



## remerciements

La méthodologie de workshop proposée dans ce manuel a été élaborée en collaboration avec Sofie Lombaert et Inès Vandecandelaere (INAMI). Nous les remercions pour leur précieuse collaboration. Le workshop a été testé auprès d'équipes volontaires au sein de cette organisation.

Merci également à :

- Ingrid Willems et Cathy Verbyst (DG Service d'appui interne - SPF Stratégie et Appui) et Ann Depoorter (DG Recrutement et Développement - SPF Stratégie et Appui) pour leur relecture.
- Lode Van Der Schueren (étudiant stagiaire en gestion des compétences - UGent) et Inge De Clippeleer (Senior Research Associate - Vlerick Business School) pour leur contribution.

### **Coordination et rédaction**

Hafida Othmani et Sabine Jennes (DG Recrutement et Développement - SPF Stratégie et Appui).

### **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.

### **Copyright et réutilisation**

© Service public fédéral Stratégie et Appui

Pour usage non commercial, les textes et les données peuvent être reproduits gratuitement, sans autorisation préalable, moyennant la mention suivante : « Source : Service public fédéral Stratégie et Appui, Team crafting : guide pratique pour stimuler les talents en équipe, septembre 2017 ».

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 sur [Fedweb](#)

# Table des matières

<b>INTRODUCTION</b> .....	4
<b>1. LE TEAM CRAFTING SOUS LA LOUPE</b> .....	6
1.1. Qu'est-ce que le team crafting ? .....	7
1.2. Pourquoi faire du team crafting ? .....	10
1.3. Quels sont les avantages du team crafting ? .....	10
1.4. Quels sont les facteurs de succès du team crafting ? .....	11
1.5. Quel lien entre team crafting et talents ? .....	11
<b>2. LE TEAM CRAFTING EN PRATIQUE</b> .....	13
2.1. Réflexions stratégiques au niveau de l'organisation .....	14
2.2. Acteurs et rôles .....	15
2.3. Aspects pratiques .....	19
2.4. Output : le plan d'action team crafting .....	20
2.5. Scénario du workshop .....	21
<b>Partie 1</b> : mes talents, mon énergie .....	22
<b>Partie 2</b> : mes energy givers et notre plan d'action .....	36
<b>OUTILS</b> .....	48
<b>Fiches-questions</b> .....	49
1. Success story .....	49
2. Moments énergivores .....	50
3. Moment d'intégration individuel .....	51
4. Elevator pitch .....	52
<b>Templates</b> .....	53
5. Diagramme d'analyse individuelle .....	53
6. Le job crafting en pratique .....	54
<b>Energizers pour dynamiser le workshop</b> .....	55

# Introduction

---

## CONTEXTE

---

L'administration fédérale vit une importante période de **changements** : fusion d'organisations ou de services, réorganisations, transferts de compétences... Ces bouleversements, plus ou moins importants, ont un impact sur les collaborateurs et leur travail. Les nouvelles organisations ou nouveaux services doivent continuer à offrir un service de qualité aux citoyens. L'implication et la motivation des collaborateurs sont des facteurs clés. Cette évolution constitue aussi une opportunité d'ouvrir la **réflexion sur les compétences et les talents** présents dans une organisation ou dans un service :

- quels sont les talents présents ?
- ces talents sont-ils connus et valorisés ?
- les collaborateurs sont-ils à leur place ?
- les missions et activités d'un service ont-elles du sens pour les collaborateurs ?
- sont-elles connues ?
- les activités sources d'énergie sont-elles bien réparties parmi les collaborateurs ?

Abordées en équipe, ces questions offrent un espace d'échanges sur la manière de lier au mieux les talents et les activités des collaborateurs et ainsi accroître la motivation. Les réponses à ces questions constituent une mine d'informations pour le chef, qui peut mieux répartir les activités. Pour stimuler et concrétiser la réflexion sur la **relation entre les activités et les talents**, nous abordons dans ce manuel les techniques de job crafting (approche individuelle) et de **team crafting** (approche en équipe). Il s'agit d'envisager le travail sous ses multiples facettes (relationnel, cognitif, contextuel...) et d'y apporter des changements à divers niveaux en vue de lui (re)donner du sens, de (re)trouver de la motivation et du plaisir au travail. De nouvelles perspectives pour les collaborateurs sont ainsi possibles, contribuant ainsi à améliorer la performance des services d'une organisation.

Dans une vision moderne des ressources humaines, la **gestion des talents** vient compléter la gestion des compétences, qui offre une approche basée sur des compétences présentes ou à développer. Au-delà de tout contexte de changement, le team crafting axé sur les points forts des collaborateurs peut être utilisé pour lancer ou stimuler la gestion des talents au sein d'une organisation.

## PUBLICS CIBLES ET OBJECTIFS

---

Ce manuel est destiné aux partenaires RH, gestionnaires du changement, gestionnaires des connaissances... Il vise à faire connaître le team crafting et à l'encourager au sein de l'administration fédérale.

Conçu de manière pratique, il propose une méthodologie de **workshop** pour appliquer le **team crafting au sein des équipes**. La méthodologie de team crafting présentée dans ce manuel permet à une équipe et à son chef :

- d'identifier ses talents
- de déterminer les activités sources d'énergie et celles qui le sont moins
- d'exprimer ses besoins
- d'envisager son travail sous un angle nouveau en y apportant de petites modifications
- de donner plus de sens à son travail
- ...

L'objectif étant, *in fine*, d'aboutir à une meilleure collaboration et éventuellement une autre répartition des tâches, plus complémentaire et basée sur l'exploitation des talents de chacun.



# 1. Le team crafting sous la loupe

1.1.	Qu'est-ce que le team crafting ? .....	7
12.	Pourquoi faire du team crafting ?.....	10
13.	Quels sont les avantages du team crafting ?.....	10
14.	Quels sont les facteurs de succès du team crafting ? .....	11
15.	Quel lien entre team crafting et talents ? .....	11



## 1.1. Qu'est-ce que le team crafting ?

La notion de team crafting découle de celle de job crafting.

Le job crafting consiste à modeler son travail afin de créer une fonction pertinente et motivante. Il s'agit d'apporter de petits changements à sa fonction pour en faire un emploi sur mesure qui rencontre de façon optimale la motivation et les talents du collaborateur. L'organisation, quant à elle, en récolte les fruits non pas uniquement grâce aux changements apportés au travail, mais surtout parce que le collaborateur se sent mieux dans sa fonction. **Il existe cinq formes de job crafting ou cinq manières de modeler son travail : au niveau des tâches, des contacts sociaux, des perceptions, de l'environnement et du groupe (team crafting).**

Le team crafting est une dimension assez récente du job crafting. Il s'agit d'appliquer le job crafting en équipe. Tout comme le job crafting, le team crafting permet au collaborateur de (re)trouver une motivation et du sens à son travail en utilisant ses talents au sein d'une équipe. Il ne s'agit plus de modeler son travail de manière isolée mais d'en discuter en groupe. Il permet de faire le lien entre les talents présents dans l'équipe et les activités qui donnent de l'énergie. Au-delà du contenu du travail, le team crafting peut, en offrant un espace de dialogue au sein d'une équipe, mettre en lumière et solutionner des préoccupations qui peuvent entraver le travail d'équipe (ex. : ambiance de travail, communication entre collègues, confiance...).



Le team crafting permet de réduire les aspects plus négatifs liés au travail, sans forcément toucher aux tâches mais plutôt en adaptant le contexte ou les relations au sein de l'équipe.





Les 5 formes de job crafting :



### 1. Adaptation des tâches (*task crafting*)

Se basant sur ses compétences, le collaborateur ajoute des **tâches** à celles qu'il a déjà ou modifie des **méthodes de travail**, sans que cela lui ait été explicitement demandé. Il peut par exemple assumer plus de tâches stimulantes, en laisser tomber certaines, adapter le temps et l'énergie qu'il investit dans une tâche ou redéfinir certaines d'entre elles.

**Exemple :** un collaborateur passionné d'écriture s'investit spontanément dans des projets impliquant de la rédaction.



### 2. Adaptation des contacts sociaux (*relational crafting*)

Le collaborateur adapte la **fréquence des collaborations** ainsi que **les personnes** avec lesquelles il travaille. Ces changements visent à établir des relations de travail satisfaisantes, par exemple en se concertant plus fréquemment, en passant plus de temps avec les personnes appréciées ou à l'inverse, en arrêtant d'en voir d'autres, en privilégiant les contacts téléphoniques ou les contacts directs plutôt que les e-mails.

**Exemple :** un chargé de communication choisit de conseiller un service plutôt qu'un autre parce qu'il a plus d'affinités avec les collaborateurs du service.



### 3. Modification des perceptions (*cognitive crafting*)

Le collaborateur cherche à donner plus de **valeur** et de **sens** à son travail. C'est souvent le cas lorsqu'un travailleur trouve une tâche rébarbative ; en modifiant sa perception, il ne va plus la considérer comme ennuyeuse, mais comme importante. La tâche en soi ne change pas mais le travailleur lui attribue une dimension positive. En tenant davantage compte de la contribution qu'il apporte grâce à son travail, il va lui donner du sens.

**Exemple :** un membre d'une équipe de nettoyage au sein d'un service public fédéral estime qu'il contribue à la satisfaction des travailleurs et des citoyens en s'assurant que les locaux sont propres et rangés.



#### 4. Modification de l'environnement (*context crafting*)

Au-delà du contenu ou de la manière de travailler, le **contexte** dans lequel le collaborateur travaille apparaît aussi comme un facteur qui peut influencer le plaisir au travail. Le collaborateur peut par exemple modifier le lieu ou l'horaire de son travail.

**Exemple :** un collaborateur opte pour un horaire matinal pour servir les citoyens au guichet.



#### 5. « Crafting » en groupe (*team crafting*)

C'est la forme de job crafting abordée dans ce manuel (voir définition p. 7). Le job crafting (dans son approche individuelle) est plus facilement applicable dans un contexte d'autonomie des tâches, sans que celles-ci ne dépendent (trop) les unes des autres. Si cette interdépendance est forte, les collaborateurs dépendent plus les uns des autres et il devient alors plus difficile d'adapter son propre travail. Dans ce cas, mieux vaut se tourner vers le team crafting (job crafting en équipe). Une réflexion plus structurée est alors menée en équipe et mènera à une adaptation collective du travail selon les possibilités présentes dans l'équipe.



A l'issue d'un exercice de team crafting, les quatre premières formes de job crafting peuvent être mises en place de manière individuelle ou par le groupe, au niveau de la répartition des activités entre les membres d'une équipe.

