



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

*Liberté
Égalité
Fraternité*

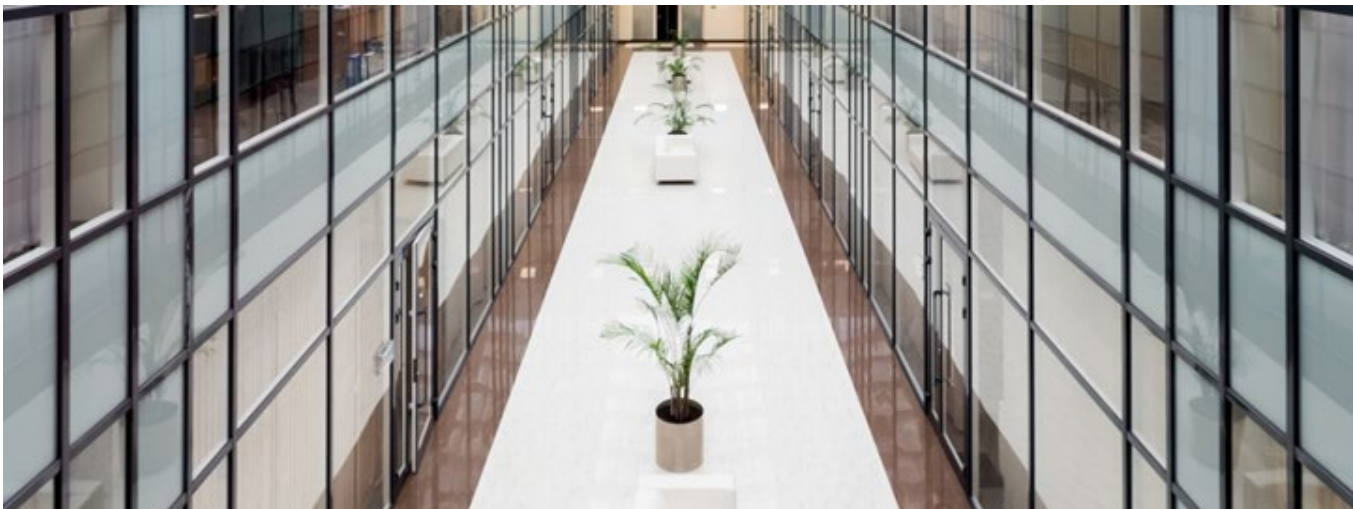
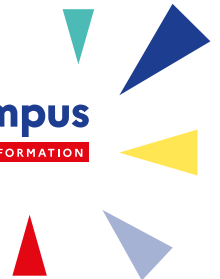
Direction interministérielle
de la transformation publique

Travailler autrement : les sciences comportementales se mettent au boulot !

Bonnes pratiques

Octobre 2024

le campus
DE LA TRANSFORMATION



Innovation

Introduction

Ce guide est à destination des agents publics désireux d'améliorer leurs pratiques de travail grâce à l'apport des sciences cognitives et comportementales. S'il peut être utilisé de manière autonome, il peut également être complémentaire de la formation en ligne « travailler autrement ».

La transformation du monde du travail

Le monde du travail est en profonde mutation. De nouvelles pratiques se sont développées, liées à l'explosion des usages du numérique et à l'émergence de nouveaux enjeux sociétaux. **La Fonction Publique n'échappe pas à ces transformations** : encadrants, enseignants, chercheurs, infirmiers, médecins, forces de sécurité, métiers administratifs, techniques, du social, de l'accueil, etc., nous sommes tous touchés par de profondes transformations, qui vont bien au-delà de la seule dématérialisation.

Il est certain que le numérique permet de faciliter un grand nombre d'activités et de procédures : la communication se fait plus rapide, des tâches répétitives, coûteuses ou complexes sont ou seront bientôt automatisées, le stockage et le partage de documents, que ce soit au sein du service public ou entre celui-ci et les citoyens, se développe, l'accès à l'information est facilité, les modes de collaboration se multiplient. Cependant, ces apports engendrent aussi des pratiques à repenser : difficultés liées à l'utilisation de ces outils, moins de contact humain, modes de management à interroger, etc.

Plus généralement, l'évolution du numérique avait déjà, durant les dernières années, apporté avec elle de nouvelles pratiques, qui se sont progressivement imposées aux individus : réduction du temps de sommeil, flux de notifications (messaging, téléphone), obésité informationnelle (emails), stimulations visuelles incessantes, interactions sociales dématérialisées, etc. Ces évolutions sont autant de changements qui sont susceptibles d'affecter le fonctionnement individuel et collectif, en particulier au sein des organisations.

