

II) Retour d'expérience du secteur privé

Venue témoigner pour apporter son regard et son expertise du secteur privé, **Diane Guénard**, *Directrice de mission et coach chez Uside*, est une habituée des transformations, puisqu'elle les accompagne depuis plus de 10 ans.



Cette prise de parole était ainsi l'occasion de souligner que les grandes transformations ou réorganisations dans le secteur privé se basent trop souvent sur une **conviction de départ biaisée** : celle selon laquelle le top management définit une orientation stratégique (fusion, restructuration, transformation culturelle...) et qu'il suffit de donner les moyens aux salariés de la mettre en œuvre pour qu'ils le fassent naturellement.

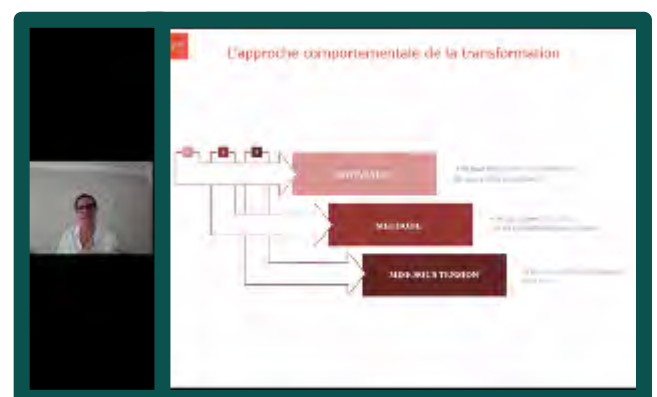
Malheureusement, il ne suffit pas d'imposer une restructuration pour obtenir l'adhésion et la mise en mouvement des acteurs. Au contraire, une étude menée par McKinsey auprès de 3200 entreprises il y a quelques années, montrait que **deux tiers des transformations échouaient**, du fait d'un **manque de**

considération de l'impact comportemental de ces dernières sur les agents¹.

Pour éviter cela, une fois que la décision de transformer a été prise et annoncée clairement, trois étapes sont cruciales :

1. **Permettre à chacun d'identifier ses leviers de motivation pour s'engager dans la transformation** : aussi bien au niveau individuel que collectif. Il est important que les agents et équipes perçoivent que **le changement a du sens et va apporter des bénéfices** (en termes de rapidité d'exécution, de qualité relationnelle, etc.). C'est lors de cette phase que se joue le passage de la compréhension intellectuelle du changement, à l'appropriation qui permet la projection, qui entraîne à son tour la transformation. Cet engagement peut par exemple être obtenu via des ateliers qui permettront de **mettre en réflexion les individus et collectifs de travail**. Cette réflexion portera à la fois sur ce que la transformation implique dans leur quotidien (comment cela se traduit, et quels nouveaux comportements seront nécessaires) et les bénéfices qu'ils identifient pour eux et leurs équipes, ainsi que les difficultés qu'ils pourraient rencontrer dans la mise en œuvre du changement et l'identification de moyens pour surmonter ses obstacles.

2. **Apporter de la méthode** : l'enjeu de cette deuxième phase est **d'équiper les collectifs de travail** et les individus. Il faut en effet leur donner le sentiment qu'ils ont **les moyens de réaliser ce qu'on leur demande**. En ce sens, co-construire un plan d'action collectif, proposer des formations, du coaching ou encore mettre en place des ateliers de co-développement sont autant de solutions qui permettront « d'armer » et de rassurer les équipes sur leurs capacités à faire.



3. **Mettre sous tension** : cette dernière étape, une fois que les acteurs sont convaincus du changement et se sentent en mesure de le réaliser, doit **permettre le passage à l'action**. Cette mise en tension du système et des individus doit permettre à chacun et au collectif de s'investir pour **en faire une priorité**.

¹ Isern, Joseph and Pung, Caroline, "Organizing for successful change management: A McKinsey global survey", *The McKinsey Quarterly*, 2006.

Cela passe notamment par le suivi des plans d'actions (individuels et collectifs) ou encore la multiplication des possibilités d'évaluation (exemple : évaluations 360 à titre individuel ou évaluations croisées d'équipes à titre collectif).