Il y a toujours des tâches plaisantes et moins plaisantes dans le cadre d'une activité professionnelle. Le job crafting/team crafting ne signifie pas « faire uniquement ce qui nous plaît ». Il s'agit avant tout d'analyser activement l'équilibre au travail et de chercher un bon rapport entre les tâches qui donnent de l'énergie et celles qui en demandent, dans le but d'améliorer cet équilibre.



## 1.2. Pourquoi faire du team crafting ?

Introduire et promouvoir le team crafting au sein de l'administration fédérale contribue à une politique RH durable axée sur les talents. La gestion des talents en équipe permet par ailleurs d'encourager la solidarité au sein d'une équipe, de stimuler la motivation, l'enthousiasme et le bien-être des collaborateurs. Le team crafting peut s'avérer très utile pour accompagner les équipes dans un **contexte de changement** :

- départ de collaborateurs
- changement de missions
- fusion de deux ou plusieurs services
- restructuration
- planning en équipe
- ...

Le team crafting permet aussi d'améliorer l'ambiance de travail et la collaboration au sein d'une équipe. Il donne lieu à un aperçu des talents présents dans une équipe.



## 1.3. Quels sont les avantages du team crafting ?

L'objectif du team crafting est de générer une **plus-value à la fois pour l'individu, l'équipe et l'organisation**. L'idée étant d'arriver à une situation win-win pour les collaborateurs et pour l'organisation.

Si les collaborateurs sont capables de créer un environnement de travail qui leur permet d'atteindre des objectifs professionnels et personnels, l'organisation en ressentira elle aussi les effets positifs.

### Avantages pour l'organisation :

- stimuler l'échange d'idées et offrir des opportunités de développement aux collaborateurs, ce qui renforce leur engagement, augmente la flexibilité et l'agilité de l'organisation
- optimiser l'utilisation des talents déjà présents en interne
- mieux faire face aux situations de changements liées à une réorganisation ou une fusion
- contribuer à diminuer le taux d'absentéisme

### Avantages pour l'équipe :

- augmenter la collaboration
- stimuler l'esprit d'équipe
- développer la solidarité
- améliorer les prestations de l'équipe



### Avantages pour le collaborateur :

- accroître la satisfaction et l'implication
- donner du sens à son travail
- stimuler la collaboration
- utiliser et développer des compétences
- contribuer à améliorer les prestations individuelles
- contribuer à augmenter la motivation

## 1.4. Quels sont les facteurs de succès du team crafting ?

Plusieurs facteurs de succès permettent de mettre en place le team crafting de manière efficace :

- le soutien du management de l'organisation
- la traduction de la mission et de la vision de l'organisation en descriptions de fonctions et en profils de compétences
- l'identification des points forts et des talents du collaborateur
- l'engagement du chef
- l'implication de chaque collaborateur

## 1.5. Quel lien entre team crafting et talents ?

Dans un exercice de team crafting, la notion de talent occupe une place centrale. La partie 1 du workshop « Mes talents, mon énergie » (p. 22) met l'accent sur les talents et la manière de les découvrir. Il ne s'agit pas de mettre en évidence les compétences présentes dans une équipe mais d'amener chacun à réfléchir sur ses sources d'énergie au travail.

Il existe plusieurs définitions du terme « talent »<sup>1</sup>. Ce manuel aborde le talent à travers ses principales caractéristiques et sa place dans un exercice de team crafting.

### Le talent en quelques mots :

- est **durable**
- est **inné**
- donne du **plaisir**
- est source d'**énergie**
- n'est **pas transmissible**
- fait la **différence**

<sup>1</sup> Dont celle de Luk Dewulf : "Le Talent, c'est avoir un don unique, une disposition naturelle. Le Talent se voit dans chaque activité qui se déroule sans effort et qui vous donne satisfaction. Quand vous faites ce en quoi vous êtes bon, le temps passe très vite. Et vous rechargez alors vos batteries."  
[https://ikvmt.mytalentbuilder.com/fr/what\\_is\\_talent](https://ikvmt.mytalentbuilder.com/fr/what_is_talent)



## Talent et compétence

Une compétence est un ensemble cohérent d'aptitudes, d'attitudes et de connaissances qui s'expriment dans un comportement observable et qui ont une valeur prédictive pour l'accomplissement efficace d'une fonction/d'un rôle précis(e)<sup>2</sup>. Une compétence peut s'évaluer et se développer ; on entend d'ailleurs plus souvent parler de compétences à développer que de compétences fortes. Un talent ne peut ni s'évaluer, ni se développer, ni se transmettre. Il appartient à la personne qui le détient. La détection des talents est basée sur une approche positive : on part de ce que la personne fait le mieux.

Il ne faut donc pas confondre compétence et talent. Par exemple: vous êtes bon dans l'animation de réunions ; vos collègues vous le disent et votre supérieur aussi. C'est une compétence forte chez vous. Mais vous n'aimez pas animer les réunions. Vous savez le faire, vous le faites bien mais cela vous coûte de l'énergie. Ce n'est donc pas un talent mais une compétence.

## Le talent est relationnel

Il est difficile de désigner ses propres talents. Pour révéler vos talents, vous avez besoin des autres. Cela fait du talent une notion relationnelle : **il n'y a de talent que s'il est perçu par les autres**. Le team crafting permet d'obtenir le feedback de ses collègues. C'est ce qui est proposé dans la partie 1 du workshop (p. 23).

Le talent est une source d'**énergie renouvelable**. Si vous faites ce dans quoi vous êtes bon et que cela vous procure du plaisir, alors vous **rechargez vos batteries**. A l'inverse, si vous faites ce dans quoi vous n'êtes pas bon et que vous n'appréciez pas, vous **videz vos batteries**.

Dans un contexte professionnel, il n'est pas réaliste de travailler uniquement sur ce qui vous procure du plaisir. Il s'agit de trouver un équilibre qui vous permette de faire **principalement ce que vous appréciez et dans quoi vous êtes bon**.

## Talent en action

Le « talent en action »<sup>3</sup> nécessite la présence de trois éléments : le talent + le comportement + le contexte. Pour mettre le talent en action, il faut adopter le comportement et évoluer dans un contexte qui permette d'utiliser ce talent.

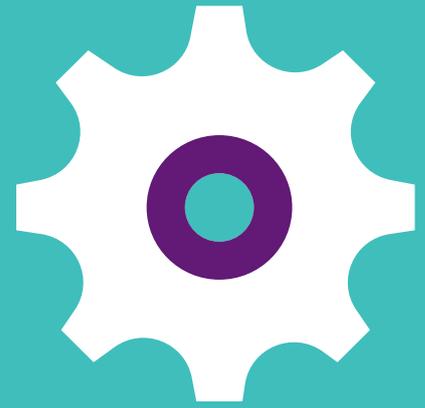
En résumé, si vous travaillez en utilisant vos talents, vous entrez dans une spirale positive : vous avez du plaisir à travailler, vous en tirez satisfaction et vous êtes davantage impliqué, ce qui vous permet d'obtenir de meilleurs résultats professionnels.

Si vous faites en majeure partie ce dans quoi vous êtes bon, vous rechargez vos batteries. Votre énergie et votre capacité à faire face augmentent. Vous pouvez alors mieux appréhender les situations difficiles.



L'exercice de team crafting permet d'identifier en groupe les talents, de les communiquer aux autres afin de pouvoir, dans la mesure du possible, les mettre **en action** en apportant **des modifications à ses tâches et/ou à l'environnement de travail**.

Se sentir reconnu par les autres dans ses talents donne de la force et de la satisfaction. Se sentir totalement invisible par les autres coûte de l'énergie et peut ôter toutes forces. Il est donc nécessaire d'évoluer dans un contexte positif pour rendre ses talents visibles. C'est ce que propose le workshop team crafting.



## 2. Le team crafting en pratique

21.	Réflexions stratégiques au niveau de l'organisation .....	14
22.	Acteurs et rôles .....	15
23.	Aspects pratiques .....	19
24.	Output : le plan d'action team crafting .....	20
25.	Scénario du workshop .....	21
	<b>Partie 1</b> : mes talents, mon énergie .....	22
	<b>Partie 2</b> : mes energy givers et notre plan d'action .....	36



Nous proposons ici une méthodologie qui permet de mettre en place le team crafting. Il s'agit d'un workshop en deux parties, qui réunit l'équipe et son chef. Ce workshop peut être animé par le chef de projet ou par un accompagnateur externe à l'équipe ou à l'organisation.



## 2.1. Réflexions stratégiques au niveau de l'organisation

Avant de mettre en place le team crafting au sein d'une organisation, le chef de projet veille à cadrer le projet à un niveau plus stratégique, en déterminant le contexte dans lequel intervient le team crafting.

Cette réflexion est à mener en interne, en concertation avec le comité de direction. Elle vise à recueillir de **l'input sur les objectifs de l'organisation et à encourager les services à appliquer la méthodologie de team crafting**. Les questions suivantes peuvent être discutées :

- dans quel contexte souhaite-t-on mettre en place le team crafting ?
- de qui émane la demande ?
- quelle est la plus-value pour l'organisation ?
- le team crafting fait-il partie d'un projet de plus grande envergure ?
- quels sont les groupes/services ciblés ? Y-a-t-il des services prioritaires ?
- quels sont les objectifs visés ?
- à quel moment l'organiser ? Avant les entretiens de planification ?
- quelle est la marge (de manœuvre) disponible pour réaliser l'exercice de team crafting, compte tenu des activités actuelles ?

Ces questions peuvent également être abordées lors d'une rencontre entre le chef de projet et, le cas échéant, l'animateur (interne ou externe à l'organisation) avant l'organisation du workshop.

Si la demande d'organiser un workshop team crafting émane d'un chef de service, il peut également être opportun de mener la réflexion au niveau de l'organisation dans sa globalité. Cela permet de cadrer le workshop dans les objectifs de l'organisation et éventuellement, de l'élargir à d'autres services.



## 2.2. Acteurs et rôles

### 1. Rôle du chef de projet



Le chef de projet pilote le projet et fait le lien avec les aspects stratégiques et opérationnels. Il est à la fois l'interlocuteur du management et du/des chef(s) de service avec qui il collabore dans la préparation et la mise en œuvre du workshop. Il planifie le(s) workshop(s) en collaboration avec le(s) chef(s) de service.

En tant qu'acteur externe à l'équipe, il peut lui-même animer le workshop en se basant sur le scénario présenté dans les pages suivantes. S'il est moins à l'aise avec la dynamique de groupe, il peut faire appel à un animateur externe à l'équipe ou à l'organisation.

Le chef de projet assure le suivi et accompagne l'équipe et son chef tout au long du processus de mise en œuvre du plan d'action.

