

Oser l'innovation RH

Concevoir et animer
un atelier de travail
avec ses collaborateurs

Sommaire

EDITO.....	5
A LIRE AVANT <i>toute chose...</i>	7
A QUOI SERT CE GUIDE ?.....	9
COMPRENDRE LE PRINCIPE D'UN ATELIER DE CO-CONSTRUCTION.....	10
COMMENT UTILISER CE GUIDE ?.....	11
CONCEVOIR <i>un atelier</i>	13
CONCEVOIR SON ATELIER EN UN COUP D'ŒIL !.....	15
DEFINIR LA PROBLEMATIQUE.....	16
TROUVER LES BONNES PERSONNES POUR L'ATELIER.....	19
CONSTRUIRE LE DEROULE D'UN ATELIER.....	22
INSTALLER LA SALLE.....	24
PREPARER UNE SEQUENCE DE CADRAGE.....	25
PREPARER UNE SEQUENCE D'EXPLORATION.....	28
PREPARER UNE SEQUENCE D'IDEATION.....	31
PREPARER UNE SEQUENCE DE CHALLENGE.....	34
PREPARER UNE SEQUENCE DE PROTOTYPAGE.....	36
GERER L'APRES ATELIER.....	39
Liste RECAPITULATIVE DES CHOSES A FAIRE.....	40
FICHES <i>outils</i>	41
DEFINIR DES CRITERES DE SELECTION.....	43
BRISER LA GLACE AVEC LES PARTICIPANTS.....	44
REALISER UNE FRESQUE D'EXPLORATION.....	52
ANIMER AVEC UNE FRESQUE D'EXPLORATION.....	59
INSPIRER LES PARTICIPANTS.....	60
FORMULER UNE QUESTION DE TRAVAIL.....	61
CAPTURER DES PROPOSITIONS.....	63
ORGANISER ET PRIORISER DES PROPOSITIONS.....	64
POSER LE CADRE IDEAL POUR UNE SEQUENCE D'IDEATION.....	68
GENERER DES IDEES.....	71
CHALLENGER UNE PROPOSITION.....	74
REALISER UN PROTOTYPE.....	75
GLOSSAIRE.....	79
RESSOURCES ET INSPIRATIONS.....	80



Conformément à ses missions de DRH de l'Etat, la DGAFP soutient la mise en œuvre de projets innovants relatifs à la conduite du changement en matière de ressources humaines.

Elle a été dotée d'un levier d'actions particulièrement structurant pour inciter les administrations à construire des projets innovants en ressources humaines avec la création d'un fonds d'innovation RH doté d'un million d'euros pour soutenir les initiatives locales et nationales. Désireuse de permettre la capitalisation à partir des projets soutenus par le fonds, la DGAFP a mis à la disposition de tous le livret « Innover en RH : bilan 2017 du Fonds d'innovation RH » qui présente les 51 projets lauréats en 2017.

De manière complémentaire, la DGAFP promeut les méthodes de travail favorisant l'intelligence collective qu'elle a pu expérimenter elle-même à l'occasion d'ateliers de co-construction RH. En effet, lors du Forum de l'action publique, la consultation des agents publics qui s'est déroulée entre novembre 2017 et mai 2018, a inclus deux modalités : une consultation numérique et une dizaine d'ateliers RH de co-construction impliquant des acteurs locaux des trois versants de la fonction publique. Les réactions des participants et des services impliqués dans la conception et l'organisation de ces ateliers régionaux ont souligné l'intérêt de ces méthodes de travail, leur caractère novateur et l'importance de leur diffusion.

Elles ont conduit la DGAFP à approfondir la démarche de capitalisation et à proposer un guide de conception et d'animation d'ateliers de co-construction inspiré directement par l'expérience acquise et les échanges avec les acteurs qui, découvrant ces méthodes de travail innovantes, souhaitent disposer d'une méthodologie pour leur permettre de les dupliquer. Ces méthodes de conception et d'animation de sessions fondées sur l'intelligence collective sont de plus en plus utilisées dans la sphère privée et dans la sphère publique. Elles s'inspirent de concepts, d'outils et de vocabulaire issus notamment du design de service tel que défini dans ce guide. L'ambition du présent document est de montrer l'intérêt de ces démarches appliquées aux pratiques dans le domaine RH, de proposer une approche concrète et de permettre ainsi leur appropriation par le plus grand nombre d'acteurs intéressés au premier rang desquels les managers publics.

Pour mener à bien ce travail, la DGAFP a sollicité des experts et praticiens issus de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines d'Occitanie, de l'Ecole Nationale d'Administration, du Centre National de la Fonction Publique Territoriale, de la Direction Interministérielle de la Transformation Publique, des ministères économiques et financiers et les a invités à former un comité de lecture afin de bénéficier de leurs éclairages.

Je forme le vœu que ce guide vous sera utile et inspirera vos pratiques managériales au service d'une fonction publique innovante, efficace et humaine.

Thierry LE GOFF

Directeur Général de l'administration
et de la fonction publique

OSER L'INNOVATION RH

1

A LIRE AVANT
toute chose...

A quoi sert ce guide ?

UNE PETITE DÉFINITION POUR COMMENCER...

Ce guide permet de **concevoir** et d'**animer** des **sessions de travail séquencées** et **participatives**, qui à partir d'un **problème donné**, aboutissent à des **solutions concrètes**.



CONCEVOIR

Vous trouverez les grands principes et des conseils concrets pour élaborer, avec votre équipe, vos propres ateliers.

ANIMER

Des fiches présentent des éléments théoriques et pratiques pour vous aider dans l'animation d'un atelier.

SESSIONS DE TRAVAIL

Des sessions de travail sont des temps collectifs dédiés, avec un ou plusieurs objectifs prévus.

SÉQUENCÉES

Le séquençage de l'atelier est essentiel. Il permet de donner un objectif et une durée aux différents temps qui rythment l'atelier.

PARTICIPATIVES

Les participants sont au cœur de l'atelier. En effet, ce sont eux qui vont réfléchir, proposer et produire en groupe de manière collective.

PROBLÈME DONNÉ

Un atelier part d'une problématique, d'un défi que le(s) groupe(s) va (vont) devoir résoudre. L'idée est de repartir de l'origine d'un problème plutôt que de le résoudre partiellement.

SOLUTIONS CONCRÈTES

L'objectif final d'un atelier est de concrétiser la réponse à la problématique initiale au travers l'élaboration de prototype(s).

POURQUOI UTILISER CE GUIDE ?

Ce guide peut vous permettre d'introduire des **méthodes de travail innovantes** dans vos pratiques managériales. Chaque fois que vous souhaitez **résoudre un problème concret**, tout en élargissant les points de vue habituels et en accélérant le travail mené lors de groupes de travail par exemple, vous pouvez mettre en place un atelier de co-construction tel qu'il est présenté dans ce guide.

Vous êtes convaincu de l'intérêt de mobiliser l'intelligence collective, vous avez vous-même participé à des séquences de ce type, vous souhaitez en organiser dans votre service mais vous n'avez jamais encore conçu et animé un atelier: ce guide vous donne **des repères, une méthodologie et des conseils pour passer à l'acte**.

Inspiré du design de service et appliqué aux ressources humaines, ce guide est issu de l'expérience de la DGAFP qui a organisé et animé plusieurs dizaines d'ateliers de co-construction RH donnant lieu à des prototypes de projets concrets. C'est cette expérience que la DGAFP met à votre disposition pour vous permettre de **vous approprier ces méthodes de travail au sein de vos services**. Ce guide vous propose un « pas-à-pas » pour préparer chaque séquence d'un atelier et des outils pour rendre chacune d'elle la plus interactive possible.

COMMENT A ÉTÉ ÉLABORÉ CE GUIDE ?

Initié par la DGAFP suite au Forum de l'Action Publique, ce guide a été complété grâce aux apports **d'un comité de lecture** composé de la plate-forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines d'Occitanie, de l'École Nationale d'Administration, du Centre National de la Fonction Publique Territoriale, de la Direction Interministérielle de la Transformation Publique, et de la mission innovation des ministères économiques et financiers.

Il a fait l'objet d'une première édition en novembre 2018 dans le cadre du Tour de France de l'Innovation RH et s'est **enrichi grâce à une cinquantaine de retours d'agents** issus des 3 versants de la fonction publique.

Comprendre le principe d'un atelier de co-construction

Un atelier de co-construction se distingue d'autres formes de travail collectif de type groupe de travail ou mode projet par son intensité, dans la mesure où il permet d'explorer une problématique, de générer des idées nouvelles et de produire des prototypes de solution dans un temps court.

Si beaucoup de services ou d'institutions ont recours à ces ateliers, c'est avant tout parce qu'ils permettent de concevoir des solutions nouvelles rapidement en associant des acteurs aux profils complémentaires, multipliant ainsi les points de vue.

Ces ateliers reposent sur une méthodologie précise pouvant combiner plusieurs séquences.

5+2 SÉQUENCES POSSIBLES

Un atelier peut se composer de **5 séquences distinctes** où les participants sont répartis par petits groupes.

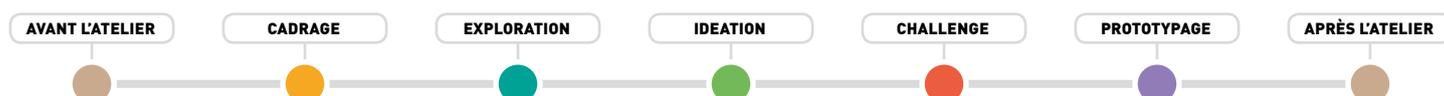
- **LE CADRAGE** : Cette séquence introductive présente l'atelier aux participants, établit les règles communes et permet de briser la glace entre les participants.
- **L'EXPLORATION** : Cette séquence permet à chaque groupe de creuser une problématique donnée, à partir de l'expérience de chacun, afin d'en déduire une question de travail claire.
- **L'IDÉATION** : A partir d'une question de travail, les membres d'un groupe génèrent un maximum d'idées de solutions. Dans un second temps, ils sélectionnent les idées les plus pertinentes.
- **LE CHALLENGE** : Cette séquence fait intervenir un ou plusieurs regards extérieurs au(x) groupe(s) pour donner un avis constructif et éclairé sur une idée de solution retenue.
- **LE PROTOTYPAGE** : Durant cette séquence, le groupe fabrique et teste une première version de l'idée sous forme d'un prototype afin de la rendre concrète et de l'affiner. C'est également durant cette séquence que le travail de l'atelier peut être restitué.

Encadrant ces 5 séquences, **2 autres séquences** viennent compléter l'atelier mais se déroulent cette fois uniquement avec les organisateurs.

- **AVANT L'ATELIER** : En amont, il est nécessaire de concevoir l'atelier. Définir la problématique, concevoir un déroulé séquencé et inviter les participants sont des étapes clefs.
- **APRÈS L'ATELIER** : L'atelier terminé, il est nécessaire d'en faire le bilan, de donner retour aux participants et de capitaliser sur ce qui aura été produit.

Ce guide s'articule donc autour de ces 7 séquences.

Ces séquences ne sont pas forcément toutes obligatoires. Tout dépend de l'objectif de l'atelier.



Comment utiliser ce guide ?

Ce guide est comme un **livre de recettes** ! Il va vous permettre de « cuisiner » des ateliers de travail innovants. Donc pour l'utiliser au mieux, voici quelques conseils...

UN LIVRE DE RECETTES ?

Il ne vous viendrait pas à l'idée d'acheter un livre de recettes et de cuisiner l'intégralité des recettes présentes d'une seule traite en suivant scrupuleusement chaque étape sans faire un seul écart à la recette originelle. Au contraire, l'intérêt d'un livre de recettes, c'est de « piocher » dedans, de pouvoir adapter la recette en fonction des ingrédients disponibles, de tester des variations et même de l'annoter pour ajouter ses propres variantes. Parfois quand on n'a jamais fait la cuisine, on teste un plat simple puis on l'agrémenté au fur et à mesure que l'on prend de l'assurance pour réaliser finalement un banquet pour 20 convives !

Ce guide fonctionne de la même manière. Lire l'intégralité du guide et mettre en place un atelier en suivant de manière exhaustive les méthodes et conseils serait particulièrement indigeste. L'idée est plutôt d'amener des repères, de vous permettre de « piocher » en fonction de vos besoins, de tester des variantes et de le compléter, par vos notes, avec vos propres astuces, techniques ou conseils. Si vous n'avez jamais testé ce format de session de travail, vous pouvez commencer avec une seule séance d'idéation avec vos collaborateurs par exemple. La seule chose à garder en tête, c'est pourquoi vous voulez faire un atelier.

La première partie « **Concevoir un atelier** » vous donnera une **recette générale pour chacune des 7 séquences** qui peuvent composer un atelier. La seconde partie « **Fiches outils** » vous donnera des **indications méthodologiques précises** afin de réaliser au mieux vos séquences et de réussir vos recettes !

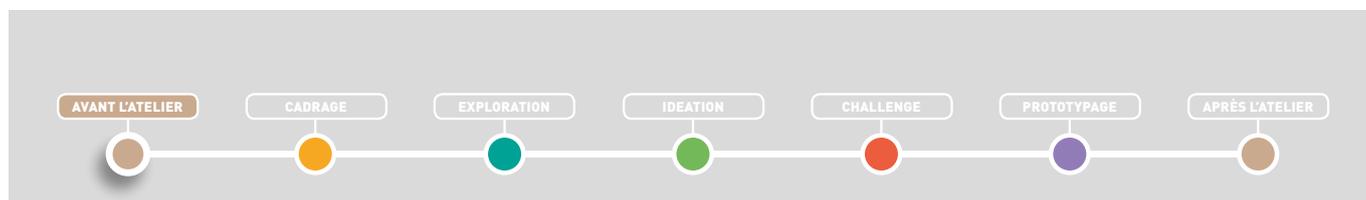
COMMENT NAVIGUER DANS LE GUIDE ?

Plusieurs balises sont présentes dans ce guide pour vous aider dans votre navigation.

En bas de chaque page, vous trouverez la mention de la partie dans laquelle vous vous trouvez :

- « **A LIRE AVANT TOUTE CHOSE** » est une partie qui vous donnera les bases pour utiliser au mieux ce guide
- « **CONCEVOIR UN ATELIER** » présente de manière plus détaillée chacune des séquences possibles. Elle permet de comprendre et de concevoir, à grosses mailles, son atelier.
- « **FICHES OUTILS** » recense un certain nombre de méthodes, conseils et techniques pour pouvoir concevoir et animer vos ateliers.

En haut de certaines pages, vous trouverez une « frise » représentant les différentes séquences possibles d'un atelier afin de savoir à quelle séquence se rapporte la page.



Tout au long du guide, vous trouverez des renvois vers d'autres pages pour outiller une séquence, pour comprendre un temps ou pour aller plus loin. Le titre de la fiche sera indiqué en gras et au couleur de la fiche et la page sera indiquée dans la marge sous le petit œil. Par exemple voici un renvoi pour la fiche « **Définir la problématique** ».



P. 16



Enfin, vous verrez parfois ce genre de bulle dans lesquelles vous trouverez des conseils ou astuces !

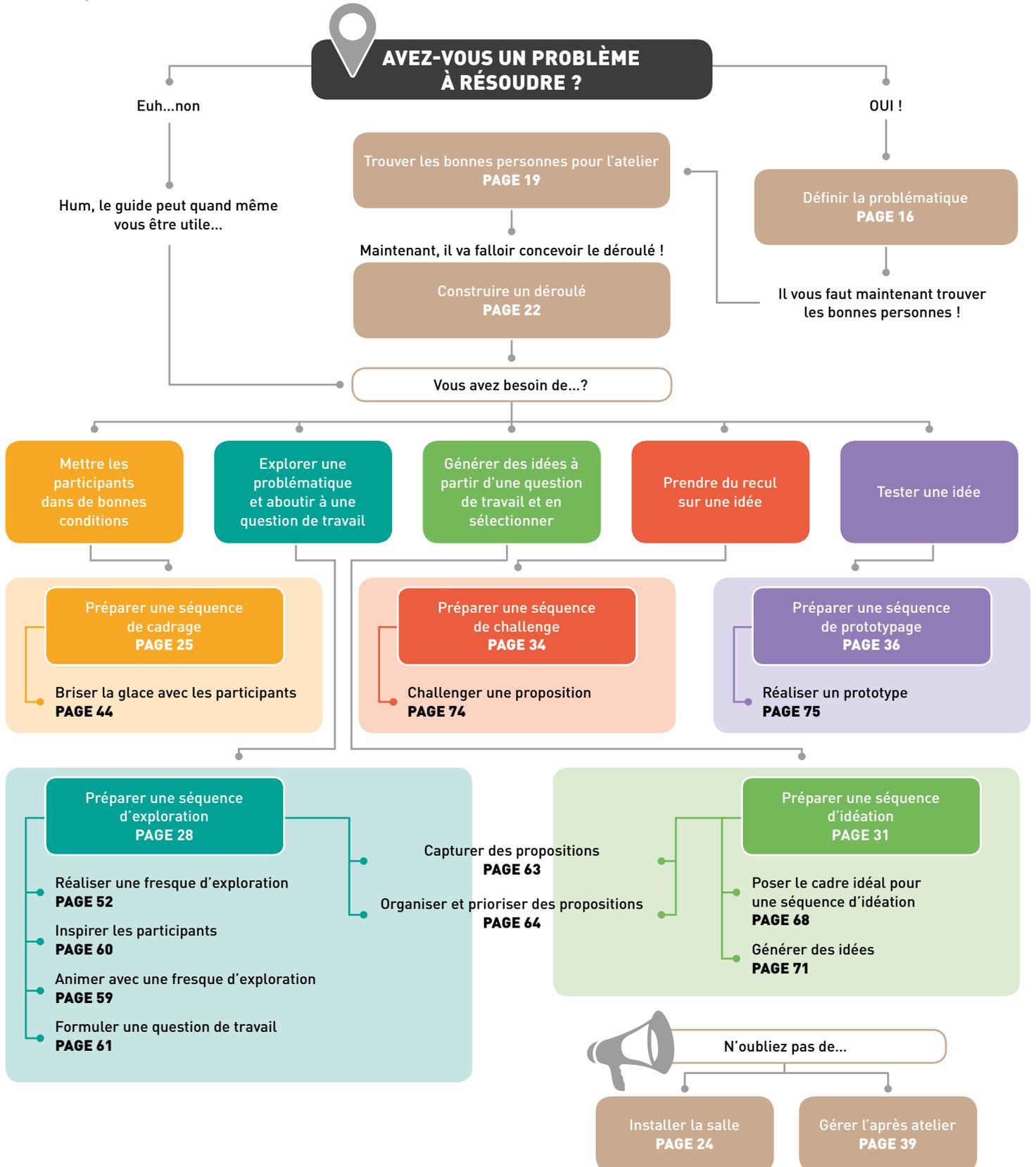
OSER L'INNOVATION RH

2

CONCEVOIR
un atelier...



Concevoir son atelier en un coup d'œil !





Définir la problématique



COMBIEN DE TEMPS ?

Conception :
Environ 1h



QUI CONÇOIT ?

4 à 6 personnes pour
phosphorer collectivement



POURQUOI FAIRE ?

• Prendre le temps de bien formuler un problème permet de travailler dessus efficacement



QUEL PRÉREQUIS NÉCESSAIRE ?

• Un problème à résoudre



QU'EST CE QUI VA EN SORTIR ?

• Une problématique claire, pertinente, suffisamment précise et appropriable

Avant de concevoir l'atelier, il est nécessaire de s'interroger et de définir au mieux son objet. Il vous faut pour cela **poser un problème** ou **formuler un défi** auquel l'atelier sera chargé de trouver une ou des solutions. Cette phase ne doit pas être négligée puisque sur elle repose les enjeux de l'atelier.

///// TRAVAILLEZ À PLUSIEURS !

La complémentarité des profils, c'est la clef ! Il est donc pertinent de bien s'entourer pour définir au mieux le défi. Pour cela, rassemblez 4 à 6 personnes ayant de préférence un rapport différent au sujet ou à la problématique que vous souhaitez traiter. Pensez à inclure si possible, les futurs facilitateurs et personnes ressources de l'atelier ! (Voir la fiche méthode « **Trouver les bonnes personnes pour l'atelier** »).



P. 19



Si vous avez peu de profils différents autour de vous, n'hésitez pas à demander à vos collègues de prendre ce temps avec vous. Un regard extérieur est toujours bon à prendre, surtout quand il s'agit de construire une problématique claire et compréhensible.

///// PRÉSENTEZ LES ENJEUX

Afin que votre groupe s'approprie la réflexion, prenez le temps d'expliquer pourquoi vous souhaitez mettre en place un atelier :

- Quel est ou quels sont le(s) problème(s) actuel(s) ?
- Pourquoi y répondre par un atelier d'intelligence collective ?
- Quel serait l'objectif de cet atelier ?

Soyez assez bref dans ces explications afin de garder un maximum de temps d'échanges pour construire votre problématique.

///// POSEZ-VOUS UN MAXIMUM DE QUESTIONS

Afin de construire une problématique adaptée, il est nécessaire de balayer le sujet avec votre groupe. Pour cela, posez-vous un maximum de question pour clarifier le sujet et converger vers la problématique. Le **questionnement Quintilien** (QQQOCP) vous permettra de vous poser des questions utiles à une bonne délimitation du sujet afin de choisir sous quel angle le sujet va être traité.

QUOI ?

- Quel est le problème ? De quoi s'agit-il ?
- Quels sont les besoins ?
- Quel est l'état de la situation ?
- Quelles en sont les causes ?
- Quelles sont les conséquences ?
- Quel sont les risques potentiels ?

QUI ?

- Qui est touché par ce problème ? De manière directe ou indirecte ?
- Qui peut influencer le problème ?
- Qui est concerné par la mise en œuvre d'une solution ?
- Existe-t-il des partenaires ? Des bénéficiaires ? Des personnes ressources ?
- Qui a déjà rencontré ce problème ?