Il est donc essentiel de trouver de **nouvelles attitudes et stratégies pour s'adapter à ces changements, et les sciences comportementales peuvent apporter des pistes concrètes d'amélioration** pour mieux appréhender ces nouvelles réalités.

L'apport des sciences comportementales

Dans ce nouveau contexte, les connaissances scientifiques concernant les comportements humains, étayées par des expériences de terrain, peuvent fournir des pistes de compréhension et d'amélioration qui permettent de faire face aux transformations du monde du travail.

Elles nous invitent plus particulièrement à considérer un certain nombre de mécanismes psychologiques profondément ancrés, parfois bousculés par les multiples changements à l'œuvre dans nos vies professionnelles. Comprendre les ressorts cognitifs qui nous animent au quotidien, et notamment les difficultés qu'ils peuvent induire, devient donc plus que jamais nécessaire. Cela permet d'adopter un regard critique et constructif sur nos pratiques et de prendre le recul nécessaire pour construire de nouvelles méthodes de travail, et des environnements professionnels plus adaptés, conciliant efficacité et bienveillance.

En puisant largement dans les travaux de la recherche, ce guide vise à donner des clés de compréhension et d'action qui vous permettront de vous adapter aux nouveaux outils de communication et de coopération, aux nouveaux modes de management, aux nouveaux rythmes et modes de travail, mais aussi de trouver d'autres façons de produire, de collaborer, d'innover et de manager dans ces nouveaux contextes. Il ne s'agit bien entendu pas de repartir de zéro, mais au contraire de s'appuyer sur la richesse de l'expérience de chacun, quelle que soit l'administration dont il est issu.

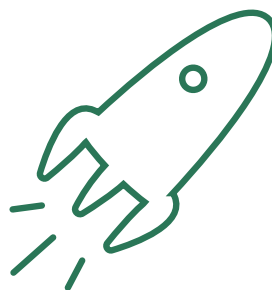
Une implication à tous les niveaux de l'organisation

Il est essentiel de ne pas faire porter la responsabilité des dysfonctionnements qu'une organisation peut rencontrer sur les individus qui la composent et de placer les enjeux à des échelles collectives et organisationnelles. Managers et dirigeants doivent se positionner en appui, soutenir les initiatives, prendre en compte les besoins et s'assurer que les ressources nécessaires sont à disposition. L'exemplarité doit être de mise, à la fois en termes de comportements managériaux, mais plus encore en favorisant la mise en place de dispositifs (règles, process, etc.) qui facilitent l'adoption de bonnes pratiques et qui en font même l'option par défaut.

À cet impératif systémique s'ajoute une invitation pratique : chaque situation est particulière, et toutes les recommandations ne sont évidemment pas pertinentes ou applicables indistinctement à tous les métiers et à tous les publics. Il est donc important d'adopter une posture d'expérimentateur face aux recommandations de ce guide, en choisissant, avec l'ensemble des parties prenantes, les méthodes que l'on souhaite tester.

Cette posture d'expérimentateur requiert de prendre le temps de **faire le bilan des effets obtenus et d'identifier les freins éventuels**. Il conviendra aussi, par la suite, d'itérer en levant ou contournant ces freins, en allant plus loin, et d'identifier ainsi les **améliorations que l'on jugera utiles pour soi, pour son équipe, pour son service, pour son métier**. Cet exercice invite dans l'idéal à **mettre en place des démarches d'évaluations et des métriques les plus rigoureuses possible**. On rejoint ainsi ce qui fait l'intérêt fondamental d'une approche fondée sur la connaissance : **objectiver et promouvoir ce qui marche réellement**.

