

TEAM-UP

COMMENT OPTIMISER L'ORGANISATION DU TRAVAIL DE VOTRE SERVICE ?

Guide pratique visant à aider les dirigeants et leurs équipes
à identifier et gérer les *activités critiques* du service



Remerciements

Team-up a été réalisé en collaboration avec un groupe de travail interdépartemental :

- Najoua Alami, SPF Santé publique, Sécurité de la Chaîne alimentaire et Environnement
- Elise Beyst, SPF Chancellerie du Premier Ministre
- Sophie Cardon, SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie
- Patrice Chalon, Centre d'expertise des soins de santé
- Ilse De Groote, Institut géographique national
- Catherine Lombard, SPF Chancellerie du Premier Ministre
- Tom Moors, SPF Intérieur
- Candice Morsaint, SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie
- Leentje Motte, Institut national d'assurances sociales pour travailleurs indépendants
- Lieve Nachtegael, SPF Justice
- Christine Neefs, SPF Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie
- Jo Philips, SPF Emploi, Travail et Concertation sociale
- Sophie Simal, SPF Intérieur

Un grand merci à tous les membres du groupe de travail pour vos précieux inputs et en particulier à Jo, Lieve, Sophie C., Candice, Elise et Catherine qui, durant la rédaction, ont appliqué la méthodologie dans leur organisation et ont ainsi pu fournir un feedback complémentaire.

Merci également aux collègues de la DG Développement de l'Organisation et du Personnel (DG DOP), du Service Communication et des services du Président du SPF P&O qui, par leur relecture minutieuse, ont contribué à augmenter la qualité de ce guide.

Coordination et rédaction

Sarah Stijnen, SPF Personnel et Organisation

Lay-out

Carole Verbyst

A savoir

Pour des raisons de lisibilité, les termes dirigeant, collaborateur, collègue, client, ... utilisés dans ce manuel doivent être considérés comme neutres : ils valent aussi bien pour le masculin que le féminin.

Team-up est disponible sur Fedweb (www.fedweb.belgium.be).

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
Contexte	6
Objectif	6
Déroulement	7
Acteurs	10
Concepts	15
PARTIE 1. PRÉPARER L'EXERCICE	19
Étape 1 : Délimiter le scope et planifier le déroulement	21
Étape 2 : Informer l'équipe	23
Étape 3 : Préparer le contenu de l'exercice d'équipe	24
1. Etablir un relevé des activités du service	24
2. Indiquer qui s'occupe actuellement de quelle activité	28
3. Calculer le nombre de personnes impliquées dans cette activité	29
Étape 4 : Préparer le scénario de l'exercice d'équipe	31
PARTIE 2. IDENTIFIER LES ACTIVITÉS CRITIQUES DU SERVICE	33
Étape 1 : Faire un état des lieux des activités du service et du travail de chacun	35
1. L'équipe valide la liste des activités du service	35
2. L'équipe valide qui s'occupe actuellement de quelle activité	36
Étape 2 : Détecter les risques de discontinuité et de qualité insuffisante	37
1. Dispersion suffisante ?	38
2. Connaissances, capacités et volonté suffisantes ?	38
3. Gestion des connaissances (KM) suffisante ?	39

4. Efficacité ?	40
5. Moyens/infrastructure ?	40
6. Autres causes ?	40
Étape 3 : Prioritiser les activités	41
1. Faisons-nous ce qu'il faut ?	41
2. Qu'en est-il des priorités individuelles ?	44
PARTIE 3. DÉTERMINER ET PRÉPARER L'ORGANISATION DU TRAVAIL SOUHAITÉE ...	47
Étape 1 : Déterminer s'il faut apporter des modifications et lesquelles	51
1. Faire des choix au niveau des activités	51
2. Établir éventuellement une nouvelle répartition des tâches	52
Étape 2 : Etablir un plan d'action	54
1. Formuler des actions (qui et quoi ?)	54
2. Planifier des actions (quand ?)	58
PARTIE 4. INTRODUIRE LES CHANGEMENTS	59
PARTIE 5. ÉVALUER L'EXERCICE	61
POUR CONCLURE	63
ANNEXES (www.fedweb.belgium.be)	65
Template Excel	66
Exemple de scénario pour établir un plan d'action avec l'équipe	66

INTRODUCTION

Contexte	6
Objectif	6
Déroulement	7
Acteurs	10
Concepts	15

CONTEXTE

En période de **restriction des moyens**, organiser le travail devient de plus en plus un véritable casse-tête. Lorsqu'un collaborateur part à la retraite ou change d'organisation, il n'est pas nécessairement remplacé. En outre, les **missions évoluent** avec le temps, de même que le paysage institutionnel. Des compétences sont transférées vers d'autres niveaux de pouvoir (régionalisation). Des réorganisations ont régulièrement lieu au sein de l'administration fédérale : fusion de services, transfert de départements d'une organisation à l'autre, ...

Ce contexte représente un défi mais est également source d'opportunités pour l'équipe. **Team-up** pousse l'équipe à anticiper, à examiner de plus près l'**organisation du travail** du service, à mettre à profit et à développer les possibilités qu'elle perçoit. Comment nous organisons-nous, que devons-nous éventuellement faire autrement, dans quels domaines investir et quels domaines laisser de côté, ... pour garantir la **qualité** et la **continuité** de nos services ? Le dirigeant doit se concentrer sur les missions du service tout en tenant compte des besoins et des talents des collaborateurs. *Team-up* synthétise l'approche à mettre en œuvre.

OBJECTIF

Ce guide vise à soutenir les **dirigeants opérationnels** afin qu'ils puissent, au niveau de leur service :

- garder une vue d'ensemble des activités et de 'qui travaille sur quoi' ;
- détecter les risques de discontinuité et de qualité insuffisante ;
- fixer des priorités ;
- déterminer l'organisation du travail souhaitée ;
- établir un plan d'action pour y parvenir.

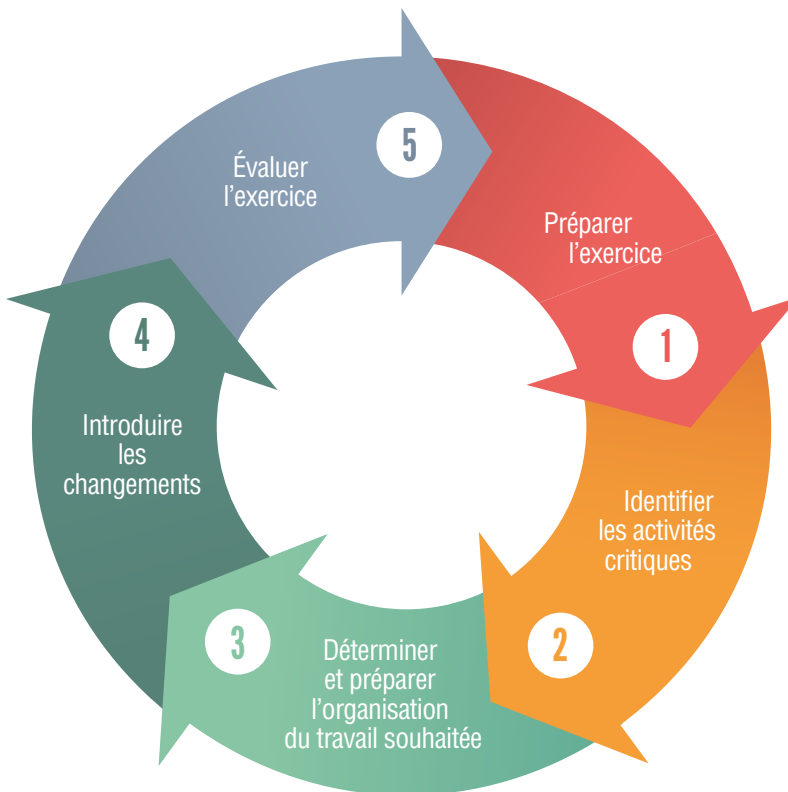
Team-up propose une **méthode participative** qui permet :

- aux membres de l'équipe de **mieux se connaître** et de savoir 'qui travaille sur quoi' ;
- de créer une **culture** où l'équipe réfléchit et s'accorde sur l'organisation de son travail et sur ce vers quoi elle veut aller à l'avenir.

DÉROULEMENT

Phases

Cet exercice, à mener au niveau du service, comprend **5 phases** :



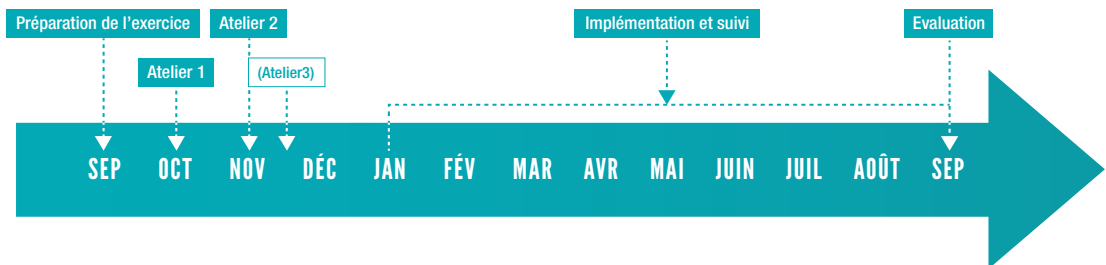
Les différentes phases sont développées en détail dans les pages suivantes. En principe, il faut **au moins deux ateliers d'une demi-journée** pour établir un plan d'action avec toute l'équipe. Le temps nécessaire pour mener les changements dépend des actions du plan.

Fréquence et délais

Idéalement, répétez l'exercice **tous les ans ou au minimum tous les deux ans**, selon l'évolution du service (en termes de moyens et de missions). Quand vous l'avez réalisé une première fois, vous disposez d'une base et l'exercice vous demandera de moins en moins de temps au fil des ans.

Si possible, planifiez l'exercice en **automne**, lorsque les entretiens d'évaluation approchent et que l'équipe réfléchit déjà à son **planning** de l'année prochaine. Vous pouvez ainsi reprendre facilement les actions convenues dans les entretiens de planification individuels (à partir de janvier).

Exemple de ligne du temps :



Communication

La communication est très importante tout au long de l'exercice et plus particulièrement au début (voir *Informer l'équipe*, p. 23). En tant que dirigeant, réfléchissez à l'avance sur 'qui communique quoi et quand'¹.



IMPORTANT

Pendant le trajet, prévoyez des moments durant lesquels les **membres de l'équipe** ont la possibilité de revenir sur l'exercice ou de donner leur **feedback** sur certaines étapes du plan d'action. Cela peut, par exemple, se faire en réunion d'équipe.

8 ¹ Deux sources d'inspiration utiles :

- COMM Collection n° 12 [Établir le plan de communication d'un projet](#) ;
- COMM Collection n° 29 [Communiquer en situation de changement](#).

Initiative

L'exercice peut faire partie - ou non - d'un projet plus vaste au sein de l'organisation.

- S'il n'existe pas de projet de plus grande ampleur, vous pouvez, en tant que **dirigeant, prendre l'initiative** de réaliser l'exercice. Mieux vaut quand même prendre contact avec votre service d'encadrement P&O ou service du personnel qui pourra éventuellement vous conseiller et vous informer sur les projets P&O dans votre organisation.
- S'il existe un projet de plus grande ampleur, l'organisation désigne un **chef de projet** qui assure un **rôle de coordination** et qui est chargé de prendre contact avec vous et vos collègues dirigeants (voir *Acteurs*, p. 10).