QUAND ?

- Depuis quand ce problème existe-t-il ?
- Quand cela apparaît-il ?
- Quelle en est la fréquence ?
- Dans quel délai doit-on résoudre le problème ?

OÙ ?

- Où le problème apparaît-il ?
- Dans quel lieu ?
- Où observe-t-on des conséquences ?

COMMENT ?

- Comment se produit le problème ?
- De quelle manière ?
- Dans quelles conditions ou circonstances ?
- Comment procède-t-on ? Quelles sont les différentes étapes ?
- Avec quelles méthodes, quels moyens ?
- Avec quelles procédures ?

POURQUOI ?

- Pourquoi est-ce un problème ?
- Le problème est-il bien fondé sur une cause et non une conséquence ?
- Pourquoi changer l'existant ?
- Quels seraient les effets attendus ?
- Pour mener une analyse critique, n'hésitez pas à questionner le pourquoi au travers des autres questions

////// CONTINUEZ DE VOUS POSER DES QUESTIONS

Une fois que le sujet est plus clair pour le groupe, il est utile de se poser encore 3 questions :

OBJECTIFS

- Quels sont nos objectifs pour cet atelier de travail ? Pour les organisateurs ? Pour les participants ? Pour le service/ l'organisation ?
- Y a-t-il une commande attendue ou des objectifs «cibles»? Si oui, lesquels ?

ENTRANTS

- Y a-t-il des études, des documents utiles pour alimenter l'atelier ? Lesquels ?
- Quels ressources mobiliser pour alimenter l'atelier ? (personne, travaux, veille,...)
- Y a-t-il des consignes ou contraintes particulières à prendre en compte ?

SORTANTS

- Quels sont les livrables attendus ?
- Quelle mise en œuvre sera faite suite à l'atelier ?



Attention ! Pensez à garder précieusement les éléments de réponses à ces questions. En effet, ils pourront être nécessaires dans la conception du déroulé de l'atelier !

////// (RE) FORMULEZ LA PROBLÉMATIQUE

Une fois toutes ces questions balayées ou en parallèle de celles-ci, la problématique doit être formulée. Afin que celle-ci soit adaptée, il est nécessaire de prendre un temps pour faire en sorte qu'elle soit **claire, pertinente, suffisamment précise et appropriable**.

CLAIRE

- La problématique est-elle facile à comprendre ?
- Les différents termes ne sont-ils pas trop «jargonnants» ?

PERTINENTE

- Cette problématique répond-elle à un enjeu ?
- Traite-t-elle de la cause d'un problème et non pas d'une conséquence de celui-ci ?

PRÉCISE

- Les contours de la problématique sont-ils bien définis ? (cible, périmètre d'intervention, enjeux,...)

APPROPRIABLE

- Les potentiels participants ont-ils un lien avec la problématique ?
- Peuvent-ils facilement s'en saisir ?

Afin de vous aider à formuler la problématique, vous pouvez vous appuyer sur la syntaxe suivante :

VERBE

Un verbe représentant l'engagement attendu

OBJET

L'objet de la mesure, ce qui est au cœur

GAIN

Le gain ou le bénéfice attendu

CIBLE

La cible ou le terrain de jeu visé

Exemples :

- Réinventons les interactions agent/manager pour favoriser l'autonomie des agents du SGAR
- Concevons un outil SIRH commun et transverse à nos services

///// PROBLÉMATIQUE OU QUESTION DE TRAVAIL ?

Une **problématique** sert à **formuler un problème large afin de l'explorer** pour le clarifier et formuler une question de travail. Elle est à la base d'une séquence d'exploration.

Une **question de travail** est issue d'un travail exploratoire, lui permettant d'être **concrète et délimitée et de servir de base à des idées de solutions**. Elle fait le lien entre une séquence d'exploration et une séquence d'idéation.



*Il est possible que vous vous rendiez compte que vous maîtrisez bien la problématique. Vous cherchez sans doute des solutions au problème plutôt qu'à explorer celui-ci. Dans ce cas, c'est une question de travail (concrète et délimitée) et non pas une problématique qu'il vous faudra formuler. Pour cela, rendez-vous sur la fiche outil « **Formuler une question de travail** »*

P. 61

///// PRENEZ LE TEMPS DE DÉFINIR DES CRITÈRES DE SÉLECTION

Une fois la problématique établie, il vous faut définir les critères qui permettront de **sélectionner les idées** une fois qu'elles seront générées. En effet, sans ces « filtres », vous risquez de vous retrouver avec des idées trop générales, « fourre-tout » ou impossibles à mettre en œuvre. Les critères sont donc un **facteur de réussite** clef de votre atelier.

Ces critères seront présentés aux participants dès le début de l'atelier et pourront être rappelés durant l'atelier afin que chacun les garde à l'esprit.



Vous pouvez également définir des critères pour la séquence d'exploration, lors de la génération de besoins et d'irritants afin de garantir que ceux-ci cadrent bien avec la problématique.

P. 43

P. 64

Pour définir vos critères, reportez-vous à la fiche outil « **Définir des critères de sélection** ». Une fois ces critères choisis, vous les utiliserez au moment de la sélection des idées (Voir la fiche outil « **Organiser et prioriser des propositions** »).

Une fois la problématique et les critères de sélection de votre atelier définis, vous pouvez terminer cette première séance de préparation. Bravo ! Le cadre de votre atelier commence à se dessiner !



Trouver les bonnes personnes pour l'atelier



COMBIEN DE TEMPS ?

Conception :
30 à 60min



QUI CONÇOIT ?

1 à 6 personnes pour
lister les participants,
le(s) facilitateur(s),...



POURQUOI FAIRE ?

- Réfléchir aux meilleures personnes pouvant composer votre atelier



QUEL PRÉREQUIS NÉCESSAIRE ?

- Une problématique claire pertinente, suffisamment précise et appropriable



QU'EST CE QUI VA EN SORTIR ?

- Un casting de rêve pour votre atelier



QUELLES FICHES OUTILS PEUVENT ÊTRE UTILES ?

- Toutes les fiches outils pourront se révéler utiles pour les facilitateurs, les personnes ressources et le coordinateur

Dans un atelier, 4 rôles sont nécessaires. Les **participants** réfléchissent, proposent et produisent. Le **facilitateur** et la **personne ressource** animent et « challengent » un groupe de participants. Enfin, lorsqu'il y a plusieurs groupes, le **coordinateur** conçoit et pilote l'atelier. Cette fiche présente les missions de chacun.



////// LE COORDINATEUR

Le coordinateur **structure et oriente** tout l'atelier. C'est lui le responsable de l'atelier. Il le conçoit, prépare les équipes et le mène. C'est un **rôle essentiel** qui demande une **maitrise de la méthodologie**. **Avoir participé au moins une fois à un atelier est essentiel avant de se lancer dans l'aventure de la coordination d'un atelier.**

Le coordinateur intervient comme **pilote en amont de l'atelier pour concevoir celui-ci**. Le présent guide est un support d'accompagnement pour l'aider dans cette conception. Il est également chargé de « briefer » les facilitateurs et les personnes ressources avant l'atelier.

Durant l'atelier, c'est un peu le chef d'orchestre. C'est lui qui va introduire les différents temps et qui sera le **garant du bon déroulement des séquences** dans les différents groupes. C'est notamment lui qui se charge de gérer la temporalité de l'atelier : il est le **gardien du temps**. En effet, la maitrise de la durée des séquences est une condition de réussite de l'atelier (tout en sachant s'adapter). Il est également un **appui pour les facilitateurs** dans le cas où ceux-ci auraient besoin d'aide au sein de leur groupe. Durant l'atelier, lors des moments en groupes, il est mobile et **à l'écoute**.

Enfin, il sera également en charge de mettre en place un « **débrief** » de l'atelier afin d'en tirer les enseignements et de capitaliser sur celui-ci.

///// LE FACILITATEUR

Il sera en quelque sorte l'animateur d'un groupe de participants de l'atelier de travail. Sa tâche principale consiste à **poser le meilleur cadre possible pour favoriser les échanges, la créativité et la bienveillance**.

La première qualité d'un facilitateur, c'est **l'écoute**. Ecouter tout ce qui est dit mais aussi percevoir ce qui ne l'est pas mais qui mériterait de l'être permet au facilitateur d'accompagner au mieux le groupe.

Il a une **posture neutre** vis-à-vis de la problématique. Son but est de faciliter les échanges afin aider le groupe à trouver des solutions, **sans l'influencer** en donnant son avis. En effet, cela risquerait de le décrédibiliser. Il veille à ce que **chaque membre du groupe puisse y trouver sa place**, s'y exprimer et être écouté.

Si besoin, le facilitateur pourra également être un moteur pour le groupe.



Si l'atelier se compose d'un seul groupe, le rôle de coordinateur sera assuré par le facilitateur notamment pour la conception de l'atelier. En effet, pas besoin d'un coordinateur pendant l'atelier dans le cas d'un groupe unique.



P. 68

Vous trouverez des conseils pour le facilitateur dans la fiche outil « **Poser le cadre idéal pour une séquence d'idéation** ».

///// LA PERSONNE RESSOURCE

Expert du sujet ou du domaine de la problématique que le groupe va explorer, il est là pour **alimenter et « challenger » le groupe**. Il est aussi le garant du respect de l'ambition initiale.

L'écoute est une qualité essentielle pour ce rôle. En effet, les doutes et les problèmes du groupe sont autant de leviers pour l'alimenter, relancer les réflexions et permettre d'améliorer le projet/l'idée. La personne ressource est là pour débloquer une situation en apportant son expertise et son **regard extérieur**. Cependant, elle **n'impose pas son point de vue**. Elle est pertinente et stimulante dans ses questions, factuelle et neutre dans ses réponses.

Pour stimuler au mieux le groupe, la personne ressource reste **constructive** dans ses remarques ou ses critiques. Le but est bien entendu de **tirer le groupe vers le haut** et de l'amener à se dépasser dans sa réflexion plutôt que de le démotiver.

Enfin, la personne ressource **garantit le « respect de la commande »**. C'est donc elle qui veillera à ce que le groupe réponde bien aux besoins identifiés tout en respectant les critères retenus pour le projet.



Il est possible que ce rôle soit tenu par un porteur de défi/projet qui aurait besoin d'un coup d'accélérateur. Dans ce cas, la personne ressource évoquera le contexte, les problèmes identifiés et les leviers possibles autour de ce projet.

///// LES PARTICIPANTS

Ce sont eux qui vont explorer, proposer, sélectionner et produire durant l'atelier. Il est donc nécessaire de réfléchir à la pertinence des personnes pouvant participer pour garantir le succès de l'atelier.

Pour construire efficacement un ou plusieurs groupes, il est important que vous ayez la problématique de l'atelier en tête. Chaque participant doit avoir un rapport de près ou de loin à celle-ci. Un groupe où les participants ont **des perceptions et des approches différentes de la problématique** que vous souhaitez résoudre est idéal.



P. 16

Pour vous aider à constituer ce groupe, appuyez-vous sur vos réflexions préalables. En effet, pour pouvoir élaborer votre problématique, il est nécessaire de se poser la question du QUI (Voir fiche méthode « **Définir la problématique** »). Au besoin, voici les questions associées, permettant de réfléchir aux parties prenantes concernées par la problématique :

Qui est touché par ce problème ?
De manière directe ou indirecte ?

Qui peut influencer le problème ?

Qui est concerné par la mise en œuvre d'une solution ?

Existe-t-il des partenaires ?
Des bénéficiaires ?
Des personnes ressources ?

Qui a déjà rencontré ce problème ?
(Retour d'expérience)

A partir de ces questions, vous devriez réussir à identifier un nombre de personnes pouvant apporter leur pierre à l'édifice. Encore une fois, l'important est de créer des équipes avec des profils différents pour permettre les meilleures conditions de créativité et favoriser l'émergence de nouvelles idées.



N'hésitez pas à utiliser le format atelier avec vos collègues. Dans ce cas, le « casting » est facile à faire. Cependant, posez-vous quand même les questions ci-dessus. Parfois, on oublie le collègue 2 étages au-dessus de nous alors qu'il peut être extrêmement utile pour l'atelier. Pensez transversalité !

Il arrive parfois que malgré toute votre bonne volonté, les personnes dont vous souhaiteriez la participation ne puissent pas ou ne veulent pas se rendre disponibles. Dans ce cas, plusieurs solutions sont possibles :

- Prenez le temps de **bien expliquer à la personne les objectifs de la séquence** et pourquoi est-ce que sa participation est importante. Parfois, l'innovation fait « peur » uniquement parce que ce sont des méthodes inconnues. Rassurez la personne là-dessus.
- Pensez à **mettre la hiérarchie dans la boucle**. Il arrive que des personnes se censurent par crainte de demander à la hiérarchie. Là aussi, prenez le temps d'expliquer les objectifs et le pourquoi de la séquence aux N+1 des participants afin de débloquer la situation.
- Parfois, même avec toute la diplomatie du monde, cela peut être compliqué de mobiliser des participants. Dans ce cas **commencer petit, à l'échelle de votre équipe/de vos collègues** afin de faire la preuve par l'exemple que ce genre de format de travail est tout à fait productif et utile. C'est généralement le principal frein que l'on peut rencontrer.

////// COMBIEN DE PERSONNES POUR UN ATELIER ?

Pour être efficace, il est conseillé de constituer des groupes de travail de **6 à 8 personnes**. En effet, en-dessous de 5 personnes, l'apport de points de vue différents apparaît trop limité et au-delà de 10 personnes, il est souvent difficile de communiquer aisément. Le bon compromis est le suivant : un groupe **suffisamment petit pour rester dans un registre de proximité et pouvoir partager, et suffisamment grand pour être créatif**.

Pour ce qui est du nombre de participants au total, il est fonction de l'équipe d'animation. En effet, il faut **au moins un facilitateur par groupe**. A partir de là, vous pouvez techniquement prévoir autant de groupes que vous aurez de facilitateurs. De plus, **chaque nouveau groupe induit un nouvel îlot de travail** et donc une salle plus grande ainsi que davantage de matériel. Enfin, dans la mesure où certains temps peuvent se passer en « plénière », un groupe trop grand peut impressionner certains participants, notamment lorsqu'il s'agit de restituer le travail produit.

////// QUELQUES EXEMPLES DE CONFIGURATION

	Problématique	Participants	Facilitateur et coordinateur	Personnes ressources
Atelier de travail d'une journée dans le cadre du Forum de l'Action publique	Tirer pleinement partie du numérique dans la gestion des ressources humaines	3 groupes de 7 à 8 personnes, tous agents de la fonction publique, issus des 3 versants et de toutes catégories	Un facilitateur par groupe (Agents de la DGAFP et de la PFRH Île de France, briefés la veille) et un coordinateur	3 agents de la DINSIC, travaillant sur le système d'information RH notamment
Atelier d'une matinée autour du métier d'ISST	Dessignons le métier d'ISST afin d'adapter au mieux la formation de demain	2 groupes de 8 personnes composés d'ISST (Inspecteur Santé Sécurité au Travail), d'employeurs et de responsables de la formation	Un facilitateur par groupe (Agent de la DGAFP) et un coordinateur	2 agents travaillant au bureau de l'organisation et des conditions de travail de la DGAFP
Atelier d'une heure interne à la DGAFP	Trouvons le nom d'une nouvelle instance pour davantage de clarté	4 personnes issues du bureau en charge de l'instance et une personne d'un autre bureau, concerné par cette instance	Un facilitateur, extérieur aux 2 bureaux participants	Pas nécessaire



Construire le déroulé d'un atelier



COMBIEN DE TEMPS ?

Conception :
De 1 à 4h (tout dépend
de la durée de votre
atelier)



QUI CONÇOIT ?

1 à 6 personnes



POURQUOI FAIRE ?

- Préparer au mieux votre atelier
- Permettre à tous de s'y retrouver
durant l'atelier



QUEL PRÉREQUIS NÉCESSAIRE ?

- Une problématique
claire pertinente,
suffisamment précise
et appropriable



QU'EST CE QUI VA EN SORTIR ?

- Une véritable « feuille
de route » pour piloter et
animer votre atelier



QUELLES FICHES OUTILS PEUVENT ÊTRE UTILES ?

- Toutes les fiches outils pourront se
révéler utiles pour construire votre
déroulé, en fonction de vos besoins

Pour construire un déroulé séquencé, il suffit encore une fois de se poser des questions pertinentes dans un ordre bien précis. Comme toujours, si vous pouvez y travailler à plusieurs, c'est mieux !

////// POSEZ-VOUS DES QUESTIONS

Pourquoi ?



P. 16

La première question à se poser pour construire un déroulé c'est « Pourquoi fait-on un atelier ? ». La fiche méthode « **Définir la problématique** » vous donnera une base de réflexion. Se poser la question du pourquoi c'est aussi interroger l'objectif de chaque séquence. Il s'agira donc de concevoir un déroulé où **chaque séquence répond à un objectif bien précis**.

Pour vous aider à y voir plus clair, voilà les différents objectifs de chaque séquence décrite dans ce guide.

Mettre les
participants dans de
bonnes conditions

Explorer une
problématique
et aboutir à une
question de travail

Générer des idées à
partir d'une question
de travail et en
sélectionner

Prendre du recul
sur une idée

Tester
une idée

Quoi ?

La seconde question est celle des attendus en termes de « production ». Avez-vous besoin de produire des idées ? Un prototype ? De la cohésion ? Elle est nécessairement liée à la question du pourquoi. Passer par cette question vous aidera à y voir plus clair sur les enjeux et les attendus de l'atelier.



*A ce stade du questionnement, vous devriez entrevoir
quelle(s) séquence(s) d'un atelier répond(ent) à vos attentes.
Si vous avez des doutes, n'hésitez pas à consulter les différentes
fiches méthodes qui s'y rapportent.*

Qui ?



P. 19

Se poser cette question revient à se demander qui est-ce que vous pouvez mobiliser pour participer à cet atelier. La fiche méthode « **Trouver les bonnes personnes pour l'atelier** » vous aidera à en dresser une liste afin d'avoir à l'esprit l'ensemble des parties prenantes à l'atelier. En outre, il vous faut aussi réfléchir aux personnes qui pourront animer/alimenter l'atelier (Facilitateurs et personnes ressources) si nécessaire.

Où et quand ?

L'un des facteurs limitants peut être le lieu. En effet, un atelier peut nécessiter d'accrocher des choses aux murs, d'avoir des paperboards à disposition ou de pouvoir déplacer au besoin le mobilier. Renseignez-vous sur le lieu où vous souhaitez faire l'atelier afin de l'adapter en fonction des possibilités.

Outre le lieu, posez-vous également la question du temps de disponibilité des participants. En effet, il n'est pas toujours aisé de bloquer un créneau. A vous de voir si l'atelier pourra se dérouler sur une heure, sur une journée ou sur plusieurs journées espacées ou non. Pensez à revoir vos objectifs et vos attendus en fonction de cela. Pour vous aider à vous projeter, la fiche méthode « **Installer la salle** ».  P. 24

Comment ?

Enfin, après avoir balayé les questions précédentes, vous pouvez réfléchir au cadre méthodologique. En effet, celui-ci doit être **un moyen et non une fin**. Il est au service de(s) objectif(s) de l'atelier. **Ne perdez pas de vue les « contraintes » que sont le lieu, les participants, les attendus et la problématique à résoudre.**

Pour élaborer ce cadre méthodologique, prenez d'abord le temps de choisir les séquences que vous souhaitez mettre en place via les fiches méthodes. Ensuite pour rentrer dans le détail, appuyez-vous sur les fiches outils qui vous donneront des méthodes précises pour construire votre déroulé. N'hésitez pas à utiliser la fiche « **Concevoir son atelier en un coup d'œil !** » pour vous aider.  P. 15



Notez que la question de la méthode arrive à la fin et non pas au début. On ne fait pas un atelier « pour le plaisir » mais bien parce qu'il permet de répondre à une problématique et que la méthode doit prendre en compte les différents entrants de l'atelier.

///// ORGANISEZ LE DÉROULÉ DANS UN TABLEAU

Afin de pouvoir visualiser facilement le déroulé de l'atelier et de penser à tous ses aspects, utiliser un tableau (Excel ou LibreOffice Calc) peut se révéler judicieux. Les colonnes présentent les différents aspects et chaque ligne correspond à un temps précis de l'atelier.

Séquence	Début	Fin	Durée	Temps	Objectif	Format/méthode	Matériel nécessaire	Configuration de la salle
Cadrage	9:30	9:40	10	Introduction	Présenter l'atelier et les règles du jeu			Plénière (Participants debout)
	9:40	9:45	5	Répartition par groupe			Liste des groupes à afficher sur le vidéoprojecteur	En 4 îlots
	9:45	10:05	20	Ice-breaker	Permettre aux participants de se connaître	2 vérités un mensonge	Une feuille et un marqueur par participant	En 4 îlots
Exploration	10:00	10:10	10	Présentation de la fresque	Permettre aux participants de s'approprier la fresque	Présentation par le facilitateur aidé par la personne ressource	1 fresque d'exploration par groupe	En 4 îlots
...

Voici un exemple :

A vous d'adapter le tableau en fonction de vos besoins. Pensez également qu'il pourra servir de support et de guide pour les facilitateurs. Donc il peut être pertinent de bien détailler les méthodes d'animation afin de les aider durant l'atelier.



Ce tableau est donc à la fois une aide à la conception mais aussi à l'animation. Prenez bien le temps de le remplir !



Installer la salle



COMBIEN DE TEMPS ?

Installation : De 0 à 1h



QUI CONÇOIT ?