Stephan GIRAUD, responsable du pôle sciences comportementales



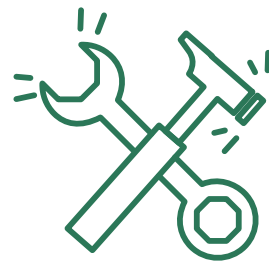
Sommaire

Introduction	2
Sommaire	4
Bien travailler avec les outils numériques	5
1. Adapter sa communication numérique	6
2. Protéger sa concentration au travail	8
3. Télétravailler dans de bonnes conditions	11
L'organisation du travail et des rythmes	14
4. Prendre conscience de ses ressources cognitives	15
5. Ménager des temps de récupération	17
6. Respecter le droit et le devoir de déconnexion	20
La coopération et le soutien managérial	23
7. Organiser des espaces de travail et de pause	24
8. Stimuler la coopération par les échanges d'information	26
9. Intégrer l'intelligence collective au travail	29
La réussite du changement	33
10. Accompagner attentivement le changement	34
11. Développer une culture de l'apprentissage continu	37
12. Intégrer l'erreur pour progresser	40
Index	42

Bien travailler avec *les outils numériques*

L'essor et la multiplication des outils numériques (internet, emails, visioconférence, télétravail, etc.) ont apporté avec eux de nombreuses innovations qui permettent d'améliorer ou de faciliter notre quotidien de travail. Mais ils sont également source de certaines difficultés opératoires (prise en main, temps passé à gérer ces outils numériques), et surtout de défis liés à l'organisation du travail, individuelle et collective, et à la quantité d'information à traiter en continu.

Bien travailler avec les outils numériques	7
1. Adapter sa communication numérique	8
2. Protéger sa concentration au travail	10
3. Télétravailler dans de bonnes conditions	13



1. Adapter sa communication numérique

Ce que nous disent les sciences comportementales :

Le monde du travail tend vers une plus grande flexibilité. L'autonomie, c'est-à-dire le degré de **contrôle** qu'un individu exerce sur ses tâches, sa cadence, ses horaires, ses lieux ou ses performances de travail, est mise à l'honneur, en particulier dans les métiers requérant un travail complexe ou d'expertise. **L'autonomie** y est d'ailleurs perçue comme la principale source de satisfaction vis-à-vis de son travail¹.

Cependant, ce gain d'autonomie, en partie apporté par le numérique, entraîne un risque d'isolement professionnel et d'allongement des temps de travail². **En équipe, que l'on soit manager ou collaborateur, il est important de trouver les moyens de faire circuler l'information tout en évitant les dérives de la surconnexion, mais aussi de maintenir la cohésion et l'entraide au sein de son équipe**³. De plus, les communications numériques font peser un risque fort d'infobésité sur les organisations, c'est-à-dire de surcharge informationnelle. Dans le même temps les **interactions réelles peuvent tendre à diminuer** : 12,3 % des salariés interagissent avec moins de 10 personnes différentes par semaine, seuil sous lequel le sentiment d'isolement numérique se développe⁴.

La combinaison de signaux verbaux (les mots) et non verbaux (expressions faciales, corporelles, ton de la voix, etc.) aide notre cerveau à interpréter et à comprendre le discours et les intentions des autres. En revanche, lorsque peu de signaux sont accessibles, il est difficile de réduire **l'incertitude** et de parvenir facilement à la bonne interprétation. Les conséquences sur les interactions sociales d'une équipe peuvent alors être multiples : **incompréhensions, erreurs d'interprétation, voire conflits interpersonnels**. Les modes de travail maximisant le nombre de **signaux échangés**, comme le face à face ou la visioconférence, permettraient un sentiment de confiance plus fort avec l'autre personne par rapport au téléphone ou à l'email. Par conséquent, en l'absence de visualisation de notre interlocuteur, certains modes de communication à distance, qui dominent notre vie professionnelle actuelle, peuvent représenter **un défi pour la qualité de nos interactions sociales** quotidiennes.

Mise en pratique :

La flexibilité des temps et lieux de travail, ainsi que la facilité avec laquelle nous envoyons des emails, peuvent être contreproductives lorsqu'il s'agit de communiquer, en particulier sur des sujets complexes ou sensibles. En effet, les subtilités de la communication lors d'une interaction en face à face passent en grande partie par le **non verbal** (ton, position, expression du visage...). À distance, le langage est appauvri et nécessite souvent d'être le plus clair possible pour éviter des incompréhensions. **Même à distance, il est nécessaire de rester proche de son équipe**. La visioconférence apporte certains avantages utiles à la coopération : chacun peut intervenir mais, surtout, il est possible d'envoyer et de recevoir des informations sociales sous une forme à la fois verbale et non verbale, ce qui permet d'améliorer la compréhension et la confiance entre les interlocuteurs.