### Avant le workshop

Une fois le contexte stratégique défini, le chef de projet va **rencontrer le chef de service** afin de :

- lui exposer l'approche du team crafting et parcourir le scénario
- lui faire part des facteurs de succès
- écouter ses attentes et questions
- l'informer de son rôle avant, pendant et après le workshop
- prendre connaissance de la composition et du contexte de travail de l'équipe.

Si le chef de projet anime le workshop en collaboration avec un autre animateur, ils parcourront le scénario ensemble et se répartiront les rôles.

D'un point de vue pratique, le chef de projet **prépare le matériel** pour le workshop (flipcharts, marqueurs, post-it...) indiqué dans le scénario. Il imprime également la liste des activités ou missions de l'équipe élaborée par le chef de service (voir Rôle du chef de service, p. 16).

### Pendant le workshop

Pendant le workshop, le chef de projet peut :

- soit **animer** le workshop, en se basant sur le scénario (voir p. 23)
- soit **co-animer ou observer** le workshop, en cas d'intervention par un animateur externe à l'équipe ou à l'organisation.

### Après le workshop

Le chef de projet planifie un **entretien de suivi** avec le chef de service quelques semaines après le workshop. Cette nouvelle rencontre permet de faire le point sur les actions réalisées et les besoins éventuels exprimés par le chef ou son équipe.



## 2. Rôle du chef de service



Le chef de service collabore étroitement avec le chef de projet dans la préparation du workshop. Il assure la communication vers l'équipe en expliquant les objectifs et la plus-value du team crafting. Il prend une part active au workshop sans toutefois prendre une place trop importante ; les collaborateurs doivent en effet se sentir libres de pouvoir s'exprimer au sein du groupe. Le principal rôle du chef consiste à prendre position lors de l'élaboration du plan d'action et à décider de ce qui pourra être réalisé.

### Avant le workshop

La communication vers l'équipe est un facteur de succès pour la participation et l'implication des collaborateurs. Le chef de service veillera à **informer l'équipe** de l'organisation du workshop team crafting, en collaboration avec le chef de projet. Cela peut par exemple se faire lors d'une réunion, afin de laisser la place aux questions et remarques éventuelles.

L'information portera sur :

- le cadre et l'objectif du workshop
- les avantages de l'exercice pour l'équipe
- les limites du team crafting (ex : il ne sera pas toujours possible de se défaire des tâches énergivores)
- l'importance de la participation et de l'implication de chaque membre de l'équipe
- son rôle en tant que chef avant, pendant et après le workshop.

**Préparation du workshop** : en vue d'introduire la partie 2 du workshop "Mes energy givers et notre plan d'action", le chef de service prépare la liste des activités et les missions de l'équipe.

### Pendant le workshop

**Partie 1 « Mes talents, mon énergie »** : les membres de l'équipe sont amenés à échanger sur leurs talents, leurs préférences et leurs besoins. Afin de garantir la libre expression de chacun des participants, il est préférable que le chef n'assiste pas à cette première partie et intervienne lors de la deuxième partie du workshop.

**Partie 2 « Mes energy givers et notre plan d'action »** : le chef participe au workshop au même titre que les membres de l'équipe. Il prendra position au moment de l'élaboration et de la validation du plan d'action.

### Après le workshop

Le chef et son équipe complètent et mettent en œuvre le plan d'action.



### 3. Rôle des membres de l'équipe



La participation et l'implication de tous les membres de l'équipe sont essentielles à la réussite d'un workshop team crafting. Ils participent activement aux discussions dans le but d'aboutir à un consensus qui leur convient et qui leur donne de l'énergie.

#### Avant le workshop

**Préparation de la partie 1 « Mes talents, mon énergie »** : les participants listent leurs attentes par rapport au workshop.

**Préparation de la partie 2 « Mes energy givers et notre plan d'action »** : les participants sont invités à préparer un **elevator pitch**. Concrètement, il s'agit de se présenter de manière générale, en deux minutes, en se situant dans son contexte de travail global. Pour s'y préparer, les participants peuvent aborder les éléments suivants :

- Je fais bien... (talents/compétences)
- Ces activités ou tâches me donnent de l'énergie... (energy givers)
- Ces activités ou tâches me demandent de l'énergie... (energy killers)
- Mon contexte de travail idéal est... (contexte de travail)
- Les valeurs qui sont importantes pour moi sont... le sens que je donne à mon travail... (valeurs et objectifs)
- Je voudrais me développer en ... (souhaits de développement).

#### Pendant le workshop

**Partie 1 « Mes talents, mon énergie »** : durant la première partie du workshop, les participants réfléchissent à leurs talents et à ceux des autres membres de l'équipe.

**Partie 2 « Mes energy givers et notre plan d'action »** : dans cette deuxième partie, les participants partagent leur elevator pitch en présence du chef. Ils se penchent ensuite, avec le chef, sur les activités de l'équipe, les talents, les energy givers et les possibilités d'adaptation, avant d'élaborer un plan d'action.

#### Après le workshop

Le chef et son équipe complètent si nécessaire le **plan d'action** élaboré lors de la partie 2 et en assurent la **concrétisation**. Le chef de projet peut les aider dans ce processus.



#### 4. Rôle des animateurs

Le chef de projet peut être - ou non - l'un des deux animateurs du workshop team crafting. Mais il peut aussi faire appel à deux animateurs externes au projet (ex : un collaborateur d'un autre service avec un profil RH, gestion des connaissances...) ou à l'organisation.

##### Avant le workshop

Les animateurs prennent connaissance de l'**approche** team crafting pour en comprendre les principes et la plus-value.

Ils s'informent sur le **contexte** du projet et le profil de l'**équipe** (nombre de participants, fonctions, niveaux...) auprès du chef de projet.

Ils prennent connaissance du **scénario** et en discutent avec le chef de projet. Ils peuvent par exemple adapter le contenu ou se répartir les rôles en cas de co-animation.

##### Pendant le workshop

Les animateurs ont un rôle de **facilitateur** : ils s'assurent du bon déroulement du workshop tout en gardant une bonne dynamique de groupe.

En tant que modérateur des discussions, ils laissent place à l'échange sans perdre de vue les objectifs du workshop.

Ils sont les gardiens du temps.

##### Après le workshop

Les animateurs **débriefent** avec le chef de projet et le chef de service sur le déroulement du workshop et les résultats obtenus.



## 2.3. Aspects pratiques

### Approche

Le workshop se réalise sans support de présentation (type PowerPoint). Il est orienté humain et est axé sur les échanges.

### Contenu

Le workshop se présente en deux parties :

- **Partie 1** : mes talents, mon énergie
- **Partie 2** : mes energy givers et notre plan d'action

### Intervenants

Le workshop s'adresse à l'ensemble des **collaborateurs d'une même équipe**. A noter que le chef de service ne participe qu'à la partie 2 « Mes energy givers et notre plan d'action ». Idéalement, le groupe se compose de 5 à 15 personnes.

Dans la mesure du possible, **deux animateurs** (de préférences externes à l'équipe ou à l'organisation) assurent l'animation du workshop.

### Durée

Le workshop se réalise en **deux demi-journées** : une demi-journée pour la partie 1 et l'autre demi-journée pour la partie 2.

### Matériel

Supports logistiques	Outils méthodologiques
2 flipcharts marqueurs post-it de couleurs différents gommettes de couleurs feuilles blanches au format A4 dessins de pile boîte avec une fente (style boîte aux lettres) assiettes en carton ficelle balle	<b>Fiches-questions</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Success story</li> <li>• Moments énergivores</li> <li>• Moments d'intégration individuel</li> <li>• Elevator pitch</li> </ul> <b>Templates</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagramme d'analyse individuelle (à imprimer au format A3)</li> <li>• Le job crafting en pratique</li> </ul> <b>Energizers pour dynamiser le workshop</b>



## 2.4. Output: le plan d'action team crafting

A l'issue du workshop, l'équipe détermine ensemble un plan d'action dont le but est de maximiser les éléments sources d'énergie (energy givers) et de limiter les aspects plus négatifs liés au travail (energy killers). Il ne s'agit pas forcément de modifier les tâches mais plutôt d'adapter le contexte de travail ou les relations au sein de l'équipe.

### Impact sur l'équipe

A travers le plan d'action, le team crafting peut donner lieu à une réorganisation de l'équipe, à des actions en vue d'améliorer l'ambiance ou la manière de collaborer au sein de l'équipe, ou encore à une révision de la répartition des tâches. Ce qui va ressortir d'un workshop de team crafting dépend de ce que vit chaque équipe.

Le plan d'action peut comprendre des actions simples et rapides à mettre en œuvre, et d'autres qui nécessitent plus de temps. Pour maintenir l'énergie de l'équipe après le workshop, il est préférable de **procéder par étapes** en commençant, par exemple, par des actions quick win. Les collaborateurs seront ainsi motivés à passer aux étapes suivantes.

### Impact sur l'organisation

Il se peut que les changements à opérer aient un **impact plus large** et nécessitent une concertation avec un dirigeant, un autre chef de service ou d'autres parties concernées (collègue absent, autre équipe).

En outre, en donnant un aperçu des talents présents au sein d'une équipe, l'exercice de team crafting permet au service RH de faire éventuellement appel à ces talents pour remplir d'autres missions de l'organisation (mission spécifique et ponctuelle, collaboration à un projet externe...).

### Concrétisation

Le plan d'action appartient au chef et à son équipe ; ils doivent se l'approprier et le mettre en œuvre. Un véritable travail d'équipe commence alors...



## 2.5. Scénario du workshop

Ce manuel propose un scénario pour chaque partie du workshop :

- **Partie 1** : mes talents, mon énergie
- **Partie 2** : mes energy givers et notre plan d'action

Le workshop se compose de **deux demi-journées**. A l'issue de la première partie, les participants ont la possibilité de réaliser un exercice pour préparer la deuxième partie du workshop.

Chaque scénario comporte des indications visuelles à l'aide desquelles l'animateur peut facilement identifier quand il doit :



effectuer une action



donner des consignes oralement



lancer un energizer

Il contient également des conseils/points d'attention illustrés par 

### Quelques conseils pour les animateurs :

- Prévoyez suffisamment de temps pour lire et maîtriser le scénario, comprendre le lien entre les différentes étapes et les templates proposés.
- Le scénario constitue une base. Vous pouvez l'adapter en fonction du contexte, des objectifs du chef de service, du timing possible...
- Le workshop est destiné à des équipes composées de 5 à 15 personnes. Si l'équipe se compose de plus de 15 personnes, il est nécessaire de prévoir plus de deux animateurs et d'adapter le scénario pour maintenir une dynamique d'équipe dans son ensemble. Travailler en sous-groupes peut être une solution.
- Préparez le matériel et la salle à l'avance :
  - organisez l'espace (chaises en cercle ou autre disposition)
  - imprimez les documents : dessins de pile, templates...
  - indiquez sur les flipcharts les mots clés utilisés comme supports aux exercices (partie théorique, plan d'action...)
  - collez sur le mur les feuilles A4 reprenant les tâches de l'équipe
  - ...
- Si à l'issue du workshop le plan d'action n'est pas finalisé, n'hésitez pas à prévoir un autre moment (pas trop éloigné dans le temps) pour poursuivre le travail et aboutir à un résultat satisfaisant.