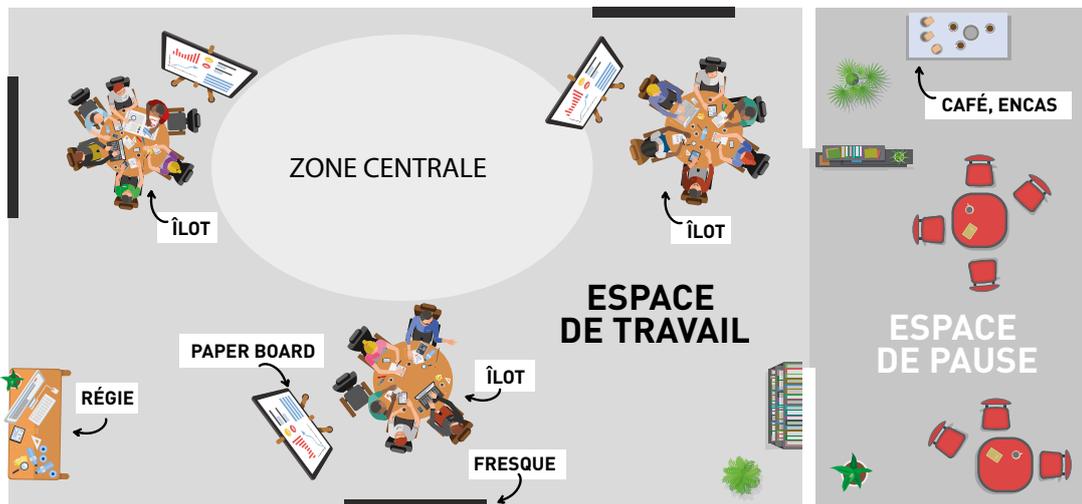
1 à 6 personnes



POURQUOI FAIRE ?

- Préparer au mieux votre atelier
- Se mettre dans de bonnes conditions de travail

Pour que votre atelier se passe dans les meilleures conditions, quelques astuces dans le choix de la configuration de la salle peuvent être prises en compte. Si **les salles de type « Lab » sont parfaitement adaptées** à ce type d'atelier, elles ne sont pas toujours accessibles. Faites au mieux avec les salles de réunions qui sont à votre disposition. Parfois, réorganiser un peu une salle de réunion « classique » suffit à mettre les participants dans de bonnes conditions. **Adaptez-vous !** Le schéma ci-après est une proposition pour vous aider à visualiser les choses. **Ce n'est pas la seule configuration possible.**



////// QUE DOIS-JE PRÉVOIR POUR LA SALLE ?

Un îlot de travail par groupe (Pensez à avoir un mur à proximité)

Si la salle ne peut pas accueillir tous les îlots, rien ne vous empêche de les répartir sur plusieurs salles.

Séparer suffisamment les îlots les uns des autres

Cela évitera le brouhaha qui peut rendre l'atelier très pénible.

Laisser une zone centrale vide

Elle permettra d'accueillir les temps collectifs (ice-breaker, témoignages inspirants,...)

Installer une « régie »

C'est à cet endroit que vous centraliserez le matériel nécessaire à l'atelier que le coordinateur distribuera en fonction de l'avancée de celui-ci.

Prévoir un espace de pause

Dans l'idéal, séparez-le de l'espace de travail. Dans la mesure où les pauses sont en fonction du besoin de chacun, cela permet aux participants de s'isoler si besoin. En outre, prévoyez si possible une réserve de café et de quoi grignoter. Un atelier, ça creuse !



Préparer une séquence de cadrage



COMBIEN DE TEMPS ?

Conception :
De 10 à 30min
Animation :
De 10 à 50min



QUI CONÇOIT ?

1 à 6 personnes



QUEL FORMAT ?

• Plénière puis en fonction de l'ice-breaker choisi



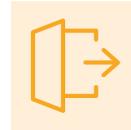
POURQUOI FAIRE ?

- Briefer les participants sur le contenu de l'atelier
- Mettre les participants en énergie



QUEL PRÉREQUIS NÉCESSAIRE ?

- Avoir conçu le déroulé (sinon ça va être compliqué de présenter l'atelier)



QU'EST CE QUI VA EN SORTIR ?

- Une énergie positive pour travailler sereinement

///// LE CADRAGE, ÇA SERT À QUOI ?

Comme son nom l'indique, la séquence de cadrage sert à **cadrer l'atelier**. Elle est essentielle car c'est elle qui **introduit votre atelier**. Il est donc nécessaire de ne pas la négliger car c'est elle qui va **créer la dynamique** de groupe et **mettre les participants dans le bon état d'esprit**.

///// LE CADRAGE, ÇA SE PASSE COMMENT ?

Le cadrage peut se passer en 3 temps : un **temps introductif**, un **temps de cadrage** et un **temps pour briser la glace** avec les participants.

	Objectif	Principes	Quelles fiches outils utiliser ?
Temps introductif (5 à 10 minutes)	Présenter le(s) objectif(s) de l'atelier aux participants Présenter les différentes séquences prévues	Le coordinateur/facilitateur présente l'atelier afin que chaque participant comprenne bien l'intérêt de celui-ci. Soyez bref et clair. Vous pouvez prévoir une présentation avec 4 slides : • La problématique ou la question de travail • Les différentes séquences prévues • Les objectifs attendus • Les critères de sélection • Les livrables prévus	En principe, les différents éléments (problématique, séquences, objectifs, livrables,...) sont contenus dans votre déroulé.
Temps de cadrage (5 min)	Poser les règles nécessaires	Le facilitateur prend le temps de rappeler simplement les règles collectives nécessaires : écoute, respect, bienveillance et confiance dans la méthode.	
Temps pour briser la glace (10 à 40 minutes)	Mettre les participants en énergie	Le principe est fonction de l'ice-breaker choisi. Pour le choisir, prenez le temps de lire la suite de la fiche.	« Briser la glace avec les participants » vous permettra de découvrir des techniques pour briser la glace .



N'hésitez pas à adapter ces différents temps. Un temps introductif pour un atelier de 1h n'a pas besoin de durer 10 minutes avec une présentation. L'important c'est surtout de prendre le temps d'embarquer vos participants avec vous !



////// BRISER LA GLACE, POURQUOI FAIRE ?

L'objectif principal de l'ice-breaker ou temps pour briser la glace est de **mettre les participants dans les meilleures conditions possibles** avant toute séance de travail. Ces exercices peuvent répondre à différents besoins :



APPRENDRE À SE CONNAÎTRE

- Permettre à chacun de se présenter tel qu'il est sans tenir compte des positions hiérarchiques



CRÉER LE GROUPE

- Créer une ambiance de travail collectif
- Fédérer un groupe ad hoc



LÂCHER PRISE

- Permettre aux participants de lâcher prise et instaurer un climat positif

Cette étape est essentielle dans le déroulement de l'atelier. En effet, l'ice-Breaker permet de **créer du lien** entre les participants et de **former un collectif de travail**. On remarque que chaque participant doit prendre la parole au moins une fois en début de séance sinon il risque de se croire implicitement autorisé à ne pas intervenir. C'est aussi une occasion de positionner la séance de travail sur de bons rails.

////// COMMENT FAIRE POUR BRISER LA GLACE ?

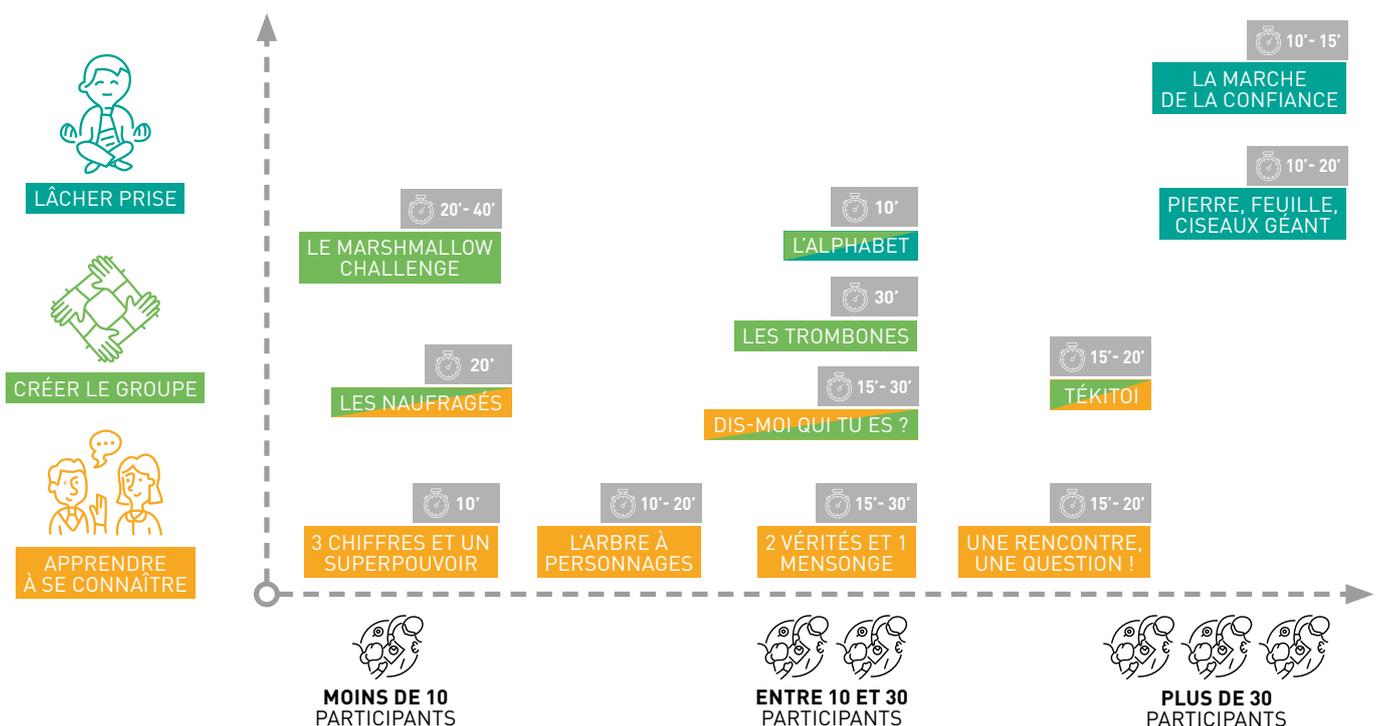


Dans ce guide, 12 ice-breaker vous sont présentés dans la fiche outil « **Briser la glace avec les participants** ». Cependant, il en existe bien plus. **N'hésitez pas à ajouter les vôtres** au gré de vos recherches !

Pour choisir le bon ice-breaker, trois paramètres sont à prendre en compte : le **nombre de participants**, l'**objectif de la séquence** et le **temps dédié** à celle-ci. Ces paramètres sont indiqués dans le diagramme ci-après afin de vous permettre de choisir le bon ice-breaker. Bien évidemment, les ice-breaker concernant moins de 10 participants peuvent s'adapter à un nombre supérieur de participants. Il suffira de faire plusieurs groupes.



N'oubliez pas de vous poser quelques questions pour vous aider dans votre choix. Les participants se connaissent-ils ? Sont-ils acclimatés à ce genre de méthode ? Combien de temps puis-je prendre pour cette séquence ?





Les ice-breaker peuvent aussi être utilisés à d'autres moments de l'atelier (après la pause déjeuner par exemple), afin de remettre en énergie le groupe.

////// QUELQUES CONSEILS

- Un bon moyen de briser la glace rapidement est de proposer aux participants **le tutoiement**. Posez la question au sein du groupe pour savoir si tout le monde est d'accord pour se tutoyer. Généralement, les gens acceptent sans souci et le tutoiement permet de rapprocher les participants. Cependant, ne l'imposez pas ! A vous de sentir si le groupe peut être capable d'accepter cette règle.
- **Les ice-breaker ne sont pas réservés aux séances de créativité**. N'hésitez pas à prendre le temps d'un tour de table sur l'humeur de chacun avant une réunion entre collègues pour créer une dynamique positive par exemple !
- Les 12 ice-breaker présentés dans le présent guide ne sont que des propositions. N'hésitez pas à les **adapter** ou même à les **combiner** ensemble en fonction de votre besoin. Si l'inspiration vous vient, **inventez** vos propres ice-breaker et testez-les entre collègues ! Plus vous en testerez, plus vous pourrez étoffer ce guide ! Pensez à le compléter, c'est le vôtre !

////// QUE DOIS-JE FAIRE POUR PRÉPARER LA SÉQUENCE ?

En amont

- Préparer le déroulé de la séquence (à plusieurs si possible) et le transmettre aux facilitateurs
- « Briefer » si nécessaire le(s) facilitateur(s) qui animeront l'ice-breaker
- Préparer si besoin les slides pour le temps d'introduction

Le jour J

- Installer si besoin le matériel pour le ice-breaker
- Installer si besoin de quoi projeter les slides



Préparer une séquence d'exploration



COMBIEN DE TEMPS ?

Conception : De 1 à 4h
Animation : De 1 à 2h



QUI CONÇOIT ?

1 à 6 personnes



QUEL FORMAT ?

• En groupe de 6 à 8 avec 1 facilitateur et/ou une personne ressource



POURQUOI FAIRE ?

- Explorer une problématique et l'affiner
- Identifier et prioriser des irritants et des besoins



QUEL PRÉREQUIS NÉCESSAIRE ?

- Une problématique claire pertinente, suffisamment précise et appropriable



QU'EST CE QUI VA EN SORTIR ?

- Une question de travail servant de base pour trouver des solutions

///// L'EXPLORATION, ÇA SERT À QUOI ?

Le but de cette séquence est de partir de la problématique principale de l'atelier pour en faire **une question de travail claire, précise et concrète**. Il s'agit d'explorer une question très large (la problématique), pour converger vers une question concrète qui permettra de générer plus facilement des solutions répondant à la problématique initiale.



Cette phase peut donc vous aider lorsque vous avez besoin de clarifier un sujet, une commande ou un problème trop abstrait, trop flou ou trop large pour pouvoir ensuite bâtir des solutions.

///// BESOINS, IRRITANTS ?

Durant la phase d'exploration, les participants vont se mettre en recherche des irritants et des besoins autour de la problématique. Il est donc nécessaire de bien comprendre ces deux notions.

Irritant : Un irritant est un élément désagréable qui suscite de la contrariété ou de l'énervement chez une personne. Il permet de mettre en lumière un ou plusieurs problèmes concrets qui empêche(nt) un service, une organisation, un processus,... de fonctionner correctement. Il peut avoir un niveau de tolérance variable et généralement, moins l'irritant est toléré, plus il est néfaste.

Exemple : « Manque de transversalité entre bureaux », « Complexité du circuit de validation », « hétérogénéité dans l'appropriation du numérique par les agents »,...

Besoin : Un besoin est un élément a priori nécessaire pour améliorer le fonctionnement d'un service, d'une organisation, d'un processus,... Il peut avoir un niveau d'importance variable (entre le besoin confort et le besoin vital).

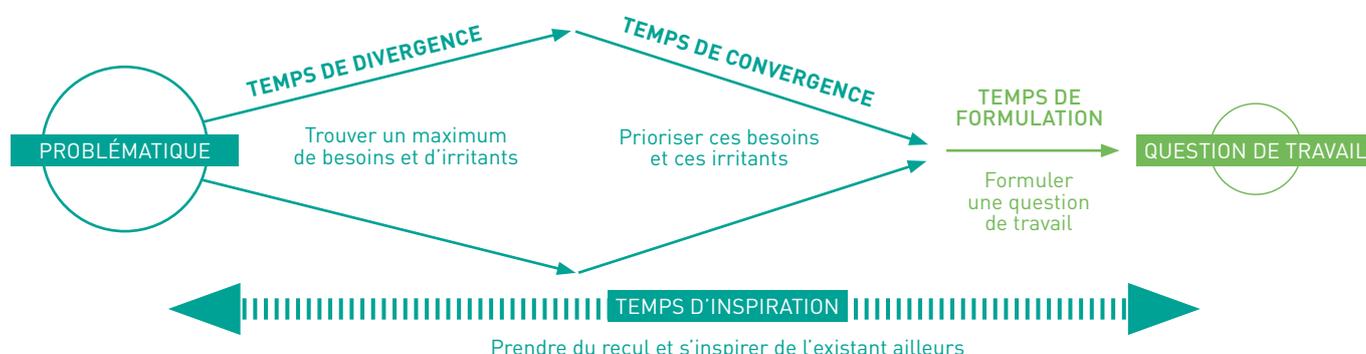
Exemple : « Développer le télétravail », « Favoriser le partage d'expérience entre collègues », « Optimiser les ressources immobilières », ...



Généralement, à un irritant peut correspondre un besoin. Par exemple l'irritant « L'imprimante ne fonctionne pas » correspond au besoin « Une imprimante fonctionnelle ». Considérer les deux garantit une certaine exhaustivité puisque se poser la question des irritants et des besoins, revient à poser la même question de deux manières différentes.

///// L'EXPLORATION, ÇA SE PASSE COMMENT ?

Pour fonctionner, la phase d'exploration peut se composer de **4 temps** : un temps de **divergence**, un temps de **convergence**, un temps d'**inspiration** et un temps de **formulation**.



Il existe plusieurs méthodes pour explorer une problématique (immersion, entretien, personae, 5 Pourquoi,...) qui ne sont pas détaillées dans ce guide. La description des 4 temps ci-après se réfère à la méthode d'utilisation d'une fresque d'exploration.

	Objectif	Principes	Quelles fiches outils utiliser ?
Temps de divergence (30 à 60 minutes)	Explorer la problématique pour en cerner tous les aspects Trouver un maximum de besoins et d'irritants concrets relatifs à la problématique	Le groupe cherche à collecter et à comprendre un maximum d'irritants et de besoins liés à la problématique. Dans ce guide, il vous est proposé de le faire au travers d'une fresque d'exploration. Cette fresque est un support avec des éléments préétablis afin d'aider le groupe à réfléchir autour de tous les aspects de la problématique.	« Réaliser une fresque d'exploration » vous permettra de concevoir votre fresque . « Animer avec une fresque d'exploration » sera nécessaire pour préparer le déroulé de la séquence et briefer les facilitateurs sur la manière d'accompagner le groupe. « Capturer des propositions » sera utile pour rappeler comment capturer au mieux les besoins et irritants .
Temps de convergence (15 à 25 minutes)	Prioriser les besoins et les irritants relevés pour se concentrer sur les plus importants	Une fois que le groupe a relevé un maximum d'irritants et de besoins, il faut maintenant collectivement en retenir entre 2 et 4 qui serviront de bases à la question de travail.	« Organiser et prioriser des propositions » vous permettra de choisir une technique de sélection pertinente et de « briefer » les facilitateurs ensuite.
Temps d'inspiration (15 à 40 minutes)	Prendre du recul en découvrant des possibles	Le groupe prend le temps de découvrir d'autres pratiques ou manières de faire, liées à la problématique. Cette séquence permet également au groupe de « souffler » entre 2 temps plus intenses.	« Inspirer les participants » vous donnera des éléments pour organiser le temps d'inspiration .
Temps de formulation (10 à 20 minutes)	Formuler une question de travail	A partir des besoins et irritants priorités durant le temps de convergence, le groupe vient formuler une question de travail auquel il faudra répondre ensuite dans une séquence d'idéation.	« Formuler une question de travail » vous permettra de transmettre la marche à suivre aux facilitateurs .

P. 52

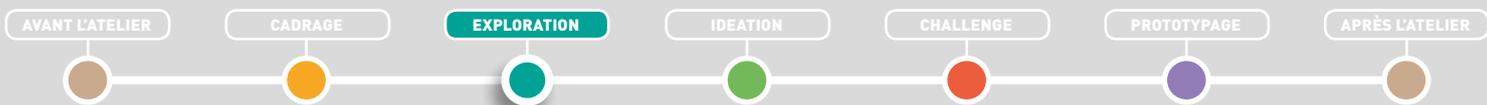
P. 59

P. 63

P. 64

P. 60

P. 61



///// QUE DOIS-JE FAIRE POUR PRÉPARER LA SÉQUENCE ?

En amont

- Concevoir la ou les fresques nécessaires (à plusieurs si possible)
- Préparer le déroulé de la séquence (à plusieurs si possible) et le transmettre aux facilitateurs
- « Briefer » les facilitateurs sur le contenu et le fonctionnement de la fresque ainsi que sur l'objectif et la méthodologie des différents temps
- « Briefer » les personnes ressource sur le rôle à tenir
- Préparer si besoin la « matière inspirante » (Contacter des témoins ou préparer des affiches)

Le jour J

- Installer la ou les fresques et mettre à disposition post-it et marqueurs
- Installer si nécessaire la « matière inspirante »
- Tracer si besoin un canevas pour le temps de formulation



Préparer une séquence d'idéation



COMBIEN DE TEMPS ?

Conception :
De 30min à 2h
Animation :
De 1 à 2h



QUI CONÇOIT ?

1 à 6 personnes



QUEL FORMAT ?

- En groupe de 6 à 8 avec 1 facilitateur et/ou une personne ressource



POURQUOI FAIRE ?

- Générer un maximum d'idées
- Prioriser ces idées



QUEL PRÉREQUIS NÉCESSAIRE ?

- Une question de travail claire, concrète, délimitée et prometteuse



QU'EST CE QUI VA EN SORTIR ?

- Une ou deux idées de solution à creuser
- Un tas d'autres idées

///// L'IDÉATION, ÇA SERT À QUOI ?

L'idéation (aussi appelée « brainstorming ») consiste à **générer collectivement des idées répondant à une question de travail**, puis à en **sélectionner 1 ou 2 répondant aux critères**, que le groupe approfondira ensuite. Elle se pratique en groupe de 6 à 8 personnes avec des profils complémentaires si possible.



Cette phase permet de trouver collectivement des solutions répondant à un problème clairement identifié. Attention, c'est une séquence qui se prépare en amont. Trop de fois, les séances d'idéation ne sont pas préparées et se révèlent inefficaces.