- Pour les informations particulièrement complexes ou à forte charge émotionnelle, privilégier le face à face aux autres modes de communication comme l'email.
- Lors de l'écriture d'un email ou d'un texto, éviter l'ambiguïté et utiliser des formulations explicites

L'effet d'ancrage indique que la première information perçue par notre cerveau influence notre lecture des informations. En conséquence, **l'objet** d'un email peut influencer notre interlocuteur car il est le premier élément que l'on voit à sa réception. Optez ainsi pour un objet **court** et **clair**, pour augmenter **l'efficacité** de votre message et éviter des effets indésirables (reporter l'ouverture de l'email, le lire rapidement, ou en détail, répondre tout de suite...).

- Privilégier des objets courts, pour qu'ils soient compris plus rapidement.
- Privilégier des phrases courtes, pour améliorer la compréhension de votre message.

L'urgence et **l'importance** sont souvent confondues. À tort ! Pour réduire le nombre d'interruptions au travail, il est essentiel **d'adapter ses outils de communication selon le degré d'urgence et d'importance** de l'information à communiquer. Ces règles sur la hiérarchisation des canaux de communication peuvent être construites en équipe et rendues le plus claires possible pour chacun.

- Si l'information à recevoir ou à transmettre est urgente, utiliser le téléphone.
- Si l'information n'est pas urgente, même si elle est importante, privilégier un moyen asynchrone comme l'email.
- Si l'information est complexe ou sensible, organiser un créneau pour une micro-réunion en présentiel ou un appel en visioconférence.



Ce qu'ils ont mis en place et ce qu'ils en ont appris

La journée sans mail organisée par la ville de Trappes

La semaine de la Qualité de vie au travail (QVT), organisée chaque année par l'ANACT, a pour objectif d'identifier des pistes d'action pour un travail facteur de santé, d'inclusion et de performance. Elle se décline chaque année dans toute la France au mois de juin. En 2022, la ville de Trappes (Yvelines) a focalisé ses actions sur l'amélioration des conditions de travail par des actions simples du quotidien liées aux **interactions sociales** et organisé une **journée sans email** afin de sensibiliser ses agents à **l'infobésité** présente dans les organisations (situation dans laquelle une personne est submergée par une quantité excessive d'informations, au point où cela devient difficile à gérer ou à traiter). Les agents ont ainsi bénéficié de temps pour développer des liens entre services pour envisager d'autres moyens d'échanges que l'email dans les situations adaptées.

-
1. IFOP et Pèlerin, Les Français et le bonheur au travail, 2016.
 2. M. Mazmanian, W. J. Orlikowski et J. Yates, The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals, *Organ. Sci.*, vol. 24, no. 5, pp. 1337-57, 2013.
 3. DGAFP, Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique, 2017.
 4. Observatoire de l'infobésité et de la collaboration numérique, Référentiel annuel 2023

2. Protéger sa concentration au travail

Ce que nous disent les sciences comportementales :

Le grand nombre de **moyens de communication** à notre disposition ainsi que notre tendance à travailler en mode multi-tâche augmentent le nombre **d'interruptions** que l'on subit au quotidien⁵ et provoquent donc la fragmentation de nos activités, exacerbée par les notifications qui attirent notre attention⁶. Ces modes de fonctionnement peuvent nuire à notre productivité⁷ dans la mesure où notre mémoire de travail, la fonction exécutive de notre cerveau chargée de stocker et de traiter les informations, possède des capacités limitées et n'est en mesure de traiter qu'un nombre réduit d'informations. Ainsi, selon la loi de Miller (1956), notre mémoire à court terme ne peut mémoriser que 7 éléments environ, ce qui implique qu'une sursollicitation de notre attention est contre-productive.⁸

De plus, nous recevons chaque jour de nombreuses notifications, qui vont nous détourner de notre tâche en cours. Nous avons également tendance à repousser à plus tard les tâches les plus complexes, car l'effort engagé ne vaut pas toujours la **récompense** (reconnaissance de l'effort fourni, satisfaction que l'on éprouve, cf. infra). Nous sommes alors parfois plus motivés à traiter des demandes **non urgentes** ou peu importantes, mais rapides à faire, car la récompense sera immédiate, ce qui nous pousse à nous interrompre constamment, et ainsi à perdre en efficacité.

Enfin, notre cerveau a une capacité **d'attention** limitée. La partager pour réaliser plusieurs tâches en même temps réduit notre efficacité car certaines informations ne peuvent alors pas être traitées, ce qui augmente le risque d'erreur⁹. D'autre part, du temps est perdu à chaque fois que l'on doit reprendre une activité suspendue¹⁰, ce qui réduit notre productivité et augmente notre sentiment de **fatigue**. Changer ses habitudes de connexion et de communication est donc nécessaire pour **améliorer sa qualité de vie et sa productivité au travail**.



