



MINISTÈRE
DE LA FONCTION PUBLIQUE,
DE LA SIMPLIFICATION
ET DE LA TRANSFORMATION
DE L'ACTION PUBLIQUE

Liberté
Égalité
Fraternité

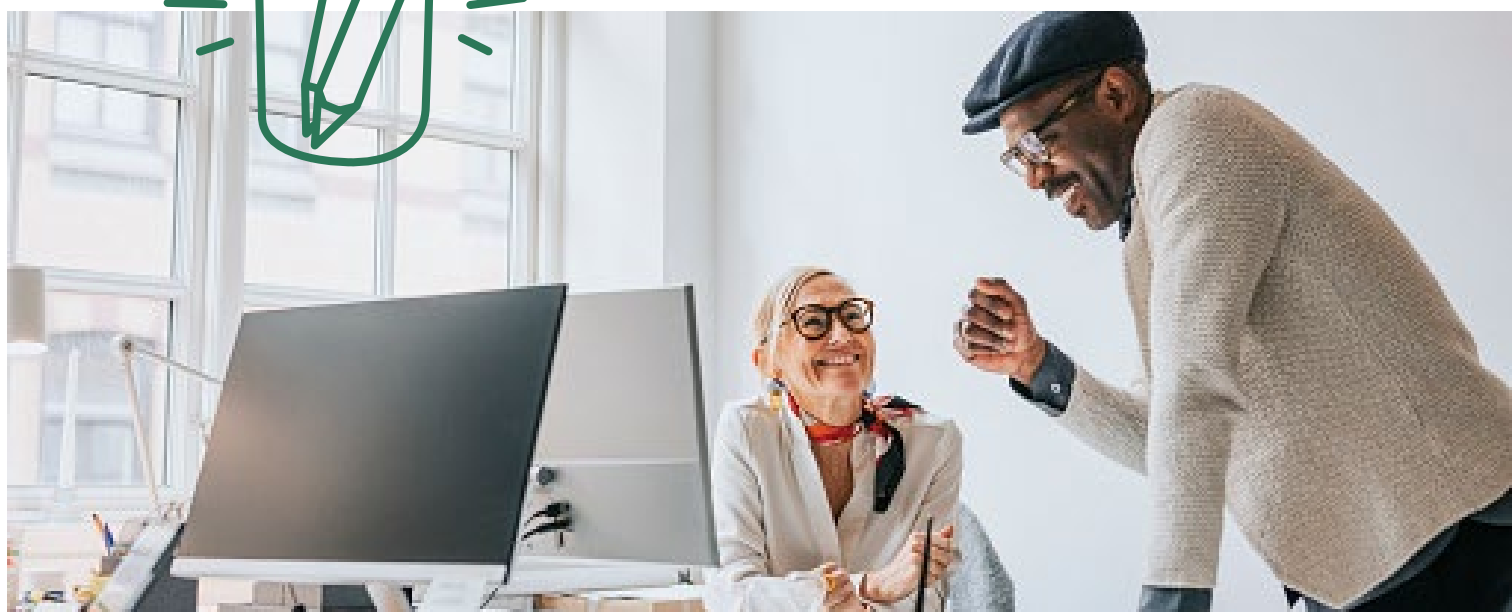
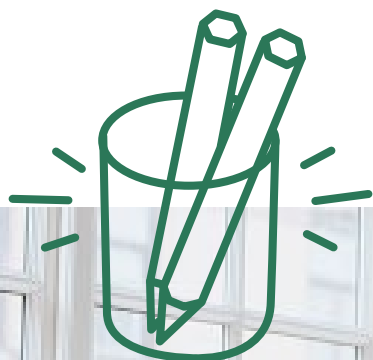
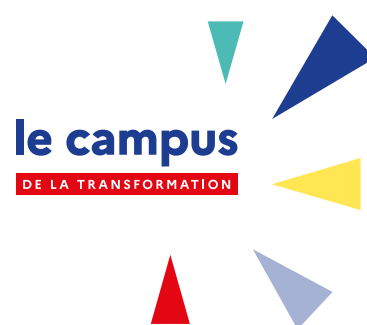
Direction interministérielle
de la transformation publique

Travailler *autrement*

Une formation de la Direction interministérielle
de la transformation publique

Guide pratique à destination des organisations

Novembre 2022



Innovation

Objectifs



→ La formation « Travailler autrement », qui vous est proposée par la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), a pour objectifs de faire découvrir et comprendre les **limites naturelles de notre cerveau**, et de proposer de **nouvelles pratiques de travail** permettant de « travailler autrement ».