///// L'IDÉATION, ÇA SE CADRE

Une séquence d'idéation repose sur trois principes :

- **La quantité plutôt que la qualité** : Plus le nombre d'idées générées est important, plus les chances de trouver la bonne sont importantes.
- **L'absence de jugement** : La créativité se développe plus librement sans censure. Toutes les idées sont bonnes a priori, même les plus fantaisistes ! La sélection des idées permettra de retenir les plus pertinentes dans un second temps.
- **Stimuler les associations d'idées** : C'est ce principe qui justifie le travail en groupe. Il s'agit de construire des idées en s'appuyant sur celles des autres.

///// L'IDÉATION, ÇA SE PASSE COMMENT ?

Pour fonctionner, la phase d'exploration peut se composer de **3 temps** : un temps de **cadrage**, un temps de **divergence** et un temps de **convergence**.



P. 43
P. 68
P. 71
P. 63
P. 68
P. 64
P. 68

	Objectif	Principes	Quelles fiches outils utiliser ?
Temps de cadrage (5 minutes)	Poser et garantir le cadre idéal pour générer des idées nouvelles	Le facilitateur prend le temps de rappeler simplement les règles de la séquence au groupe, la question de travail à laquelle il doit répondre et les critères de sélection qui seront utilisés.	« Définir des critères de sélection » vous permettra de définir en amont les critères de sélection pour pouvoir les présenter. « Poser le cadre idéal pour une séquence d'idéation » donnera aux facilitateurs des éléments pour poser les règles.
Temps de divergence (30 à 60 minutes)	Générer un maximum d'idées répondant à la question de travail	Le facilitateur anime ce temps en fonction des méthodes d'idéation qu'il aura choisies et préparées. En fonction de ce qui émerge, il s'adaptera et adaptera la méthode.	« Générer des idées » donnera aux facilitateurs différentes techniques pour générer des idées. « Capturer des propositions » sera utile pour rappeler comment capturer au mieux les idées. « Poser le cadre idéal pour une séquence d'idéation » donnera aux facilitateurs des éléments pour gérer au mieux le groupe et les individus.
Temps de convergence (15 à 30 minutes)	Trier et sélectionner la ou les idées les plus pertinentes	Le groupe, via une méthode proposée par le facilitateur va venir trier les idées puis faire un choix collectif pour ne garder que celle(s) qui répondent à la question de travail ainsi qu'aux critères.	« Organiser et prioriser des propositions » vous permettra d' organiser les idées et choisir une technique de sélection pertinente. « Poser le cadre idéal pour une séquence d'idéation » donnera aux facilitateurs des éléments pour gérer au mieux le groupe et les individus.

////// CHOISIR LA BONNE TECHNIQUE D'IDÉATION

Il n'y a malheureusement pas de recette magique. En effet, en fonction du groupe, de son énergie, de l'objectif, **l'impact d'une technique pourra énormément varier.** L'important sera surtout de garder le cadre bienveillant, constructif et sans jugement. Généralement, c'est ce cadre qui garantit une séquence d'idéation réussie.



La clef d'une séquence d'idéation réussie, c'est un facilitateur qui garantit le cadre bienveillant, constructif et sans jugement, bien plus que le choix d'une technique plutôt qu'une autre.

P. 71

En amont de la séance, choisissez **3 ou 4 techniques** d'idéation (Voir la fiche outil « Générer des idées »). Cela permettra de changer de technique si besoin, lorsque le groupe n'accroche pas ou que les idées ne viennent plus. Pour vous aider dans le choix, voici 2 critères :

- Vous **maîtrisez suffisamment la technique** pour la transmettre aux facilitateurs qui animeront les groupes
- **La technique vous semble pertinente** par rapport à la problématique

////// COMMENT ADAPTER CE FORMAT POUR ANIMER UNE RÉUNION ?

P. 61
P. 43

Vous pouvez tout à fait adapter cette séquence pour vos réunions, lorsque l'objectif de celle-ci est de générer des idées. Dans ce cas, prenez le temps en amont de bien définir la question à résoudre ainsi que les critères relatifs à celle-ci (Voir les fiches « Formuler une question de travail » et « Définir des critères de sélection »). Ensuite vous pouvez reprendre le déroulé et choisir un ou plusieurs formats d'idéation pour animer la réunion.



///// QUE DOIS-JE FAIRE POUR PRÉPARER LA SÉQUENCE ?

En amont

- Définir des critères de sélection
- Préparer le déroulé de la séquence (à plusieurs si possible) et le transmettre aux facilitateurs
- « Briefer » les facilitateurs sur la méthodologie des différents temps
- « Briefer » les personnes ressource sur le rôle à tenir

Le jour J

- Installer le paperboard (ou le mur) et mettre à disposition post-it et marqueurs



Préparer une séquence de challenge



COMBIEN DE TEMPS ?

Conception :
De 15 à 30min
Animation :
De 10 à 45min



QUI CONÇOIT ?

1 à 6 personnes



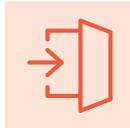
QUEL FORMAT ?

• En groupe avec 1 facilitateur et une personne ressource extérieure



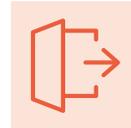
POURQUOI FAIRE ?

• Prendre du recul sur des idées générées
• Vérifier que l'idée répond bien aux attentes



QUEL PRÉREQUIS NÉCESSAIRE ?

• Une ou deux idées de solution à creuser



QU'EST CE QUI VA EN SORTIR ?

• Des pistes pour creuser l'idée et l'améliorer

///// CHALLENGER DES IDÉES, ÇA SERT À QUOI ?

La séquence de challenge consiste à introduire un **regard extérieur** au groupe pour émettre des **remarques constructives** sur une idée que le groupe souhaite approfondir. En effet, après la phase d'idéation, l'équipe aura retenu a minima une idée, mais celle-ci est encore « brute ». Faire intervenir une ou plusieurs personnes extérieures présente plusieurs avantages :

- **Prendre le temps de présenter une première fois son idée** : Un bon moyen de s'approprier et de clarifier une idée est de la présenter. Le challenge oblige nécessairement l'équipe à présenter son idée et donc induit une phase de clarification avant et après le challenge.
- **Bénéficier d'un regard neuf et extérieur** : Il est généralement plus facile d'être critique avec une idée lorsqu'on n'a pas fait partie du processus créatif qui l'a faite émerger.
- **Prendre du recul sur l'idée pour l'améliorer** : Challenger l'idée c'est aussi la remettre en perspective et prendre de la hauteur. Cela permet à l'équipe de percevoir plus facilement quelle est la proposition au cœur de l'idée et de venir l'approfondir ensuite.
- **Vérifier que l'idée réponde aux attentes** : Le challenge permet de prendre du temps pour vérifier que l'idée répond bien à la problématique de départ, ainsi qu'aux critères établis.



Les idées ne sont pas les seules choses que l'on peut challenger. N'importe quelle proposition peut être challengée. A vous de voir si cette séquence est judicieuse en fonction de votre besoin. Retenez qu'elle permet de clarifier une proposition et de prendre un peu de hauteur via des retours extérieurs et constructifs.

///// QUI CHALLENGE ?

Le challenge doit être fait par une personne qui **connait le sujet**, qui est capable de prendre du recul dessus mais qui saura également être à **l'écoute** de l'équipe pour la conseiller au mieux et tirer l'idée vers le haut. Elle peut être un expert du sujet, mais aussi un futur utilisateur de la solution. Encore une fois, la complémentarité des regards permettra des retours tout aussi complémentaires. Nous les appellerons des « **challengers** » dans la suite du guide.



P. 19

Les personnes ressources peuvent également challenger les équipes (Voir la fiche « **Trouver les bonnes personnes pour l'atelier** »). Il faudra dans ce cas **mobiliser des personnes ressources extérieures à l'équipe**, celles qui interviennent dans d'autres équipes par exemple.



Une manière simple de faire est de rassembler toutes les personnes ressources durant la phase de challenge. Elles circulent ensuite dans les différents groupes pour faire des retours (sauf dans leur propre groupe). Pendant ce temps, les groupes préparent la présentation ou échangent suite aux retours.

///// LE CHALLENGE, ÇA SE PASSE COMMENT ?

Prévoyez **environ 10 minutes par équipe**. Durant ce temps, le coordinateur rassemble les personnes chargées de challenger les groupes et les « briefe » si nécessaire. Puis, les challengers, accompagnés du coordinateur, tournent d'îlots en îlots pour stimuler les groupes (Voir la fiche outil « **Challenger une proposition** »).



P. 74

Au préalable, le coordinateur aura pris le « pouls » de chaque équipe, via les facilitateurs. En effet, il arrive que certaines équipes aient plus de mal que d'autres à faire émerger leurs idées. Dans ce cas, il est pertinent de **faire passer les challengers dans les équipes les plus avancées** afin de laisser un délai de réflexion supplémentaire aux autres équipes.

///// QUE DOIS-JE FAIRE POUR PRÉPARER LA SÉQUENCE ?

En amont

- Préparer le déroulé de la séquence (à plusieurs si possible) et le transmettre aux facilitateurs
- « Briefe » les facilitateurs sur la méthodologie
- « Briefe » les personnes ressources sur le rôle à tenir

Le jour J

- Vérifier durant la phase d'idéation l'avancée des groupes pour faire intervenir le challenge au moment opportun



Préparer une séquence de prototypage



COMBIEN DE TEMPS ?

Conception :
De 15 à 30min
Animation :
De 1 à 4h



QUI CONÇOIT ?

1 à 6 personnes



QUEL FORMAT ?

- En groupe de 6 à 8 avec 1 facilitateur et/ou une personne ressource



POURQUOI FAIRE ?

- Tester et affiner rapidement une idée
- Confirmer ou non la pertinence de celle-ci



QUEL PRÉREQUIS NÉCESSAIRE ?

- Une ou deux idées de solution à creuser



QU'EST CE QUI VA EN SORTIR ?

- Une première « version » de l'idée
- Des retours pour l'affiner

////// QU'EST-CE QU'UN PROTOTYPE ?

Un prototype est une **ébauche formelle ou fonctionnelle** d'une idée. Il permet d'**évaluer la pertinence** de celle-ci et d'itérer afin d'affiner la solution. Passer par une phase de prototypage permet de rentrer dans une première **concrétisation de l'idée** et d'entrer tout de suite dans l'action, de **tester** plutôt que de réfléchir à la solution idéale sans l'éprouver.

Un prototype peut prendre n'importe quelle forme physique - que ce soit un mur de post-it, un jeu de rôle, un espace, un objet, une interface, ou même un parcours de l'utilisateur du projet.

Dans un premier temps, **faites des prototypes très simples** pour vous permettre d'apprendre rapidement et testez un grand nombre de possibilités différentes.

////// POURQUOI PASSER PAR UNE PHASE DE PROTOTYPAGE ?

Le prototype permet d'**éprouver l'idée à différents stades de son évolution** : convaincre, valider le concept, tester avec des utilisateurs, ... Le prototypage permet de **passer à l'action** et d'**itérer** plutôt que de rester dans une phase de réflexion.

On a souvent tendance à vouloir mettre au point le parfait outil/service avant de l'éprouver et de le tester auprès des utilisateurs. Le design propose ici une approche différente : l'idée est que la raison d'être du prototype est avant tout de **tester des hypothèses** et de **répondre à des interrogations** sur le concept ou l'idée. Les prototypes doivent donc être réalisés rapidement et être juste assez évolués pour répondre aux questions qui se posent au moment considéré.



Prototyper, c'est construire pour penser plutôt que penser pour construire.

Au début du processus, des prototypes très grossiers peuvent, mieux que des mots ou des images, faire passer des idées aux membres d'une équipe.

Le prototype est également un support de communication. Il permet d'éliminer l'ambiguïté et de construire collectivement une vision commune. Il est également un support de réaction bien plus efficace qu'un cahier des charges détaillé dans certains cas.

Enfin, prototyper permet de **tester** un certain nombre d'idées **rapidement et à moindre coût** car la démarche ne nécessite pas d'investir beaucoup de temps et d'argent.

///// LE PROTOTYPAGE, ÇA SE PASSE COMMENT ?

Etant donné que le choix du prototype dépend de l'idée qui aura pu émaner du groupe, **cette séquence peut être assez variable**. Cependant, dans tous les cas, il s'agit pour vous de mettre à disposition des participants le matériel nécessaire et de les aiguiller dans le choix de leur(s) prototype(s). Ensuite, il vous faut aider le groupe à construire son ou ses prototypes pour conceptualiser et affiner leur(s) idée(s).

///// QUEL PROTOTYPE CHOISIR ?

Dans la mesure où durant un atelier le temps est assez court et les moyens limités, les prototypes sont généralement des « **prototypes de forme** » qui servent davantage à conceptualiser, clarifier et communiquer l'idée plutôt qu'à la tester de manière plus poussée (on parlera alors de « prototype d'usage »).

Par conséquent, la liste des prototypes proposée ci-après ne présente que des prototypes de forme. **Ces prototypes constitueront les livrables finaux de votre atelier**. Certains sont expliqués en détail dans la fiche outil « **Réaliser un prototype** ».

→ Pour conceptualiser

Le groupe veut tester un ou une...

Grâce à...	Service	Application mobile ou plateforme	Métier	Processus	Organisation	Lieu
 Schéma	+	+		++	++	+
 Jeu de rôles	++		++			
 Storyboard	++		++	++	+	
 Maquette		++				++
			

→ Pour convaincre

 Affiche	<p>De manière générale, ces formats fonctionnent très bien pour présenter les grandes lignes de l'idée. Ils obligent le groupe à réfléchir à la manière de « raconter » l'idée afin que tout le monde puisse la comprendre et s'en saisir.</p> <p>Pour affiner votre choix, voyez en fonction du matériel à votre disposition, le pitch ne nécessitant que de quoi écrire par exemple.</p> <p>Ce genre de prototype permet au groupe se mettre bien d'accord sur l'histoire qu'il veut raconter.</p>
 Dépliant	
 Vidéo	
 Pitch	

N'hésitez pas à **mixer les formats** pour permettre aux groupes de concrétiser l'idée de différentes manières.



///// N'OUBLIER PAS DE TESTER VOS PROTOTYPES !

Un **prototype n'est pas une fin en soi** mais au contraire le début de plusieurs tests et d'un cycle d'itération. Prenez le temps de présenter vos prototypes à d'autres utilisateurs, dans vos services, auprès de vos collègues, ... Un prototype placé juste à côté de la machine à café ou de l'ascenseur est un bon moyen d'attirer des retours. L'important, c'est de **prendre ces retours en compte pour affiner votre solution**.



P. 75

Prévoir un temps de restitution est un moyen facile d'éprouver vos prototypes et de bénéficier de différents retours. Plusieurs formats vous sont présentés dans la fiche outil « **Réaliser un prototype** ».

///// QUE DOIS-JE FAIRE POUR PRÉPARER LA SÉQUENCE ?

En amont

- Sélectionner plusieurs méthodes de prototypage en fonction de vos contraintes matérielles que vous pourrez proposer en fonction des idées retenues
- « Briefer » les facilitateurs sur la méthodologie
- « Briefer » les personnes ressource sur le rôle à tenir

Le jour J

- En fonction des idées priorisées, adapter le prototype



Gérer l'après atelier

Un atelier est un moment de travail intense. Mais votre atelier n'est pas encore tout à fait terminé. En effet, il y a plusieurs choses à faire après le déroulement de celui-ci si vous voulez qu'il soit efficace et que le travail fourni soit durable.



Attention, cette séquence a souvent tendance à être négligée. Soyez vigilant et allez jusqu'au bout de votre atelier !

///// EVALUER ET CÉLÉBRER EN ÉQUIPE

Ca y est ! L'atelier est fini ! Prenez le temps de souffler et de célébrer ça collectivement ! Ensuite, prévoyez, avec l'équipe de conception et d'animation, un temps d'évaluation collectif. Pour cela, n'hésitez pas à vous appuyer sur les questions ci-après.

POURQUOI ?

- A-t-on atteint les objectifs de l'atelier ?
- Sommes-nous satisfaits de cet atelier ?

QUOI ?

- Qu'est ce qui a été produit ?
- Qu'est ce que nous pouvons continuer à creuser ?

QUI ?

- Comment cela s'est passé au sein des groupes ?
- Pour le facilitateur ?
- Pour la personne ressource ?
- Pour les participants ?

OÙ ET QUAND ?

- Le lieu était-il adapté ?
- A-t-on eu assez de temps pour faire ce qui était prévu ?

COMMENT ?

- Les différentes séquences/temps se sont-ils bien passés ?
- Comment les participants se sont-ils appropriés la méthode ?

Peu importe si les réponses à ces questions sont négatives, l'important pour vous c'est d'en **tirer des enseignements** pour **améliorer votre prochain atelier**. Soyez tout aussi constructifs et bienveillants entre vous post-atelier que durant ce même atelier !

///// FAITES QUELQUE CHOSE DE VOS LIVRABLES

Le ou les livrables d'un atelier peuvent être multiples en fonction des séquences que vous aurez menées. Une séquence d'exploration produira une problématique clarifiée sous forme de **question de travail**, une séance d'idéation produira une ou des **idées** et des **prototypes** seront produits lors d'une séquence de prototypage.

Dans la mesure où l'atelier devait répondre à une problématique et à des objectifs, à vous d'**investir ces livrables** pour répondre à ces attendus. Cela peut passer par la diffusion et/ou la validation de ces livrables, la conception et l'animation d'un nouvel atelier repartant de ces livrables si c'est nécessaire ou le lancement d'un projet à partir de prototypes.



Si vous ne faites rien de ce qui a été produit, c'est que l'atelier n'a servi à rien et cela peut avoir un très fort effet déceptif pour les participants et risque de décrédibiliser l'emploi de cette méthode...

///// N'OUBLIEZ PAS DE FAIRE UN RETOUR À VOS PARTICIPANTS

C'est un point extrêmement important qui est trop souvent négligé. Dans la mesure où vos participants se sont investis durant l'atelier, il est normal de **les tenir au courant des suites de celui-ci**. Si pour une raison ou une autre, il n'y a pas de suites prévues à l'atelier, il vous faudra l'expliquer aux participants. En effet, ne faire aucun retour peut avoir un terrible **effet déceptif** et donnera l'impression qu'un atelier est un format « gadget » ne donnant rien de concret.



En outre, n'hésitez pas à demander à froid à vos participants des retours sur l'atelier. Ce genre d'enquête vous permettra d'améliorer ce qui peut l'être et de consolider vos points forts !



Liste récapitulative des choses à faire

////// EN AMONT

- Préparer le déroulé des différentes séquences (à plusieurs si possible) et le transmettre aux facilitateurs
- « Briefer » les facilitateurs sur la méthodologie et le déroulement de toutes les séquences (prévoir au moins une réunion en amont)
- « Briefer » les personnes ressource sur le rôle à tenir
- « Briefer » si nécessaire le(s) facilitateur(s) qui animeront l'ice-breaker
- Préparer si besoin les slides pour le temps d'introduction
- Concevoir la ou les fresques nécessaires (à plusieurs si possible)
- « Briefer » les facilitateurs sur le contenu et le fonctionnement de la fresque
- Préparer si besoin la « matière inspirante » (Contacter des témoins ou préparer des affiches)
- Définir des critères de sélection
- Sélectionner plusieurs méthodes de prototypage en fonction de vos contraintes matérielles que vous pourrez proposer en fonction des idées retenues

////// LE JOUR J (OU LA VEILLE SI POSSIBLE POUR L'INSTALLATION)

- Installer la salle (voir la fiche méthode « **Installer la salle** »)
- Installer si besoin le matériel pour le ice-breaker
- Installer si besoin de quoi projeter les slides
- Installer la ou les fresques et mettre à disposition post-it et marqueurs
- Installer si nécessaire la « matière inspirante »
- Tracer si besoin un canevas pour le temps de formulation
- Installer le paperboard (ou le mur) et mettre à disposition post-it et marqueurs
- Vérifier durant la phase d'idéation l'avancé des groupes pour faire intervenir le challenge au moment opportun
- En fonction des idées priorisées, adapter le prototype

////// APRES L'ATELIER

- Evaluer et célébrer en équipe
- Utiliser les livrables
- Faire un retour aux participants

OSER L'INNOVATION RH

3

FICHES
outils



Définir des critères de sélection

////// COMMENT DÉFINIR SES CRITÈRES ?

- Commencez par **lister les différents critères** qui vous viennent à l'esprit.
- Ensuite, prenez le temps de détailler, de **préciser chacun de ces critères**. Comme pour la problématique, un critère doit être **clair, pertinent, suffisamment précis et appropriable** (Voir la fiche méthode « **Définir la problématique** »). En fonction de cette phase, n'hésitez pas à filtrer les propositions pour ne **conserver** que **les critères les plus pertinents**.
- Ensuite, **différenciez les critères obligatoires des critères d'évaluation** (voir le tableau ci-après)
- Enfin, sélectionnez au maximum **2 critères obligatoires et 2 critères d'évaluation**

P. 16

////// CRITÈRE OBLIGATOIRE ET CRITÈRE D'ÉVALUATION ?

	CRITÈRE OBLIGATOIRE	CRITÈRE D'ÉVALUATION
Définition	L'idée doit y répondre nécessairement	Permet de jauger l'idée par rapport à un prisme
Type de réponse attendue	Réponse binaire (Oui ou non)	Réponse quantitative (Répond peu, moyennement ou beaucoup au critère)
Equivalent visuel	 Case à cocher ou non	 Situation sur une jauge
Question à se poser	Est-ce que je garde cette idée ?	Où se situe l'idée par rapport aux autres ?
Exemple	Doit être transposable dans les 3 versants de la fonction publique	Impact positif sur la qualité de vie au travail

Généralement, les critères obligatoires sont les contraintes que vous ne pouvez pas modifier (budget alloué, caractère impératif de la commande, délai de livraison,...). Il est donc nécessaire de les faire exister. Cependant, **posez-vous la question de savoir si ces contraintes sont obligatoires** ou non. Il s'avère que **transformer un critère obligatoire en un critère d'évaluation est parfois plus pertinent**. La faisabilité est un bon exemple : prise comme un critère obligatoire, elle filtre l'intégralité des idées fantaisistes qui pourtant, sont elles-mêmes génératrices d'idées. A contrario, prise comme un critère d'évaluation, elle permet à l'équipe d'échanger sur le degré de faisabilité de l'idée et ainsi de la creuser et de l'affiner.