Le scénario présenté ici a été mis à jour.

Vous êtes une organisation fédérale ? Vous pouvez l'obtenir sur demande via [careercenter@bosa.fgov.be](mailto:careercenter@bosa.fgov.be)



## Partie 1: mes talents, mon énergie

Ce scénario propose un déroulement-type de la première partie du workshop team crafting. D'une durée totale d'environ 3h, il alterne les exercices en petits groupes et les exercices individuels afin de permettre à chaque participant d'identifier les activités qui lui donnent de l'énergie et celles qui lui en donnent moins. La partie 1 du workshop se réalise **sans** la présence du **chef de service**. Elle fait intervenir:

- un/des animateurs : le chef de projet et/ou l'accompagnateur (interne ou externe à l'organisation)
- les participants : les membres de l'équipe.



## Partie 1: mes talents, mon énergie



Paroles



Actions



Tips



Energizer

Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><b>Préparation</b></p> <p> Retirez les tables, placez les chaises en cercle et placez le flipchart.</p>	5 mn.	Flipchart
<p><b>Introduction</b></p> <p> Vous pouvez effectuer cette présentation oralement sans support ou noter quelques mots clés sur un flipchart : objectifs / rôle / participation / respect...</p> <p> En guise d'introduction, rappelez <b>le cadre du workshop team crafting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les objectifs généraux du workshop (parties 1 et 2).</li> <li>• Votre rôle et celui du chef.</li> <li>• L'importance de la participation volontaire : chacun est libre de partager ou non ses expériences et/ou ressentis. Nous insistons néanmoins sur la participation active de chaque membre de l'équipe afin d'arriver à un résultat satisfaisant pour tous.</li> <li>• Le respect et la confidentialité : le workshop est basé sur l'échange, chacun est donc invité à exprimer et à écouter les différents points de vue dans le respect des différences. Ce qui est dit ici doit rester ici. La confidentialité des échanges est un élément important à respecter.</li> <li>• Les limites du workshop team crafting : les résultats d'un tel workshop varient d'une équipe à l'autre (contexte, type d'activités, des profils et talents présents...). Il n'est pas toujours possible de se défaire des activités les moins appréciées. Le team crafting permet d'être créatif et de réduire les aspects plus négatifs du travail sans forcément toucher à la tâche même, mais en modelant d'autres aspects du travail comme les contacts ou l'environnement de travail.</li> </ul>	5 mn.	Flipchart



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p> Ensuite, présentez de manière plus spécifique les objectifs et le déroulement de la <b>partie 1 « mes talents, mon énergie »</b></p> <p><i>L'objectif de cette première partie du workshop est d'introduire le team crafting et de vous familiariser avec la notion de talents, de pouvoir les détecter, d'en parler entre vous... Il s'agit aussi d'identifier les activités qui vous donnent de l'énergie et celles qui vous en donnent moins. Les exercices d'aujourd'hui vous permettront de préparer la deuxième partie qui sera axée sur l'analyse de vos activités et l'élaboration d'un plan d'action team crafting pour votre équipe.</i></p>		
<p> Invitez les participants à glisser leurs attentes dans « la boîte à attentes ».</p> <p><i>En guise de préparation, nous vous avons demandé de réfléchir à vos attentes et de les mettre sur papier. Je vous invite à présent à les glisser dans la boîte.</i></p>	5 mn.	Boîte avec une fente (style boîte aux lettres)
<p> Lisez à voix haute les attentes et notez-les sur un flipchart qui sera visible pendant toute la durée du workshop.</p> <p> Faites d'abord le tri dans les attentes. Catégorisez-les et notez-les sur le flipchart, en faisant des liens avec les objectifs du workshop. Placez les attentes qui ne correspondent pas aux objectifs du workshop dans une catégorie « Hors thème » et expliquez-en la raison.</p>	10 mn.	Flipchart
<p> Avant d'entamer le premier exercice en groupe, je vous propose un petit energizer. Il s'agit d'un tour de table « me fait penser à... » qui est basé sur l'écoute de l'autre et la spontanéité.</p> <p><i>Voici les consignes : quelqu'un d'entre vous commence par dire un mot, le premier qui lui vient à l'esprit. La personne à sa gauche répète le mot et dit à son tour à quoi il lui fait penser. Et ainsi de suite. Exemple : « chaise » ; « chaise me fait penser à cheval » ; « cheval me fait penser à trottinette » ; etc. On peut faire deux tours.</i></p>	5 mn.	



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><b>Exercice en groupe</b></p> <p> Introduisez le premier exercice :</p> <p><i>Dans la partie 1 du workshop, nous mettons l'accent sur le positif. La plupart des gens sont conscients de l'importance de faire/recevoir des compliments, que ce soit au niveau privé ou professionnel. Cela fait toujours plaisir d'en recevoir, mais les compliments font souvent défaut et tout le monde n'est pas enclin à en faire.</i></p> <p><i>Les compliments représentent quelque chose pour celui qui les reçoit : ils sont motivants et valorisants, ils donnent à la personne une idée de ses qualités et aptitudes, ils renforcent les relations et la communication.</i></p> <p><b>Lien entre compliments et talents :</b></p> <p><i>Sur le lieu de travail, exprimer son appréciation sous la forme d'un compliment et/ou d'un feedback positif peut permettre au destinataire de travailler davantage en utilisant ses qualités et ses forces, et d'être plus enclin à donner le meilleur de lui-même. Cet exercice sur les compliments permet de se familiariser avec la notion de talent.</i></p> <p><b>Qu'est-ce qu'un talent ?</b></p> <p><i>Le talent est un don, une disposition naturelle. Le talent se voit dans chaque activité qui se déroule sans effort et qui vous donne satisfaction. Quand vous faites ce dans quoi vous êtes bon et qui vous procure du plaisir, le temps passe très vite. Et vous rechargez alors vos batteries.</i></p> <p><i>Je vous propose de passer maintenant à la pratique avec un premier exercice très simple.</i></p>	20 mn.	Assiettes en carton Ficelle Post-it Marqueurs



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p> Distribuez des marqueurs, des post-it et des petites assiettes en carton munies d'une ficelle à chaque participant. Les participants attachent l'assiette autour de la taille pour que celle-ci se trouve au niveau de leur dos de sorte qu'ils ne puissent voir les post-it qui seront collés dessus.</p> <p> <i>Une fois que vous aurez tous attaché votre assiette, vous pouvez circuler partout dans la salle pendant 5 minutes.</i></p> <p><i>Écrivez sur des post-its ce que vous appréciez chez l'autre, ou ce qui vous frappe dans le sens positif et collez les post-its sur son assiette (une idée par post-it). Il ne doit pas forcément s'agir de compliment lié à une activité professionnelle, il peut s'agir d'un compliment plus général.</i></p> <p><i>Attention : le groupe est chargé de veiller à ce que chacun reçoive 4 compliments, ni plus ni moins. Lorsque chaque membre de l'équipe a reçu ses 4 compliments, vous pouvez former un cercle au centre de la salle.</i></p> <p><i>Je vous propose, chacun à votre tour, de lire à haute voix les compliments que vous avez reçus et de nous dire comment vous vous sentez après les avoir reçus.</i></p> <p> Bien qu'il soit axé sur les aspects positifs, ce premier exercice peut paraître difficile pour certains participants : ils peuvent être surpris par le feedback reçu, émus ou encore déçus... Pendant le partage en plénière, il est important d'adopter une attitude bienveillante ainsi qu'une écoute active.</p>		



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><b>Exercice en duo « Success story »</b></p> <p> Distribuez la fiche reprenant les questions à poser (vous pouvez les lire à haute voix) ainsi que des feuilles blanches qui serviront à prendre note des réponses. Pour introduire le deuxième exercice, invitez les participants à former des duos.</p> <p> Une fois les duos formés, vous pouvez donner les consignes suivantes :</p> <p><i>Chacun de vous raconte une histoire sur un moment fort de sa vie ou sur une expérience réussie (pas nécessairement tirée du contexte professionnel). Les expériences racontées portent sur des moments de votre vie où vous avez pu donner le meilleur de vous-même. Nous n'attendons pas de récits héroïques, il s'agit souvent de petits événements.</i></p> <p><i>Pensez par exemple à un moment où vous étiez tellement occupé par quelque chose que le temps a filé à vive allure et que vous en êtes arrivé à oublier le temps qui passait. Pour vous aider, vous pouvez vous baser sur la fiche-questions que je viens de vous distribuer.</i></p> <p><i>Vous trouverez sur ce document :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la question générale à poser à votre interlocuteur</li> <li>• des pistes pour vous aider à trouver cette success story</li> <li>• des questions complémentaires que vous pouvez poser à votre interlocuteur pour obtenir plus de détails sur son récit.</li> </ul> <p><i>Voici la question que vous pouvez commencer à poser à votre binôme :</i></p> <p><i>« Pouvez-vous me décrire une situation vécue dans les jours ou les semaines précédentes, où vous avez fait des choses que vous aimiez beaucoup faire, qui vous ont donné une grande satisfaction et qui vous ont demandé peu d'énergie ? »</i></p>	50 mn.	Fiche-questions «Success story» Feuilles blanches



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><i>Cette success story relate un moment/une activité :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>qui s'est passé(e) il n'y a pas très longtemps</i></li> <li>• <i>durant lequel/laquelle vous avez réalisé des choses avec plaisir, que vous pouvez faire même en situation de stress ou de fatigue</i></li> <li>• <i>que vous attendiez avec impatience</i></li> <li>• <i>qui était très agréable</i></li> <li>• <i>qui vous faisait oublier le temps</i></li> <li>• <i>après lequel/laquelle vous ne sentiez pas de fatigue ou qui vous a peut être physiquement fatigué, mais qui vous a donné de l'énergie mentale.</i></li> </ul> <p><i>Une fois la success story trouvée, vous la relatez à votre partenaire qui vous écoute et peut poser des questions complémentaires qui se trouvent également sur la fiche :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>où et quand était-ce ?</i></li> <li>• <i>que s'est-il passé exactement ?</i></li> <li>• <i>qu'avez-vous fait ? Quelles actions précisément ?</i></li> <li>• <i>à quel moment cela s'est-il passé particulièrement bien ? A quel moment étiez-vous content ?</i></li> <li>• <i>quelles étaient les conditions bloquantes ou favorables ?</i></li> <li>• <i>y a-t-il des personnes qui ont aidé? Qui ? Qu'ont-elles fait pour que ça se soit passé comme ça ?</i></li> <li>• <i>dans quel environnement cela s'est-il produit ?</i></li> <li>• <i>y a-t-il d'autres facteurs qui ont fait que ça a été un succès ?</i></li> <li>• <i>quel élément essentiel a permis votre succès ?</i></li> <li>• <i>pourquoi étiez-vous vraiment content?</i></li> </ul>		