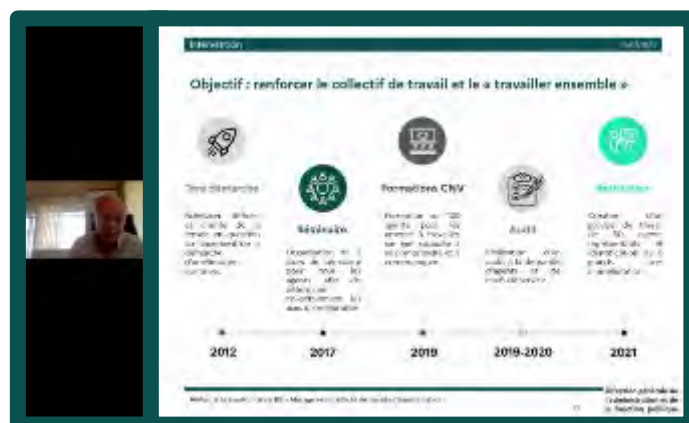
Ainsi, le **comportement est véritablement un facteur majeur** qui permet la réussite du changement et de la transformation. De même, il est important **d'animer les collectifs** sur chacune des trois phases présentées : à la fois par des ateliers, mais également par une approche de la **psychologie positive**. Pour cela, il est conseillé de faire vivre des expériences et des événements positifs aux acteurs : séminaires, ateliers, ou autres événements permettront en effet aux acteurs de se projeter dans leur comportement futur.

III) Retour d'expérience du secteur public

Pour ce second retour d'expérience, **Yann Saliou, Secrétaire Général du Parc Amazonien de Guyane** venait présenter les apports de la communication non violente en matière de refonte d'un collectif de travail. Créé en 2007, ce parc national, plus vaste aire protégée d'Europe avec 3.4 Millions d'hectares, a pour mission de préserver et valoriser des patrimoines naturels et culturels de la région. L'établissement compte une centaine d'agents. Ces derniers, qui sont pour **70% d'entre eux des contractuels**, se répartissent sur **8 sites éloignés entre eux** (issus majoritairement des territoires de l'intérieur à fort isolement) et utilisent au quotidien **6 langues différentes** (teko, wayãpi, wayana, aluku, créole et français).

Face à cette diversité de langues, de référentiels et de cultures, il apparaissait nécessaire de **renforcer le collectif de travail et le « travailler ensemble »**. Quelques dates clefs ont ainsi marqué ces efforts :

- Dès **2012**, une première démarche est lancée, mais son orientation très centralisée et relativement technocratique (analyses systémiques, restitutions plutôt magistrales que participatives) ne rencontre pas l'adhésion des agents et entraîne même des **craintes de remises en question, voire de mises en défaut**.
- Quelques années plus tard, en **2017**, un séminaire réunissant l'ensemble des agents sur deux jours est organisé avec pour objectif de **déterminer collectivement ce qui pourrait être amélioré au sein de la structure**. La mise en place de cette nouvelle méthode participative permet de remporter l'adhésion générale, ainsi que la production d'un plan d'action interne, priorisé et daté (notamment l'amélioration de procédures, de compétences, et le souhait de mettre en œuvre une formation à la **Communication Non Violente**).
- L'année **2019** marque ainsi la mise en œuvre de ces formations CNV. Le but de celles-ci : **travailler sur l'humain et revoir sa façon d'aborder le changement**, en passant par des méthodes participatives qui nécessitent un travail sur la capacité à se comprendre et à communiquer. L'ensemble des 100 agents du parc sont formés (à raison de 2 jours par personne), par groupes de 10, mélangés géographiquement, catégoriellement et culturellement. Ces formations donnent lieu à des retours très positifs (moins de 10% de réfractaires).
- Suite à cela, **un audit est réalisé entre 2019 et 2020** à la demande de certains agents et chefs de services, pouvant conduire à des modifications de l'organigramme (une information communiquée en amont à tous les agents).



- Finalement, une restitution générale se tient au début de l'année **2021** et un groupe de travail de 50 agents représentatifs identifie **8 grands axes d'amélioration**. Ces derniers donnent lieu à la constitution de 8 groupes de travail, afin de proposer des solutions d'ici la fin d'année 2021, pour une mise en œuvre concrète à partir de janvier 2022.