Une fois ces critères choisis, vous les utiliserez au moment de la sélection des idées (Voir la fiche outil « **Organiser et prioriser des propositions** »).

P. 64



Briser la glace avec les participants

LE MARSHMALLOW CHALLENGE



Plusieurs groupes de 6 à 8 participants



Entre 20 et 40 min (notamment si les équipes sont déjà faites)



- 1 marshmallow
- 20 spaghettis
- 1m de scotch
- 1m de ficelle
- 1 paire de ciseaux



Apprendre à se connaître



Créer le groupe



Lâcher prise

Au préalable, la salle doit être disposée en îlots séparés avec le matériel pour un groupe sur chaque îlot.

- Présentez à tous l'objectif : il s'agit de construire une structure permettant d'élever le marshmallow le plus haut possible avec uniquement le matériel présent sur la table. La structure doit tenir d'elle-même, il est interdit de s'aider du mur ou du plafond et la structure doit commencer au niveau de la table. Précisez également le temps qu'ils auront pour le faire. (5min)
- Répartissez les gens en équipe. (5min)
- Laissez les équipes élaborer leur structure. (18min dans l'idéal)
- Déclarez l'équipe gagnante et débriefez avec les participants et donnez des clefs d'enseignements. (15min)



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

- Tester plutôt que planifier (Bon moyen de comprendre l'intérêt de prototyper)
- Apprendre à travailler ensemble
- Prendre sa place au sein d'un groupe
- Prendre du recul sur sa manière de gérer un projet, un groupe ou une consigne



NOTES PERSONNELLES :

L'ALPHABET



Entre 10 et 20 participants



10 minutes



Rien



Apprendre à se connaître



Créer le groupe



Lâcher prise

L'objectif est de faire réciter l'alphabet aux participants. Le formateur commence par la lettre A, puis une personne au hasard énoncera la lettre B, etc. La difficulté est qu'aucune lettre ne doit être prononcée en même temps par 2 personnes.

- Commencez par faire un premier tour d'alphabet (qui se passe normalement sans trop de problèmes).
- Demandez ensuite aux participants de fermer les yeux et refaire un tour : c'est à ce moment-là que cela devient plus compliqué.
- Réalisez de la même manière 3 ou 4 tours.



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

- Détendre l'atmosphère
- Redonner de l'énergie
- Apprendre à écouter
- Débriefez sur la gestion d'un groupe



NOTES PERSONNELLES :

DIS-MOI QUI TU ES ?



Entre 6 et 15 participants



Entre 15 et 30 minutes



Rien



Apprendre à se connaître



Créer le groupe



Lâcher prise

Les participants se mettent en cercle.

- Dans un premier temps, chacun à son tour se présente à haute voix en donnant son prénom puis un qualificatif à celui-ci. Par exemple, « Benoît le rêveur » ou « Elodie l'enthousiaste ».
- Ensuite, un premier participant va se présenter puis appeler quelqu'un. Pour cela, il va dire par exemple « Bonjour je suis Benoît le rêveur et j'appelle Elodie l'enthousiaste ». Ça sera ensuite à Elodie de se présenter et d'appeler quelqu'un de la même manière. L'activité se termine quand tout le monde est passé.

Remarque :

- Si un participant se trompe, pas de problème, le groupe l'aide et il recommence

- L'exercice peut se faire en ajoutant un geste en plus d'un qualificatif, créant plus de risque d'erreur de la part des participants mais aussi quelques fous rires.



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

- Détendre l'atmosphère
- Mémoriser les prénoms des participants



NOTES PERSONNELLES :

2 VÉRITÉS ET 1 MENSONGE



Entre 5 et 10 participants



Entre 15 et 30 minutes



Rien



Apprendre à se connaître



Créer le groupe



Lâcher prise

Expliquez aux participants qu'ils vont devoir se présenter en partageant 3 expériences vécues. Parmi ces 3 faits, 2 doivent être vrai et un doit être faux. Demandez à un participant d'annoncer ses 3 expériences au groupe. Chaque participant doit alors trouver quelle est la proposition fausse. La personne qui trouve le mensonge présente à son tour ses 3 expériences sur elle-même. Répétez l'exercice jusqu'à ce que tous les participants se soient exprimés.

Remarque :

Il est possible de faire varier ce format en grand groupe. Dans ce cas, chacun écrit ses 3 expériences sur une feuille A4. Ensuite, les participants déambulent et à chaque signal (fin de musique, gong,...), chacun prend le temps d'échanger sur ses 3 expériences avec la personne la plus proche de lui à ce moment-là.



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

- Détendre l'atmosphère
- Être soi-même
- Apprendre à se connaître



NOTES PERSONNELLES :

L'ARBRE À PERSONNAGES



Entre 5 à
10 participants



10 à 20 minutes



Un exemplaire de l'arbre
à personnages par
participant et des stylos



Apprendre
à se connaître



Créer le groupe



Lâcher prise

Pour cet ice-breaker, il est nécessaire de préparer les questions à poser aux participants en amont. Elles seront toujours à la recherche d'un état d'esprit. Par exemple, « Quel votre état d'esprit ce matin ? », « Où vous situez-vous dans votre travail quotidien ? »,...

- Distribuez à chacun un exemplaire papier de l'arbre à personnages (il se trouve facilement sur Internet en tapant « Arbre à personnages » dans une recherche d'images).
- Posez ensuite une à 3 questions préalablement préparées et laissez quelques minutes aux participants pour indiquer la ou les postures correspondantes sur leur arbre.
- Chacun prend ensuite le temps de présenter au groupe les postures qu'il a retenues.

Remarque :

Vous pouvez également utiliser cette méthode en fin d'atelier pour évaluer le ressenti à chaud de vos participants.



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

- Apprendre à se connaître
- S'exprimer autrement
- Exprimer son ressenti



NOTES PERSONNELLES :

LES TROMBONES



Entre 10 et
20 participants



30 minutes



Des trombones
et de quoi écrire



Apprendre
à se connaître



Créer le groupe



Lâcher prise

- Distribuez quelques trombones aux participants. Demandez-leur ensuite d'imager un maximum d'usages pour leur trombone, invitez-les à noter toutes leurs idées sur une feuille. Cette étape se réalise individuellement (5min)
- Demandez ensuite à chacun de donner le nombre d'usages qu'ils ont pu trouver et notez-le sur un paperboard.
- Faites ensuite des groupes de 5-6 participants et demandez-leur de mutualiser leurs usages afin d'en trouver de nouveaux (10min)
- Relevez une nouvelle fois les compteurs en demandant à chaque groupe de donner son score. Débriefez ensuite sur l'apport de construire à plusieurs (5min)



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

- Passer en mode créatif
- Détendre l'atmosphère
- Désacraliser la génération d'idées
- Apprendre à construire ensemble



NOTES PERSONNELLES :

3 CHIFFRES ET 1 SUPERPOUVOIR



Entre 5 à
10 participants



10 minutes



Une carte par
participant
et des stylos



Apprendre à se
connaître



Créer le groupe



Lâcher prise

Le principe consiste à ce que chaque participant se présente avec son prénom, 3 chiffres clefs et 1 superpouvoir qui pourra servir au groupe. Vous pouvez préparer des « cartes » en amont afin que chaque participant puisse écrire ses réponses (voir l'exemple ci-contre). Distribuez une carte par personne. Laissez 3-4 minutes aux participants pour la remplir, puis chacun son tour, les participants se présentent via la carte.

VOTRE PRÉNOM :

.....

PRÉSENTEZ-VOUS EN 3 CHIFFRES CLÉS :

.....

VOTRE SUPER-POUVOIR QUI VA AIDER LE GROUPE :

.....



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

- Apprendre à se connaître
- Détendre l'atmosphère
- Être soi-même



NOTES PERSONNELLES :

LES NAUFRAGÉS



Entre 5 à
8 participants



20 minutes



Des listes
d'objets et
des stylos



Apprendre
à se connaître



Créer le groupe



Lâcher prise

Au préalable, vous devez préparer une liste d'objets à emporter sur une île déserte pour chaque participant sur une demi-feuille A4 par exemple. Vous trouverez facilement des listes toutes faites sur Internet.

- Expliquez au groupe qu'ils partent chacun en solitaire sur une île déserte et que dans leur valise ils ne peuvent prendre que 5 objets de la liste.
- Laissez les participants choisir leurs objets (3min).
- Il est possible de laisser ensuite les participants présenter les objets qu'ils ont retenus et pourquoi.
- Indiquez ensuite au groupe qu'ils partent désormais tous ensemble sur l'île et que le bateau ne peut contenir que 5 objets pour tout le groupe.
- Laissez le groupe se mettre d'accord sur ces 5 objets (10min).
- Prenez le temps de debriefer avec le groupe sur la manière dont les décisions ont été prises.

Remarque :

Cet ice-breaker est extrêmement modulable. Vous pouvez choisir de le faire sans liste, faire varier le nombre d'objets, ne faire que la phase en groupe,... N'hésitez pas à l'adapter !



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

- Apprendre à se connaître
- Prendre sa place au sein d'un groupe
- Apprendre à construire ensemble



NOTES PERSONNELLES :

UNE RENCONTRE, UNE QUESTION !



Entre 20 à 50 participants



De 15 à 20 minutes



Un signal sonore



Apprendre à se connaître



Créer le groupe



Lâcher prise

Au préalable, préparez 4 à 5 questions favorisant l'échange à poser aux participants. Par exemple « Dans quel état d'esprit êtes-vous ? », « Quelle est la dernière chose dont vous avez été fier ? », « Qu'attendez-vous de cette atelier ? »,...

- Expliquez au groupe qu'ils vont déambuler dans la salle et qu'au signal sonore (coupure dans la musique, gong,...), ils se mettront par deux avec la personne la plus proche d'eux à ce moment-là (de préférence une personne qu'ils ne connaissent pas). Une question sera alors posée par l'animateur et les binômes pourront alors y répondre (chacun leur tour). Puis au prochain signal, ils déambulent à nouveau.
- Laissez environ 3 minutes durant les échanges entre binôme.
- Répétez l'opération 4 ou 5 fois.



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

- Détendre l'atmosphère
- Apprendre à se connaître



NOTES PERSONNELLES :

LA MARCHÉ DE LA CONFIANCE



Entre 20 à 50 participants



Entre 10 et 15 minutes



Rien



Apprendre à se connaître



Créer le groupe



Lâcher prise

- Laissez les participants déambuler puis, indiquez leur de prendre différentes postures :
 - Marcher le visage fermé, triste sans regarder les autres
 - Marcher de manière neutre, quelques regards possibles
 - Marcher avec la joie au visage et la partager
- Demandez ensuite aux participants de se mettre en binôme avec la personne la plus proche d'eux à ce moment-là (de préférence une personne qu'ils ne connaissent pas).
- Un des 2 prend alors le rôle du guide pendant que l'autre ferme les yeux. Le guide va alors aider son binôme à déambuler dans l'espace tout en évitant les autres binômes. L'exercice se fera de préférence sans échange de parole (3min).
- Proposez d'inverser les rôles.

- Laissez ensuite les binômes débriefier entre eux : « comment ont-ils vécu cet exercice ? » (2min)
- Enfin, prenez le temps de partager quelques ressentis et enseignements avec l'ensemble du groupe sous forme de parole spontanée (3min)



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

- Lâcher prise
- Apprendre à faire confiance



NOTES PERSONNELLES :

TÉKITOI



Entre 10 à
30 participants



De 15 à
20 minutes



Rien



Apprendre à se
connaître



Créer le groupe



Lâcher prise

Cet ice-breaker consiste à demander aux participants de s'organiser dans l'espace avec des consignes simples. Il leur revient ensuite de s'organiser. Pensez à prévoir un espace libre de tables ou de chaises suffisant.

- Expliquez au groupe qu'à partir de maintenant, le sol est une carte de France et demander aux participants de se placer sur leur dernier lieu de vacances.
- Proposez ensuite aux participants de se placer sur leur lieu de naissance.
- Indiquez que le sol n'est plus une carte de France et demandez aux participants de s'organiser par date de naissance.
- Invitez-les à se ranger par ordre de taille
- Terminez par un classement en ligne suivant la couleur de leurs yeux.

Remarque :

N'hésitez pas à tester de nouvelles consignes, mais pensez à l'ordre de celles-ci. Sur les premières, les participants sont assez autonomes. Les deux dernières impliquent de coopérer davantage et de se regarder. Allez y crescendo !



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

- Apprendre à se connaître
- Prendre sa place au sein d'un groupe
- Apprendre à construire ensemble



NOTES PERSONNELLES :

PIERRE, FEUILLE, CISEAUX GÉANT



Entre 20 à
100 participants



Entre 10 et
20 minutes



Rien



Apprendre
à se connaître



Créer le groupe



Lâcher prise

L'idée de cet ice-breaker est de faire un tournoi de Pierre, Feuille, Ciseaux avec tous les participants. Pour rappel, la feuille entoure la pierre, les ciseaux coupent la feuille et la pierre casse les ciseaux.

- Expliquez au groupe qu'après un duel en un coup gagnant, le perdant vient se mettre derrière le gagnant et le suit en l'encourageant lors du prochain duel. Le gagnant va alors chercher une autre personne pour faire un duel.
- Lancez alors l'animation et donc les premiers duels.
- Au fur et à mesure des duels, des « chenilles » vont se créer avec les participants encore en lice à leur tête et les perdants successifs derrière eux.
- Après un duel entre 2 « chenilles » c'est ainsi toute la chenille perdante qui vient se mettre derrière la chenille gagnante.

- L'ice-breaker se termine lorsque le dernier duel a été remporté.



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :

- Détendre l'atmosphère
- Apprendre à se connaître



NOTES PERSONNELLES :



Apprendre à se connaître



Créer le groupe



Lâcher prise



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :



NOTES PERSONNELLES :



Apprendre à se connaître



Créer le groupe



Lâcher prise



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :



NOTES PERSONNELLES :



Apprendre à se connaître



Créer le groupe



Lâcher prise



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :



NOTES PERSONNELLES :



Apprendre à se connaître



Créer le groupe



Lâcher prise



OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES :



NOTES PERSONNELLES :



Réaliser une fresque d'exploration

///// C'EST QUOI UNE FRESQUE D'EXPLORATION ?

C'est un **poster** (entre le format A1 et le format A0) qui sert de **support de réflexion** pendant la phase d'exploration et sur lequel les participants viendront, **via des post-it, indiquer les irritants et les besoins** de la problématique qu'ils abordent. Il existe différents types de fresques à adapter en fonction de la problématique que le groupe traite.



*Cinq types de fresques vous sont présentés juste après.
N'hésitez pas à vous en inspirer !*

///// COMMENT CONCEVOIR UNE FRESQUE ?

Pour construire votre fresque, les **éléments que vous aurez échangés lors de la construction de la problématique** seront plus qu'utiles. En effet, le questionnement Quintilien (Qui, Quoi, Quand, Où, Comment et Pourquoi) permet de balayer les principaux aspects de la problématique ainsi que les concepts ou éléments clefs autour de celle-ci. Ces éléments sont donc autant de **points d'entrée** pour la réflexion de vos participants qui viendront, sans le savoir, construire des idées sur les réflexions que vous aurez eu en amont.

Ces éléments pourront également vous aider à **choisir le canevas le plus pertinent** pour votre fresque. Une problématique plutôt générale ? Utilisez une fresque galaxie. Besoin de visualiser une temporalité ? La fresque parcours pourra vous être utile... A vous de juger le format qui permettra au(x) groupe(s) de se **saisir facilement de la problématique et de relever le plus d'irritants et de besoins** autour de celle-ci.

Afin de vous aider à trouver les bons éléments, voici quelques conseils :

Privilégiez une vision globale

La fresque doit permettre d'**embrasser la problématique** plutôt que de mettre en lumière des détails. Cherchez donc l'**exhaustivité générale** plutôt qu'une somme d'éléments « mineurs ».

Restez le plus neutre possible

Il n'y a rien de pire pour des participants que d'avoir l'impression que la réflexion est biaisée. La fresque doit **aborder la problématique sous tous ses aspects** sans chercher à mettre en avant ou au contraire à cacher certains éléments.

Votre fresque ne sera pas parfaite

Il y aura peut-être des «trous dans la raquette » ou au contraire, des choses en trop. Ce n'est pas grave, **la fresque n'est qu'un support de réflexion**. Les participants seront libres d'ajouter ce qui manque ou de barrer les choses hors périmètre selon eux. Pensez juste à laisser un peu de place pour cela !

N'oubliez pas d'être clair

La fresque doit être comprise par tous vos participants. Pensez donc à choisir des **termes clairs** que tous vos participants comprendront ou à **briefer les facilitateurs et les personnes ressources** si besoin.

///// LES DIFFÉRENTS TYPES DE FRESQUE

Fresque galaxie

La fresque galaxie consiste à représenter les concepts clefs associés à la problématique ainsi que les éléments clefs alimentant ces concepts. Pour la préparer il vous faut donc :

- **Des concepts clefs** : Ce sont des thèmes, des domaines, des objectifs qui gravitent autour de la problématique. Ils répondent à la question QUOI.
 - Exemples : La formation initiale, le management à distance, le travail collaboratif, ...
- **Des éléments clefs** : Ce sont des outils, des ressources, des leviers, des modes de faire plus concrets et en lien avec un ou plusieurs concepts. Ils répondent aux questions QUI et COMMENT.
 - Exemples : Le référentiel des métiers, le manager de proximité, le management agile...

Comment l'utiliser ?

- Laisser l'équipe compléter ou amender la fresque en ajoutant des concepts par exemple
- L'équipe vient ajouter, autour des concepts et des éléments clefs, les irritants et les besoins qui leur sont associés.

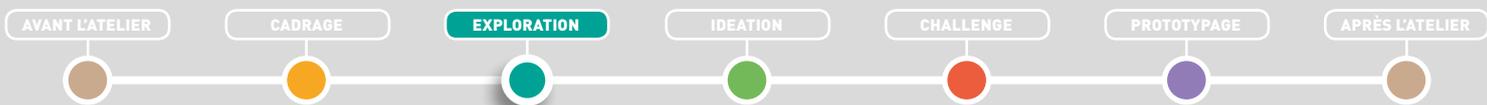
Pourquoi ce type de fresque ?

- Relativement simple à concevoir, elle demande un temps de réflexion en amont
- Permet de balayer de manière assez exhaustive une problématique
- Approprié pour «filtrer» une problématique assez vaste

RAPPELÉZ ICI LA PROBLÉMATIQUE DU GROUPE



*La problématique était « Comment adapter les pratiques managériales et les cultures de travail pour tirer pleinement parti du numérique »



Fresque brique

La frise brique se présente sous forme de blocs venant questionner les participants pour étoffer la problématique. Chaque bloc présente une question et les blocs sont agencés pour permettre d'éventuelles correspondances entre chaque question. Pour préparer cette fresque, il vous faut donc :

- **Des questions autour de la problématique** : Elles doivent être claires, en lien avec la problématique et permettre à l'équipe d'identifier des concepts et des éléments clefs (voir la fresque galaxie juste au-dessus).
- **Penser à l'agencement des blocs** : Les questions sont-elles en opposition ou bien complémentaires ? Peuvent-elles avoir un lien ? Lequel ? En fonction de ces éléments, n'hésitez pas à figurer ces interactions entre questions : un éclair pour figurer une opposition, une couleur similaire pour figurer un lien,... Cela rendra la fresque plus dynamique.

Comment l'utiliser ?

- L'équipe commence par répondre aux questions et agrège des concepts et des éléments clefs sur sa fresque
- L'équipe vient ajouter, autour des concepts et des éléments clefs identifiés, les irritants et les besoins qui leur sont associés.

Pourquoi ce type de fresque ?

- Simple à concevoir, mais durant la séquence, le facilitateur doit permettre au groupe d'être relativement exhaustif
- Permet d'alimenter et de décadrer la problématique via différentes questions
- S'appuie sur les différentes expériences du groupe de participants

RAPPELÉZ ICI LA PROBLEMATIQUE DU GROUPE

QUESTION 1

QUESTION 2

QUESTION 3

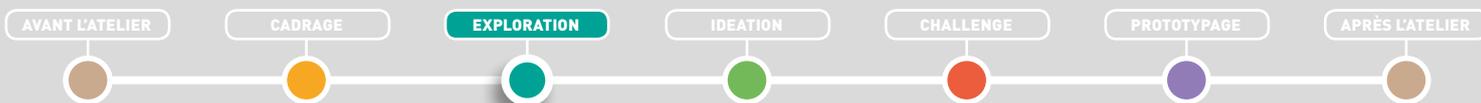
CANEVAS

EXEMPLE *

QUELS SONT LES CLICHÉS ?

QU'EST-CE QUI EST À VALORISER ?

*La problématique était « Comment valoriser l'image de l'employeur public en termes d'évolution professionnelle ? »



Fresque parcours

La fresque parcours représente la problématique sous la forme d'un axe temporel. Elle représente généralement différentes étapes d'un processus ou d'un parcours utilisateur. Cartographier un processus ou un parcours utilisateur est un bon moyen de penser systématiquement à toutes les étapes qui le composent. Pour préparer cette fresque, il vous faut donc :

- **Réfléchir à la bonne échelle :** Pour ce qui est d'un processus, généralement, la fresque se borne depuis le début de celui-ci à sa fin. N'hésitez pas cependant à questionner ces bornes pour permettre une exploration riche. Pour ce qui est du parcours utilisateur, tout dépend de la problématique. Si on parle de mobilité par exemple, on pourra prendre le parcours depuis l'envie d'un agent d'effectuer celle-ci, jusqu'à sa prise de poste. A vous d'adapter l'échelle de temps à explorer !
- **Identifier les différentes étapes :** Que ce soit pour un processus ou un parcours utilisateur, vous devez identifier les étapes clés de celui-ci et les faire figurer, afin que l'équipe explore et interroge l'intégralité du parcours.