ACTEURS

Les rôles des acteurs impliqués dans l'exercice ne sont jamais noirs ou blancs : ils peuvent varier selon la situation.

En tant que dirigeant, vous pouvez en principe mener seul l'exercice en vous basant sur cet outil. Pour augmenter vos chances de réussite, le management et/ou des facilitateurs peuvent aussi vous soutenir. Ils peuvent alors endosser différents rôles : pilotage, sensibilisation ou accompagnement.

Votre rôle en tant que dirigeant opérationnel

En tant que dirigeant, vous êtes le **relais entre** les **collaborateurs** et le **management** :

- vous avez une perspective stratégique, mais êtes en même temps très proche de l'équipe ;
- en faisant preuve d'écoute et d'ouverture d'esprit, vous parvenez à intégrer les préoccupations de l'équipe et du management dans l'organisation du travail souhaitée et dans le plan d'action.

Vous êtes l'**acteur principal** de cet exercice. Vous jouez un rôle moteur :

- vous prenez l'initiative (si le management ne le fait pas explicitement) ;
- vous préparez l'exercice ;
- vous aidez l'équipe à comprendre l'utilité de l'exercice ;
- vous veillez à ce que l'équipe **participe activement** : cela augmente les chances de réussite vu que l'exercice va inévitablement entraîner des changements ;
- vous contribuez à établir une nouvelle organisation du travail dans laquelle chacun peut se retrouver, ainsi qu'un plan d'action utile, réaliste et valorisant pour y parvenir ;
- vous **accompagnez et ancrez les changements** (par exemple dans les habitudes, dans la répartition du travail, ...).

Si vous vous sentez à l'aise pour accompagner (faciliter/animer) cet exercice, vous pouvez le faire vous-même. Si la collaboration dans l'équipe est moins évidente ou si vous vous sentez moins à l'aise avec la **dynamique de groupe**, faites appel à un **facilitateur** (voir *Rôle d'un facilitateur*, p. 12). Dans certains cas, les discussions en équipe peuvent donner lieu à des émotions qu'il faut pouvoir gérer.

.....

Veillez à maintenir une bonne **collaboration avec les autres services/dirigeants**. Un service ne fonctionne en effet pas de manière isolée, il dépend souvent d'autres services. Parfois, l'exercice entraîne une action qui touche plusieurs d'entre eux. Mieux vous collaborez, plus il vous sera facile de trouver des solutions 'interservices'.

L'exercice est l'occasion d'**informer le management** de la situation de votre service et de voir s'il accepte les pistes que l'équipe propose.

Rôle des collaborateurs

Avec vos collaborateurs, vous discutez des priorités, vous identifiez les risques de discontinuité et de qualité insuffisante, vous déterminez l'organisation du travail souhaitée et vous établissez un plan d'action. Cela signifie qu'avec votre soutien, vos collaborateurs :

- **réfléchissent** à l'organisation du travail de l'équipe et à son impact sur la continuité et le niveau de qualité du travail ;
- **cherchent des opportunités et font des propositions** pour améliorer la continuité et la qualité de leurs services ;
- trouvent un **consensus** qui leur convient et qui leur donne de l'**énergie**.

Sans les collaborateurs, vous ne pouvez mener aucun **changement consensuel**. L'équipe joue donc un rôle essentiel pour déterminer l'organisation du travail souhaitée, pour élaborer et mettre en œuvre le plan d'action.

Rôle du management

Optimiser l'organisation du travail est un **exercice** à la fois pratique et **stratégique**. Il consiste à éviter les risques ayant un impact important sur la réalisation des missions de l'organisation, et peut parfois amener à repenser l'organisation du travail. C'est pourquoi le management :

- **donne l'input** nécessaire **sur la direction** vers laquelle l'organisation évolue :
 - le contrat d'administration, le plan d'administration, le cadre stratégique, ...
- **encourage** les services à effectuer cet exercice :
 - tous les services contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques. Ils doivent donc être attentifs à l'organisation du travail et assurer la continuité et la qualité des services.

- **soutient** l'exercice en :
 - **assistant** à un atelier, un débriefing d'une réunion d'équipe, ... ;
 - **se montrant ouvert** à vos suggestions et celles de l'équipe ;
 - validant vos **choix** ;
 - cherchant/soutenant/validant des **solutions** qui ne relèvent pas de votre compétence. Il peut s'agir par exemple d'un recrutement nécessaire, d'une collaboration structurelle entre services, d'une révision de la circulation de l'information, d'un outil de support, d'un changement radical de l'organisation du travail, ... ;
- vous **demande** de lui **faire rapport** sur l'exercice.

Rôle d'un facilitateur²

Si, en tant que dirigeant, vous ne vous sentez pas à l'aise pour animer ou éventuellement aborder des aspects sensibles de l'organisation du travail dans votre équipe, pensez à faire appel à un facilitateur externe.

À la base, le rôle du facilitateur est d'**accompagner les discussions d'équipe** lors de l'exercice. Mais il peut aller plus loin et endosser un rôle de sensibilisation, de conseil ou de soutien. Concrètement, il peut :

- vous **informer** de l'approche existante, de l'utilité et des avantages d'un tel exercice, des pièges et des facteurs de succès ;
- vous **aider à planifier l'exercice** (en tenant compte du cycle d'évaluation et des autres projets) ;
- vous accompagner pour **préparer** l'exercice, le **faciliter**, en **assurer** le suivi et l'**évaluer** ;
- être présent lors de la concertation avec le **management**.

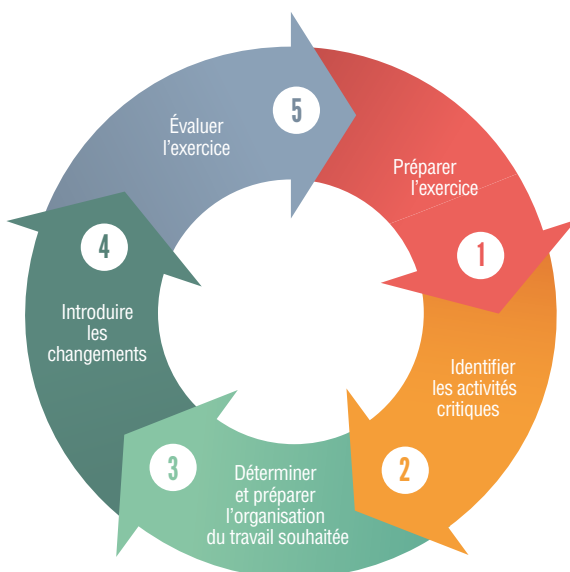
Étant donné que cette personne est externe au service, elle peut plus facilement identifier ce qui fonctionne éventuellement moins bien (méthodologie, déroulement de l'exercice, interactions, ...) et le régler au moment même. Son regard extérieur lui permet également de soulever des questions parfois naïves mais souvent pertinentes, et de déceler des opportunités que l'équipe ne voit peut-être plus.

Si l'organisation décide d'implémenter la méthodologie, le facilitateur est la personne idéale pour '**chapeauter**' les différents trajets. Il :

- garde une vue d'ensemble des équipes qui mènent en même temps des exercices similaires ;
- assure une certaine cohérence au niveau de la méthodologie ;
- établit des liens entre différents services ;
- détecte les tendances qui apparaissent dans plusieurs services ;
- repère les actions communes ;
- voit s'il est possible d'utiliser des ressources de certains services pour assurer la continuité et la qualité d'autres services ;
- ...

En tant que **chef de projet**, le facilitateur est l'interlocuteur idéal du management pour discuter des décisions qui ne relèvent pas de votre compétence.

Qui impliquer dans l'exercice et quand ?



En principe, vous préparez l'exercice seul mais vous pouvez aussi vous faire aider par un de vos collaborateurs. Vous réalisez les **étapes 2 à 5 avec votre équipe**.

Un **facilitateur** peut intervenir à différentes étapes, en fonction de la situation (besoins du dirigeant, interdépendance à l'égard d'autres services et projets, mandat du management, ...).

Plusieurs éléments déterminent dans quelle mesure, quand et comment le **management** est impliqué :

- le fait que l'**initiative émane** :
 - de vous, en tant que dirigeant (*bottom-up*) et du fait que vous ayez besoin ou non du soutien du management ;
 - du management (*top-down*) qui oblige certains services à faire cet exercice et en attend un rapport. Dans ce cas, il explique d'emblée les attentes et fixe les accords en matière de rapportage et de validation des étapes. Il peut par exemple attendre de l'input pour le contrat d'administration, le plan de personnel, une réorganisation de l'organigramme, ...
- le **caractère critique**³ de certaines activités :
 - parfois, l'exercice ne livre aucun résultat qui nécessite d'être rapporté au management (ce qui ne veut pas dire que l'exercice est moins intéressant ou qu'il a échoué !)
 - si, au contraire, une ou plusieurs activités du service apparaissent vraiment critiques, le management doit alors souvent intervenir ou valider une proposition de solution.
- le fait de travailler avec **un ou plusieurs services** :
 - si l'exercice implique plusieurs services, le management peut prendre des décisions que vous ne pouvez prendre seul.

CONCEPTS

Dans la méthodologie présentée dans ce guide, il est question d'*activités* et d'*activités critiques*. Les activités sont la base de l'organisation du travail dans une équipe. Vous devez identifier les activités critiques afin de déterminer l'organisation du travail souhaitée et d'élaborer un plan d'action.

La *discontinuité* et la *qualité insuffisante* sont également des concepts-clés dans cette méthodologie.

Activité

Une activité correspond au **niveau intermédiaire entre un processus et une tâche**. Un processus se compose en effet d'une succession d'activités différentes. Une activité est un groupe logique de tâches.

Exemple :

- **Processus** : traiter une demande d'asile
- **Activité** : préparer l'audition du demandeur d'asile
- **Tâche** : contrôler les invitations à l'audition

Ces notions peuvent être représentées comme suit :

Processus : traiter une demande d'asile



L'**objectif** de l'exercice étant d'améliorer l'organisation du travail et d'anticiper les problèmes liés à la qualité et la continuité des services, les activités du service en constituent le point de départ. Vous arrivez ainsi à un **niveau inférieur à celui des processus**. C'est le niveau dont vous avez besoin pour analyser en profondeur l'**organisation du travail**. Vous dressez donc la liste des activités car toutes les activités d'un processus ne sont pas forcément effectuées par la même personne.

Activité critique

Le mot 'critique', tel que défini par Le Robert⁴, implique une notion de danger et de conséquences fâcheuses.

Lorsque vous parlez d'activités critiques au niveau de l'équipe, vous vous posez des questions sur le bon aboutissement de ces activités. En fait, la notion de 'critique' fait ici référence à la **qualité** et à la **continuité des services**. Vous devez **agir** pour qu'elles aboutissent de la façon attendue.



IMPORTANT

Une activité critique est une activité **prioritaire** avec un ou plusieurs **risques** de discontinuité et/ou qualité insuffisante.