En définitive, la formation de tous les agents à la Communication Non Violente a permis de constater une **baisse relative des incivilités**. De même, le mot « **bienveillance** » est désormais utilisé couramment et **l'attention aux autres** est globalement meilleure. Le « travailler ensemble » fonctionne donc mieux selon M. Saliou.

Depuis, plusieurs autres services du territoire ont également manifesté leur souhait de mettre en place, à leur tour, une formation CNV (c'est notamment le cas de l'ARS). Le **bilan est donc très positif** et essaime au-delà des frontières du parc !

IV) Cartographie des bonnes pratiques

Suite à ces trois interventions, des **temps d'échange en sous-groupes étaient proposés**. Ces derniers étaient structurés autour de trois problématiques distinctes correspondant aux différentes étapes chronologiques d'une transformation (avant / pendant / après) :

- **Thématique 1** : Comment, en amont de la transformation, associer les collectifs de travail et identifier les freins au changement ?
- **Thématique 2** : Comment permettre l'implication des collectifs de travail dans la mise en œuvre de la transformation ?
- **Thématique 3** : Quels outils et ressources pour consolider les nouveaux collectifs de travail dans la durée ?

Ci-dessous, une restitution synthétique des bonnes pratiques identifiées via la diffusion du questionnaire d'inscription envoyé en amont de l'atelier, ainsi qu'au cours de ces discussions.

Thématique 1 : Comment, en amont de la transformation, associer les collectifs de travail et identifier les freins au changement ?

Restitution des échanges :



Communiquer autour du changement

Dispositifs	<ul style="list-style-type: none">• Accompagnement du comité de pilotage et des équipes projets pour réfléchir ensemble au sens de la réforme (<i>SGC de la Réunion</i>)• Partage de la vision macro et collective de la transformation grâce à un portage politique fort de la Direction Générale pour susciter l'adhésion des agents – calendrier, actions définies, etc. (<i>Ministère de la Culture</i>)• Dans le cadre du déploiement du télétravail, mise en place d'un dispositif autour de trois axes clefs :<ul style="list-style-type: none">○ La communication : définition du vocabulaire et diffusion des bonnes pratiques○ La formation : spécifique au télétravail ou à la maîtrise d'outils à disposition○ La lutte contre la sédentarité : Envoi de liens de vidéos de sport (<i>Services du Premier Ministre</i>)
Outils	<ul style="list-style-type: none">• Mise en place de coaching collectif / individuel à la carte pour les encadrants• Mise en place d'actions autour de la cohésion d'équipe :<ul style="list-style-type: none">○ Organisation d'une journée de cohésion pour recréer une culture interministérielle○ Réalisation de travaux collectifs pour commencer à initier des interactions (<i>SGC de la Réunion</i>)



Convaincre et emporter l'adhésion

Dispositifs	<ul style="list-style-type: none">• Création d'unités ou de groupes de travail mixtes – agrégats d'équipes différentes pour mutualiser les expériences et créer une culture commune (<i>Préfecture de Guyane</i>)• Co-création du nouvel organigramme par des groupes de travail• Création et diffusion de sondages pour mesurer le degré de compréhension de la transformation, puis adaptation du discours et de la communication en conséquence
--------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Démarches participatives : implication des agents dans la démarche (et non pas uniquement des Organisations Syndicales) • Organisation de réunions de service pour expliquer les interrogations en suspens et réalisation d'entretiens individuels avec objectifs à plus court terme (<i>CROUS de Lorraine et Rectorat de Guadeloupe</i>)
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'ateliers de Design Thinking pour apprendre à connaître l'autre, s'ouvrir sur de nouvelles problématiques, confronter les points de vue et répondre à des problèmes en partant de sa propre expérience • Utilisation d'outils d'enquête, de baromètre et de sondage afin de recueillir le ressenti et les attentes des équipes sur ces enjeux de transformation • Utilisation d'applications ou de questionnaires en ligne pour mesurer l'humeur et le bien-être au travail des collectifs • Libération de la parole pour prendre le temps de dialoguer avec les encadrants/agents de catégorie A, les écouter, afin qu'eux-mêmes puissent dialoguer avec leurs équipes
Autre	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une formation interpersonnelle pour toute la nouvelle structure : sensibiliser à la nécessité de communiquer, comprendre l'autre, co-construire la nouvelle structure... • Mise en place d'un suivi de la démarche afin de ne pas s'arrêter aux ateliers ou aux formations mais de continuer à mobiliser : donner connaissance de ce qui suit et de comment sont utilisés les résultats des ateliers pour garantir la motivation et la co-construction sur la durée • Définition, de façon collective, des risques liés à la transformation : quels sont les risques si l'on ne prend pas le temps, si l'on ne met rien en place ?