Focus : les interruptions

Toutes les interruptions sont différentes et ne se valent pas. Les chercheurs en sciences comportementales ont en effet pu évaluer l'effet de certains types d'interruption, ce qui permet de mieux comprendre les mécanismes cognitifs à l'œuvre lors de la suspension d'une activité. Ainsi, être interrompu par une tâche complexe est plus délétère que l'être par une tâche simple, car la première demande davantage de concentration et diminue notre capacité à nous souvenir de ce que nous faisons avant l'interruption¹¹. De même, les interruptions longues¹² qui ressemblent à l'activité suspendue¹³ ou qui interviennent dès le début de l'activité principale¹⁴ sont très néfastes à la productivité.



Focus : les emails

Les emails sont des moyens de communication asynchrones. Ainsi, recevoir un email signifie théoriquement qu'une réponse n'est pas attendue immédiatement. Or une étude relève que 51 % des emails reçus reçoivent une réponse moins d'une heure après¹⁵. Pourquoi adoptons-nous ce comportement compulsif à la réception d'un nouvel email ? La nouveauté et le plaisir induisent l'activation d'un ensemble de structures cérébrales appelé **système de la récompense**¹⁶. Recevoir un email ou un texto activerait ce circuit, et nous rechercherions mécaniquement à en recevoir de nouveau, parfois malgré notre propre volonté.

Mise en pratique :

Les notifications push et les pop-ups, soit les messages instantanés apparaissant sous la forme de bannière sur l'écran, même lorsque l'application n'est pas ouverte, ont été **créées spécifiquement pour capter l'attention** de l'utilisateur, et l'inciter à consulter le message qu'il vient de recevoir. Lorsque c'est possible :

- Désactiver les notifications de son téléphone, afin de préserver son attention et maintenir l'activité en cours.
- Mettre sur silencieux et ne pas consulter son téléphone pendant les réunions, afin de réduire la perte d'informations, améliorer la qualité de la réunion et réduire sa durée.

Notre **attention** est fragile et **nous sommes très facilement distraits**. Des éléments visuels sans intérêt par rapport à notre activité peuvent potentiellement attirer notre attention, en particulier les **notifications** digitales qui ont été spécifiquement conçues dans ce but.

- Fermer sa boîte de réception lorsqu'on ne s'en sert pas aide à protéger sa concentration.

Toutes les activités ne requièrent pas le même niveau de concentration. Il est donc judicieux de **supprimer toutes les sources d'interruption** lorsque la tâche requiert d'être très concentré(e).

- Prévoir dans son agenda des plages de « concentration » durant lesquelles toutes les notifications seront coupées.
- Le formaliser clairement dans son agenda pour ne pas être dérangé.

Certains moments sont plus ou moins propices aux interruptions, et chaque type d'interruption a un effet particulier. Lorsque la sollicitation n'est pas urgente, laisser le soin à votre collaborateur de décider quand s'interrompre pour répondre à votre demande permet de **réduire le coût de l'interruption** en termes d'efficacité.

- Avant d'interrompre plusieurs minutes un(e) collègue pour échanger sur un sujet, lui demander de vous accorder un créneau dès que possible.

Travailler en équipe nécessite des **échanges fréquents** entre ses membres, à condition de **préserver la concentration** de chacun. Il est donc primordial d'instaurer une politique commune à l'équipe, et d'établir des règles à suivre pour s'assurer que chacun travaille dans de bonnes conditions.

- Prévenir ses collègues du souhait de ne pas être sollicité sur un temps spécifique facilite la réduction des interruptions.
- Décider collectivement et à l'avance de plages horaires dédiées à la concentration et d'autres dédiées à la coopération, exemple : convenir de ne pas organiser de réunion tel jour de la semaine.

Plus de la moitié des interruptions ne proviennent pas d'un évènement extérieur mais de notre propre initiative. Identifier les principales **sources de distraction** vous permet d'agir pour les réduire et préserver ainsi votre concentration.

- Établir une liste des sources d'auto-interruption, par exemple l'ennui lorsque la tâche est trop répétitive, la fatigue suite à de longues heures de travail sur la même activité, la difficulté d'une activité, la difficulté de maintenir une posture assise, etc. et les associer à des pistes de solution.