La *Partie 2* (voir p. 33) de ce guide traite plus en détail du caractère potentiellement critique des activités. Pour chaque activité, vous analysez les **causes** qui la rendent éventuellement critique. La qualité et/ou la continuité d'une activité peuvent par exemple être menacées si l'expertise nécessaire (connaissances et compétences) n'est pas présente. Selon les risques décelés, les priorités et les moyens disponibles, vous évaluez s'il est possible de faire quelque chose au niveau de l'équipe pour y remédier, et quoi exactement.

Et qu'en est-il des fonctions critiques ?

Il est préférable de parler d'activités critiques plutôt que de fonctions critiques. Une description de fonction peut en effet comprendre un processus complet, mais aussi plusieurs processus ou uniquement des éléments d'un processus.

Dans la cartographie fédérale (www.cartographiefederale.be), les descriptions de fonction sont divisées en **plusieurs finalités**.

Exemple : « En tant que gestionnaire de dossiers, traiter des dossiers complexes »
C'est l'une des finalités de la description de fonction Attaché demandes d'asile (gestion de dossiers). Code de la fonction : DBV002, classe : A1.

Ces fonctions peuvent être entièrement critiques, mais dans la **plupart des cas, seule une infime partie** de la fonction est **critique**. Penchez-vous dès lors sur les activités que le titulaire de la fonction doit mener à bien. Vous devrez peut-être descendre jusqu'au niveau des tâches, même si cela reste assez rare.

Pour le collaborateur aussi, il vaut mieux parler d'activités/de tâches critiques, et pas de fonctions critiques. Chaque collaborateur a plusieurs activités/tâches, mais une seule fonction. Mettre une étiquette sur la fonction (à savoir «pas critique») peut avoir un effet démotivant. Car le mot «critique» est souvent associé à «important», alors que la question est plutôt de savoir « **devons-nous prendre des mesures pour éviter que l'activité se déroule mal ?** ». Les collaborateurs peuvent exercer des activités importantes sans qu'elles ne soient pour autant critiques.

⁴ Critique

Le Robert définit cet adjectif comme suit :

- Qui décide du sort de qqn ; qui amène un changement important.
- syn. *Décisif ; crucial. Se trouver dans une situation critique. Dangereux, décisif, grave. Le moment, l'heure est critique.*

Discontinuité et qualité insuffisante

La **discontinuité** signifie qu'il y a une interruption dans les services livrés aux clients. Un collaborateur peut être absent (de manière prévue ou imprévue) et l'équipe peut être dans l'impossibilité de servir le client. Il y a alors une discontinuité ou une interruption dans la prestation des services.

La **qualité** des services est également importante ; le client y a droit. Au cours de l'exercice, l'équipe discute de ce qu'elle entend par 'qualité suffisante'. Cela peut varier d'une activité à l'autre.

Dans cet exercice, l'équipe cherche à identifier les **risques** d'interruption et d'atteinte à la qualité de ses services et examine ce qu'elle peut faire pour garantir au maximum la continuité et la qualité de ceux-ci.

PARTIE 1: PRÉPARER L'EXERCICE

ÉTAPE 1 (p. 21)

Délimiter le *scope* et planifier le déroulement

ÉTAPE 2 (p. 23)

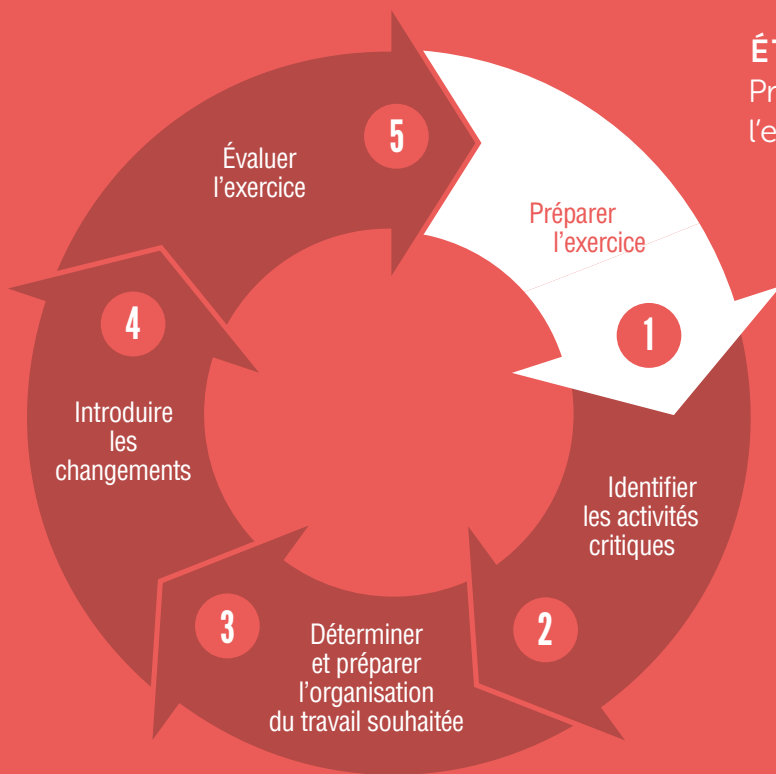
Informar l'équipe

ÉTAPE 3 (p. 24)

Préparer le contenu de l'exercice d'équipe

ÉTAPE 4 (p. 31)

Préparer le scénario de l'exercice d'équipe



Dans cette première partie, les étapes décrivent la **préparation de l'exercice** d'équipe visant à optimiser l'organisation du travail. En tant que **dirigeant**, vous devez absolument réaliser cette étape si vous voulez que l'exercice se déroule sans accroc.



ÉTAPE 1 : DÉLIMITER LE *SCOPE* ET PLANIFIER LE DÉROULEMENT

L'exercice permet de mieux organiser le travail et d'anticiper les problèmes de discontinuité et de qualité insuffisante. Délimiter le scope (dans ce cas-ci : la taille de l'équipe) est essentiel puisque c'est l'organisation du travail de cette équipe que vous examinez et souhaitez améliorer.

Idéalement, vous réalisez l'exercice avec une **équipe de 8 à 15 personnes**.

- Si vous dirigez une équipe plus grande, il est préférable de la diviser
 - pour que les interactions dans le groupe soient optimales ;
 - pour des raisons pratiques (agenda).

À l'issue de(s) l'exercice(s), vous pouvez compiler les résultats dans un aperçu global et les présenter ensuite à tout le service lors d'une réunion plénière.

- Mieux vaut rassembler les équipes (ou cellules) de plus petite taille. Vous aurez ainsi plus de chances que des tâches puissent être transférées entre les membres de l'équipe.



IMPORTANT

Tous les membres de l'équipe participent à l'exercice, y compris ceux qui travaillent souvent à l'extérieur ou qui exercent une fonction d'appui.

Certains processus sont organisés de façon telle qu'ils impliquent plusieurs services. Parfois, un service ne peut mener à bien certaines activités, par exemple parce que le transfert depuis un autre service ne se déroule pas de manière optimale. Si un tel problème est décelé, il faut adopter une **approche 'interservices'**. Étant donné que le *scope*, dans ce cas, dépasse votre propre équipe, vous dépendez, en tant que dirigeant, d'un autre service pour mener à bien l'exercice. Dans ce cas, le mieux est de trouver un **sponsor** qui soutienne l'exercice. Vous le préparez avec votre **collègue-dirigeant** et vous pouvez éventuellement vous faire accompagner par un **facilitateur**.

.....

Pour planifier le déroulement de l'exercice, posez-vous les **questions** suivantes :

- Qui impliquez-vous dans l'exercice et quand ?
- Quand planifiez-vous les ateliers ?
- Prévoyez-vous un accompagnement par un facilitateur interne ou externe, ou vous en occupez-vous vous-même, en tant que dirigeant ?
- Travaillez-vous en impliquant d'autres services ?
- Y a-t-il un projet de plus grande ampleur au niveau de la Direction générale ou de l'organisation, qui prévoit une phase de consolidation ?
- Quand rapporterez-vous au management ?
- ...



ÉTAPE 2 : INFORMER L'ÉQUIPE

Informez **tous les membres de l'équipe** de l'exercice (et, en fonction du *scope*, d'autres équipes/personnes impliquées).

Vous pouvez par exemple annoncer pendant une réunion d'équipe que vous aimeriez réaliser un exercice sur l'organisation du travail. Vous :

- expliquez le **scope** et l'**objectif** de l'exercice ;
- pour éviter tout malentendu, précisez également ce qui ne fait pas partie du scope ni de l'objectif de l'exercice ;
- vous concentrez sur les **avantages** de l'exercice pour l'équipe ;
- expliquez le **déroulement** de l'exercice ;
- indiquez que vous allez réaliser un premier relevé des activités en guise de **préparation**.

Demandez à l'équipe ce qu'elle en pense et si elle a d'éventuels points d'attention à signaler.

Ensemble, vous décidez de :

- l'input que l'équipe doit éventuellement vous remettre pour effectuer un premier relevé des activités, sous quelle forme et pour quand ;
- la date à laquelle l'équipe se réunit pour faire l'exercice. Idéalement, fixez trois dates pour un premier, deuxième et éventuellement troisième atelier. Si l'exercice est terminé à la fin du deuxième atelier, vous pouvez annuler la troisième date.



ÉTAPE 3 : PRÉPARER LE CONTENU DE L'EXERCICE D'ÉQUIPE

En tant que **dirigeant**, vous préparez en principe seul l'exercice sur le plan de son contenu. Si vous n'avez pas une vision claire de 'qui travaille sur quoi' dans l'équipe, demandez de l'input à l'équipe.

Pour cette préparation, vous :

1. dressez un relevé des activités (actuelles et futures) du service ;
2. indiquez qui s'occupe actuellement de quelle activité ;
3. calculez le nombre de personnes impliquées dans cette activité.

Vous obtenez ainsi un **premier relevé des activités du service et de 'qui travaille sur quoi'**.

Les trois étapes sont développées plus en détail ci-après.

1. Etablir un relevé des activités du service

Outre vos connaissances du service et l'input que vous avez éventuellement reçu des membres de l'équipe, les informations suivantes peuvent être **utiles** pour établir le relevé des activités :

- le contrat d'administration/plan d'administration/plan de management : objectifs stratégiques et opérationnels
- le catalogue des produits et services
- les cycles d'évaluation : les objectifs de prestation de l'équipe, les objectifs de prestation individuels et éventuellement les finalités de la description de fonction
- les analyses de processus
- les mesures de la charge du travail
- les mesures de la satisfaction des clients
- la concertation avec les parties prenantes
- les tableaux de tri pour l'archivage
- ...

En structurant et en harmonisant les informations, vous obtenez un **(premier) relevé des activités du service**. Celui-ci reprend :

- les **activités récurrentes** du service ;
- les **projets** qui ne font pas partie des activités récurrentes ;
- les (nouvelles) **futures activités** récurrentes (ou projets), qui sont déjà connues.



TRUCS ET ASTUCES

Excel

Utilisez un outil comme Excel pour tout noter et obtenir un relevé visuellement parlant. Vous trouverez un **template Excel** en annexe de la publication *Team-up* sur Fedweb⁵.