→ Pour cela, cette formation, qui s'inscrit dans le contexte actuel du développement du télétravail et de l'amélioration de la qualité de vie au travail souhaitée par les agents, s'appuie fortement sur les enseignements issus de la recherche en **sciences cognitives**.

Méthode



Les aspects comportementaux présents dans les modes de travail et les façons d'être ou de faire sont en effet très importants. Les sciences cognitives permettent d'objectiver et d'éclairer ces phénomènes. Elles sont malheureusement méconnues et souffrent parfois d'une connotation qui peut être négative.



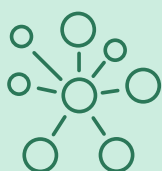
Sensibiliser l'encadrement sur l'intérêt des sciences cognitives et leur rôle de modèles, inciter fortement les encadrants à se former, et mobiliser les agents par l'information et la communication peuvent aider à toucher le public le plus large possible.



Un projet de service



Cette formation est une **formation d'équipe**, un **projet de service**, et non pas une formation individuelle. Elle peut, bien sûr, être parcourue individuellement, et ses propositions d'action sont vertueuses pour chaque participant. Mais **on ne peut pas améliorer le vivre ensemble de façon individuelle**, car l'agent qui voudrait mettre en œuvre ce qu'il a appris se trouverait rapidement en décalage par rapport à ses collègues. Les agents ont ainsi souvent souligné la **difficulté à changer leurs pratiques seuls, sans un changement systémique**. Il est important que les agents n'aient pas l'impression qu'ils ne pourront peut-être pas mettre en œuvre ce qu'ils auront appris.



Indiquer aux agents, lors d'une réunion managériale animée par les RH de l'organisation, qu'ils pourront mettre en œuvre les recommandations qu'ils trouveront dans la formation, et qu'ils bénéficieront de plages horaires dédiées.

Lancer la formation



Cette formation porte sur les relations et les interactions humaines. Plutôt que de laisser les agents seuls face au digital, il est important **d'introduire la formation de façon « humaine »**.



Lancer la formation par un webinaire ou un mot du directeur expliquant le contexte, les objectifs, et pourquoi la formation est proposée (par exemple, expliquer que la direction a décidé de promouvoir la coopération entre les agents de l'organisation, ou un meilleur équilibre vie pro/vie perso).

Accompagner les agents lors de la formation



Il est très important de disposer de **temps collectifs** pour échanger sur ce que l'on a appris ou ce que l'on souhaite mettre en œuvre, ou tout simplement se challenger entre agents ou groupes d'agents.



Mettre en place un rendez-vous mensuel animé par le chef de département pour partager les enseignements, débriefer, et identifier ce qu'il est pertinent de mettre en place, proposer des espaces pour que les agents échangent entre eux sur les conseils, leur ressenti..., proposer un forum animé par les RH de l'organisation

Mesurer les progrès réalisés



La formation ne porte aucun jugement sur les pratiques actuelles de votre organisation, et ne vise donc pas à les évaluer. Pour savoir si les conseils prodigués ont porté leurs fruits et permis aux agents de mieux interagir entre eux, et donc de savoir si l'objectif mis en avant lors du lancement de la formation (par exemple : gagner en coopération) a été atteint, il peut être utile de **développer un outil d'évaluation simple**.



Proposer aux agents un questionnaire d'évaluation très court, construit collectivement et partagé, dont les résultats seront affichés en toute transparence

Lors de l'expérimentation que nous avons conduite, la **satisfaction** rapportée par les agents participants a été **très élevée**, notamment sur la question de l'équilibre entre présentation théorique et mise en pratique (88 %), de la quantité d'information dispensée (90 %), de l'intelligibilité de ces informations (96 %), ou encore sur le fait que le contenu était adapté à la situation des agents (82 %, et même 89 % pour les encadrants). Par module, le taux de satisfaction a oscillé entre 95 % et 98 %.

Faire progresser [les connaissances] des agents



La note moyenne obtenue par les participants à notre expérimentation (calculée sur 4 et mesurée par les résultats au test d'autopositionnement de 1 230 agents) est passée de 2,67, avant d'avoir suivi la formation, à 2,91, après, soit **une hausse de 0,24 point ou 9 %**, une hausse statistiquement significative.

La formation est efficace pour faire progresser significativement les connaissances des agents et l'amélioration a été particulièrement marquée pour les agents non-encadrants, mais aussi ceux dont le score initial était le plus faible, et qui en avaient donc le plus besoin.