-
5. D. M. Cades, N. E. Werner, D. A. Boehm-Davis et Z. Arshad, What makes Real-World Interruptions Disruptive? Evidence from an Office Setting, *Proc. Hum. Factors Ergon. Soc. Annu. Meet.*, vol. 54, no. 4, pp. 448-52, Sep. 2010.
 6. S. T. Iqbal et E. Horvitz, Notifications and awareness, in *Proceedings of the 2010 ACM conference on Computer supported cooperative work – CSCW '10*, 2010, p. 27.
 7. L. D. Rosen, L. Mark Carrier et N. A. Cheever, Facebook and texting made me do it: Media-induced task-switching while studying, *Comput. Human Behav.*, vol. 29, no. 3, pp. 948-58, 2013.
 8. G. A. Miller, The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information, *Psychological Review*, 63 (2): 81-97, 1956.
 9. D. Kahneman, *Attention and effort*, 1973.
 10. E. J. Blumberg, C. K. Foroughi, M. R. Scheldrup, M. S. Peterson, D. A. Boehm-Davis et R. Parasuraman, Reducing the Disruptive Effects of Interruptions With Noninvasive Brain Stimulation, *Hum. Factors J. Hum. Factors Ergon. Soc.*, vol. 57, no. 6, pp. 1051-62, Sep. 2015.
 11. H. M. Hodgetts et D. M. Jones, Interruption of the Tower of London task: Support for a goal-activation approach, *J. Exp. Psychol. Gen.*, vol. 135, no. 1, pp. 103-15, 2006.
 12. C. A. Monk, J. G. Trafton et D. A. Boehm-Davis, The Effect of Interruption Duration and Demand on Resuming Suspended Goals, *J. Exp. Psychol. Appl.*, vol. 14, no. 4, pp. 299-313, 2008.
 13. C. Pankok et al., The effects of interruption similarity and complexity on performance in a simulated visual-manual assembly operation, *Appl. Ergon.*, vol. 59, pp. 94-103, Mar. 2017.
 14. M. Czerwinski, E. Cutrell et E. Horvitz, Instant messaging: Effects of relevance and timing, *Proc. HCI 2000*, no. November, pp. 71-76, 2000.
 15. Observatoire de l'infobésité et de la collaboration numérique, *Référentiel annuel 2023*.
 16. W. Schultz, Predictive reward signal of dopamine neurons, *J. Neurophysiol.*, vol. 80, no. 1, pp. 1-27, Juil. 1998.

3. Télétravailler dans de bonnes conditions

Ce que nous disent les sciences comportementales :

Le développement du numérique a transformé les **rythmes** de travail et rendu moins palpables les limites entre vie professionnelle et vie personnelle. L'accroissement du **télétravail**, le fait de pouvoir emporter son ordinateur portable chez soi après le travail pour continuer à travailler, contribuent à brouiller ces limites. Le télétravail peut améliorer la satisfaction des salariés vis-à-vis de leur travail en leur permettant d'éviter des temps de transport, de réconcilier vie de famille et vie professionnelle, ou encore de répondre à différentes obligations de vie en raison d'une flexibilité accrue des horaires¹⁷.

Pendant les confinements imposés par les crises du Covid-19, l'isolement social et professionnel a eu des effets néfastes sur le stress de certains professionnels, devenus des télétravailleurs forcés à plein temps. Cependant, hors contexte de crise, **l'autonomie favorisée par le télétravail est associée positivement à la performance et négativement au stress**. Le soutien organisationnel joue alors un rôle important pour permettre de réguler le sentiment d'isolement professionnel¹⁸.

Télétravailler en moyenne plus de 2,5 jours par semaine est généralement associé à une détérioration de la relation avec ses collègues. En dessous de cette limite, le télétravail n'impacte que très peu les relations interpersonnelles et est même associé à un **plus grand sentiment d'autonomie** pour les agents qui en bénéficient, moins de tension dans la gestion de sa vie professionnelle versus personnelle, une satisfaction plus importante vis-à-vis de son travail, une moindre intention d'en changer et une diminution du **stress**¹⁹.

Pour bénéficier de ces avantages, il est donc nécessaire d'adopter de bonnes pratiques tout en veillant à éviter la **sur-connexion**, la porosité accrue entre sphère personnelle et professionnelle qui menace les temps de récupération, **l'isolement professionnel**, et enfin les environnements et matériels **non-ergonomiques**.