Faire face aux résistances

Dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de stratégies d'ouverture et de libération de la parole • Réalisation de diagnostics pour identifier les points de blocage individuels et collectifs
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'une journée orientée sur des techniques de médiation, d'initiation au co-développement, à la psychologie positive... ensemble de petits outils que les agents pourront se réapproprier pour faire face à des situations complexes au quotidien (<i>CROUS de Lorraine</i>) • Récolte des avis du terrain en ouvrant le débat avant l'application de la réforme, en analysant les réalités du terrain en amont afin de s'assurer que les réformes soient adaptées • Identification des publics plus sensibles afin de renforcer encore plus la communication en amont



Anticiper les impacts sur les parcours de carrière

Dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un accompagnement individualisé dans les parcours professionnel afin de donner aux agents de la visibilité sur les parcours et les transitions possibles (<i>Ministère de la Culture</i>)
Autre	<ul style="list-style-type: none"> • Sollicitation des encadrants de proximité pour porter le discours et gérer les procédures • Anticipation des réformes afin de trouver du temps pour préparer les agents et mettre en place les dispositifs d'accompagnement (<i>Ministère de la Culture</i>)

Thématique 2 : Comment permettre l'implication des collectifs de travail dans la mise en œuvre de la transformation ?

Restitution des échanges :



Faire de la transformation le sujet de tous

Dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> Création d'une cellule de pilotage comprenant le Secrétaire Général, le Chef d'unité & les RH et organisation d'ateliers de réflexion sur différentes thématiques (<i>ARCEP</i>)
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> Liberté et créativité laissée aux collaborateurs pour s'impliquer dans le choix du nom du programme (exemple : OLAF) ainsi que pour se former à la facilitation et animer des ateliers thématiques identifiés afin de leur permettre de s'approprier la démarche (<i>ARCEP</i>) Partage des intérêts individuels / collectifs du changement, et maintien en continu de la communication tout au long du projet (avancées, rôle de chacun, etc.) (<i>Académie de Versailles</i>) Formalisation des procédures de travail de façon participative (<i>Académie de Versailles</i>)
Outils	<ul style="list-style-type: none"> Réalisation d'un sondage auprès des collaborateurs pour identifier et prioriser les 15 thématiques clefs à adresser (<i>ARCEP</i>) Organisation de bilan/REX pour avoir les retours des collaborateurs (<i>ARCEP</i>) Organisation d'ateliers de co-construction avec le chef de service et une diversité de métiers pour favoriser la transversalité
Autre	<ul style="list-style-type: none"> Rédaction d'une charte sur l'éthique du coaching afin de bien délimiter ce que doit être ou non le coaching, à savoir : un outil d'accompagnement et d'intégration des pratiques professionnelles et non un outil pour embarquer les gens contre leur gré ou un outil qui effacerait les interrogations sur l'organisation (<i>Conseil Départemental de la Manche</i>)



Adresser les craintes des différents acteurs

Dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> Formations à l'appropriation technique d'un nouvel outil ainsi qu'à la nouvelle organisation des métiers dans le cadre d'une réorganisation de la fonction finance (<i>Académie de Versailles</i>) Organisation de temps de communication pour donner du sens au projet (<i>Académie de Versailles</i>)
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> Liberté de parole laissée aux participants afin de comprendre les réticences et le refus des collaborateurs à faire évoluer les pratiques. Suite à cette expression : adaptation de la communication afin de partager l'ambition réelle du projet entre direction et collaborateurs
Outils	<ul style="list-style-type: none"> Utilisation d'une application permettant de rencontrer des collaborateurs d'autres services et ainsi améliorer la communication et la qualité de vie au travail (<i>Gendarmerie Nationale</i>) Développement d'un projet de formation managériale en cours (<i>Gendarmerie Nationale</i>)
Autre	<ul style="list-style-type: none"> Diminution des réticences du management intermédiaire aux approches soft via l'identification d'un sponsor au plus haut niveau pour porter ces approches, l'intégration des soft skills dans les critères d'évaluation du management ainsi que via une communication directe auprès des agents (<i>Direction Générale des Douanes et des droits indirects, DGDDI</i>)