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><i>Notez les éléments clés du récit et les réponses aux questions posées. Essayez de noter le plus d'éléments possible sur la feuille.</i></p> <p><i>Lorsque la première personne a entièrement fini son histoire, vous inversez les rôles.</i></p> <p><i>Vous pouvez ensuite essayer d'analyser les informations ensemble en vue de dégager ce qui ressort en termes d'aptitudes, de valeurs...</i></p> <p><i>Vous disposez de 50 minutes pour réaliser cet exercice en duo.</i> <i>Ces réflexions seront partagées en groupe lors de la prochaine session.</i></p> <p> Pendant l'exercice, passez dans les groupes pour répondre aux questions éventuelles et aider les participants à réaliser l'exercice s'ils rencontrent des difficultés.</p>		
<p><b>Pause</b></p>	10 mn.	
<p> Après la pause, pour relancer l'attention des participants, vous pouvez reprendre le workshop par un energizer. Vous trouverez quelques exemples à la page 55.</p> <p> Le choix de l'energizer dépend de vos préférences personnelles en tant qu'animateur mais aussi de l'ouverture du groupe aux exercices plus ludiques ou qui sortent du cadre habituel. Si vous sentez que le groupe est plutôt réticent ou mal à l'aise avec ce type d'activités, optez pour des energizers plus classiques.</p>	5 mn.	



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><b>Exercice en duo « Moments énergivores »</b></p> <p> <i>Vous pouvez reformer les duos et à présent vous racontez mutuellement un « <b>moment énergivore</b> » issu de votre vie privée ou professionnelle, un moment où vous avez fait quelque chose dont vous n'avez tiré aucune énergie et qui vous a demandé beaucoup d'efforts.</i></p> <p> Distribuez la fiche reprenant plus de précisions à ce sujet et lisez-les à haute voix.</p> <p> <i>Vous trouverez sur la fiche une définition de ce qu'on entend par « <b>moments énergivores</b> ».</i>  <i>Les moments énergivores sont des moments/activités:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>durant lesquels le temps ne passe pas (vite)</i></li> <li>• <i>que vous n'attendez pas avec impatience (au contraire)</i></li> <li>• <i>durant lesquels vous devez fortement vous concentrer pour atteindre un bon résultat</i></li> <li>• <i>qui vous fatiguent</i></li> <li>• <i>que vous postposez.</i></li> </ul> <p><i>Notez le moment énergivore raconté par votre interlocuteur sur la feuille. Le partage se fait en duo, avec votre binôme. Vous aurez l'occasion de revenir sur ces moments ou activités énergivores en groupe lors de la deuxième partie du workshop.</i>  <i>Vous disposez de 10 minutes pour réaliser cet exercice.</i></p> <p> Pendant l'exercice, passez dans les groupes pour répondre aux questions éventuelles et aider les participants à réaliser l'exercice s'ils rencontrent des difficultés.</p> <p> La partie 1 du workshop est axée principalement sur les aspects positifs. Avec cet exercice, l'objectif est d'introduire la notion d'<b>activité énergivore</b> (les « <b>energy killers</b> »). Laissez un espace suffisant d'échanges sur ce sujet. Si ceux-ci s'éloignent trop du sujet du workshop et portent, par exemple, sur des conflits existants au sein de l'équipe, n'hésitez pas à recadrer sur les objectifs de l'exercice et à rappeler que l'input sera utilisé lors de la partie 2 du workshop.</p>	10 mn.	Fiche-questions « Moments énergivores »



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><b>Après la pratique, un peu de théorie...</b></p> <p> Notez sur un flipchart les mots-clés suivant pour définir ce qu'est un talent :</p> <p>Le talent :  est <b>DURABLE</b>  est <b>INNÉ</b>  donne du <b>PLAISIR</b>  est source d'<b>ÉNERGIE</b>  n'est <b>PAS TRANSMISSIBLE</b>  fait la <b>DIFFÉRENCE</b></p> <p> Vous pouvez ensuite citer chaque mot à voix haute et compléter l'explication par ceci :  <i>Un talent est toute <b>activité</b> qui se déroule sans effort et qui donne de la satisfaction. Pour la personne qui dispose de ce talent, cela n'a rien d'exceptionnel car l'activité va de soi et donne satisfaction. La personne n'a dès lors pas conscience de ce talent ; elle est même souvent la dernière à en découvrir l'existence !</i></p> <p><b>Quel est le lien entre les talents et le team crafting ?</b></p> <p>- Le talent est <b>relationnel</b></p> <p><i>Il est difficile de désigner ses propres talents. Pour révéler vos talents, vous avez besoin des autres. Cela fait du talent une notion relationnelle : <b>il n'y a de talent que s'il est perçu par les autres</b>. Le team crafting permet d'obtenir le feedback de ses collègues ; c'est ce que ce que nous avons essayé de faire lors du premier exercice sur les compliments.</i></p> <p><i>Le talent est une source d'<b>énergie renouvelable</b>. Si vous faites ce dans quoi vous êtes bon et que cela vous procure du plaisir, alors vous <b>rechargez vos batteries</b>. A l'inverse, si vous faites ce dans quoi vous n'êtes pas bon et que vous n'appréciez pas, vous videz vos batteries.</i></p> <p><i>Dans un contexte professionnel, il n'est pas réaliste de travailler uniquement sur ce qui vous procure du plaisir. Il s'agit de trouver un équilibre où vous faites <b>principalement ce que vous appréciez et dans quoi vous êtes bon</b>.</i></p>	15 mn.	Flipchart



## Consignes pour les animateurs

### - **Talent<sup>4</sup> en action**

*Luk Dewulf, consultant en management qui s'est spécialisé dans le talent, parle de « Talent en action » qui nécessite la présence de trois éléments : le talent + le comportement + le contexte. Pour mettre le talent en action, il faut adopter le comportement (la motivation intrinsèque) et évoluer dans un contexte qui permette d'utiliser ce talent.*

*En résumé, si vous travaillez en utilisant vos talents, vous entrez dans une spirale positive: vous avez du plaisir à travailler, vous en tirez satisfaction et vous êtes davantage impliqué, ce qui vous permet d'obtenir de meilleurs résultats professionnels.*

*Si vous faites en majeure partie ce dans quoi vous êtes bon et que vous en retirez de la satisfaction, vous rechargez vos batteries. Votre énergie et votre résistance augmentent. Vous pouvez alors mieux appréhender les situations difficiles.*

### - **Talent vs. compétence**

*Et pour terminer, il est important de distinguer talent et compétence. Une compétence est un ensemble cohérent d'aptitudes, d'attitudes et de connaissances qui s'expriment dans un comportement observable et qui ont une valeur prédictive pour l'accomplissement efficace d'une fonction/d'un rôle précis(e). Une compétence peut s'évaluer et se développer ; on entend d'ailleurs plus souvent parler de compétences à développer que de compétences fortes. La détection des talents est basée sur une approche positive : on part de ce que la personne fait le mieux. Un talent ne peut ni s'évaluer, ni se développer, ni se transmettre. Il appartient à la personne qui le détient. Ne confondez donc pas compétence et talent. Exemple : je suis bon dans l'animation de réunions ; mes collègues me le disent et mon supérieur aussi. C'est une compétence forte chez moi mais pour autant, je n'aime pas animer les réunions. Je sais le faire, je le fais bien mais cela me coûte de l'énergie. Ce n'est donc pas un talent mais une compétence.*

*A travers un exercice de team crafting, on identifie en groupe ses talents, on les communique aux autres afin de pouvoir, dans la mesure du possible, les mettre en **action** en apportant **des modifications à ses tâches et/ou à l'environnement de travail**.*

*Vous sentir reconnu par les autres dans vos talents vous donne de la force et de la satisfaction. Vous sentir totalement invisible par les autres vous coûte de l'énergie et peut vous ôter toutes vos forces. Vous devez donc aussi fonctionner dans un environnement favorable pour rendre vos talents visibles. C'est ce que nous essayerons de faire à travers ce workshop.*



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><b>Moment d'intégration individuel</b></p> <p> Distribuez la fiche « Moment d'intégration individuel » à tous les participants.</p> <p> <i>Maintenant que vous avez reçu des compliments, que vous avez raconté votre success story et que vous avez parlé d'un moment énergivore, nous vous donnons le temps de tout repasser en revue de manière individuelle. L'objectif de ce dernier exercice est d'analyser les informations exprimées et reçues, et d'en tirer certains enseignements.</i></p> <p><i>Pour vous aider dans cette analyse, vous trouverez quelques questions utiles sur la fiche que vous venez de recevoir. Je vous invite à y répondre en écrivant vos réponses sur la feuille. Cette réflexion est personnelle ; il s'agit d'un moment de synthèse de ce que vous avez retenu, de ce qui vous a frappé, de ce qui vous a étonné par rapport à tout ce que vous avez appris sur vous ou sur les autres aujourd'hui. Cette réflexion sera utile pour la suite du workshop mais vous n'aurez pas à la partager, cette synthèse vous appartient.</i></p> <p><i>Vous disposez de 5 minutes pour répondre à ces questions.</i></p> <p> Ce dernier exercice est très important car il permet de consolider les éléments appris lors de ce workshop. Mais il peut sembler difficile pour certains participants. Si vous constatez que c'est le cas, n'hésitez pas à les aider à chercher les réponses aux questions en faisant le lien avec les exercices réalisés.</p>	5 mn.	Fiche-questions « Moment d'intégration individuel »
<p><b>Retour sur les attentes et remerciements</b></p> <p> <i>Nous arrivons presque à la fin de la partie 1 du workshop, je vous remercie pour votre participation. Je vous propose maintenant de revenir aux attentes que vous avez exprimées et de voir si celles-ci ont été rencontrées. Vous allez attribuer des smiley verts aux attentes qui ont été rencontrées, oranges à celles partiellement rencontrées et rouges à celles qui ne l'ont pas été.</i></p> <p> Parcourez chaque attente notée sur le flipchart en début de workshop et demandez à l'équipe de se prononcer sur l'attribution d'un smiley vert, orange ou rouge.</p>	10 mn.	Post-it verts, oranges et rouges ou smileys