Exemple :

1	Traiter les demandes d'asile
1.1	Préparer l'audition du demandeur d'asile
1.1.1	Contrôler les invitations à l'audition

Formulation

Décrivez les activités sous la forme d'un **verbe et d'un complément direct**. Les membres de l'équipe se concentreront ainsi sur **ce qu'il faut faire** et non pas sur ce qu'il faut connaître (connaissances d'une certaine législation ou de l'utilisation d'un certain outil, par exemple).

Écrivez par exemple : « assurer le suivi des dépenses » et pas « Navision » (qui est un outil de comptabilité).

Les connaissances attendues de l'outil Navision dépendent de ce que vous en faites. Soit ici, assurer le suivi des dépenses. Le collaborateur doit pouvoir consulter l'outil, mais ne doit pas savoir introduire de dépenses, par exemple.

Structure

Prévoyez une **hiérarchie** dans la liste des activités. Travailler avec des chiffres et/ou des lettres permet de garder une certaine structure dans les activités.

Exemple : 1. Gérer le budget ; 1.1. Assurer le suivi des dépenses

⁵ www.fedweb.belgium.be > Publications > Team-up



Au fil des niveaux, le verbe est de plus en plus précis.

*Exemple : 1. **Gérer** le budget ; 1.1. **Assurer** le suivi des dépenses*

Le premier niveau dans la liste des activités – même si vous ne vous en rendez pas vraiment compte – est souvent celui des processus⁶. La différence entre un processus et une activité n'est pas toujours évidente. Ne vous inquiétez pas : en fractionnant les processus, vous arriverez au niveau des activités.

Lister toutes les activités et les structurer ensuite aide à ne pas en oublier (toutes ne sont peut-être pas liées aux processus de base du service).

Niveau de détail

Divisez les activités en tâches **en fonction de 'qui fait quoi' dans l'équipe**. Pour chaque ligne du tableau Excel, il faut savoir qui s'en charge. **Si certaines personnes ne s'occupent que d'une partie de l'activité, continuez à la fractionner.**

Dans certains cas, il est utile d'aller un peu plus dans le détail, voire jusqu'au niveau de la tâche. Par exemple :

- pour les services d'appui administratif, parce que le travail est souvent divisé en tâches réparties entre collègues ;
- en cas de départ d'un ou de plusieurs collaborateurs, pour avoir une vue claire du transfert des connaissances qu'il faut éventuellement prévoir ;
- si vous êtes un nouveau dirigeant et souhaitez savoir clairement ce que font vos collaborateurs.

Essayez de garder **une vue d'ensemble** (macro). N'allez pas trop dans les détails, sinon le tableau devient difficilement exploitable. Si au cours de l'exercice, il s'avère que vous avez besoin de plus de détails, vous pourrez encore compléter le tableau à ce moment-là.



Couleur

Faites ressortir les **(nouvelles) futures activités** (ou projets) en leur attribuant une certaine couleur. Vous pourrez ainsi plus facilement les distinguer des autres. Vous attribuerez ces activités à un ou plusieurs collaborateurs à la *Partie 3* (voir p. 47).

Liens

Pour chaque activité, établissez si possible un lien avec les **objectifs stratégiques et opérationnels** de l'organisation. Il vous suffit d'ajouter une colonne supplémentaire au tableau Excel (lien stratégie, contrat d'administration, plan d'administration). Organiser les activités de cette manière permet de les aligner sur la structure du contrat d'administration ou du plan d'administration de l'organisation. Cela aide aussi le management à comprendre facilement les éventuels rapports.

Faites aussi le **lien avec ce qui se passe** dans l'organisation. Si l'organisation est par exemple en pleine mesure du travail ou d'analyse de processus, essayez de faire le lien.

2. Indiquer qui s'occupe actuellement de quelle activité

Mettez un « 1 » dans le tableau Excel pour chaque **personne qui réalise** cette activité.
Exemple fictif :

		Marie L.	Leo C.	Fabien B.	Philippe S.	Anne B.	Mathilde D.	Sofie M.	Serge O.
1	Traiter les demandes d'asile	1	1	1	1	1	1	1	
1.1	Préparer l'audition du demandeur d'asile	1	1	1	1	1	1		
1.1.1	Contrôler les invitations à l'audition	1				1			



IMPORTANT

- « Qui s'occupe actuellement de quelle activité » signifie qui a cette activité dans son ensemble de tâches, **de qui attend-on que cela soit fait**. La personne ne doit pas nécessairement y travailler chaque jour. Il peut s'agir d'une activité qui n'est réalisée qu'une fois par an, ou d'une activité hebdomadaire ou quotidienne, ... Il faut qu'il **ait clairement été convenu que c'est cette personne qui est chargée de l'activité en question**.

Si une personne vient en aide ponctuellement à un collègue, parce qu'elle se trouvait justement là à ce moment, il est inutile de mentionner un « 1 » dans le tableau. L'activité en question ne fait en effet pas partie 'officiellement' de son ensemble de tâches.

- Cette étape **ne sert pas à définir qui pourrait/voudrait** se charger de l'activité ! Cette question peut être abordée dans une étape ultérieure, lorsqu'il faut déterminer l'organisation du travail souhaitée (voir *Etablir éventuellement une nouvelle répartition des tâches*, p. 52), c'est-à-dire en voyant s'il est nécessaire de redistribuer ou de transférer des tâches.



TRUCS ET ASTUCES

- Si des membres de l'équipe **ne s'occupent qu'en partie** d'une activité, **subdivisez-la**. Un « 1 » dans le tableau Excel signifie que la personne **effectue** l'activité en question de **A à Z**.
- Laissez de préférence **ouvertes les activités futures** qui n'ont pas encore été lancées et pour lesquelles personne n'a encore été désigné. Chaque membre de l'équipe peut ainsi manifester son éventuel intérêt pour une activité future durant l'exercice d'équipe.
- Certaines équipes ont tendance à vouloir distinguer visuellement la personne qui se charge quotidiennement de l'activité de son back-up occasionnel (mais officiel), par exemple en l'indiquant en italique. Ceci dit, dans la plupart des cas, cela alourdit l'exercice sans apporter de réelle valeur ajoutée. Mieux vaut alors ajouter les points d'attention (par exemple qu'il s'agit d'un back-up occasionnel) dans une colonne « commentaire » et indiquer simplement un « 1 » pour le back-up.

3. Calculer le nombre de personnes impliquées dans chaque activité

Excel peut calculer automatiquement le nombre de personnes qui travaillent sur une activité en additionnant toutes les personnes avec un « 1 » pour l'activité en question. Vous obtenez ainsi **une vue d'ensemble du travail de chacun** ainsi qu'un aperçu des activités qui occupent plusieurs membres de l'équipe (**dispersion élevée**) et de celles sur lesquelles ne travaille qu'une seule personne (**faible dispersion**).

Exemple fictif :

		Marie L.	Leo C.	Fabien B.	Philippe S.	Anne B.	Mathilde D.	Sophie M.	Serge O.	Total personnes
1	Traiter les demandes d'asile	1	1	1	1	1	1	1		7
1.1	Préparer l'audition du demandeur d'asile	1	1	1	1	1	1			6
1.1.1	Contrôler les invitations à l'audition	1				1				2



ÉTAPE 4 : PRÉPARER LE SCÉNARIO DE L'EXERCICE D'ÉQUIPE

Vous devez non seulement préparer l'exercice au niveau du contenu, mais vous devez aussi réfléchir à **la façon dont vous structurez l'exercice d'équipe**. Les questions suivantes peuvent vous y aider :

- Combien de temps prévoyez-vous avec votre équipe pour réaliser l'exercice ?
 - Communiquez-vous le premier relevé des activités à l'avance pour que les membres de l'équipe puissent déjà y jeter un oeil, ou pas ?
 - Y a-t-il des activités pour lesquelles il vous faudrait plus d'informations ou pour lesquelles vous souhaitez avoir le feedback des collaborateurs ?
 - Comment veillez-vous à impliquer chaque membre de l'équipe ?
 - Comment envisagez-vous la participation, l'interaction et l'engagement de chacun ?
 - Discutez-vous simplement ? Ou travaillez-vous avec des post-it, un flip-chart, ... ?
 - Comment parviendrez-vous à des décisions ?
- ...

Vous trouverez un **exemple de scénario** en annexe de la publication *Team-up* sur Fedweb⁷.



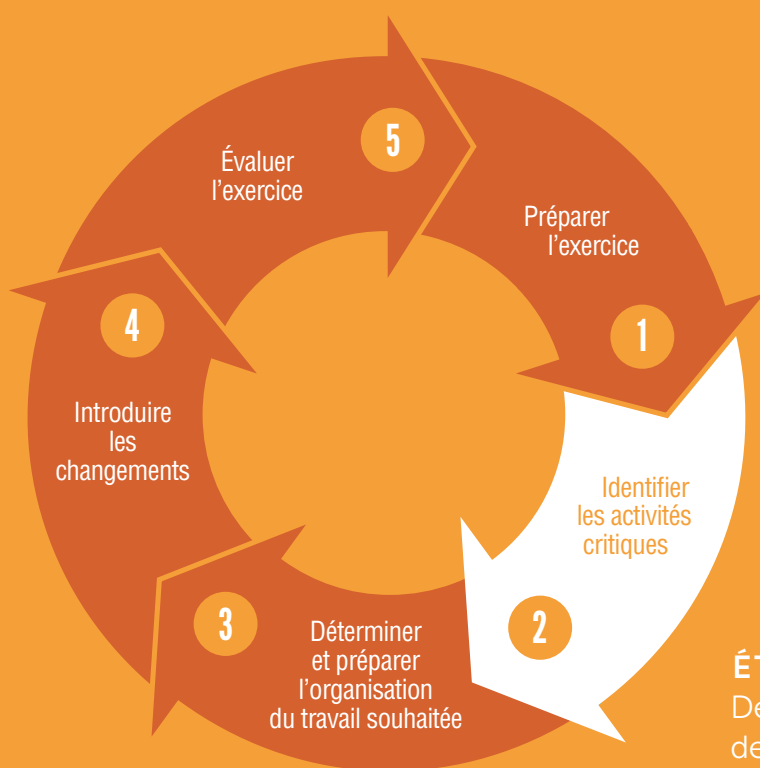
TRUCS ET ASTUCES

Si **l'équipe collabore de manière efficace et transparente**, si elle a déjà **réalisé un exercice similaire** par le passé et que celui-ci s'est bien déroulé, vous pouvez **communiquer à l'avance** le premier relevé des activités du service et de 'qui travaille sur quoi'. Cela vous permettra de gagner du temps lors de l'exercice de groupe. Dans ce cas, vous devez bien évidemment expliquer oralement à votre équipe la raison et le déroulement de l'exercice. De cette manière, le cadre est clair et chacun peut alors déjà réfléchir aux éventuelles lacunes ou inexactitudes dans le relevé que vous avez réalisé. Précisez clairement qu'il s'agit d'un document de travail à discuter lors d'une prochaine réunion.

Dans d'autres situations, il est préférable que vous expliquiez la préparation oralement le jour de l'exercice, sans envoyer le document à l'avance.

⁷ www.fedweb.belgium.be > Publications > Team-up

PARTIE 2: IDENTIFIER LES ACTIVITÉS CRITIQUES DU SERVICE



.....

ÉTAPE 1 (p. 35)
Faire un état des lieux des activités du service et du travail de chacun

ÉTAPE 2 (p. 37)
Détecter les risques de discontinuité et de qualité insuffisante

.....