La formation est efficace pour encourager le changement chez les agents dont les connaissances sont les mieux installées, les plus sûres. En fonction des modules, 83 à 96 % des agents ont rapporté souhaiter mettre en place certaines des pratiques recommandées, et 38 % des agents ayant suivi la formation ont déclaré avoir déjà commencé à faire évoluer leurs pratiques professionnelles.

Ces résultats sont conformes à ce que suggèrent les modèles à changement de comportement utilisés par la recherche académique : **un passage à l'action requiert** (entre autres choses) **un certain niveau de connaissances et de compétences initiales**.

Il est donc important pour les agents de **refaire plusieurs fois la formation**, afin d'améliorer leurs connaissances, dans un premier temps, de favoriser leur passage à l'acte, dans un second temps.



Inciter les agents à refaire plusieurs fois la formation en introduisant, par exemple, des rappels de sessions tous les six mois pour les agents aux connaissances initiales moins élevées

Valoriser les bonnes pratiques mises en œuvre



Les changements de pratiques déclarés par les agents sont des exemples très concrets qui portent aussi bien sur des pratiques individuelles (éviter de faire deux activités en même temps, supprimer les notifications pour ne plus être dérangés quand ils doivent se concentrer sur un dossier, informer ses collègues que, lorsque leur porte est fermée, ils ne souhaitent pas être dérangés...) que sur des pratiques collectives (être attentif à l'autre afin de mieux comprendre ses réactions, demander en réunion de service un temps de réflexion individuel avant de mettre en commun des idées, être attentif au mode de communication choisi et veiller à ne pas déranger les collègues, différer ses réactions « à chaud »...).

Près de 80 % des participants rapportent percevoir un impact positif de la formation sur leur compréhension de leurs biais personnels, leur capacité à prendre du recul sur leurs modes de travail, et leur capacité à repenser leur rapport à l'autre.

Une majorité d'encadrants rapportent également des effets positifs de la formation sur leur capacité à **repenser leur posture en tant qu'encadrant** (73 %), leur **capacité à mieux comprendre les besoins de leur équipe** (66 %), et leur **capacité à mieux communiquer avec leur équipe** (56 %).



Mettre en avant les bonnes pratiques mises en œuvre afin de les valoriser et diffuser un référentiel de ces bonnes pratiques

Qui sommes nous ?

La Direction interministérielle de la transformation publique aide les administrations à se transformer pour améliorer leur impact dans la vie des Français. Les équipes de la DITP sont mobilisées sur trois missions clés :

- Assurer la mise en œuvre des politiques prioritaires du Gouvernement sur l'ensemble du territoire, jusqu'au dernier kilomètre
- Piloter l'amélioration de la qualité des services publics pour mieux servir nos concitoyens
- Accompagner les projets des administrations en mobilisant ses experts (conseil en stratégie, organisation, excellence opérationnelle, participation citoyenne, coaching, co-développement, design de services, sciences comportementales, parcours usagers, laboratoires d'innovation, France expérimentation...) et ses financements.

L'objectif : des services publics toujours plus proches, plus simples et plus efficaces.

Au sein de la DITP, l'équipe innovation managériale a pour **objectifs de comprendre les freins à la transformation de l'État**, d'utiliser les enseignements de la recherche et des praticiens pour participer à une prise de conscience individuelle et collective sur les mauvaises pratiques du quotidien, de diffuser des pratiques de management innovantes pour (re)former un collectif de travail motivé et développer ainsi la performance au sein des organisations, en assurant le transfert des compétences vers ces organisations. Elle s'appuie pour cela sur les enseignements des sciences comportementales, cognitives et managériales. Parmi ses réalisations récentes se trouvent la production de la formation « Travailler autrement » (disponible sur Mentor), un appui à la DGGN pour passer d'un modèle de commandement à un modèle de leadership transformationnel, ou une expérimentation en préfecture destinée à comprendre les blocages existant au sein de l'administration déconcentrée et de diffuser des pratiques et postures managériales innovantes.



MINISTÈRE
DE LA FONCTION PUBLIQUE,
DE LA SIMPLIFICATION
ET DE LA TRANSFORMATION
DE L'ACTION PUBLIQUE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Direction interministérielle
de la transformation publique



Ce kit a été réalisé par les équipes de la Direction interministérielle
de la transformation publique avec la contribution du BIT

modernisation.gouv.fr

Innovation