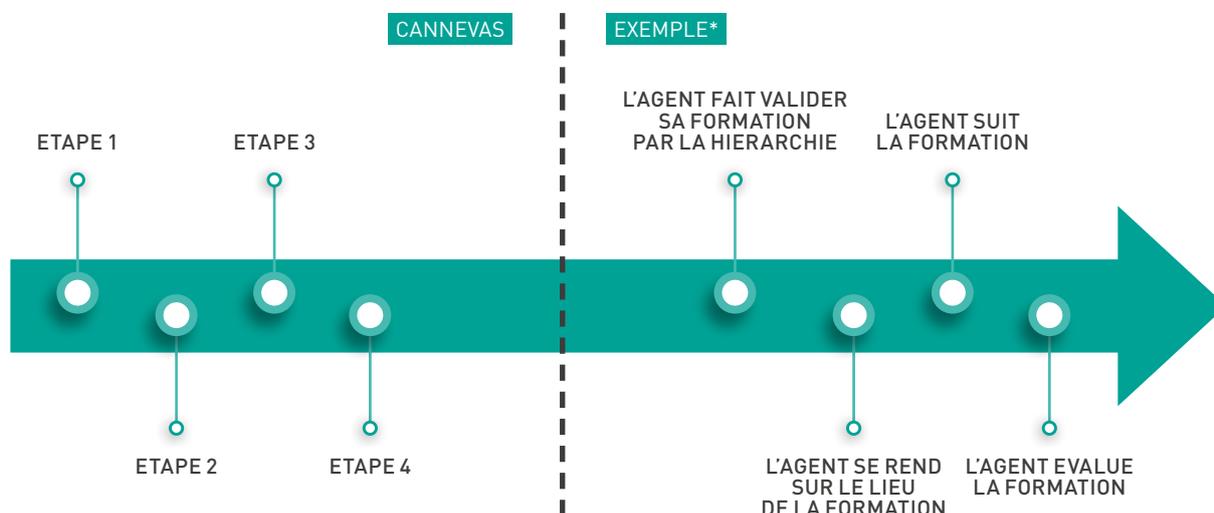
Comment l'utiliser ?

- Laisser l'équipe compléter ou amender la fresque en ajoutant des étapes par exemple
- L'équipe vient ajouter, autour des différentes étapes clés, les irritants et les besoins qui leur sont associés.

Pourquoi ce type de fresque ?

- Permet de visualiser simplement un processus ou un parcours
- Crée de l'empathie en permettant de se mettre à la place de l'utilisateur dans le cas d'un parcours utilisateur
- Permet de repenser un processus dans son ensemble.

RAPPELÉZ ICI LA PROBLEMATIQUE DU GROUPE



*La problématique était « Comment améliorer l'accès à la formation pour les agents publics ».

Fresque réseau

La fresque réseau représente un écosystème et les différents liens qui existent entre ses membres. Elle permet de creuser une problématique organisationnelle en mettant en valeur tous les acteurs d'une organisation ainsi que les échanges au sein de celle-ci. Un diagramme organisationnel peut être une bonne base pour ce type de fresque. Pour la préparer, il vous faut donc :

- **Identifier les membres de l'écosystème** : Cela peut être des personnes, des postes ou des structures. Vous pouvez les organiser par missions, par lieux géographiques, par bénéficiaires finaux, tout dépend de la problématique et du contexte de celle-ci.
- **Matérialiser les liens entre membres** : Vous pouvez les représenter simplement par un trait et vous pouvez faire varier la couleur de celui-ci pour figurer une nature de lien (collègue, partenaire, bénéficiaire,...), une manière de communiquer (mail, réunion,...). Encore une fois, tout dépend de votre problématique.

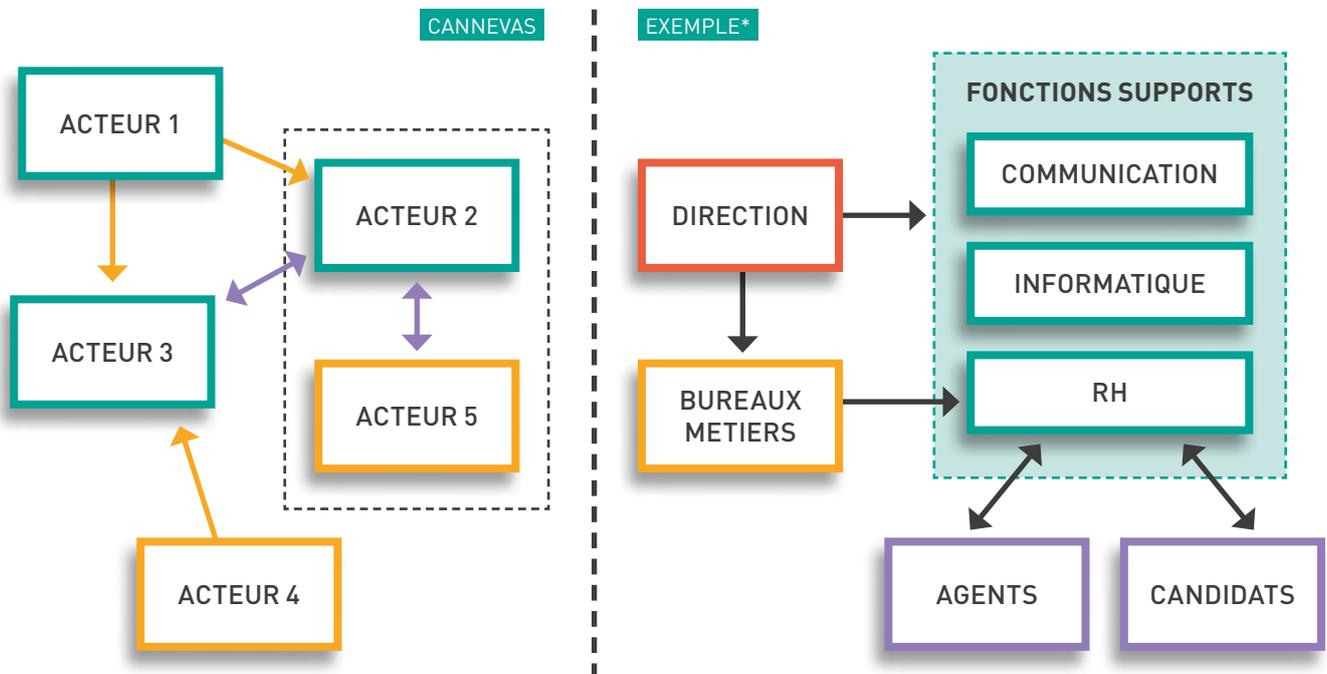
Comment l'utiliser ?

- Laisser l'équipe compléter ou amender la fresque pour qu'elle reflète au mieux l'écosystème représenté
- Pensez si besoin à échanger sur les missions de chacun au sein de cet écosystème
- L'équipe vient ajouter, autour de ce maillage, les irritants et les besoins. Attention de ne pas juger des personnes mais bien une organisation !

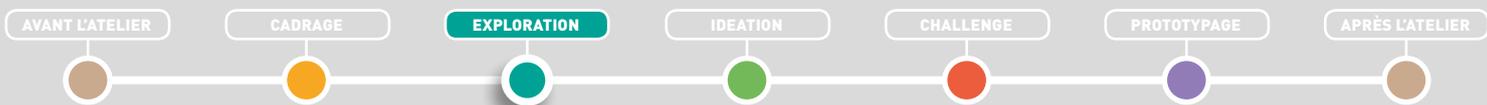
Pourquoi ce type de fresque ?

- Permet de visualiser le fonctionnement d'un écosystème, quelle que soit son échelle, et de mettre en évidence des dysfonctionnements
- Utile dans le cas d'une réorganisation de services ou de structure
- Permet de prendre du recul

RAPPELÉZ ICI LA PROBLEMATIQUE DU GROUPE



*La problématique était « Comment valoriser l'image de l'employeur public en termes d'évolution professionnelle ? »

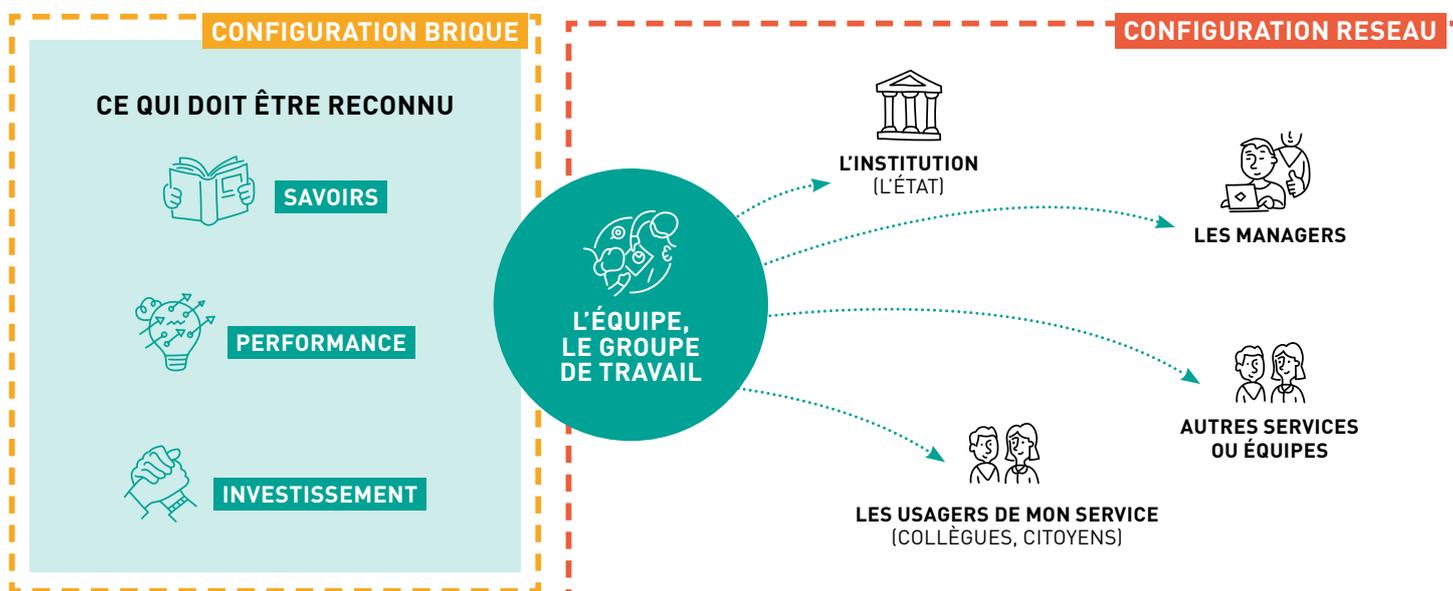


Fresque hybride

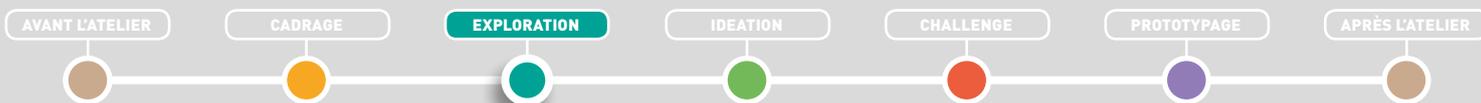
C'est tout simplement un mélange entre plusieurs types de fresques. Cela permet généralement de gagner en exhaustivité et de balayer au mieux la problématique par le visuel. Cependant, n'oubliez pas les quatre conseils de base pour construire votre fresque :

- PRIVILÉGIEZ UNE VISION GLOBALE
- RESTEZ LE PLUS NEUTRE POSSIBLE
- VOTRE FRESQUE NE SERA PAS PARFAITE
- N'OUBLIEZ PAS D'ÊTRE CLAIR

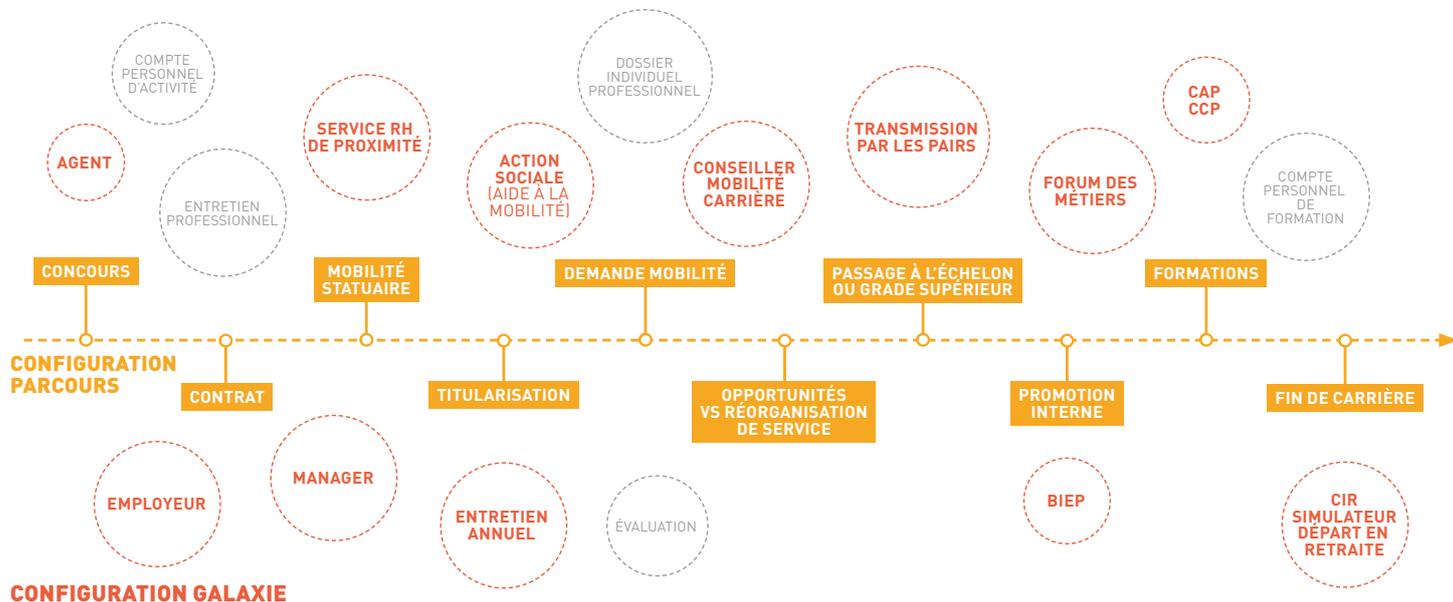
EXEMPLE 1 : RECONNAISSANCE COLLECTIVE



Dans ce premier cas, la problématique était « **Comment mieux reconnaître l'investissement professionnel collectif des agents ?** ». A gauche de la fresque figure « ce qui doit être reconnu à l'équipe » selon 3 prismes (savoirs, performance et investissement). Sur la droite, on retrouve au centre l'équipe, le groupe de travail et tout autour, l'écosystème lié à la reconnaissance (l'institution, les managers, les collègues,...). Cette fresque permet de se poser d'abord la question du QUOI (à gauche) puis du QUI (les pictogrammes) et du COMMENT (les flèches vertes). C'est le collectif, cible de la problématique, qui fait le lien entre les 2 configurations.



EXEMPLE 2 : ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DU PARCOURS PROFESSIONNEL



Dans ce second cas, la problématique était « **Comment mieux accompagner les agents dans leur parcours professionnel ?** ». Au centre, on trouve une ligne de temps avec les différentes étapes d'un parcours professionnel et de part et d'autre, les éléments clés gravitant autour de ce parcours. Ici, la configuration galaxie permet d'étoffer la configuration parcours.



Animer avec une fresque d'exploration

Pour animer ce temps, les fiches outils « **Capturer des propositions** » et « **Organiser et prioriser des propositions** » vous seront très utiles.

Dans l'idéal, la fresque sera affichée sur un mur pour être visible de tous. Il faudra veiller à laisser de l'espace devant afin que les participants puissent interagir avec celle-ci. Vous pouvez également envisager de faire un arc de cercle avec les chaises autour de la fresque pour ce temps.


P. 63
P. 64

	Durée indicative	Objectifs	Déroulement possible
Exploration de la fresque	De 10 à 20 minutes	Définir ensemble les contours de l'exploration	Le facilitateur présente la fresque et son fonctionnement au groupe. Il explicite si besoin certains termes. Chacun prend un temps individuellement pour lire la fresque afin de bien se l'approprier. Enfin, le groupe prend le temps collectivement de compléter ou de modifier si besoin la fresque avec comme objectif de couvrir les différents aspects de la problématique. Le facilitateur pourra directement ajouter ces éléments au marqueur sur la fresque.
Relevé des irritants et des besoins	De 20 à 40 minutes	S'appuyer sur l'expérience de chacun pour identifier des problèmes concrets	Les participants prennent le temps de réfléchir aux irritants et aux besoins associés aux différents éléments de la fresque puis viennent à tour de rôle les positionner avec des post-it (Voir la fiche outil « Capturer des propositions ») et en discutent avec le reste du groupe. A ce stade de l'exploration, on ne critique pas les propositions de chacun et tout irritant ou besoin à sa place sur la fresque. Le facilitateur accompagne les échanges et aide si besoin à la (re)formulation des propositions.
Synthèse	5 minutes environ	Permettre à l'équipe de se remettre en tête tout ce qui a pu être dit	Le facilitateur prend le temps, si le besoin s'en fait sentir, de relire les irritants et les besoins présentés en prenant le soin de regrouper les propositions qui se font écho.
Priorisation	15 à 25 minutes	Faire converger le groupe vers les irritants et les besoins principaux	Via une méthode de priorisation expliquée par le facilitateur, le groupe se met d'accord sur 3 à 4 irritants/besoins en fonction des critères retenus (Voir la fiche outil « Organiser et prioriser des propositions »). Le groupe aura alors les éléments nécessaires pour formuler une question de travail.


P. 63


P. 64



Inspirer les participants

///// UN TEMPS D'INSPIRATION, C'EST QUOI ?

L'inspiration est un temps de **respiration** où les participants prennent du **recul** et **élargissent leurs perspectives** en prenant connaissance d'**initiatives**, de **retours d'expériences** ou de **témoignages** autour de la problématique provenant d'**horizons différents**. Ce temps permet de continuer l'exploration en permettant aux participants de s'alimenter d'expériences différentes des leurs. Elle est également plus « calme » et permet aux participants de souffler un peu et de reprendre un café (A ne pas négliger !).

///// COMME ORGANISER LA SÉQUENCE ?

L'idée est d'alimenter un maximum les participants avec de la matière inspirante, peu importe le vecteur (témoignage, affiche, vidéo...). Deux techniques sont ici présentées, mais n'hésitez pas à en tester vous-même.

Mur inspirant

Cette séquence consiste simplement à **afficher un maximum d'éléments inspirants** en format A3 sur les murs et de laisser, dans un premier temps, les participants **déambuler pour prendre connaissance des éléments**. Pensez à prévoir de quoi leur permettre de prendre des notes. Pensez également à prévoir un support vierge « Mes expériences » où les participants pourront s'ils le souhaitent, ajouter leurs propres retours d'expérience en lien avec la problématique. Dans un second temps, **les participants se retrouvent en groupe pour échanger sur leurs découvertes et leurs étonnements**.

Témoignages inspirants

Identifiez au préalable des témoins pertinents qui pourront permettre aux participants de prendre du recul, de s'inspirer et d'alimenter leurs réflexions. Privilégiez plusieurs témoignages courts (5 à 10 minutes maximum) et concentrés plutôt qu'un unique témoignage. Si les groupes le souhaitent, ils pourront échanger avec les témoins directement sur leurs îlots pour approfondir.



Pour le format « Témoignages inspirants », évitez la configuration plénière (une scène et des rangées de chaises), peu propice aux échanges. Privilégiez plutôt un grand cercle de chaises pour instaurer un rapport d'égalité entre les témoins et les participants. En outre, cela permet à tout le monde de se voir, favorisant ainsi les échanges !

///// OÙ TROUVER DE LA MATIÈRE INSPIRANTE ?

N'hésitez pas à piocher des exemples issus du secteur public mais aussi du secteur privé ou associatif.

Vous pourrez également trouver des exemples au travers Vision RH, une veille RH mensuelle en France, en Europe, à l'international, dans les secteurs public et privé réalisée par la DGAFP (<https://www.fonction-publique.gouv.fr/vision-rh>).



Formuler une question de travail

////// POURQUOI FORMULER UNE QUESTION DE TRAVAIL ?

Après avoir exploré une problématique, le groupe a identifié plusieurs irritants ou besoins associés à la problématique. Cependant, il est complexe de construire des idées nouvelles à partir de la matière brute que sont ces irritants et ces besoins. L'intérêt de formuler une question de travail est donc multiple :

- Affiner une problématique en une question plus concrète
- Traduire un état des lieux pénible en une opportunité
- Reformuler pour prendre du recul sur le temps d'exploration
- Fédérer le groupe autour d'un défi commun co-construit

////// COMMENT FORMULER UNE QUESTION DE TRAVAIL ?

Pour pouvoir formuler cette question, 3 étapes sont nécessaires.

1. (Re) formuler vos irritants et vos besoins

Suite à vos précédents échanges, vous avez dû prioriser entre 2 et 4 irritants ou besoins qu'il faut traiter pour répondre à la problématique. Prenez le temps si nécessaire pour les formuler pour que tout le groupe les comprenne bien si vous le jugez nécessaire.