ÉTAPE 3 (p. 41)
Prioriser les activités

Dans cette deuxième partie, les étapes décrivent **comment l'équipe** peut **identifier** les **activités critiques** du service. L'équipe discute de votre préparation - c'est-à-dire du premier relevé des activités du service et de 'qui travaille sur quoi' - la retravaille et l'utilise comme base pour la suite.

Le **scénario**⁸ peut servir de source d'inspiration pour guider l'équipe dans cette étape.



ÉTAPE 1 : FAIRE UN ÉTAT DES LIEUX DES ACTIVITÉS DU SERVICE ET DU TRAVAIL DE CHACUN

Au cours de cette étape, l'équipe **affine et corrige votre préparation**. Elle livre ainsi un **état des lieux** validé des activités du service et de la répartition des activités (qui fait quoi).

Le but de cette étape n'est **pas** que l'équipe réfléchisse à **qui pourrait/voudrait se charger de telle ou telle activité** (qui pourrait/voudrait faire quoi) à l'avenir. Cette question sera abordée lorsque l'équipe déterminera l'organisation du travail souhaitée, après avoir analysé les risques (voir *Établir éventuellement une nouvelle répartition des tâches*, p. 52).

1. L'équipe valide la liste des activités du service

Présentez la liste des activités à l'équipe et expliquez comment vous l'avez réalisée (voir *Préparer le contenu de l'exercice d'équipe*, p. 24) : le template Excel, l'input utilisé, la formulation des activités, la structure, le niveau de détail, les couleurs et les liens.

Chaque membre de l'équipe donne du feedback sur la liste, ce qui permet de l'**affiner, la corriger et finalement la valider** :

- Toutes les activités récurrentes ont-elles été listées ?
- Les projets qui ne font pas partie des activités récurrentes ont-ils également été repris dans la liste ?
- Les (nouvelles) futures activités récurrentes ou projets qui sont déjà connus, figurent-ils aussi dans la liste ?
- Des compétences ont-elles été ajoutées ou retirées à la suite d'une réorganisation interne ou d'un réaménagement du paysage fédéral ?
- La structure est-elle correcte ?
- Y a-t-il d'autres remarques ?

L'input (contrat d'administration, objectifs de prestation de l'équipe, ...) dont vous vous êtes servi pour établir la liste, est mis à disposition durant l'atelier pour que les participants puissent éventuellement le consulter.

La **formulation et la validation** des activités sont importantes (même si tous les détails ne sont pas repris dans la liste) étant donné que c'est sur elles que **repose la suite de l'exercice**.

2. L'équipe valide qui s'occupe actuellement de quelle activité

Montrez maintenant les colonnes reprenant les noms des membres de l'équipe et **expliquez** que vous :

- avez mis un « 1 » dans la liste Excel à toutes les personnes pour lesquelles, selon vous, l'activité fait partie de leur ensemble de tâches actuel. Cela signifie qu'il a été convenu que cette personne se charge actuellement de cette tâche de A à Z. Il ne s'agit donc pas de quelqu'un qui pourrait/voudrait réaliser l'activité ;
- vous êtes basé sur les accords formulés dans le cycle d'évaluation et sur vos connaissances de l'équipe ;
- pouvez vous être trompé et invitez l'équipe à apporter les corrections nécessaires.

Chaque membre de l'équipe donne du **feedback** afin d'affiner la liste, de la corriger et de finalement la valider.



ÉTAPE 2 : DÉTECTER LES RISQUES DE DISCONTINUITÉ ET DE QUALITÉ INSUFFISANTE

Dans la deuxième étape, l'équipe recherche les activités pour lesquelles il pourrait y avoir, maintenant ou à terme, un **problème de continuité et/ou de qualité**.

L'équipe examine toutes les activités. Elle doit aussi passer en revue les **nouvelles/futures activités** et tenir compte des éventuelles **évolutions** qui ont été prévues pour certaines activités à court ou moyen terme (numérisation, soustraction de l'activité ou d'une partie de celle-ci, ...). Les nouvelles activités/évolutions peuvent par exemple exiger d'autres compétences.

Plusieurs causes peuvent être à l'origine de problèmes de qualité et/ou de discontinuité :

Le nombre de personnes qui travaillent sur cette activité	✓ Dispersion insuffisante
Le niveau d'expertise de ces personnes	✓ Expertise insuffisante
Les connaissances linguistiques	✓ Connaissances linguistiques insuffisantes
La motivation des personnes à travailler sur cette activité	✓ <i>Energy killer</i>
La façon dont les connaissances sur cette activité sont gérées	✓ Gestion des connaissances (KM) insuffisante : - gestion documentaire et diffusion de l'information - partage et développement des connaissances
La façon dont cette activité est organisée	✓ Efficacité insuffisante
Les moyens et l'infrastructure mis à disposition	✓ Moyens/infrastructure insuffisants
Autre ?	✓ ...

Ces causes sont analysées ci-après. Répondez aux différentes questions pour détecter les risques.



1. Dispersion suffisante ?

'Dispersion' signifie le **nombre de personnes** dans le service **qui se chargent de cette activité**. Il peut y avoir un risque de discontinuité et/ou de qualité insuffisante si **seulement une** (ou deux) **personne(s)** du service effectue(nt) cette activité. Que se passe-t-il quand elle(s) est/sont absente(s) ?

Il est intéressant de se demander combien de personnes doivent idéalement s'occuper de cette activité.

Questions d'approfondissement :

- Si seule une personne s'en charge, son absence peut-elle poser problème ?
- Si plusieurs personnes s'en occupent, vont-elles prochainement partir à la retraite, quitter l'organisation (par exemple à la suite d'une régionalisation) ou sont-elles régulièrement absentes ?



2. Connaissances, capacités et volonté suffisantes ?

• Niveau d'expertise ?

Il s'agit du **niveau d'expertise** (connaissances et compétences) lié à cette activité. Il peut y avoir un risque de qualité insuffisante si les personnes chargées de l'activité n'ont **qu'un niveau de base des connaissances et compétences** liées à celle-ci.

L'expertise de ces personnes est-elle **suffisamment présente/développée** pour mener à bien cette activité ?

• Connaissances linguistiques ?

Existe-t-il un risque de discontinuité et/ou de qualité insuffisante pour cette activité en raison d'un manque de connaissances en néerlandais, français, ... ?

• Motivation ?

Existe-t-il un risque de discontinuité et/ou de qualité insuffisante pour cette activité parce qu'elle constitue un *energy killer* pour tous les collaborateurs qui s'en chargent ?



3. Gestion des connaissances (KM) suffisante ?

Il s'agit de la gestion des connaissances requise pour la bonne exécution de l'activité en général. Cela concerne aussi bien la **gestion des connaissances explicites (gestion documentaire et diffusion de l'information)** que celle des connaissances implicites (**partage et développement des connaissances**).

L'outil 'Gérer les connaissances dans son équipe' reprend 30 bonnes pratiques KM structurées selon 5 thèmes. Il permet de se faire une idée concrète de la gestion des connaissances.

La 'Maison KM', une métaphore, dresse un aperçu de toutes les facettes du KM. Vous trouvez ces outils sur Fedweb⁹.

Il se peut, par exemple, que l'équipe ne prête pas suffisamment attention :

- à la gestion documentaire (règles peu claires, absence de bonne structure, ...);
- à intégrer systématiquement les leçons apprises dans sa méthode de travail ;
- aux accords en matière de circulation de l'information ;
- à acquérir la nouvelle expertise requise pour (continuer à) bien effectuer l'activité ;
- ...

Ce manque d'attention peut menacer la continuité et la qualité de l'activité.

L'équipe gère-t-elle suffisamment les connaissances liées à cette activité ?

⁹ www.fedweb.belgium.be > A propos de l'organisation > Gestion des connaissances



4. Efficacité ?

Pour vérifier l'efficacité d'une activité, analysez-en les éventuels gaspillages¹⁰. Ces gaspillages peuvent en effet entraîner une discontinuité et/ou une baisse de la qualité des services. Il peut s'agir :

- d'étapes inutiles ;
- d'un nombre trop élevé de parties impliquées dans l'activité ;
- ...

L'équipe peut se rendre compte que certaines activités ne sont pas réalisées de la manière la plus efficace, mais se déroulent quand même de cette façon parce qu'elles sont organisées ainsi depuis des années.

L'équipe réalise-t-elle l'activité de façon suffisamment efficace ?



5. Moyens/infrastructure ?

Existe-t-il un risque de discontinuité pour cette activité en raison d'un manque d'infrastructure ou de moyens ? (par exemple : outil de gestion documentaire pas assez performant, budget insuffisant pour de la consultance, besoin d'un accès à internet, d'un ordinateur portable, de salles de réunion avec wifi, ...)



6. Autres causes ?

Existe-t-il d'**autres causes** de discontinuité et/ou de qualité insuffisante ?

Notez les réponses à ces questions dans le tableau **Excel**¹¹ et ajoutez si besoin des explications supplémentaires.



TRUCS ET ASTUCES

Si, au cours de cette étape, des pistes ou de l'input intéressant apparaissent pour le plan d'action, vous pouvez déjà en prendre note, par exemple sur un flip-chart.

¹⁰ Cela s'inscrit dans la philosophie *Lean*, qui se concentre normalement sur les processus. Mais vous pouvez aussi voir s'il y a des gaspillages au niveau de certaines activités.

¹¹ Vous trouverez un template Excel en annexe de la publication *Team-up* sur Fedweb (www.fedweb.belgium.be > Publications > Team-up).



ÉTAPE 3 : PRIORITISER LES ACTIVITÉS

En période de changement (réduction des moyens, réorganisation, ...), il importe que l'équipe se concentre sur l'**essentiel** et s'accorde sur les activités qui appartiennent à ses **missions de base** et sur celles qui n'en font pas (ou plus) partie. L'objectif est de définir ce dans quoi l'équipe doit davantage ou éventuellement moins investir l'année prochaine. Après avoir fait la liste de ses activités (étape 1) et avoir détecté les risques (étape 2), l'équipe se demande **si elle fait ce qu'il faut** et classe les activités par priorité. Cela lui permet ensuite de planifier l'organisation future du travail et de mettre en place des actions d'amélioration (voir *Déterminer et préparer l'organisation du travail souhaitée*, p. 47).



IMPORTANT

C'est une **étape stratégique** de l'exercice. L'équipe **prend le temps de s'arrêter** sur ce qu'elle fait.

1. Faisons-nous ce qu'il faut ?

L'équipe passe en revue les activités avec un regard critique. Elle se penche d'abord sur les **bénéficiaires ou les clients** pour répondre aux questions suivantes :

- Quelles activités voulons-nous renforcer ou initier ?
- Quelles activités voulons-nous maintenir ?
- Quelles activités voulons-nous supprimer (progressivement) ?

Il se peut que l'équipe fournisse certains services parce qu'elle le fait depuis des années, alors que les besoins du client – voire le client même – ont entre-temps évolué.

Qui est le client ?

- Qui sera impacté si l'équipe investit plus ou moins dans une activité précise ?
- Y a-t-il des clients prioritaires par rapport à d'autres (par exemple : clients internes versus clients externes, petits clients versus gros clients, obligations légales, ...) ?