Accompagner les managers

Dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> • Déploiement de formations à destination des managers sur la conduite de projet et la conduite du changement, de plus en plus tournées vers les outils en matière de communication et de connaissance de soi, mais également sur les soft skills (<i>Direction Générale des Douanes et des droits indirects, DGDDI</i>) • Mise en place de formations par les pairs (<i>Académie de Nancy Metz</i>)
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Création de groupes de pairs de managers afin de favoriser les échanges sur les difficultés rencontrées (<i>Direction Générale des Douanes et des droits indirects, DGDDI</i>) • Mise en place de coaching externe (à destination du top management) et de coaching interne pour l'ensemble des agents (<i>Conseil Départemental de la Manche</i>) • Mise en place d'une démarche « test&learn » : ne pas hésiter à foisonner plutôt qu'à trop structurer / planifier, et s'autoriser le droit à l'erreur dans les dispositifs mis en place. Par exemple : ne pas vouloir embarquer tout le monde dès le départ mais embarquer la direction (<i>Dominique Pardoux, consultante ex DGAFP</i>) • Mise en place d'un réseau de référents managériaux ainsi qu'une approche de coaching (<i>Direction Générale des Douanes et des droits indirects, DGDDI</i>)
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Développement d'un outil de bilan managérial (<i>DGAFP</i>)
Autre	<ul style="list-style-type: none"> • Constitution en cours entre les Douanes et la DGFIP d'un pôle inter-directionnel de coachs. Volonté d'étendre la démarche pour pouvoir s'appuyer sur un pool de coachs internes de la fonction publique, qui permettrait notamment une approche croisée entre administrations pour plus de neutralité (<i>Direction Générale des Douanes et des droits indirects et DGAFP</i>)

Thématique 3 : Quels outils et ressources pour consolider les nouveaux collectifs de travail dans la durée ?

Restitution des échanges :



Définir de nouvelles règles de vie

Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Animation d'ateliers et travail avec un cabinet d'ergonomie dans le cadre d'un déménagement pour poser le cadre et co-écrire les nouvelles règles de vie des équipes en open space (<i>ARCEP</i>) • Production d'une charte des règles de vie et du travail ensemble, ainsi que du partage des lieux afin de lever les appréhensions liées à un passage en open space. Ce processus progressif a permis aux collectifs d'exprimer leurs réticences et de travailler dessus (<i>Toulouse Métropole</i>)
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagnement et sur le choix et les bonnes pratiques en matière d'outils à utiliser : quelle messagerie utiliser ? Quelles bonnes pratiques en matière d'envoi de mails ou de sollicitations ? (<i>ARCEP</i>) • Mise à disposition de l'ensemble des contenus existants et ressources disponibles sur les réseaux sociaux pour en faciliter l'accès par tous (<i>FPT Grand Est (DRH)</i>)



Apprendre à travailler ensemble

Dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> • Attribution d'un rôle à chacun dans la transformation pour le valoriser au sein du collectif (responsable d'un projet ou d'un chantier) et ainsi susciter l'adhésion, tout en désignant, en parallèle, des agents « testeurs » au sein du groupe pour challenger les chantiers créés (<i>DITP</i>)
Outils	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'ateliers de design de service sous la forme de sprint (méthode agile) afin d'identifier les meilleures manières de travailler ensemble, les bonnes pratiques pour fonctionner plus efficacement et définir un plan d'action. L'expérimentation des prototypes et la définition d'une gouvernance claire ont permis la réussite du projet (<i>PFRH Normandie</i>) • Utilisation de plateformes collaboratives de type Sharepoint, échanges via Teams et partage de l'information via l'outil Padlet (murs d'informations). Des réflexions sont en cours sur l'usage des réseaux sociaux de type LinkedIn (<i>Agence de Mutualisation des Universités</i>)
Autre	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation d'un « Forum des services » réunissant l'ensemble des collaborateurs à l'occasion d'un séminaire pour apprendre à se connaître et apprendre à connaître ce que font les autres. Chaque service étant chargé de présenter ce qu'il fait sous un format harmonisé (flyer, A4, etc.). Les chefs de services animent cette démarche sur plusieurs mois et un livret de présentation est distribué à tous les participants, comprenant les réalisations de chacun des services ainsi qu'un trombinoscope (<i>Toulouse Métropole</i>)