2. Transformez-les en opportunités

Une fois les irritants et les besoins priorisés et compris de tous, aidez l'équipe à les transformer en opportunités. Il s'agit de passer d'un constat négatif à un défi constructif. Commencer une opportunité par la formule « Comment pouvons-nous... ? » est un bon moyen d'aider à la formulation. En règle générale, un besoin ou un irritant équivaut à une opportunité. Par exemple, « Manque de communication entre nos services » pourra devenir « Comment pouvons-nous augmenter la communication entre nos services ? ».

3. Formulez votre question de travail

Après avoir formulé vos opportunités, un dernier temps consiste à les faire converger au sein d'une même question. Généralement dans cette phase plusieurs cas de figure peuvent se produire en fonction de la compatibilité des opportunités entre elles et de la capacité du groupe à converger.





N'hésitez pas, si cela peut vous aider, à préparer au préalable un support (une feuille de paperboard par exemple) avec des cases pour les besoins et les irritants priorités puis des cases « Opportunités » et enfin une case « Question de travail ».

Pour formuler au mieux votre question de travail, pensez au fait qu'elle doit être claire, concrète, délimitée et prometteuse.

<p style="text-align: center;">CLAIRE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour permettre au groupe d'avoir un même langage • Pour permettre à d'autres de se saisir de la question 	<p style="text-align: center;">CONCRETE ET DÉLIMITÉE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour éviter des solutions génériques • Pour faciliter l'idéation (la contrainte, ça stimule !) 	<p style="text-align: center;">PROMETTEUSE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Véritable levier pour répondre à la problématique initiale • Doit donner envie de trouver des solutions
--	---	--



Afin de vous aider à formuler les opportunités et la question de travail, vous pouvez de nouveau vous appuyer sur la syntaxe suivante, précédée de la mention « Comment pourrions-nous » (Voir fiche méthode « Définir la problématique »).

<p style="text-align: center;">VERBE</p> <p>Un verbe représentant l'engagement attendu</p>	<p style="text-align: center;">OBJET</p> <p>L'objet de la mesure, ce qui est au cœur</p>	<p style="text-align: center;">GAIN</p> <p>Le gain ou le bénéfice attendu</p>	<p style="text-align: center;">CIBLE</p> <p>La cible ou le terrain de jeu visé</p>
---	---	--	---

Exemples :

- **Comment pourrions-nous créer une véritable communication sur la valorisation et l'utilité des agents publics auprès des usagers ?**
- **Comment pourrions-nous diffuser les expériences positives vécues par nos pairs afin que tout agent puisse profiter de celles-ci ?**

///// D'AUTRES ASTUCES POUR CONSTRUIRE CES « COMMENT POURRIONS-NOUS »

Les questions « Comment pourrions-nous » permettent de lancer des sessions d'idéation. Il faut qu'elles soient **assez larges pour qu'il y ait un grand éventail de solutions**, mais **assez étroites pour que l'équipe puisse imaginer des idées uniques et spécifiques**. Par exemple, entre la question trop étroite « Comment pourrions-nous créer un cône pour manger une glace sans qu'elle coule » et la question trop large « Comment pourrions-nous réinventer le dessert », un bon milieu serait « Comment pourrions-nous ré-imaginer la crème glacée pour qu'elle soit plus facile à transporter ».

Pour formuler vos opportunités ou votre question de travail, voici plusieurs méthodes pour vous aider

- Amplifiez le bon côté des choses
- Retirez le mauvais côté
- Explorez le contraire
- Questionnez une hypothèse
- Utilisez des adjectifs
- Identifiez des ressources inattendues
- Retournez le défi
- Changez le statu quo
- Découpez l'angle d'attaque en morceaux
- Créez une analogie

Exemple : L'attente à l'embarquement d'un aéroport avec des enfants bruyants (= irritants et besoins retenus)

Comment pourrions-nous...

- ... utiliser l'énergie des enfants pour divertir les autres passagers ?
- ... séparer les enfants des autres passagers ?
- ... faire de l'attente la partie la plus excitante du voyage ?
- ... supprimer complètement le temps d'attente à l'aéroport ?
- ... passer d'un moment fatigant à un moment rafraichissant ?
- ... exploiter le temps libre des autres passagers pour partager la charge ?
- ... faire de l'aéroport un lieu où les enfants veulent aller ?
- ... rendre les enfants bruyants moins irritants pour les autres passagers ?
- ... divertir les enfants ? Comment pourrions-nous apaiser les parents ?
- ... transformer l'aéroport en spa ? en terrain de jeu ?



Capter des propositions

Capter des propositions est nécessaire au moins pendant 2 phases de l'atelier :

- Lors de l'exploration, des besoins et des irritants sont proposés ;
- Lors de l'idéation, des idées sont générées.

Cependant, cela peut vous être utile au quotidien, en réunion, ...

////// COMMENT CAPTURER LES IDÉES ?

Il existe plusieurs manières de capturer les idées. Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise méthode. L'important c'est d'utiliser la bonne au bon moment. A vous de choisir la plus pertinente en fonction de l'énergie du groupe, ou même de les adapter ou d'inventer les vôtres.

Dans tous les cas, l'utilisation de notes autocollantes (type Post-it) est pertinente. En effet, la possibilité de repositionner ces notes permet de les trier facilement.

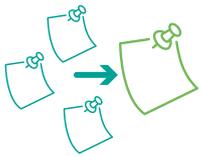
Méthode	Principe	Avantages	Inconvénients
« Scolaire »	Sur un temps donné, chacun écrit la ou les propositions qui lui viennent sur des post-it. Ensuite, chaque personne du groupe, à tour de rôle, présente ses propositions aux autres.	→ Permet à tous de présenter leurs idées Oblige les participants à se creuser la tête → Méthode adaptée pour des participants dont c'est « la première fois »	→ Peu d'interaction entre participants, de rebond sur l'idée de l'autre → Généralement, les idées ne vont pas très loin du fait du manque de rebond
Facilitateur journaliste	Les membres du groupe proposent spontanément leurs idées. Le facilitateur attrape les idées en vol, les reformule si besoin et les écrit sur les post-it.	→ Pour que le facilitateur capte toutes les idées, l'écoute est obligatoire → Permet de ne pas perdre d'idées en vol → Permet aux participants de rester installés dans leurs sièges	→ Demande une grande concentration du facilitateur → Le rebond peut parfois être coupé pour que le facilitateur puisse tout noter
Autonome	Le groupe se gère et dès qu'un participant a une idée, il l'écrit et la présente au groupe. Le facilitateur est là pour réguler les choses si besoin.	→ Technique parfaite pour favoriser le rebond et les propositions en chaîne → Le facilitateur est là en soutien si besoin mais le groupe reste autonome → Fonctionne bien avec des petits groupes	→ Demande une grande qualité d'écoute et un peu de discipline de la part des participants

////// COMMENT UTILISER LES POST-IT ?

Si l'utilisation de ces notes autocollantes s'est démocratisée dans nos services, il convient de rappeler quelques règles de bases pour en garantir un bon usage.

- On écrit en grand sur un post-it afin que ce soit lisible de tous.
- Précisez aux participants : **une idée = un post-it.**
- Une fois que l'idée est présentée, on vient coller le post-it pour ne pas l'oublier.

Les couleurs de ces post-it peuvent également être utiles. Par exemple, pour explorer une problématique, vous pouvez associer une couleur à une des questions du questionnement Quintilien (Qui, Quoi,... voir fiche méthode « Définir la problématique »). Dans ce cas, n'hésitez pas à afficher une légende pour que chaque participant sache la signification de chaque couleur.



Organiser et prioriser des propositions

Durant l'exploration ou l'idéation, un grand nombre de propositions variées devraient être générées. Cependant, elles ne pourront pas toutes être approfondies. Le processus de sélection se passe en deux temps : d'abord il vous faudra organiser les différentes propositions avant de procéder à la sélection proprement dite.

////// COMMENT ORGANISER LES PROPOSITIONS ?

Durant les phases de génération de propositions, le facilitateur aura pour tâche d'organiser ou d'aider à placer les post-it sur le support (paperbord, mur, fresque...). Il peut soit le faire au fur et à mesure de la génération, soit sous forme de « pause » pour prendre du recul sur les propositions faites avec le groupe.

L'organisation des post-it a pour but premier d'aider le groupe à **retrouver facilement toutes les propositions générées**. Pour cela plusieurs cas de figure sont possibles :

→ LE SUPPORT PRÉSENTE UN CANEVAS :

Dans ce cas, le canevas est conçu de manière à structurer la séquence et il devrait être facile de pouvoir poser les post-it au bon endroit. Si jamais une proposition est intéressante mais ne rentre pas dans les cases, n'hésitez pas à adapter le canevas. Une patate avec un titre tracée au marqueur suffit largement à figurer une nouvelle case au canevas ! (Voir la fiche outil « **Réaliser une fresque d'exploration** » pour s'inspirer de ce que peut être un canevas).

→ LE SUPPORT EST VIERGE :

C'est le cas classique où vous avez « juste » un paperboard et des post-it.

- **Soit vous avez du temps en amont de la séquence** : Dans ce cas, il vous suffit de réfléchir à un canevas et de le tracer au marqueur directement sur la feuille du paperboard.
- **Soit la séquence se fait au dernier moment ou vous n'avez pas trouvé de canevas pertinent** : Dans ce cas, il vous faudra être attentif durant la pose des post-it. En effet, au fur et à mesure des propositions ou durant un temps dédié, n'hésitez pas à regrouper celles qui se font écho ou qui se ressemblent. A l'inverse, des propositions différentes ou opposées devront être séparées. Si besoin, ajoutez une flèche pour figurer une échelle, un cercle pour figurer une catégorie ou tout autre forme qui permettra au support de gagner en clarté pour le groupe.

→ UTILISER UNE VISUALISATION GRAPHIQUE :

Une autre approche possible consiste à utiliser les critères comme support d'organisation des post-it. Il vous faudra préalablement avoir défini des critères obligatoires et des critères d'évaluation (Voir la fiche outil « **Définir des critères de sélection** »).

Les critères obligatoires figurent sur le côté. Les 2 critères d'évaluation sont sur les 2 axes du graphique.

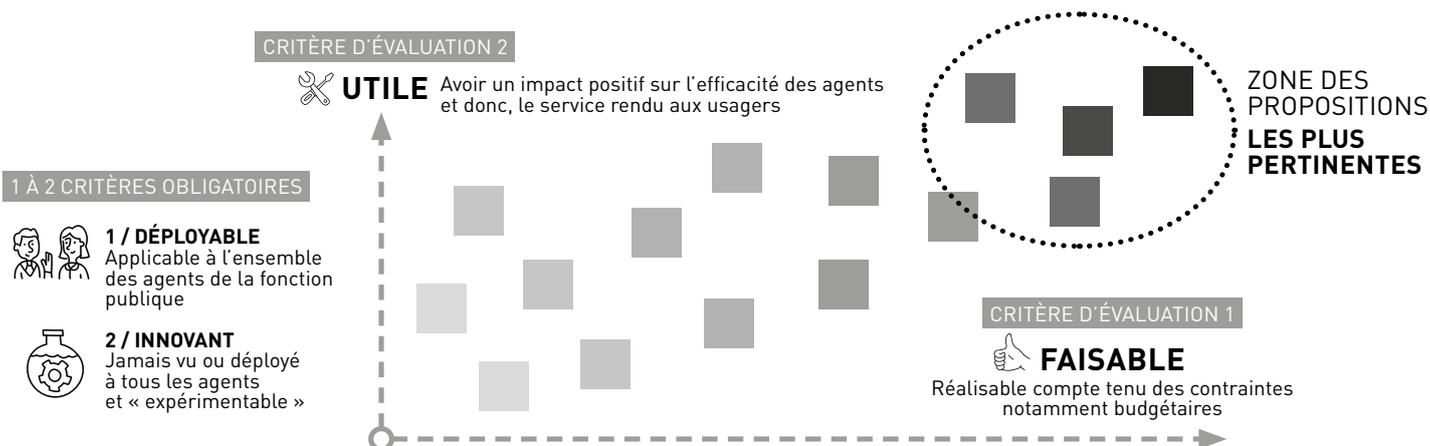
Après présentation d'une proposition, le groupe vérifie qu'elle répond bien aux critères obligatoires puis, il vient la poser sur le graphique en fonction de son degré de réponse aux 2 critères d'évaluation. Les propositions qui y répondent le moins seront placées en bas à gauche et inversement. Par conséquent, les propositions les plus pertinentes se retrouveront en haut à droite.



P. 52



P. 43



COMMENT PRIORISER LES PROPOSITIONS ?

Une fois les propositions générées et organisées, il va falloir sélectionner celle(s) que le groupe estime la ou les plus pertinente(s). C'est à ce moment que les critères que vous aurez défini en amont de l'atelier vont être utiles. En effet, c'est eux qui vont servir de « filtre » (Voir la fiche outil « Définir des critères de sélection »).

Cependant, ce n'est pas l'unique manière de filtrer les propositions. Des méthodes de sélection proposent d'autres approches. **A vous de choisir celle(s) qui vous semble(nt) la(les) plus pertinente(s) pour votre atelier.**

Soyez vigilant, c'est généralement pendant cette phase que certains participants **chercheront à influencer d'autres** dans le choix d'une proposition. Vous pouvez si nécessaire proposer la règle **“ne pas voter pour sa propre proposition”**.



Dans tous les cas, précisez le nombre de propositions que le groupe devra choisir au final et prenez le temps de rappeler les critères de votre atelier afin d'éviter que les propositions sélectionnées soient hors sujet ou inappropriées par rapport aux critères.

METHODE DES GOMMETTES



10 à 15 minutes



Des gommettes (ou des marqueurs)

Principe :

- Cette méthode consiste à donner à chaque participant 2 à 5 gommettes (en fonction du nombre de propositions générées), ensuite chacun vient poser ses gommettes sur les propositions qu'il estime les plus pertinentes. Il peut choisir de mettre plus d'une gommette par proposition.
- Le groupe échange et sélectionne collectivement sur la ou les propositions qu'il souhaite conserver en fonction des gommettes et du nombre à sélectionner. En cas d'égalité, une personne ressource pourra venir voter si besoin.



NOTES PERSONNELLES :

Conseils :

- Afin de faciliter la sélection, vous pouvez ajouter des règles associées à la couleur des gommettes et au contexte de la réflexion.
 → Durant une phase d'exploration, le vert et le rouge permettent de mettre en valeur les forces et les faiblesses.
 → Le jaune, orange et rouge permettent une échelle d'impact que vous pouvez associer à un critère
- Cette activité peut induire un biais dans le choix des participants : ils tendent à coller leurs gommettes là où ils en voient déjà. Vous pouvez prévoir un temps de réflexion individuel et donner un signal pour que tous les participants puissent ensuite les coller en même temps.
- Si vous n'avez pas de gommettes, un gros point tracé au stylo fonctionne aussi, mais il faut que les participants n'en profitent pas pour voter davantage.



Poser le cadre idéal pour une séquence d'idéation

////// POSEZ LES RÈGLES DU JEU

Cette séquence est essentielle. C'est elle qui garantit que le cadre sera propice à la créativité et aux idées nouvelles. N'hésitez pas à les faire figurer sur un format A3 et à y revenir si besoin, mais faites-le toujours de manière courtoise et avec tact. Les participants sont des adultes, évitez toute remarque pouvant être perçue comme infantilisante. Voici ces « règles » :

REPORTEZ TOUT JUGEMENT

- Ne pas critiquer les idées
- Suspendre son jugement
- Toutes les idées sont bonnes à prendre

SOYEZ À L'ÉCOUTE

- Pour éviter des solutions génériques
- Pour faciliter l'idéation (la contrainte, ça stimule !)

PENSEZ ET EXPRIMEZ LIBREMENT

- Laisser libre cours à l'imagination, à la spontanéité et à l'inattendu

TABLEZ SUR LA QUANTITÉ

- Produire un maximum d'idées jusqu'aux plus farfelues

SOYEZ BREF

- Une idée s'exprime en quelques mots plutôt qu'avec de longs discours

DÉVELOPPEZ LES IDÉES

- Reprendre et construire sur les idées des autres « oui et » plutôt que « oui mais »
- Mettre ensemble 2 idées

////// ASSUREZ-VOUS QUE CHACUN TROUVE SA PLACE

Nous ne sommes pas tous égaux lorsqu'il s'agit de prendre la parole ou de nous exprimer dans un groupe. Certains sont très à l'aise et prendront facilement (toute) la place alors que d'autres plus timides, n'oseront pas parler. Votre rôle de facilitateur, c'est de **garantir que tous puissent s'exprimer**. Pour cela, il existe différentes techniques :

- Briser la glace permet généralement à tous les participants de parler une fois au sein du groupe. Si ce temps n'a pas été pris, **n'hésitez surtout pas à faire un tour de table** avec une question pour lancer la réflexion, afin que tout le monde s'exprime au moins une fois. En effet, une fois qu'une personne (notamment timide) a pris la parole et « s'est lancée », il sera plus facile pour elle d'oser reprendre la parole si elle le souhaite.
- Si jamais **plusieurs conversations** naissent en parallèle au sein du groupe, **à vous de les réguler**. Faites-le avec légèreté plutôt que de manière autoritaire, les gens seront plus enclins à vous écouter.
- Vous pouvez **vous appuyer sur les personnalités les plus dynamiques** pour relancer le débat en leur posant par exemple des questions.
- Si au bout d'un certain temps, la parole du groupe est monopolisée par 2 ou 3 personnes, responsabilisez-les au lieu de les « censurer » en leur demandant d'interroger les autres plutôt que de donner leur point de vue par exemple.

////// PASSEZ PAR UNE PHASE DE « PURGE »

La « purge » est un tour de table des idées déjà existantes sur le sujet. Posez la question : « Avez-vous déjà pensé à des idées en venant ? » Donnez quelques minutes (3 à 4) pour les noter sur un papier ou un post-it puis faites le tour de table et notez les idées au tableau sans les commenter ni susciter de commentaires. Cette phase **permet aux participants de se libérer de leurs premières idées** pour être disponibles pour en trouver de nouvelles et elle permet aussi de disposer d'une première liste d'idées qui sera affichée. La purge ne doit durer que quelques minutes.



Cette phase n'est pas obligatoire, mais elle peut se révéler très utile. A vous de voir !

///// DÉBLOQUEZ LE GROUPE SI NÉCESSAIRE

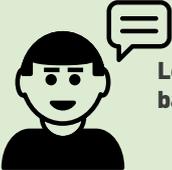
Un problème ?	Une solution !
Les participants proposent des objectifs ou des orientations plutôt que des idées concrètes.	Si le problème persiste, posez aux participants la question « Comment ? » juste après leur proposition pour qu'ils réfléchissent à une manière concrète de décliner l'objectif.
Le groupe n'arrive plus à générer d'idées nouvelles.	<ul style="list-style-type: none"> - Changer la technique d'idéation - (Re) faire si possible une séquence d'inspiration - Passer à une phase d'organisation des idées pour générer du débat et repartir ensuite sur une phase d'idéation.
Le groupe n'est plus très concentré	Un atelier, c'est assez intense. N'hésitez pas à proposer une petite pause (5min) au groupe pour reprendre ensuite avec une nouvelle énergie.
Le groupe ne propose que des idées « farfelues » et/ou complètement en dehors des critères ou de la problématique	Parfois ce genre d'idées permet justement de générer ensuite à des idées nouvelles et cadrant avec les « contraintes ». Cependant, si le besoin s'en fait sentir, rappelez les critères et/ou la problématique en faisant attention à ne pas casser l'énergie du groupe.

///// GÉRER SI BESOIN LES PERSONNALITÉS « DIFFICILES »

Parfois, certaines personnalités pourront avoir un effet néfaste sur le groupe. Pas de panique ! Voici quelques éléments pour vous aider à faire en sorte que tout se passe pour le mieux. Attention, ces archétypes ne représentent pas des personnes mais des postures de personnes.



Ces archétypes sont bien évidemment à prendre avec du recul. L'idée n'est pas de vous inquiéter avant de préparer votre atelier, mais de vous aider à gérer des situations plus compliquées qui arrivent de temps en temps. Rassurez-vous, dans la majorité des cas, tout se passe sans aucun souci !