Dans l'aperçu des activités du service, indiquez qui est le client (par exemple, en ajoutant une colonne supplémentaire).

Quels sont les besoins du client ?

- De quoi le client a-t-il surtout besoin et qu'est-ce qui est peut-être moins important pour lui ?
- Y a-t-il des activités que nous faisons actuellement qui n'ont pas d'importance pour le client ?
Y a-t-il des activités qui l'intéressent moins, voire pas du tout ?
- Y a-t-il des activités que nous ne faisons actuellement pas et qui sont importantes pour le client ?
- Quels sont les effets pour le client si les activités sont interrompues ou de moindre qualité ?



IMPORTANT

A cette étape, il est essentiel de bien connaître les besoins du client. **Une enquête auprès des clients ou une concertation avec les parties prenantes** peut apporter un input supplémentaire. En toute logique, l'organisation a dû mener pareille enquête ou concertation lors de l'élaboration du contrat d'administration et du plan d'administration, par exemple. Ces documents peuvent dès lors être particulièrement utiles. Vous pouvez également inviter quelques clients pour tester certaines idées.

Y a-t-il des activités que nous devrions ajouter ou, au contraire, supprimer ?

L'exercice n'entraînera que rarement une modification complète des missions du service. Bien souvent, les **missions** sont **fixées par la loi**. Des **changements** sont par contre **possibles au niveau des activités** parce qu'elles se trouvent à un niveau inférieur. Vous pouvez donc remettre en question une activité sans forcément toucher aux missions. L'objectif est de vérifier :

- si **ce que fait l'équipe** apporte une **plus-value suffisante** au client compte tenu de l'investissement que cela demande à l'équipe ;
- dans quoi l'équipe peut **innover** et si elle peut développer de nouveaux produits et/ou services pour répondre aux besoins du client.

Le tableau ci-dessous peut aider l'équipe à **classer** les activités par **priorité**.

3	<p>HAUTEMENT PRIORITAIRE Nous voulons renforcer cette activité ou initier une nouvelle activité.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ L'activité est hautement prioritaire pour le client. Nous le savons grâce aux connaissances que nous avons de notre client ou grâce à de récents sondages auprès des clients et/ou parties prenantes. ✓ L'activité est hautement prioritaire pour le management l'année prochaine. Elle est reprise dans la note de politique, le contrat d'administration, le plan d'administration, ... ✓ L'activité est hautement prioritaire pour l'équipe l'année prochaine. L'équipe veut absolument y investir. ✓ L'activité constitue actuellement un dossier brûlant. L'actualité nous oblige à y investir.
2	<p>PRIORITAIRE Nous voulons maintenir cette activité.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ C'est une obligation légale. Elle ne peut en aucun cas être supprimée ou suspendue. ✓ On fait énormément appel au service pour cette activité ; les clients en sont très satisfaits ; c'est une activité qu'ils pourraient difficilement réaliser eux-mêmes ; il y aurait trop de plaintes si nous supprimions cette activité, ...
1	<p>MOINS PRIORITAIRE Nous voulons (progressivement) supprimer cette activité.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ L'activité apporte une plus-value insuffisante par rapport à l'investissement qu'elle demande. ✓ L'organisation n'est pas obligée d'assurer cette activité. ✓ L'organisation recevra peu de plaintes si elle supprime ou suspend cette activité.

Indiquez la priorité de chaque activité dans l'aperçu des activités du service. Si nécessaire, ajoutez des activités.



IMPORTANT

Prendre le temps de se pencher sur les activités actuelles de l'équipe et les classer par priorité n'est pas simple et peut même être **délicat**. Les gens sont généralement attachés à leurs activités/tâches. Cela peut leur causer un choc de voir qu'une activité ne répond en définitive pas aux besoins du client ou n'est pas considérée comme prioritaire et risque dès lors d'être supprimée. Si certains peuvent le ressentir comme une vive déception, d'autres seront quant à eux soulagés.



TRUCS ET ASTUCES

Si l'équipe n'arrive pas à s'accorder sur les priorités, voyez si elle parvient à être unanime sur ce qui n'est pas prioritaire.

2. Qu'en est-il des priorités individuelles ?

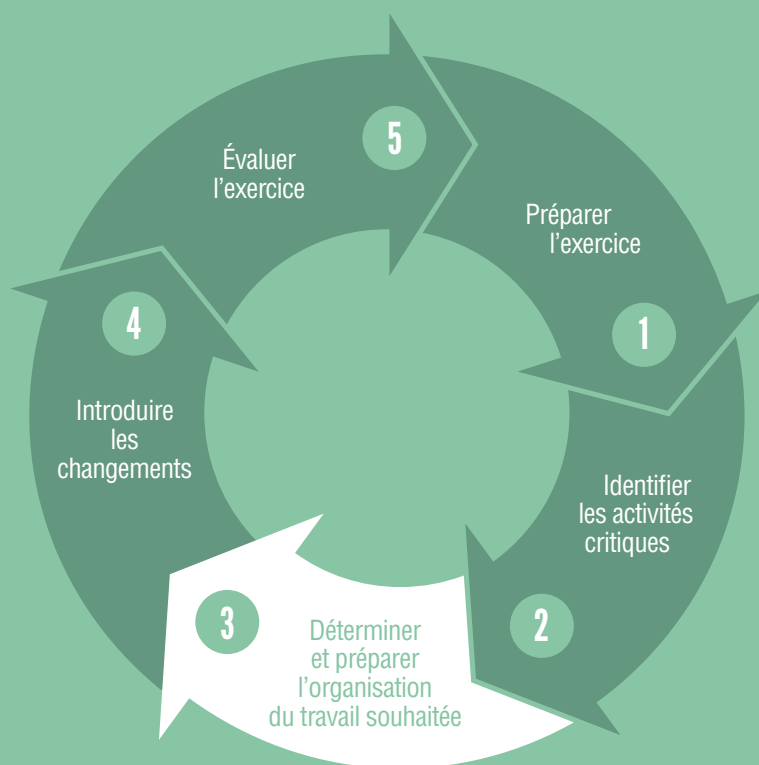
L'atteinte des objectifs du service - et donc la continuité et le niveau de qualité des services - repose sur la motivation au sein de l'équipe. Veillez à sonder les **priorités ou préférences individuelles** des membres de l'équipe (en fonction de leur développement et/ou carrière) et analysez dans quelle mesure il est possible de trouver un équilibre entre les priorités du management, celles de l'équipe et celles de chaque membre de l'équipe. Chaque membre doit ainsi se demander : dans les activités dont je m'occupe,

- quelles sont celles qui me plaisent/me donnent de l'énergie (**energy givers**) ? Pourquoi ?
- quelles sont celles qui ne me plaisent absolument pas/me prennent toute mon énergie (**energy killers**) ? Pourquoi ?

Personne ne peut, tout au long de sa carrière, ne faire que des activités qui lui plaisent. Mais **il est important d'en parler en équipe**.

- Les membres de l'équipe apprennent à mieux connaître les préférences de chacun (ce qui peut parfois entraîner des surprises car ce n'est pas parce qu'on fait bien quelque chose qu'on aime forcément le faire) ;
- Ils peuvent davantage tenir compte des préférences de leurs collègues quand ils veulent faire appel à eux ;
- Parfois, il est possible de prendre en compte les préférences des membres de l'équipe lors de l'attribution de nouvelles tâches ou de transfert de tâches (voir *Établir éventuellement une nouvelle répartition des tâches*, p. 52).

PARTIE 3: DÉTERMINER ET PRÉPARER L'ORGANISATION DU TRAVAIL SOUHAITÉE



ÉTAPE 1 (p. 51)
Déterminer s'il faut
apporter des modifications
et lesquelles

ÉTAPE 2 (p. 54)
Etablir un plan
d'action

Dans la **Partie 2** (voir p. 33), l'équipe a :

1. réalisé un état des lieux des activités du service et de 'qui travaille sur quoi' ;
2. identifié les risques de discontinuité et de qualité insuffisante ;
3. recherché les priorités.

Le résultat de la **Partie 2** consiste en **un aperçu des activités critiques** (les activités prioritaires avec un ou plusieurs risques de discontinuité et/ou de qualité insuffisante).

Dans la **Partie 3**, l'équipe se demande **comment gérer ces activités critiques, en fonction des moyens disponibles**. Il y a rarement de solution idéale en période de restriction des moyens. La plupart du temps, l'équipe ne pourra pas investir comme elle le voudrait dans toutes les activités prioritaires ni dans celles qui apparaissent critiques. Il y aura toujours un élément pour lequel il sera impossible de garantir la continuité et/ou le niveau de qualité. L'équipe devra donc **faire des choix**.



Dans la **Partie 3**, l'équipe décrit clairement la façon dont elle souhaite organiser le travail à l'avenir et y associe un plan d'action établi sur la base des risques identifiés, des priorités et des moyens disponibles. Pour ce faire, elle passe par **deux étapes** :

1. elle **décide s'il faut apporter des modifications** aux **activités** du service et à la **répartition du travail** (qui fait quoi ?) ;
2. elle **formule** les **actions** nécessaires **pour faire fonctionner la nouvelle répartition du travail et continuer à diminuer les risques** de discontinuité et de qualité insuffisante.

Concrètement, l'équipe travaille avec **deux outils** pour tout noter :

1. le **tableau Excel** pour visualiser l'organisation du travail souhaitée ;
2. un **flip-chart** ou un tableau Word pour noter toutes les actions à entreprendre au niveau de l'équipe.



TRUCS ET ASTUCES

- Les changements liés à 'qui fait quoi' dans le tableau Excel sont en principe structurels. Le plan d'action est limité dans le temps et constitue un fil conducteur qui aide l'équipe à implémenter les changements. Si vous ajoutez une personne supplémentaire à une activité dans le tableau Excel, n'oubliez pas de prévoir des actions (dans le plan d'action) qui permettent à cette personne de s'intégrer ou de se former, par exemple.
- Les étapes de la *Partie 3* énumérées ci-dessus semblent bien distinctes, mais en pratique, elles se chevauchent et ne respectent pas toujours l'ordre établi.

Perception de l'exercice par l'équipe et lien avec les cycles d'évaluation

Quand il y a des changements dans le travail de l'équipe, la répartition du travail, la manière de collaborer, d'échanger et de développer de l'expertise, d'effectuer des rapportages, ... il y a toujours un impact sur les collaborateurs. Ils se défont de leurs habitudes, abandonnent éventuellement des tâches qu'ils aiment faire et sortent parfois de leur zone de confort, par exemple s'ils doivent prendre en charge de nouvelles/d'autres activités et laisser tomber celles qu'ils maîtrisent.

Accepter le changement ne se fait pas sans difficulté. Il y a souvent, dans un premier temps, une certaine résistance face au changement, voire de la colère, qui est ensuite suivie par une phase que l'on pourrait qualifier de deuil. Tenez compte de la manière dont l'équipe **vit ce changement** et **impliquez activement** chacun de ses membres dans l'exercice, particulièrement quand l'équipe détermine la façon dont elle souhaite organiser le travail à l'avenir et élabore un plan d'action. Dans tous les cas, faites preuve de tact, d'empathie et d'écoute pour accompagner le changement au sein de l'équipe¹².

Faites aussi le lien avec les profils de compétences et les plans de développement. Si l'exercice se déroule en automne, vous pouvez facilement faire le **lien avec les entretiens de planification**.