Animer le collectif

Dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> • Réflexions en cours autour de l'idée de développer un réseau de « bienveillants » / « passeurs de bonheur » pour favoriser l'écoute active et la création de liens (<i>DGAC</i>)
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de « JDP Time » : des rencontres virtuelles d'une heure par mois autour d'ateliers de réflexions collectives (par exemple, sur l'hybridation des modes de travail). Un vote est réalisé sur les différents sujets pour ensuite les approfondir avec les volontaires (<i>Agence de Mutualisation des Universités</i>) • Organisation de cafés RH sous forme d'échanges de pratiques entre pairs autour de cafés (10 à 50 personnes) : séances courtes de co-développement animées par des animateurs internes (Pro-action « expresso », co-développement plus court), l'objectif étant d'instaurer de la transversalité (<i>Agence de Mutualisation des Universités</i>)



Accompagner sur la durée

Dispositifs	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un club de dirigeants SGCD en intra mais aussi en inter SGCD (Secrétariats Généraux Communs Départementaux). Ce nouveau réseau professionnel a pour but de permettre de trouver des réponses communes et de mutualiser les réflexions sur des thématiques métiers (<i>PFRH de Bretagne</i>) • Animation d'une communauté depuis 3 ans (pas de baisse de participation) : organisation de rencontres dans une université différente à chaque fois, sur tout le territoire métropolitain. Le modèle a permis de développer une véritable cohésion de groupe (<i>Agence de mutualisation des universités</i>)
Pratiques	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation de retours d'expérience (contexte post confinement) sur le modèle KISS : qu'est-ce que l'on garde (<i>Keep</i>), améliore (<i>Improve</i>), commence (<i>Start</i>), arrête (<i>Stop</i>)? Le faire régulièrement est utile dans un contexte de transformations récurrentes (<i>DGAC</i>)

<p>Outils</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluation, grâce à un baromètre, de l'adoption de nouvelles pratiques (continuité d'activité) sur les 3 prochaines années afin de voir si le concept est bien intégré par les services (<i>Direction Générale des Douanes et des droits indirects et DGAFP</i>) • Diffusion d'un questionnaire sous forme de « baromètre d'ambiance » chaque trimestre pour analyser les réactions et perceptions des agents. Création également d'un « espace » virtuel de la transformation permettant des prises de parole de témoins ainsi que des temps d'échange, tous les trimestres, sur les dispositifs mis en place et les recommandations (<i>Cité administrative de Rouen</i>) • Création et formation d'ambassadeurs du changement pour pouvoir diffuser les pratiques et les conditions de mise en œuvre de la transformation : moyens matériels, pratiques managériales, etc. (<i>Cité administrative de Rouen</i>)
<p>Autre</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un Lab-U sous forme de journées en présentiel organisées autour de thématiques précises, les publics pouvant différer en fonction des formats (<i>Agence de Mutualisation des Universités</i>) • Mise en place d'un système de parrainage des nouveaux arrivants pour les guider au sein de la structure, via un appel à candidature et constitution d'un vivier RH « hors équipe » afin d'intégrer les personnes dans un collectif global (<i>Agence de Mutualisation des Universités</i>)

Merci à l'ensemble des participants d'avoir accepté de partager leurs idées et bonnes pratiques. Vous retrouverez sur la page de l'EMRH l'ensemble des supports de cette journée.

Si vous souhaitez obtenir les coordonnées de l'un des participants de cet atelier et/ou obtenir davantage d'informations concernant l'une des initiatives présentées ci-dessus, merci de vous rendre sur le compte [LinkedIn](#) de la DGAFP ou bien de contacter les équipes de l'EMRH via l'adresse email suivante : emrh.dgafp@finances.gouv.fr

Pour plus d'information concernant la mobilisation des collectifs de travail dans la transformation, différentes ressources sont mises à votre disposition sur le [site](#) de la DGAFP :



Plus d'information sur
www.fonction-publique.gouv.fr



**MINISTÈRE
DE LA TRANSFORMATION
ET DE LA FONCTION
PUBLIQUES**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

**Direction générale
de l'administration et
de la fonction publique**