Son petit nom	Comment le reconnaître ?	Une solution !
 <p>Le réservé</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Parle peu ou de façon embarrassée • Craint d'être critiqué 	<ul style="list-style-type: none"> • Gagner sa confiance lors des pauses • Lui poser des questions « faciles » • Valoriser ses interventions • Le faire parler de son expérience • L'encourager du regard
 <p>Le bavard</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Discute avec ses voisins • Monopole la parole • Intarissable sur n'importe quel sujet 	<ul style="list-style-type: none"> • Rappeler gentiment la règle « Soyez bref » • Ramener aux objectifs et au temps • Le questionner, utiliser des questions fermées

Son petit nom	Comment le reconnaître ?	Une solution !
 Le chicanneur	<ul style="list-style-type: none"> • Insiste sur les détails • Entraîne parfois des discussions stériles 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporter les questions à plus tard en les matérialisant sur des post-it sur une zone dédiée par exemple • Préciser que cette séquence n'a pas vocation à s'attarder sur les détails, ça viendra après • Rappeler l'importance de ne pas être dans la critique ni le jugement
 Le têtu	<ul style="list-style-type: none"> • Reste sur ses positions • Refuse d'écouter • Survalorise son expérience 	<ul style="list-style-type: none"> • Valoriser ses apports positifs • Faire intervenir le groupe • En parler avec lui durant la pause pour lui faire prendre du recul
 Le « Je sais tout »	<ul style="list-style-type: none"> • Cherche à se mettre en avant • Indifférent au groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Canaliser son flot de paroles • Le responsabiliser en l'invitant gentiment à parler moins et à laisser s'exprimer les autres • En parler avec lui durant la pause pour lui faire prendre du recul
 Le clown	<ul style="list-style-type: none"> • Tourne tout à la plaisanterie • Fait rire le groupe • Fort utile mais peut nuire à l'efficacité au groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Le maîtriser avec humour • Extraire le côté positif de ses blagues et rebondir pour les transformer en relance pour le groupe
 Le sceptique	<ul style="list-style-type: none"> • Remet continuellement en question la méthode ou le contenu • Questionne l'utilité de la séquence 	<ul style="list-style-type: none"> • Rester calme et le laisser s'exprimer complètement pour éviter de le braquer • Le rassurer sur l'intérêt de la méthode et de la production à venir • L'inviter à se mettre dans une posture constructive en valorisant ce qu'il pourrait apporter au groupe et à faire confiance pour la suite • S'appuyer sur le groupe pour limiter l'impact de ses interventions
 Le leader	<ul style="list-style-type: none"> • Parle de façon nette, précise • Aimait prendre la place du facilitateur mais reste loyal 	<ul style="list-style-type: none"> • S'appuyer sur lui sans le privilégier complètement
 Le meneur	<ul style="list-style-type: none"> • Cherche l'adhésion du groupe, parfois contre le facilitateur • A un comportement agressif • Veut être le leader, s'imposer, mais n'en a pas les moyens 	<ul style="list-style-type: none"> • Le repérer et le laisser s'exprimer • Ne pas l'attaquer de front • S'appuyer sur le leader ou sur le groupe



Générer des idées

De manière générale, les techniques d'idéation ne sont pas très complexes. Il s'agit surtout de créer **une ou des contraintes** pour stimuler la créativité des participants. Ces contraintes permettent également de placer les participants dans une **posture de réflexion inhabituelle** et de les sortir ainsi des schémas de pensée classiques.



N'hésitez pas, à force d'expérience, à tester vos propres contraintes d'idéation !

IDÉATION SIMPLE

Principe :

Il s'agit de la technique la plus basique qui soit puisque aucune contrainte n'est imposée. Les participants sont libres de proposer leurs idées à partir de l'intitulé de la question de travail.

Conseils :

C'est généralement un tour de « chauffe » qui sert à « purger » les idées classiques.



NOTES PERSONNELLES :

IDÉATION INVERSÉE

Principe :

- Inversez la question de travail. « Comment pourrions-nous améliorer nos interactions au sein du service » deviendra « Comment pourrions-nous réduire nos interactions au sein du service » par exemple.
- Les participants devront alors chercher des solutions répondant à cette nouvelle question de travail.
- Une fois les propositions récoltées, proposez au groupe de rebondir dessus en les inversant à nouveau pour en faire des propositions constructives. « Communiquer uniquement par mails » pourra par exemple devenir « Mettre en place des règles communes pour éviter le trop plein de mails ».

Conseils :

- Si cette technique peut avoir un côté « libérateur » (les solutions inversées sont généralement des réalités quotidiennes), attention à ne pas tomber dans l'effet

« bureau des plaintes ». Le principe c'est bien de construire à partir de l'idée repoussoir.

- Parfois, les participants ont tendance à revenir dans des solutions vagues quand il faut repasser sur des solutions constructives. Rappelez bien qu'on cherche des solutions concrètes, et non des objectifs ou des axes d'amélioration.



NOTES PERSONNELLES :

ET SI ?

Principe :

- Toutes les 2 minutes, proposez une contrainte sous forme de « Et si » au groupe, qui doit alors générer un maximum d'idées avec cette contrainte. A vous de choisir des contraintes qui seront génératrices d'un maximum d'idées. Certaines contraintes ne généreront pas d'idées mais favoriseront le rebond.
- Vous pouvez choisir de partager les idées entre chaque contrainte ou après avoir fait plusieurs tours.

Conseils :

- Vous pouvez également imprimer les contraintes sur des papiers et les faire piocher par les participants. Ce sera plus ludique !
- Beaucoup de variations sont possibles avec cette technique. N'hésitez pas à tester les vôtres !

- Et si la solution était gratuite ?
- Et si vous aviez un budget illimité ?
- Et si vous aviez un délai très court ?
- Et si vous faisiez exactement le contraire de d'habitude ?
- Et si vous partagiez tout entre collaborateurs ?
- Et si tout le monde télé-travaillait ?
- Et si la solution s'appliquait uniquement aux encadrants ?
- Et si la solution s'appliquait uniquement aux services RH ?
- Et si la solution s'appliquait uniquement aux services supports ?
- Et si la solution s'appliquait uniquement aux partenaires sociaux ?
- Et si la solution s'appliquait uniquement aux formateurs ?
- Et si votre lieu de travail était dehors ?
- Et si votre lieu de travail était modulable ?
- Et si votre lieu de travail était partagé ?
- Et si votre lieu de travail était mobile ?
- Et si la solution s'appliquait quand vous êtes dans les couloirs ?
- Et si la solution s'appliquait quand vous êtes à la machine à café ?

- Et si la solution s'appliquait quand vous êtes en salle de réunion ?
- Et si la solution s'appliquait quand vous êtes dans un bureau individuel ?
- Et si la solution s'appliquait quand vous êtes chez vous ?
- Et si la solution permettait de prendre l'avis de chacun en compte ?
- Et si la solution permettait d'augmenter la qualité de vie au travail ?
- Et si la solution permettait d'être plus efficaces dans nos missions ?
- Et si la solution permettait d'améliorer l'équilibre vie pro/vie perso ?
- Et si vous étiez DRH ?
- Et si vous étiez formateur ?
- Et si vous étiez extérieur à la fonction publique ?
- Et si vous étiez un entrepreneur ?
- Et si vous étiez un consultant externe ?
- Et si la solution était un roman ?
- Et si la solution était un film ?
- Et si la solution était une citation ?
- Et si la solution était un métier ?
- Et si la solution était une application mobile ?
- Et si la solution était une œuvre d'art ?



NOTES PERSONNELLES :



Challenger une proposition

//// COMMENT CHALLENGER LA PROPOSITION D'UN GROUPE ?

Dans un premier temps, le groupe **présente sa proposition en 2 minutes** (chrono en main !). Au préalable, l'équipe pourra choisir une ou 2 personne(s) pour faire cette présentation.



Le fait d'imposer 2 minutes pas plus pour la présentation n'est pas anodin. Cela oblige les participants à être synthétiques et à se concentrer sur l'essentiel. En outre, cela permet de laisser plus temps pour les échanges qui permettront de clarifier la proposition.

Une fois cette présentation faite, les challengers prennent le temps de faire leurs retours sur cette idée (8min). Ils doivent être **constructifs et bienveillants**.

Pour aider les challengers à faire leurs retours, il vous est possible d'**utiliser en partie les chapeaux de Bono** qui donneront à ces « experts » une posture particulière. Distribuez les rôles devant le groupe afin que les participants sachent qui prend quelle posture. N'hésitez pas à un objet de la couleur correspondante pour matérialiser le rôle de chacun.

LE CHAPEAU JAUNE : L'OPTIMISTE

- Suite à la présentation de l'idée, il relève les points forts.
- Il permet au groupe de consolider son idée.

LE CHAPEAU NOIR : LE PRUDENT

- Suite à la présentation de l'idée, il relève les points à améliorer. Il se fait l'avocat du diable de manière constructive.
- Il permet au groupe d'améliorer son idée.

LE CHAPEAU BLANC : LE FACTUEL

- Suite à la présentation de l'idée, il vérifie que l'idée répond bien à la problématique de départ et recentre si besoin le groupe sur le cœur du projet.
- Il permet au groupe de clarifier l'idée.

Chaque intervention doit présenter **des remarques constructives et ouvrir des pistes** de réflexion ou de solution.



Vous pouvez envisager d'utiliser les autres chapeaux de Bono (Le créatif, L'intuitif ou l'organisateur) si cela vous semble pertinent. Cependant, privilégiez les 3 présentés qui fonctionnent mieux pour une séquence de challenge.

L'équipe en profite pour noter ce qui doit être gardé, ce qui doit être creusé et ce qui doit être corrigé. Pour cela, un membre de l'équipe peut être désigné comme « **scribe** », pour noter au fur et à mesure l'ensemble des remarques sur un support dédié. L'équipe pourra ainsi débriefer plus facilement après cette séquence.

Remarque : La technique des chapeaux de Bono fonctionne également pour animer une réunion. Elle se trouve facilement sur Internet et n'est donc pas développée ici.



Réaliser un prototype



SCHÉMA

Principe

Un schéma est une figure donnant une représentation simplifiée et fonctionnelle (d'un objet, d'un processus...). Il permet de conceptualiser et visualiser facilement une idée.

Comment le mettre en œuvre ?

Pour prototyper un schéma, utilisez dans un premier temps un paperboard, des marqueurs et des post-it. Ils vous permettront de tracer collectivement une première esquisse de votre schéma. N'hésitez pas à utiliser le caractère repositionnable des post-it pour modifier facilement votre schéma. Une fois que cette première version du schéma convient au groupe, vous pouvez en faire une version « propre » sur Power Point ou Libre Office Impress en utilisant l'outil « Formes ». Cela permettra notamment de pouvoir imprimer et projeter le schéma pour une éventuelle présentation.

Son truc en +

Un processus ou une organisation seront plus facile à décrire via un schéma plutôt que par un classique texte. N'hésitez pas à utiliser ce prototype même au quotidien. Souvent un schéma est beaucoup plus clair que de longues phrases.



NOTES PERSONNELLES :



JEU DE RÔLES

Principe

Si une idée repose surtout sur des interactions entre individus (un service, un métier), les participants peuvent l'interpréter et la mettre en scène. Il s'agit pour eux de se mettre à la place des personnes impliquées et de poser les mêmes questions qu'elles. Cela permettra d'éprouver l'idée afin de voir comment est-ce que cela peut fonctionner, qu'est-ce que ce nouveau service/métier engendre, ...

Comment le mettre en œuvre ?

Il s'agit simplement de (re)créer artificiellement la ou les situations dans lesquelles l'idée prend place. Les participants souhaitent changer certains éléments de l'entretien professionnel ? Faites une mise en situation manager/agent dans laquelle ces changements sont effectifs et les participants prendront la place du manager ou de l'agent pour tester ce nouveau format. L'utilisation de quelques accessoires simples peut se révéler pertinente pour aider à se mettre « à la place de ». Une simple table pourra très bien devenir un guichet d'accueil ou un bureau par exemple.

Retenez cependant 3 phases nécessaires pour que le jeu de rôles fonctionne :

- Une phase de mise en condition où les participants sont briefés sur le rôle qu'ils doivent prendre et se mettent dans la peau de celui-ci.
- La mise en situation à proprement parler.
- Le débrief où les participants échangent sur les enseignements à tirer de la mise en situation pour améliorer l'idée. Le facilitateur pourra être là en appui.

Son truc en +

Outre son côté ludique, le jeu de rôle permet de tester facilement une idée basée sur des interactions entre individus. Les participants peuvent donc être également extérieurs au groupe et c'est le groupe qui se chargera de les briefer et de débriefer ensuite.



NOTES PERSONNELLES :

BESOIN

Un besoin est un élément a priori nécessaire pour améliorer le fonctionnement d'un service, d'une organisation, d'un processus,... Il peut avoir un niveau d'importance variable (entre le besoin confort et le besoin vital). La recherche de besoins intervient dans la séquence d'exploration (Voir la fiche méthode « **Préparer une séquence d'exploration** »).

Exemple : « Développer le télétravail », « Favoriser le partage d'expérience entre collègues », « Optimiser les ressources immobilières ».

BRAINSTORMING

Voir Idéation

CANEVAS

Dans le cadre d'un atelier, un canevas est un support qui permet de guider la réflexion d'un groupe sur lequel le facilitateur s'appuie. Il s'agit généralement de matérialiser des questions ou des intitulés dans des cases en laissant de la place pour d'éventuels post-it. Cela permet de poser un cadre pour générer des propositions et de stimuler la réflexion de participants. Il est en effet plus facile de réfléchir avec des contraintes plutôt qu'à partir d'une feuille blanche.

COORDINATEUR

C'est le responsable de l'atelier. Il le conçoit, prépare les équipes et le mène. C'est un rôle essentiel qui demande une maîtrise de la méthodologie. Avoir participé au moins une fois à un atelier est essentiel avant de se lancer dans l'aventure de la coordination d'un atelier. Son rôle est détaillé dans la fiche méthode « **Trouver les bonnes personnes pour l'atelier** ».

DESIGN OU DESIGN THINKING

Voir Pensée Design

FACILITATEUR

Son rôle consiste à poser le meilleur cadre possible pour favoriser les échanges, la créativité et la bienveillance au sein d'un groupe. Son rôle est détaillé dans la fiche méthode « **Trouver les bonnes personnes pour l'atelier** ».

ICE-BREAKER

Littéralement « Brise-glace » en anglais, un ice-breaker désigne une technique d'animation qui vise à mettre les participants dans les meilleures conditions au début d'un atelier. Un ice-breaker peut servir à briser la glace entre participants mais aussi à créer un sentiment de collectif au sein d'un groupe par exemple (voir la fiche méthode « **Préparer une séquence de cadrage** »).

IDÉATION

L'idéation (aussi appelée « brainstorming ») est un temps d'animation visant à générer collectivement des idées répondant à une question de travail. Par extension, cela désigne la séquence durant laquelle des idées sont produites puis sélectionnées (voir la fiche méthode « **Préparer une séquence d'idéation** »).

IRRITANT

Un irritant est un élément désagréable qui suscite de la contrariété ou de l'énerverment chez une personne. Il permet de mettre en lumière un ou plusieurs problème(s) concret(s) qui empêche(nt) un service, une organisation, un processus,... de fonctionner correctement. Il peut avoir un niveau de tolérance variable et généralement, moins l'irritant est toléré, plus il est néfaste (Voir la fiche méthode « **Préparer une séquence d'exploration** »).

Exemple : « Manque de transversalité entre bureaux », « Complexité du circuit de validation », « Hétérogénéité dans l'appropriation du numérique par les agents »,...

PENSÉE DESIGN

La pensée design (ou Design thinking) consiste à utiliser des outils de conception employés par les designers pour résoudre une problématique, par une approche multidisciplinaire centrée sur l'utilisateur. Appliqué au service public, on parlera aussi de « design de service ». La pensée design s'appuie sur 3 principes clefs, permettant de mieux la comprendre : une logique de co-création, une alternance de phases et une démarche centrée sur l'usage.

Les ateliers RH s'inspirent en partie de cette démarche.

PERSONNE-RESSOURCE

Expert du sujet ou du domaine associé à la problématique que qu'un groupe va explorer, il est là pour alimenter et « challenger » le groupe. Il est aussi le garant du respect de l'ambition initiale. Son rôle est détaillé dans la fiche méthode « **Trouver les bonnes personnes pour l'atelier** ».

PROTOTYPE

Un prototype est une ébauche formelle ou fonctionnelle d'une idée. Il permet d'évaluer la pertinence de celle-ci et d'itérer afin d'affiner la solution (voir la fiche méthode « **Préparer une séquence de prototypage** »).



P. 28
P. 31



P. 28



P. 19



P. 19



P. 19



P. 36



P. 25

POUR DÉCOUVRIR L'INNOVATION RH...

- **Le livret « Innover en RH – Bilan 2017 du Fonds d'innovation RH » de la DGAFP**

Ce livret présente l'activité menée au cours de l'année 2017 par les porteurs de projet lauréats du Fonds d'innovation RH. Ce fonds soutient l'innovation en matière de ressources humaines dans la fonction publique de l'État. Vous y trouverez donc la présentation de 51 projets expérimentaux innovants en RH, au service d'une fonction publique plus agile, plus simple et plus efficace. Il est **téléchargeable sur le site de la fonction publique**.

- **Vision RH – la veille RH européenne de la DGAFP**

Vision RH est une lettre de veille sur la fonction publique et les ressources humaines. Son objectif est d'apporter une ouverture sur les initiatives menées en matière de ressources humaines et de fonction publique. Retrouvez tous les mois un nouveau numéro sur le **site de la fonction publique**.

- **La restitution du Forum de l'Action Publique**

Dans le cadre de cette consultation, 6 ateliers RH se sont déroulés en région. Les prototypes de projets produits durant ces ateliers sont présentés dans un livret. Le bilan de cette consultation ainsi que la captation de la restitution de ce Forum sont également disponibles sur le **site de la fonction publique**.

POUR COMPRENDRE LA PENSÉE DESIGN...

- **Le guide « La boîte à outils du Design Thinking » de l'Institut du Design de Stanford**

Très accessible, ce guide présente en détail les 5 étapes de la démarche design (Design Thinking) ainsi qu'un certain nombre de techniques à mettre en place. Il est libre de droit et **téléchargeable en ligne**. Vous le trouverez en tapant « La boîte à outils du Design Thinking » sur un bon moteur de recherche.

- **Le guide « Innover à plusieurs – Manuel pour les acteurs de l'éducation » du SynLab**

Ce guide présente les grandes étapes de la pensée design, accompagné de plusieurs fiches outils très pratiques. Il est plutôt orienté sur le domaine de l'éducation mais beaucoup d'éléments sont transposables. Il est libre de droit et téléchargeable **sur le site du SynLab** (syn-lab.fr/outils-methodes/).

- **Comment faire, la plateforme de ressources de la DITP**

Mise en place par la DITP et lauréate du Fonds d'Innovation RH, cette plateforme propose un certains nombres de ressources pour appliquer la pensée design dans le service public, ainsi qu'un grand nombre de canevas. Rendez-vous sur **comment-faire.modernisation.gouv.fr/**

- **Le MOOC « Innovation publique et pensée design »**

Disponible gratuitement **sur la plateforme de MOOC en ligne Coursera**, ce cours s'adresse aux agents du secteur public souhaitant acquérir des outils pour repenser le service à l'utilisateur, tous domaines confondus, et à tous ceux qui s'intéressent aux sujets de l'innovation publique et/ou de la pensée design.

- **<http://makestorming.com/outils/freemium>**

Sur ce site, vous trouverez un certains nombres d'outils et de méthodes téléchargeables gratuitement.

POUR ALLER PLUS LOIN...

- **Le MOOC « Innovation publique territoriale » du CNFPT**

Accessible sur France Université Numérique, ce MOOC a pour objectifs d'encourager et faire partager l'innovation publique territoriale avec des personnes de différents horizons, d'expérimenter le travail collaboratif en présentiel ou à distance avec des pairs et des parties prenantes, de faire progresser des projets à l'aide de démarches d'innovation individuelles ou collectives et de donner les principaux repères d'une démarche d'innovation et les outils numériques associés.

- **Le MOOC « Comment faire un laboratoire d'innovation publique ? » de la DITP**

Lauréat du Fonds d'Innovation RH, ce MOOC, **disponible sur FUN**, vous guide, pas à pas, dans la création de votre laboratoire et dans l'acquisition de nouveaux savoirs. Il porte une ambition collective : partager les bonnes pratiques afin d'améliorer le service rendu aux usagers et rendre l'action publique plus efficace. En un mot : concevoir autrement les politiques publiques !

- **L'École de l'Innovation Managériale**

Initiée par la Préfecture de la région Occitanie et la Plate-Forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines d'Occitanie avec ses partenaires, l'EIM propose un cycle de professionnalisation qui accueille 16 managers par promotion, cadres supérieurs, représentant la diversité interministérielle. Ils sont sélectionnés notamment sur la base d'un projet de transformation à mettre en œuvre. L'objectif poursuivi par les enseignements est, au travers de leur posture managériale, de leur permettre de savoir susciter la prise d'initiative individuelle, de favoriser l'émergence de l'intelligence collective et de faciliter l'innovation au sein de l'administration. Pour plus d'information, **visitez le site de la préfecture d'Occitanie**.

Remerciements

Ce guide a été élaboré en 2018/19 par **Benoît Duée**, chef de projet Appui aux réformes RH, sous la direction de **Cécile Batou-To Van**, cheffe du bureau de la Stratégie, de la Gouvernance interministérielle et Territoriale des Politiques de Ressources humaines et de l'appui aux réformes à la DGAFP.

La DGAFP tient à remercier vivement les membres du comité de lecture qui par leur retours bienveillants et constructifs, ont grandement contribué à l'élaboration de ce guide :

- **Cécile Joly**, Centre national de la fonction publique territoriale
- **Elodie Lavignotte**, Ecole Nationale d'Administration
- **Jean-Baptiste Bodin**, Direction Interministérielle de la Transformation Publique
- **Pascale Chelin Allanic**, Centre national de la fonction publique territoriale
- **Rodney Sabourdy**, Plate-Forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines d'Occitanie
- **Zeineb Chaabane**, Mission Innovation du Secrétariat Général des Ministères économiques et financiers

La DGAFP tient également à remercier les relecteurs assidus qui ont également contribué à l'élaboration de ce guide :

- **Denis Christol**, Centre national de la fonction publique territoriale
- **Olivier Prévost**, Plate-Forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines de Normandie
- **Valérie Georgeault**, Plate-Forme régionale d'appui interministériel à la gestion des ressources humaines d'Ile de France

Enfin, la DGAFP tient à remercier toutes les personnes qui, par leurs retours, ont permis l'enrichissement de ce guide (Ville de Montreuil, Direction Générale des Douanes, CNAV, IRA de Lille, DGFIP, Centre d'Action Sociale de Paris, Académie de Paris, Ville de Paris,...).



MINISTÈRE DE L'ACTION
ET DES COMPTES PUBLICS

Concevoir et animer un atelier de travail avec ses collaborateurs

Ce guide permet de concevoir et d'animer des sessions de travail séquencées et participatives, qui, à partir d'un problème donné, aboutissent à des solutions concrètes.

Vous y trouverez les grands principes et des conseils concrets pour élaborer, avec votre équipe, vos propres ateliers ainsi que des fiches présentant des éléments théoriques et pratiques pour vous aider dans l'animation de ceux-ci.