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><b>Préparation à faire pour la partie 2 du workshop « Mes energy givers et notre plan d'action »</b></p> <p> Distribuez aux membres de l'équipe la fiche-questions « Elevator pitch ».</p> <p> <i>Lors de la partie 2 « <b>Mes energy givers et notre plan d'action</b> », nous aborderons vos activités et les analyserons pour voir dans quelle mesure vous pouvez y apporter des changements selon les techniques de team crafting. Cette deuxième partie se déroulera en présence de votre <b>chef</b>. En guise de préparation à ce workshop, nous vous donnons un petit devoir.</i></p> <p><i>Ce devoir consiste à préparer une présentation sous la forme d'un elevator pitch. Il s'agit de vous présenter brièvement, en deux minutes maximum.</i></p> <p><i>Cette présentation peut être rédigée à l'aide :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des questions-support qui figurent sur la fiche-questions que vous venez de recevoir</li> <li>• des informations tirées du workshop (surtout lors du moment d'intégration).</li> </ul> <p><i>Vous évoquez ce qui vous enthousiasme, en ces termes :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• je fais bien ... (talents et compétences)</li> <li>• cela me donne de l'énergie de ... (sources d'énergie ou energy givers)</li> <li>• cela me demande de l'énergie de ... (voleurs d'énergie ou energy killers)</li> <li>• j'ai besoin de ... (contexte idéal de travail)</li> <li>• je crois en ..., je fais cela pour... (valeurs et objectifs)</li> <li>• je veux me développer, progresser, apprendre au sujet de ... (souhait pour un épanouissement personnel).</li> </ul> <p><i>Chacun sera invité à partager son elevator pitch au début de la deuxième partie du workshop. C'est un exercice qui permettra à votre chef et votre équipe de connaître vos talents, vos besoins, les éléments importants pour vous. Il servira aussi pour l'analyse des activités de l'équipe.</i></p>	10 mn.	Fiche-questions « Elevator pitch »



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><b>Activité de clôture</b></p> <p> <i>Pour clôturer cette première partie, je vous propose une petite activité de partage. Je vais lancer cette balle à l'un d'entre vous. Si vous la recevez, vous devez citer un de vos talents, un talent que vous connaissiez ou que vous avez découvert pendant ce workshop. Ensuite, vous lancerez la balle à quelqu'un d'autre qui fera de même. Chacun doit lancer la balle à deux reprises.</i></p> <p> Si les interactions avec l'équipe ont été particulièrement difficiles, si vous avez rencontré des résistances ou un malaise lors des moments de partage, n'hésitez pas à donner un feedback sur votre ressenti. Clôturez sur une touche positive en soulignant éventuellement le caractère plus concret du prochain workshop.</p>	5 mn.	Balle
<b>Durée totale de la partie 1 du workshop</b>	2h50	



## Partie 2: mes energy givers et notre plan d'action

Ce scénario propose un déroulement-type de la deuxième partie du workshop team crafting. Il comprend des exercices individuels et de groupes basés sur ce qui a été réalisé dans la partie 1 du workshop, sur les tâches de l'équipe, sur les sources d'énergie des participants... L'objectif étant d'aboutir à un plan d'action pour mettre en œuvre le team crafting dans l'équipe.

La partie 2 du workshop se réalise **en présence du chef de service**.

### Elle fait donc intervenir:

- un/des animateurs : le chef de projet et/ou les accompagnateurs (internes ou externes à l'organisation)
- les participants : les membres de l'équipe et le chef.

### Cette partie nécessite une préparation de la part des participants:

- les membres de l'équipe ont réalisé leur elevator pitch
- le chef a listé les tâches/activités et les missions de l'équipe, et les a éventuellement classées par ordre d'importance pour le service.



## Partie 2: mes energy givers et notre plan d'action

Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><b>Introduction</b></p> <p> Introduisez cette deuxième partie du workshop en rappelant ce qui a été fait lors de la partie 1 « Mes talents, mon énergie » et en expliquant les objectifs de cette dernière partie du workshop.</p> <p><i>Lors du premier workshop, nous avons découvert la notion de talent à travers quelques exercices.</i></p> <p><i>A présent, vous allez réfléchir ensemble, avec votre chef, à ce que vous pouvez en faire dans le cadre de votre pratique professionnelle quotidienne.</i></p> <p><i>L'objectif est d'aboutir à une meilleure collaboration et éventuellement une autre répartition des tâches, plus complémentaire et basée sur l'exploitation des talents de chacun.</i></p> <p><i>Pour ce faire, vous allez vous baser sur les tâches/activités de l'équipe (listées par votre chef), le niveau d'énergie qu'elles procurent et leur répartition selon les talents.</i></p>	5 mn.	
<p> Je vous propose de commencer avec le même petit jeu que celui du premier workshop. Il s'agit du tour de table « me fait penser à... » qui est basé sur l'écoute de l'autre et la spontanéité.</p> <p><i>Je rappelle les consignes : quelqu'un d'entre vous commence par dire un mot, le premier qui lui vient à l'esprit. La personne à sa gauche répète le mot et dit à son tour à quoi il lui fait penser. Et ainsi de suite. Exemple : « chaise » ; « chaise me fait penser à cheval » ; « cheval me fait penser à trottinette » ; etc. On peut faire deux tours.</i></p>	5 mn.	



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><b>Énergie du moment</b></p> <p> Distribuez les dessins de pile ainsi qu'un marqueur vert et un rouge à tous les participants.</p> <p> <i>La pile que je viens de vous distribuer symbolise votre énergie. Pour commencer, je vous invite à colorier votre pile selon votre niveau d'énergie du moment. Comment vous sentez-vous, ici et maintenant ?</i></p> <p><i>Vous pouvez colorier la pile :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• complètement en vert si votre niveau d'énergie est très haut et si vous êtes en pleine forme</li> <li>• complètement en rouge si, au contraire, votre énergie est au plus bas</li> <li>• dans les deux couleurs, avec plus ou moins de vert et de rouge en fonction de votre niveau d'énergie.</li> </ul>	10 mn.	<p>Feuilles A4 représentant un dessin de pile.</p> <p>Marqueurs verts et rouges (un de chaque couleur par participant)</p>
<p><b>Elevator pitch</b></p> <p> Pour entamer le partage de l'elevator pitch que les participants ont préparé chez eux, vous pouvez noter sur un flipchart les questions suivantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• je fais bien... (talents/compétences)</li> <li>• ces activités ou tâches me donnent de l'énergie... (energy givers)</li> <li>• ces activités ou tâches me demandent de l'énergie... (energy killers)</li> <li>• mon contexte de travail idéal est... (contexte de travail)</li> <li>• les valeurs qui sont importantes pour moi sont... le sens que je donne à mon travail... (valeurs et objectifs)</li> <li>• je voudrais me développer en ... (souhaits de développement).</li> </ul> <p> Pour gagner du temps, écrivez les questions sur le flipchart à l'avance.</p>	15 mn.	Flipchart



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p> Revenez sur le devoir elevator pitch que vous avez donné lors de la première partie du workshop.</p> <p><i>A la fin du premier workshop, je vous ai demandé de préparer votre elevator pitch en guise de préparation à la deuxième partie du workshop. Pour rappel, un elevator pitch est une présentation de soi en deux minutes maximum (le temps de vous présenter à quelqu'un avec qui vous prenez l'ascenseur). L'objectif est de vous présenter en évoquant les choses que vous appréciez et celles que vous appréciez le moins au travail.</i></p> <p><i>Je vous propose maintenant de partager votre elevator pitch avec l'équipe.</i></p> <p><i>Vous trouverez sur le flipchart les questions que vous avez reçues pour préparer votre elevator pitch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>je fais bien... (talents/compétences)</i></li> <li>• <i>ces activités ou tâches me donnent de l'énergie... (energy givers)</i></li> <li>• <i>ces activités ou tâches me demandent de l'énergie... (energy killers)</i></li> <li>• <i>mon contexte de travail idéal est... (contexte de travail)</i></li> <li>• <i>les valeurs qui sont importantes pour moi sont... le sens que je donne à mon travail... (valeurs et objectifs)</i></li> <li>• <i>je voudrais me développer en ... (souhaits de développement).</i></li> </ul> <p> Si certains membres de l'équipe n'ont pas réalisé l'exercice, laissez-leur quelques minutes pour le faire.</p> <p> Lors du partage, vous pouvez poser des questions pour reformuler les éléments qui ne seraient pas clairs.</p> <p> Se présenter devant un groupe n'est pas un exercice facile pour tout le monde. Veillez à remercier les participants pour leur partage.</p>		



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><b>Échanges autour des tâches/activités et missions de l'équipe</b></p> <p> Affichez sur le mur les feuilles A4 reprenant les tâches/activités listées par le chef (une tâche/activité par feuille). Vous pouvez convenir avec le chef de les afficher par ordre d'importance pour le service.</p> <p>Invitez ensuite le chef de service à donner une explication sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le contexte de travail actuel et/ou futur (priorités actuelles, changements à venir)</li> <li>• la mission/la raison d'être de l'équipe.</li> </ul> <p> Collez les feuilles A4 peut prendre beaucoup de temps. Préparez la salle à l'avance et utilisez un système de fixation que vous pouvez facilement déplacer.</p> <p> <i>Nous avons affiché sur le mur l'ensemble des tâches/activités de votre équipe. Avant de les passer en revue, je laisse la parole à votre chef pour vous donner plus d'explications sur le contexte de travail et rappeler les missions de votre équipe.</i></p> <p> Pour cette partie, concertez-vous avec le chef de service pour savoir s'il souhaite présenter lui-même la liste des tâches/activités du service.</p> <p> Passez en revue (vous ou le chef) chaque tâche/activité mentionnée sur les feuilles et demandez aux membres de l'équipe de réagir.</p> <p> <i>Nous allons maintenant parcourir chacune de ces tâches/activités ensemble. N'hésitez pas à les compléter, les supprimer si elles ne sont pas ou plus réalisées, ou les modifier si nécessaire. Certaines peuvent par exemple être découpées en sous-tâches. Il est important que ce qui est inscrit ici corresponde à ce que vous faites réellement, afin de pouvoir identifier ensuite ce qui vous donne de l'énergie. Nous avons 40 minutes pour parcourir l'ensemble des tâches.</i></p> <p> Restructurez les tâches/activités sur base du feedback de l'équipe.</p> <p> Le chef décide si une tâche/activité peut être supprimée.</p>	40 mn.	Feuilles A4 reprenant les tâches/activités envoyées par le chef (une tâche/activité par feuille)