Focus : le paradoxe de l'autonomie

Il existe un paradoxe de l'autonomie. Plus une personne gagne en autonomie vis-à-vis de son travail, plus les personnes dont elle dépend (collègues, usagers, hiérarchie...) attendent de sa part un engagement important, et plus elle devient donc susceptible de perdre en autonomie. L'utilisation du numérique permet en particulier à un agent d'accroître dans un premier temps son autonomie par un plus grand contrôle sur ses lieux, horaires et performances de travail. Cependant, les attentes de son organisation semblent alors également évoluer et une injonction à rester disponible en continu contraindra l'agent à augmenter davantage son engagement et, de fait, diminuera son autonomie²⁰. Afin de maintenir un gain d'autonomie et d'efficacité, il est donc important de réguler les pratiques de connexion, à l'échelle individuelle comme à l'échelle collective.

Mise en pratique :

Il n'est pas toujours facile de travailler sur des tâches de fond lorsque l'on travaille en bureaux partagés ou sur des plateaux de type open-space.

- Profiter des temps de télétravail comme d'une opportunité pour réaliser des tâches demandant une concentration accrue. Les planifier en conséquence.

En télétravail, nous sommes éloignés physiquement de nos collaborateurs, collègues et managers, et il peut être tentant de se rendre plus visible que d'habitude en étant plus réactif aux sollicitations numériques. Or, les interruptions fréquentes liées à la **sur-connexion** sont délétères pour notre efficacité.

- Pour conserver l'opportunité de concentration qu'offre le télétravail, ne pas hésiter à supprimer ses notifications sur certains créneaux horaires, et à ne consulter sa boîte mail qu'une fois par heure, par exemple.

Il est important de conditionner son cerveau à travailler quand il le faut et à se reposer quand vient le temps de la **récupération**. Pour cela, il est possible de recréer chez soi un cadre spécifique en aménageant son poste de travail, tout en prenant soin de son ergonomie. Cela peut être une pièce dédiée, ou simplement un bureau spécifique dans un coin d'une pièce, ou encore une table non dédiée mais dont vous réarrangerez l'espace durant vos heures de travail, en déplaçant certains meubles ou en installant une lampe et une chaise de bureau, par exemple.

- Aménager un poste de travail qui se différencie de son espace de vie quotidien.

Ce **conditionnement** peut également passer par exemple par le fait de se préparer le matin comme pour un jour de bureau (ou presque). Ou encore, le soir venu, de définir à l'avance des garde-fous pour contenir le travail dans des limites de temps raisonnables. Par exemple, prévoir avec ses proches l'heure du dîner et en faire sa limite, ou prévoir de passer à une activité de loisir à une heure précise. Les transports ont en effet au moins une vertu : ils servent de **sas**, de **rituels d'entrée et de sortie** dans le travail. De plus, il est parfois difficile de se concentrer sur ce que nous disent nos proches lorsque l'on sort tout juste la tête de son travail. Il faut donc prévoir une activité intermédiaire avant ces temps de récupération hors-travail, comme aller marcher, faire quelques mouvements amples du corps accompagnés de profondes respirations, ou pourquoi pas une courte séance de méditation.

- Se créer des rituels d'entrée et de sortie dans le travail permet de faciliter la distinction entre sphère professionnelle et personnelle.



Ce qu'ils ont mis en place et ce qu'ils en ont appris

Le déploiement du télétravail au sein du conseil départemental des Côtes d'Armor

Suite à la crise sanitaire et l'expérience du télétravail « contraint », le département des Côtes d'Armor, a étendu l'accès au télétravail à de nouveaux métiers (agents médicaux-sociaux, assistantes sociales...) tout en le limitant à 2 jours hebdomadaires, sauf pour les agents détenant une « Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé », qui peuvent télétravailler jusqu'à trois jours par semaine. Il s'agit en effet de la limite permettant de maintenir un lien suffisant entre les agents, chacun étant néanmoins libre de déposer librement ses jours de télétravail dans la semaine, sous réserve de la validation de son encadrant. L'expérience montre que les agents font en sorte d'autoréguler leurs journées de télétravail en fonction des intérêts de leur service et dans le but de favoriser la coopération avec les membres des équipes auxquelles ils appartiennent. Cette régulation est facilitée par la mise en place de rituels d'équipe passant, par exemple, par une journée par semaine où tous les agents sont présents sur site. L'objectif pour les chefs de service est d'engager des échanges avec les agents pour permettre d'organiser les temps de travail en équipe. Le département met également à disposition de tous les agents qui le souhaitent des écrans, claviers et souris ergonomiques pour favoriser les conditions de télétravail à domicile dans le but d'éviter les troubles musculosquelettiques.