¹² La courbe du changement de Kübler Ross aide à comprendre les différentes phases du changement. Voir COMM Collection n° 29 [Communiquer en situation de changement](#).



IMPORTANT

Certaines équipes décideront de **ne rien changer de façon radicale** et de n'établir **aucun plan d'action**. Dans certains cas, le changement n'est pas nécessaire. Dans d'autres cas, le contexte n'est pas (encore) propice au changement. Les changements se font **par étapes** : mieux vaut que **chaque chose se fasse en son temps** plutôt qu'agir avec précipitation et sans le soutien de l'équipe. Le fait que toute l'équipe ait discuté **ensemble** de ses missions de base et des risques de discontinuité et de qualité insuffisante est déjà un **résultat en soi**.



ÉTAPE 1 : DÉTERMINER S'IL FAUT APPORTER DES MODIFICATIONS ET LESQUELLES

L'équipe détermine s'il faut **modifier des activités** du service et la **répartition des tâches**. Elle fait ainsi un **nouvel état des lieux**, cette fois-ci de la situation à réaliser. Ce nouvel état des lieux contribue à diminuer les risques de discontinuité et de qualité insuffisante.

1. Faire des choix au niveau des activités

Que voulons-nous renforcer ?

Il est impossible d'investir dans toutes les activités. L'équipe se concentre donc sur **les plus critiques**, soit celles qui ont **le plus d'impact** en cas de discontinuité et/ou de qualité insuffisante, et **une forte probabilité** que cela se produise.

Pour toutes les activités critiques, l'équipe se pose les questions suivantes :

- Quel est l'impact si nous ne faisons rien ?
- Pour qui ?
- Quelle est la probabilité que cela arrive (improbable, peu probable, probable, très probable) ?

Partant des réponses à ces questions, l'équipe décide dans quelles activités investir l'année prochaine ou les deux prochaines années, et dans quelles activités, si nécessaire, moins s'engager (éventuellement de manière temporaire). Elle met en couleur toutes les activités critiques dans lesquelles elle décide d'investir en fonction des moyens disponibles. L'objectif est de leur **trouver des solutions** visant à éliminer au maximum le risque de discontinuité et/ou de qualité insuffisante.

Qu'arrêtons-nous de faire ? Que faisons-nous 'moins' ?

L'équipe analyse en même temps s'il y a des **activités non prioritaires** :

- qui peuvent être supprimées ;
- dans lesquelles elle peut (éventuellement temporairement) moins investir, par exemple en les réalisant de manière moins fréquente, moins approfondie, plus efficace, ...

Objectif : déterminer s'il est possible de **libérer d'éventuelles ressources** pour les investir dans les activités critiques que l'équipe a choisies.

2. Établir éventuellement une nouvelle répartition des tâches

Qui fait quoi ?

Dans la *Partie 2* (voir p. 33), l'équipe a mis le doigt sur les problèmes de dispersion. **Une dispersion insuffisante** est l'une des causes de discontinuité et/ou de qualité insuffisante. En **modifiant la répartition des tâches**, vous pouvez y remédier et **renforcer** ou au contraire **affaiblir** certaines activités.

L'équipe se penche maintenant sur la dispersion des activités critiques mises en couleur, c'est-à-dire sur le nombre de collaborateurs qui travaillent sur ces activités critiques. Elle examine ce qui, dans la répartition du travail, diminuerait le risque et s'il est possible de transférer certaines activités/tâches dans l'équipe. **Un autre membre de l'équipe** dispose-t-il actuellement de l'**expertise** requise (connaissances et compétences) pour réaliser cette activité ? En d'autres termes : une personne de l'équipe qui ne se charge normalement pas de l'activité peut-elle assurer un remplacement de qualité suffisante ?

- Si c'est le cas, il est possible de transférer la tâche. On augmente ainsi le nombre de collaborateurs qui travaillent sur l'activité en question.
- Si ce n'est pas le cas, l'équipe examine
 - si un autre membre de l'équipe dispose des compétences pour **apprendre** à réaliser cette activité ;
 - si **un autre membre de l'organisation** dispose de l'expertise requise pour réaliser cette activité ou des compétences pour apprendre à l'exécuter.



IMPORTANT

- Vous ne devez pas obligatoirement établir une nouvelle répartition des tâches. Si elle était déjà bonne, vous pouvez tout simplement la conserver.
- L'objectif n'est évidemment **pas** de renforcer des activités prioritaires **au détriment d'autres activités prioritaires**, sous peine de créer un risque supplémentaire de discontinuité.
- Si le **volume de travail** est **trop important**, examinez avec le membre de l'équipe en question s'il est possible (temporairement ou de façon permanente) de diminuer ou d'interrompre son investissement dans une autre activité.



- Ce n'est pas parce qu'un collègue dispose par exemple des compétences pour apprendre une activité qu'il a forcément l'envie de le faire. Si une activité doit être renforcée mais que ce renforcement est un véritable **energy killer** pour les collègues impliqués, l'équipe cherche ensemble une solution (par exemple : répartir les *energy killers*).

Attribuez également, dans cette étape, les **nouvelles activités** à un ou plusieurs membres de l'équipe en toute transparence.

Vous pouvez **rendre plus visuelle** la nouvelle répartition des tâches dans le tableau Excel (ajouter un « 1 » chez la personne qui va également s'occuper de l'activité, supprimer un « 1 » chez celle qui ne s'en charge plus).



TRUCS ET ASTUCES

Si, à cette étape, l'équipe a déjà des **pistes pour le plan d'action**, elle peut les **noter sur le flip-chart** ou dans la colonne 'Remarques' du tableau Excel.

Si l'équipe envisage de supprimer certaines activités, mieux vaut qu'elle se concerte avec **le management** et que celui-ci **marque** éventuellement **son accord**.

Résumez les raisons qui justifient certains choix. Vous pourrez en avoir besoin pour rapporter les décisions, comme aide-mémoire lorsque vous répèterez l'exercice l'année prochaine ou lors de l'implémentation des changements.



ÉTAPE 2 : ÉTABLIR UN PLAN D'ACTION

Une fois que l'équipe a décidé des activités dans lesquelles investir en fonction des moyens disponibles, et qu'elle a fixé la façon dont elle souhaite dans le futur répartir le travail, elle peut s'atteler à un plan d'action.

Les modifications liées à 'qui fait quoi' dans le tableau Excel sont en principe structurelles. Le plan d'action est normalement limité dans le temps et sert de fil conducteur à l'équipe pour implémenter les changements. L'équipe analyse **ce qu'il** faut faire (et comment), **qui** va le faire et (pour) **quand**, et ce, afin de concrétiser la nouvelle répartition du travail et de réduire les risques résiduels identifiés.

Pour rappel : le plan d'action et le tableau Excel qui identifie 'qui fait quoi' interagissent.

Quelques exemples :

- L'équipe peut à la base choisir de renforcer une activité en ajoutant un collègue, mais se rendre compte que son choix n'est pas réaliste lorsqu'elle élabore son plan d'action.
- Parfois, l'équipe décide au même moment, activité par activité, si le renforcement doit se faire en ajoutant une personne à l'activité (tableau Excel) et/ou en modifiant la méthode de travail (plan d'action).

1. Formuler des actions (qui et quoi ?)

Tout plan d'action débute par la formulation d'actions. Il peut s'agir :

- de **quick wins**, à savoir des actions qui nécessitent peu d'investissement mais font une grosse différence ;
- d'actions avec un **scope plus restreint**, par exemple le transfert des connaissances entre deux personnes de l'équipe ;
- de vrais **projets d'amélioration** qui impliquent toute l'équipe ou une grande partie de celle-ci.

L'équipe formule des actions réalisables **à son niveau**. Elle se demande **ce qu'elle peut faire elle-même**.

Plusieurs types d'actions sont envisageables :

- **Des actions qui visent à faire valider les missions nouvellement modifiées**
 - Quelles étapes l'équipe doit-elle prévoir pour supprimer certaines activités, les réduire ou en ajouter des nouvelles ?
 - Qui impliquer ?
 - Qui approuve ?
 - Quelle communication prévoir ? (élaborer un plan de communication : qui communique quoi, à qui, de quelle façon et quand ?)
- **Des actions qui visent à faire fonctionner la nouvelle répartition du travail**
Si, suite à la nouvelle répartition du travail, un collaborateur s'occupe d'une nouvelle activité pour laquelle il n'a pas encore suffisamment d'expertise, il planifie des actions pour acquérir rapidement cette expertise.
- **Des actions qui visent à éliminer les éléments bloquants** pour certaines activités identifiées comme critiques (qu'il s'agisse ou non d'une activité à laquelle une personne supplémentaire a été attribuée).

Par exemple, si l'équipe constate qu'elle ne dispose que de connaissances de base pour une activité qui va gagner en importance au cours des prochaines années, elle doit prévoir d'autres actions que si elle était experte en la matière mais était confrontée à un problème d'absentéisme ou de gestion documentaire.

L'équipe voit quels problèmes ressortent de l'analyse des risques. En fonction des résultats et des moyens disponibles, elle formule les actions adéquates :



1. Répartition du travail modifiée à cause d'une dispersion insuffisante

Lorsque la dispersion n'est pas optimale, l'équipe peut **redistribuer les tâches** en fonction de sa composition (voir adaptation du tableau Excel : relevé de 'qui fait quoi'). Mais cela ne suffit pas toujours. Il faut souvent prévoir des **actions pour que cette nouvelle répartition des tâches fonctionne, par exemple des actions liées au transfert de connaissances**.

Plusieurs outils méthodologiques peuvent vous aider à soutenir le transfert des connaissances. Vous trouvez ces outils sur Fedweb¹³.

La boîte à outils SENIORS-JUNIORS décrit entre autres comment élaborer un plan de transfert des connaissances.

¹³ Voir www.fedweb.belgium.be > A propos de l'organisation > Gestion des connaissances > Transmission des savoirs SENIORS-JUNIORS.



2. Connaissances, capacités et volonté insuffisantes

Si le niveau d'expertise actuel du service n'est pas suffisant et ne permet pas de mener à bien l'activité, le plan doit intégrer des actions spécifiques pour accroître ce niveau d'expertise.

L'équipe formule des **actions pour développer l'expertise** : comment acquérir une nouvelle expertise extérieure au service/à l'organisation ? Ou comment la créer soi-même ?

Par exemple :

- en suivant une formation (standard ou sur mesure)
- en examinant de la documentation avec un collègue ou un partenaire ayant de l'expertise dans le domaine, en échangeant, en l'accompagnant sur le terrain, ...

Si un collaborateur n'est **plus motivé** pour réaliser une activité déterminée, l'équipe regarde si l'activité peut être attribuée à un autre membre de l'équipe. Elle réfléchit également à comment soutenir le collègue en question pour qu'il prenne plus de plaisir à cette activité.



3. Gestion des connaissances (KM) insuffisante

L'équipe peut améliorer la gestion des connaissances à l'aide d'un plan d'action. Il s'agit souvent d'**accords structurels** qui règlent le transfert des (nouvelles) connaissances, leur développement ou leur documentation.

L'équipe formule des **actions pour améliorer la gestion des connaissances**. L'outil Gérer les connaissances dans son équipe peut servir de source d'inspiration. Il reprend 30 bonnes pratiques relatives à la gestion des connaissances. L'objectif est de voir comment rendre l'activité plus efficace.