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><b>Energy killers et energy givers</b></p> <p> Distribuez des post-it de trois couleurs (rouge, orange, vert) et notez leur signification sur le flipchart :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>vert</b> = me donne de l'énergie/est agréable</li> <li>• <b>orange</b> = neutre (ne me donne pas d'énergie mais ne m'en demande pas non plus)</li> <li>• <b>rouge</b> = me prend de l'énergie</li> </ul> <p> <i>Les post-it reçus vont vous permettre d'indiquer les tâches/activités qui vous donnent de l'énergie et celles qui vous en donnent moins. Je vous invite d'abord à inscrire votre prénom sur chaque post-it, à parcourir les tâches/activités affichées sur le mur et coller vos post-it : les verts sur les tâches qui vous donnent de l'énergie, les oranges sur les tâches neutres (ce sont celles qui ne vous en donnent pas particulièrement mais qui ne vous en demandent pas non plus) et enfin les rouges sur les tâches qui vous prennent de l'énergie. Merci de les coller sur la feuille de manière à ce que l'intitulé de la tâche/l'activité reste visible. Vous avez 15 minutes pour coller vos post-it.</i></p>	15 mn.	Post-it de trois couleurs Flipchart
<p><b>Pause</b></p>	10 mn.	
<p><b>Energy killers et energy givers</b> <b>Échanges en groupe</b></p> <p> Une fois les post-it collés sur les feuilles au mur, invitez les membres de l'équipe à échanger en groupe sur les résultats obtenus :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>qu'est-ce qui vous frappe? Quelles sont les couleurs dominantes, quelles sont les couleurs moins présentes ?</i></li> <li>• <i>quelle est la proportion des tâches/activités sources d'énergie et les énergivores ? Y-a-t-il un lien entre ces tâches ?</i></li> <li>• <i>qu'est-ce que ces résultats signifient en termes d'énergie de l'équipe ?</i></li> </ul>	15 mn.	



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel												
<p><b>Diagramme d'analyse individuelle</b></p> <p> Distribuez le template « Diagramme d'analyse individuelle » à tous les participants.</p> <p> <i>Après l'échange en groupe, vous allez maintenant mener une réflexion individuelle sur vos tâches/activités. Je vous invite à noter sur le document reçu :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vos talents</li> <li>• les tâches/activités actuelles et futures « energy givers », « neutres » et « energy killers »</li> <li>• le contexte de travail idéal.</li> </ul> <p>Vous disposez de 20 minutes pour réaliser cet exercice.</p>	20 mn.	Template « Diagramme d'analyse individuelle » (à imprimer au format A3)												
<p><b>Partage du diagramme d'analyse individuelle - Échanges en groupe</b></p> <p> <i>Je vous propose maintenant de faire un tour de table pour que chacun partage son diagramme (talents, sources d'énergie, tâches énergivores, contexte...)</i></p> <p>Notez sur un flipchart ce que le groupe exprime. Vous pouvez utiliser la structure suivante :</p> <table border="1" data-bbox="224 1031 1671 1163"> <thead> <tr> <th>Prénom</th> <th>Talent(s)</th> <th>Energy givers</th> <th>Neutres</th> <th>Energy killers</th> <th>Contexte</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p> Pour assurer une bonne dynamique de groupe, il est important que l'un des deux animateurs anime le tour de table (clarifie si nécessaire, reformule...) et que l'autre prenne note de ce qui est dit.</p>	Prénom	Talent(s)	Energy givers	Neutres	Energy killers	Contexte							20 mn.	Flipchart Marqueurs
Prénom	Talent(s)	Energy givers	Neutres	Energy killers	Contexte									
<p><b>Pause</b></p>	10 mn.													
<p> Après la pause, pour relancer l'attention des participants, vous pouvez reprendre le workshop par un energizer (voir exemples (p. 55).</p>	5 mn.													



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><b>Explication des techniques de job crafting/team crafting</b></p> <p>Dans cette partie, il s'agit de présenter le job crafting en expliquant les différentes formes de job crafting (le team crafting étant l'une d'elle).</p> <p> Distribuez le template "Le job crafting en pratique" et recopiez-le sur un flipchart en grand.</p> <p> <i>Nous allons à présent revenir à un peu de théorie sur le job crafting. Il existe différentes formes de job crafting qui peuvent vous permettre d'adapter votre travail pour le rendre plus agréable. Le job crafting permet de réduire les aspects plus négatifs liés au travail, sans forcément toucher aux tâches mais plutôt en adaptant le contexte ou les relations au sein de l'équipe. Il n'est en effet pas toujours possible de ne plus effectuer une tâche. Le job crafting permet d'envisager d'autres modifications pour rendre une tâche moins énergivore.</i></p> <p> Vous pouvez vous baser sur le point 1 "Le team crafting sous la loupe" (p. 6) et utiliser les exemples qui illustrent les différentes formes de job crafting. Pour l'aspect pratique, dessinez le cercle des quatre formes de job crafting à l'avance sur le flipchart.</p>	10 mn.	Template « Le job crafting en pratique »



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><b>Le job crafting en pratique</b> <b>Exercice individuel</b></p> <p> <i>Maintenant que nous avons vu les différentes possibilités de faire du job crafting et que vous avez préalablement identifié les tâches/activités « rouges » de votre travail, je vous propose de passer à la pratique.</i></p> <p><i>Sur la feuille que vous avez reçue, un cercle représente les quatre formes de job crafting.</i></p> <p><i>Vous pouvez compléter ce cercle en deux étapes :</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><i>1. au centre, le « quoi » : notez les éléments/activités que vous avez identifiés comme energy killers (les tâches rouges) ou neutres (oranges) et auxquels vous souhaitez apporter des changements.</i></li> <li><i>2. réfléchissez ensuite à ce que vous voulez voir changer, à comment le faire et notez-le dans l'une ou plusieurs des quatre dimensions.</i></li> </ol> <p><i>La question à vous poser est la suivante :</i></p> <p><i>puis-je changer quelque chose aux tâches « rouges » ou aux tâches « oranges » pour les rendre plus « vertes » en tenant compte des techniques du job crafting ? L'objectif étant d'augmenter votre niveau d'énergie au travail.</i></p> <p><i>Vous disposez de 20 minutes pour compléter votre cercle de job crafting.</i></p> <p> <i>N'hésitez pas à passer auprès des participants pour répondre aux éventuelles questions et les aider si nécessaire.</i></p>	20 mn.	Template « Le job crafting en pratique »



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p><b>Comment augmenter son niveau d'énergie ?</b> <b>Échanges en groupe</b></p> <p> <i>Je vous propose maintenant de partager ce que vous avez noté pour augmenter votre propre niveau d'énergie et de satisfaction sur base des techniques du job crafting.</i></p> <p> Reprenez le flipchart représentant les quatre formes de job crafting et notez ce que le groupe exprime dans les cases correspondantes.</p> <p> <i>Maintenant que chacun a pu s'exprimer d'un point de vue individuel, je vous propose de réfléchir au niveau de l'équipe :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>certaines tâches peuvent-elles être accomplies autrement pour qu'elles puissent faire partie des tâches « vertes » de quelqu'un ? Y a-t-il des tâches « rouges » que l'on ne souhaite plus faire/que l'on veut reprendre chez d'autres personnes ?</i></li> <li>• <i>peut-on changer quelque chose à l'environnement/au contexte de travail pour rendre le travail plus agréable ?</i></li> <li>• <i>peut-on collaborer davantage pour certaines tâches ? Pour quelles tâches veut-on de l'aide ? Est-il possible aujourd'hui de proposer cette aide ?</i></li> <li>• <i>peut-on envisager autrement certaines tâches afin de mieux en comprendre le sens ?</i></li> </ul> <p> Maintenez la discussion au niveau des tâches/activités de l'équipe dans son ensemble et envisagez les actions possibles au niveau du team crafting.</p> <p>Rappelez qu'il ne sera pas toujours possible de modifier des tâches/activités ou de ne plus les réaliser.</p>	15 mn.	Flipchart Marqueurs
<p> Ici, vous pouvez encore lancer un energizer si vous sentez l'attention de l'équipe baisser.</p>	5 mn.	



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel																
<p><b>Le plan d'action team crafting</b> <b>Échanges en groupe</b></p> <p> Pour cette partie :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• reprenez le flipchart représentant le cercle des quatre formes de job crafting complété avec ce que le groupe a mentionné précédemment</li> <li>• dessinez sur un autre flipchart la structure du plan d'action :</li> </ul> <table border="1" data-bbox="219 635 1668 847"> <thead> <tr> <th>Action</th> <th>Résultat attendu</th> <th>Échéance</th> <th>Responsable</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p> Pour élaborer le plan d'action, nous allons nous baser sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le mur des tâches/activités avec vos post-it</li> <li>• les formes de job crafting que vous avez partagées et qui sont reprises sur le flipchart.</li> </ul> <p><i>Maintenant que vous avez identifié ensemble certaines pistes d'actions, revenons sur le mur de vos tâches/activités et sur les formes de job crafting que vous avez identifiées. Sur base de ce qui est indiqué et de ce que vous avez exprimé, dressez le plan d'action de l'équipe.</i></p> <p><i>Déterminez ensemble la manière dont vous pouvez contribuer à charger les batteries de chaque membre de l'équipe pour augmenter les tâches/activités « vertes ».</i></p> <p><i>Dans un premier temps :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• quels points d'action pouvez-vous réaliser dans un délai raisonnable ?</li> <li>• quels quick win identifiez-vous ?</li> <li>• voulez-vous changer des éléments de contexte pour qu'ils contribuent au bien-être de l'équipe ou à une bonne ambiance dans l'équipe ?</li> </ul> <p><i>Dans un deuxième temps : réfléchissez aux actions à moyen terme.</i></p>	Action	Résultat attendu	Échéance	Responsable													45 mn.	Flipchart
Action	Résultat attendu	Échéance	Responsable															



Consignes pour les animateurs	Timing	Matériel
<p> Notez sur le flipchart les actions proposées en suivant la structure : action/résultat attendu/échéance/responsable.</p> <p> Le plus important est d'identifier les actions et les responsables. Si des discussions prennent trop de temps (ex. : sur le « comment » et le « quand »), n'hésitez pas à passer aux suggestions suivantes pour y revenir plus tard si le timing le permet.</p> <p> <i>Ce plan d'action vous appartient et n'est pas figé : il peut être complété, modifié selon le contexte, les priorités... Il sert de base à une discussion que vous pouvez encore mener en équipe si vous le souhaitez.</i></p> <p> Si à l'issue du timing fixé, l'équipe n'est pas arrivée au bout du plan d'action ou n'a proposé que peu d'actions, n'hésitez pas à refixer un autre moment pour poursuivre la réflexion.</p>		
<p><b>Tour de table</b></p> <p> <i>Qu'avez-vous pensé du workshop ? Qu'allez-vous mettre en place pour concrétiser le plan d'action ?</i></p>	5 mn.	
<p><b>Ressenti après le workshop</b></p> <p> <i>Avant de clôturer, je vous propose de faire un dernier tour de table pour exprimer votre ressenti après ce workshop. Pouvez-vous choisir, intuitivement, un mot qui illustre la façon dont vous vous sentez après ce workshop et le partager avec le groupe ?</i></p>	10 mn.	
<p><b>Clôture et remerciements</b></p> <p> <i>Merci pour votre participation. Nous espérons que le travail réalisé aujourd'hui vous permettra à tous de recharger vos batteries et d'avoir davantage de plaisir au travail. Un entretien de suivi sera organisé pour voir comment se déroule la mise en œuvre du plan d'action et répondre aux éventuelles questions.</i></p> <p> Invitez le chef de service à prendre la parole pour remercier les participants et conclure le workshop.</p>	5 mn.	
<p><b>Durée totale de la partie 2 du workshop</b></p>	4h45	

# OUTILS



<b>Fiches-questions</b> .....	49
1 Success story .....	49
2 Moments énergivores .....	50
3 Moment d'intégration individuel .....	51
4 Elevator pitch .....	52
<b>Templates</b> .....	53
5 Diagramme d'analyse individuelle .....	53
6 Le job crafting en pratique .....	54
<b>Energizers pour dynamiser le workshop</b> .....	55



## 1. Success story



Décrivez une situation que vous avez vécue ces derniers jours ou ces dernières semaines, durant laquelle vous avez fait des choses que vous aimez vraiment faire, qui vous donnent beaucoup de satisfaction, qui vous demandent peu d'énergie et pendant laquelle le temps passe vite.

### 1. AIDE POUR TROUVER UNE SUCCESS STORY

**Cette success story relate un moment/une activité :**

- qui s'est passé(e) il n'y a pas très longtemps
- durant lequel/laquelle vous avez réalisé des choses avec plaisir, que vous pouvez faire même en situation de stress ou de fatigue
- que vous attendiez avec impatience
- qui était très agréable
- qui vous faisait oublier le temps
- après lequel/laquelle vous ne sentiez pas de fatigue ou qui vous a peut être physiquement fatigué, mais qui vous a donné de l'énergie mentale.

### 2. ANALYSE DE LA SUCCESS STORY

**Questions possibles :**

- où et quand était-ce ?
- que s'est-il passé exactement ?
- qu'avez-vous fait ? Quelles actions précisément ?
- à quel moment cela s'est-il passé particulièrement bien ? A quel moment étiez-vous content ?
- quelles étaient les conditions bloquantes ou favorables ?
- y a-t-il des personnes qui ont aidé ? Qui ? Qu'ont-elles fait pour que ça se soit passé comme ça ?
- dans quel environnement cela s'est-il produit ?
- y a-t-il d'autres facteurs qui ont contribué au succès ?
- quel élément essentiel a permis votre succès ?
- pourquoi étiez-vous vraiment content ?

### 3. ANALYSE DES RÉPONSES

**Sur la base des réponses que vous avez fournies aux questions ci-dessus :**

- en quoi êtes-vous doué ?
- qu'est-ce qui fait que cela vous donne de l'énergie ?
- qu'est-ce qui vous a donné ce bon sentiment ?
- à quels talents avez-vous fait appel (ou pas) ?
- quel contexte (rôle, personnes, équipement ...) est important pour vous ?  
Y a-t-il quelque chose dont vous avez besoin pour fonctionner ?
- quelle est votre source d'inspiration ?









## 5. Diagramme d'analyse individuelle

**Talents**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Tâches qui donnent de l'énergie**  
*Energy givers*

Actuelles	Futures ou souhaitées
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

**Tâches neutres**

Actuelles	Futures ou souhaitées
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

**Tâches énergivores**  
*Energy killers*

Actuelles	Futures
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

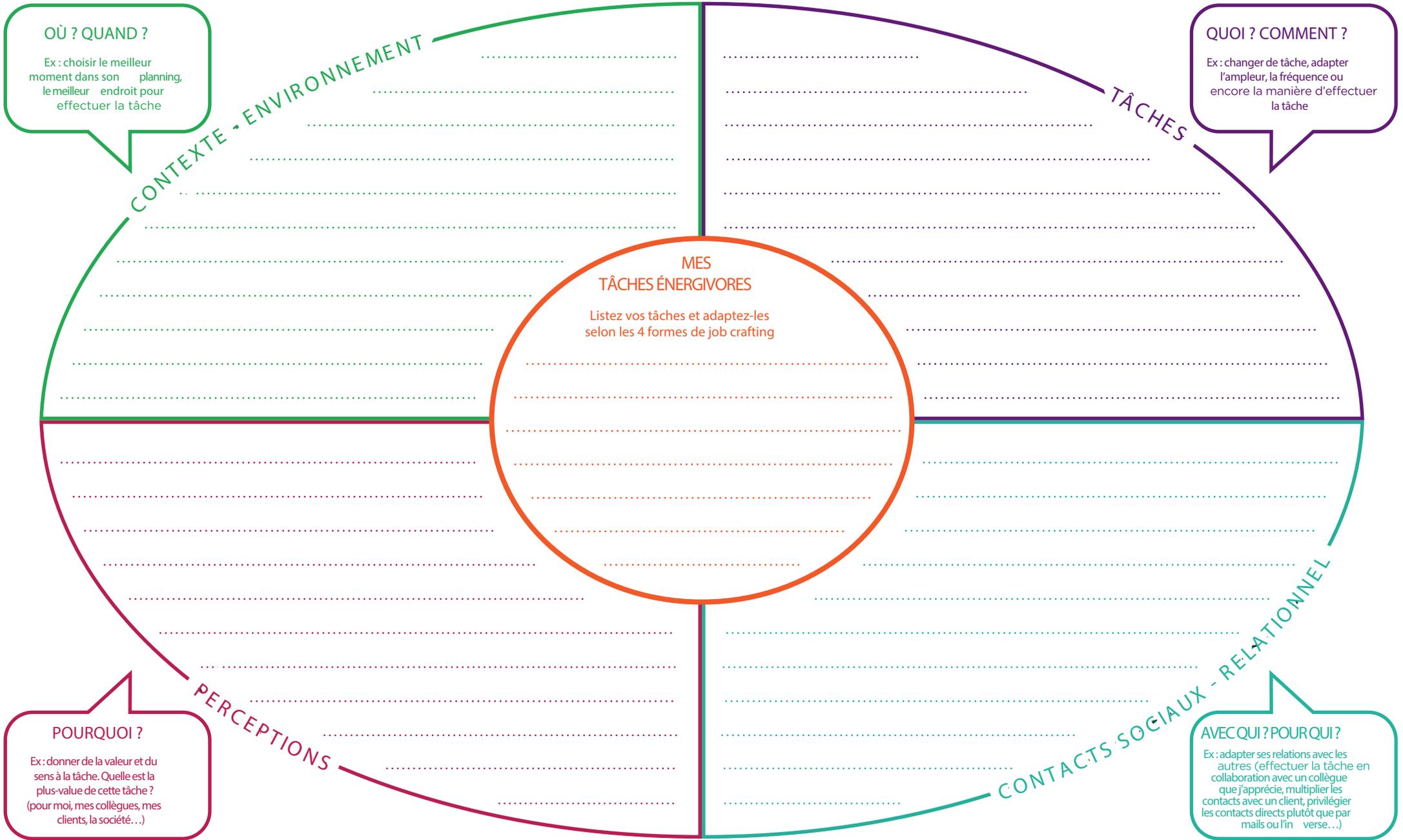
**Contexte : ce qui est important pour moi** .....

.....

.....



# 6. LE JOB CRAFTING EN PRATIQUE





## Energizers pour dynamiser le workshop

Les energizers sont des exercices courts utilisés par les formateurs ou les animateurs/facilitateurs de réunions, workshops... Ils servent à (re)lancer de l'énergie au sein du groupe et ce, de manière ludique.

Vous trouverez ci-dessous quelques suggestions d'energizers que vous pouvez utiliser en guise d'introduction ou pendant le workshop, pour marquer une pause ou relancer l'attention du groupe.



Choisissez un energizer en tenant compte de l'objectif à atteindre, du profil et de la taille du groupe, ainsi que du moment de la journée.

N'hésitez pas à tester des variantes et à les adapter à votre propre style.

### Speed dating en musique

Les participants se dispersent dans la salle au son d'une musique. Lorsque celle-ci s'arrête, chaque participant s'arrête en face de la personne la plus proche (en duo). Les duos ont ensuite une minute pour trouver un maximum de points communs. Après une minute, la musique est relancée et de nouveaux duos se forment. Vous pouvez répéter l'exercice trois fois (3 x 1 mn.).

### Me fait penser à...

Les participants forment un cercle. L'un d'eux cite un mot spontanément et la personne à sa gauche répète le mot et dit à son tour à quoi ce mot lui fait penser (« me fait penser à... ») et ainsi de suite.

Exemple :

« Chaise » ; « Chaise me fait penser à Ecole » ; « Ecole me fait penser à tartines » ;

« Tartines me fait penser à chocolat »

Et ainsi de suite.

Répétez l'exercice au minimum deux fois.

Accessible à tous, ce jeu peut être utilisé en introduction comme ice breaker, après une pause ou pendant le workshop.



## Lancement d'un dé

Préparez un flipchart reprenant les six chiffres d'un dé en y ajoutant une signification. Vous pouvez imaginer des questions à poser.

Par exemple :



= comment je me sens ici et maintenant ou « ma météo du moment »



= ce que j'apprécie le plus dans le workshop ou mon plat préféré



= joker - choix d'une personne qui va répondre à la question

Expliquez les règles du jeu dès que vous rendez le flipchart visible et prévenez que le dé peut être lancé à tout moment.

Demandez à un participant de jeter le dé. Une fois le chiffre obtenu, il répond à la question correspondante.



### Liens utiles vers d'autres energizers et ice breakers:

- <http://energizyourlearning-nl.weebly.com/energizers--icebreakers1.html>
- <http://www.thiagi.fr/thiagipedia/>
- [http://www.recompose.it/wp-content/uploads/2014/09/energiser\\_guide\\_fr.pdf](http://www.recompose.it/wp-content/uploads/2014/09/energiser_guide_fr.pdf)