4. Efficacité insuffisante

Si l'activité n'est pas suffisamment efficace, cela peut entraîner des problèmes de discontinuité et porter atteinte à son niveau de qualité. L'équipe peut y remédier en éliminant les gaspillages, étape par étape.

Elle peut par exemple demander à un petit groupe d'analyser les différentes étapes de l'activité et d'ensuite proposer une solution pour la rendre plus efficace.



5. Autres causes

Si d'autres causes de discontinuité ou de qualité insuffisante sont identifiées, l'équipe doit examiner quelles actions entreprendre.

L'équipe peut par exemple mieux s'accorder en matière de télétravail de façon à pouvoir collaborer efficacement à distance.



IMPORTANT

Il se peut que l'équipe ne trouve pas de solution à une activité critique au sein même du service. Quand les solutions ne relèvent pas de la compétence de l'équipe, elle peut préparer quelques **pistes d'action qui seront prises en charge à un niveau supérieur**.

Il s'agit par exemple :

- de la redéfinition des **priorités**, en concertation avec le management.
- du renforcement d'une équipe avec un **nouveau collaborateur** : l'équipe ne possède plus le bon profil pour être back-up de la personne qui travaille seule sur une activité. Peut-être qu'un collègue d'une autre équipe peut aider ? Parfois, il faut faire appel à un externe.
- des **moyens** et de l'**infrastructure** : il peut y avoir des problèmes liés à l'infrastructure comme un outil pour la gestion documentaire, le lieu de travail, ...
- d'un **processus interservices** : un service peut par exemple être en difficulté à cause d'un autre service qui rencontre lui-même certains problèmes, ce qui bloque tout le processus.
- de l'amélioration de la **circulation de l'information** avec le management ou un autre service.

.....

Toutes ces questions nécessitent une concertation avec le management (et éventuellement d'autres services) afin de trouver des solutions structurelles et efficaces.

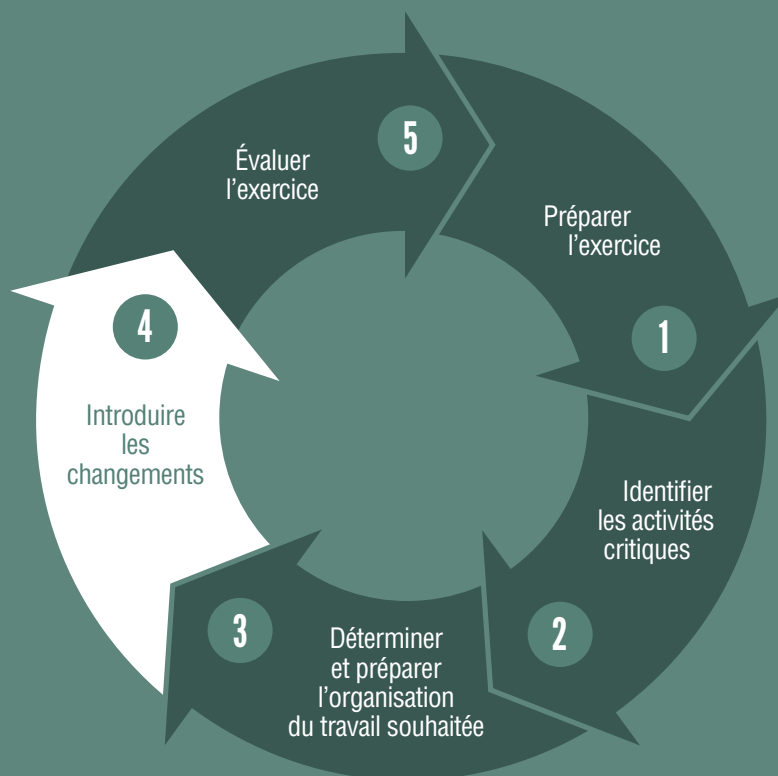
L'équipe note à part ce qui requiert une décision et/ou une (des) action(s) à un autre niveau. Elle donne des pistes de solutions pour lesquelles elle n'est pas compétente (ni pour décider, ni pour exécuter). Ensuite, elle réfléchit s'il vaut mieux soumettre toute la liste au management ou seulement une sélection.

Vous présentez cet input au management et vous vous concertez sur la suite des opérations.

2. Planifier des actions (quand ?)

La **planification des actions** dépend de la priorité que l'équipe accorde aux activités. Plus l'activité est prioritaire, plus tôt sont prévues les actions.

PARTIE 4: INTRODUIRE LES CHANGEMENTS



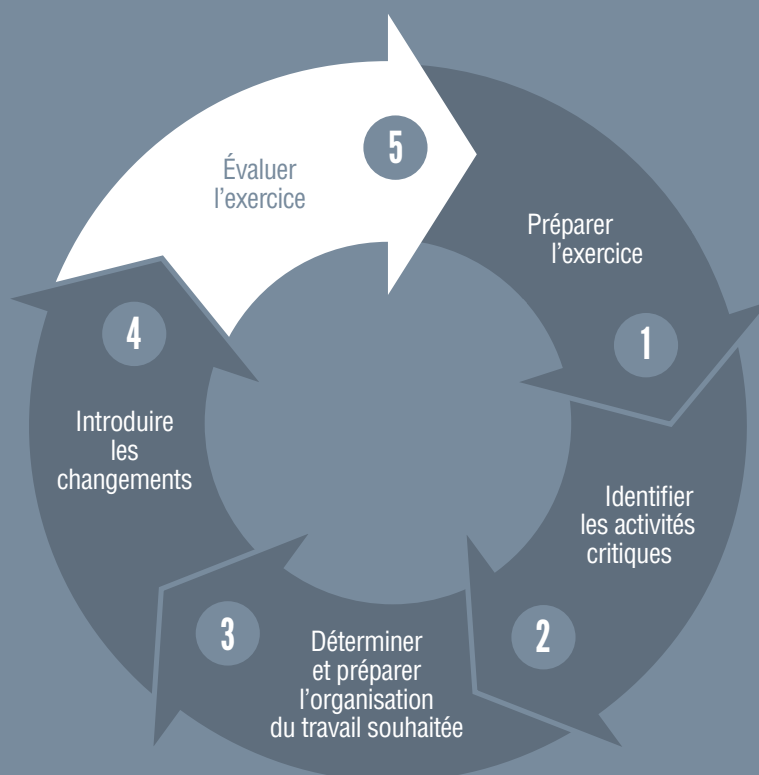
À ce stade, l'équipe a déterminé la future organisation du travail. Elle dispose d'un relevé des (futurs) activités du service et de 'qui travaille(ra) sur quoi' (la situation souhaitée). Elle a aussi formulé des actions visant à réduire autant que possible les risques de discontinuité et de qualité insuffisante.

Dans la *Partie 4*, l'équipe **exécute les accords** liés à la nouvelle répartition des tâches et au plan d'action qui lui est lié.

Veillez à ce que le plan d'action soit respecté et corrigez le tir si nécessaire. Les membres de l'équipe font **régulièrement un état des lieux** des actions dans lesquelles ils se sont engagés ou des nouvelles activités dont ils se chargent. Ce feedback peut se faire lors d'une concertation en équipe ou d'une réunion bilatérale.

Vous assurez le suivi des accords dans les cycles d'évaluation individuels.

PARTIE 5: ÉVALUER L'EXERCICE



Comme dans tout projet, l'implémentation est suivie d'une **évaluation**.

Dans la *Partie 5*, vous évaluez non seulement les résultats mais aussi le déroulement de l'exercice. Organisez une réunion de feedback avec l'ensemble de l'équipe.

A ce moment-là, vous pouvez poser les questions suivantes à votre équipe :

- Qu'avez-vous pensé de cet exercice ?
- Qu'est-ce que cet exercice a apporté à notre équipe ?
- Qu'avez-vous pensé de l'approche ?
- Qu'est ce qui, selon vous, a été facile ?
- Qu'est-ce qui, selon vous, a été difficile ?
- Quels aspects de l'exercice referiez-vous tels quels la prochaine fois et pourquoi ?
- Quels aspects de l'exercice feriez-vous différemment une prochaine fois et pourquoi ?

Etant donné qu'il y a souvent une longue période entre l'établissement du plan d'action et la réalisation de toutes les actions, il est préférable de faire une évaluation à mi-parcours juste après les ateliers. A ce moment-là, vous évaluez les ateliers, leur déroulement, leur méthodologie, ... encore fraîchement dans la mémoire des participants.

Pour le **rapportage**, pensez à faire le lien avec le contrat d'administration.

POUR CONCLURE

POUR CONCLURE

Team-up permet aux équipes de **prendre le temps** de s'interroger : que faisons-nous ? Faisons-nous ce qu'il faut ? Et si oui, est-ce que nous le faisons bien ? Dans quoi voulons-nous investir ? Et dans quoi voulons-nous moins investir, voire ne plus investir du tout ? Comment nous y prendre concrètement ? Comment nous organiser avec les moyens disponibles ? Parfois, il est nécessaire de **faire des choix**.

Le guide propose un exercice d'équipe interactif qui apporte à la stratégie *top-down* un input *bottom-up* de toute l'équipe. L'équipe **devient plus forte** car elle établit elle-même un plan d'action à son niveau. Elle devient plus performante car elle met ce plan d'action en oeuvre et prend la direction qu'elle souhaite, dans un contexte de changement permanent et de restriction des moyens.

L'exercice rapproche l'équipe et constitue un **levier du changement en équipe** : un transfert de tâches, une autre organisation du travail, un changement d'habitudes, ...

Il repose sur une approche où la méthodologie sert avant tout de **ligne directrice** sans être un carcan, et où le dirigeant a des **compétences d'animation**, fait preuve d'**écoute**, est prêt à quitter les sentiers battus et à revoir l'organisation du travail.

En réalisant cet exercice régulièrement, par exemple chaque année, l'équipe est mieux en mesure d'**anticiper**, de définir de nouvelles priorités et *in fine*, de faire preuve de plus d'**agilité**.

ANNEXES

ANNEXES

www.fedweb.belgium.be > Publications > Team-up

- Template Excel
- Exemple de scénario pour établir un plan d'action avec l'équipe

Le SPF Personnel et Organisation est très intéressé par votre feedback sur cette approche. Cela peut se faire par mail ou bien lors d'un entretien avec l'un de nos experts.

Vous pouvez prendre contact via info@p-o.belgium.be. Merci d'avance !

© Service public fédéral Personnel et Organisation

Pour usage non commercial, les textes et les données peuvent être reproduits gratuitement, sans autorisation préalable, moyennant la mention suivante :

«Source : Service public fédéral Personnel et Organisation»

Toute réutilisation à des fins commerciales est soumise à autorisation préalable. La demande d'autorisation doit être communiquée par écrit à l'éditeur responsable.

Plus d'info sur les conditions de réutilisation : <http://www.fedweb.belgium.be/fr/Copyright>

SPF PERSONNEL ET ORGANISATION

Direction générale Développement de l'Organisation et du Personnel

Rue de la Loi 51 - 1040 Bruxelles

02 790 58 00

info@p-o.belgium.be

www.p-o.belgium.be



Service public fédéral
Personnel et Organisation