-
17. Eurofound and the International Labour Office, Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Mar. 2017.
 18. J.F.R. Registre, E. Danthine, A.-M. Ouellet, G. Cachat-Rosset, T. Saba, Effect of teleworking on psychological health and employee performance during the COVID-19 pandemic, Sept. 2022.
 19. R. S. Gajendran et D. A. Harrison, The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences, *J. Appl. Psychol.*, vol. 92, no. 6, pp. 1524-41, 2007.
 20. M. Mazmanian, W. J. Orlikowski et J. Yates, The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals, *Organ. Sci.*, vol. 24, no. 5, pp. 1337-57, 2013.

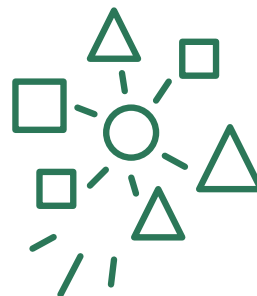
L'organisation *du travail et des rythmes*

L'accélération des **rythmes** de travail, l'augmentation du flux d'information à traiter, l'instantanéité des canaux de communication, sont associés à une plus grande accumulation de fatigue mentale. Ce phénomène doit donc être davantage compris et être limité au maximum dans le cadre de la **prévention des risques psychosociaux** et dans le but de **maintenir, voire d'améliorer, les performances et le bien-être au travail**.

Or le développement accéléré du numérique a bouleversé nos façons de travailler en effaçant progressivement les limites entre notre vie professionnelle et notre vie privée. Si la promesse du numérique était bel et bien d'avoir davantage de **contrôle** sur son travail, en permettant à un agent de travailler quand il le souhaitait, là où il le souhaitait, il est désormais possible de travailler à toute heure et en tout lieu.

Ceci pose des questions sur nos capacités de **récupération** au quotidien, et sur notre réelle capacité à maintenir bien-être et performance à long terme.

L'organisation du travail et des rythmes	16
4. Prendre conscience de ses ressources cognitives	17
5. Ménager des temps de récupération	19
6. Respecter le droit et le devoir de déconnexion	22



4. Prendre conscience de ses ressources cognitives

Ce que nous disent les sciences comportementales :

Un niveau élevé de **contrôle** et **d'autonomie** est essentiel à la **qualité de vie au travail**. La possibilité de définir soi-même comment organiser ses tâches et de choisir son rythme de travail, notamment lorsque l'on dispose d'une certaine flexibilité horaire, permet de diminuer l'**absentéisme** et de réduire les **problèmes de santé** et de **mal-être au travail** pour les postes à fortes contraintes²¹. Cependant, avoir davantage **d'autonomie** et de flexibilité dans son travail nécessite également une meilleure organisation à l'échelle individuelle. En comprenant les mécanismes à l'œuvre, il devient possible de mettre en place des stratégies adaptées à notre fonctionnement, à l'échelle individuelle comme à l'échelle collective.

Par exemple, nos **capacités cognitives** ne sont pas identiques à chaque instant. Elles dépendent en effet de notre état de **vigilance**, de notre **fatigue mentale** ou encore de notre **motivation**. Maintenir un état de concentration compatible avec une bonne efficacité est donc loin d'être simple. À cela s'ajoute la fragilité de notre attention face aux sollicitations des outils numériques que nous utilisons.

Afin de maintenir dans la durée performance et bien-être au travail, il est bénéfique d'adopter une **posture métacognitive**, c'est-à-dire de penser à ses propres pensées. **En s'interrogeant sur ses ressources cognitives du moment, et sur leur adéquation avec nos objectifs, il devient possible de définir des stratégies adaptées.**

Mise en pratique :

Nous faisons davantage d'erreurs et sommes plus lents à réaliser **deux tâches de front** que lorsque nous les exécutons successivement²². Ce n'est pas une question de **personnalité** ou de genre. **Faire deux choses à la fois** n'est jamais efficace car lorsque nous interrompons une tâche au profit d'une nouvelle, nos neurones conservent l'information de la première tâche, augmentant ainsi le coût cognitif de notre action.

- Ne pas faire plusieurs choses à la fois (mode multi-tâches) mais organiser ses tâches de manière séquentielle.
- S'exercer à prendre conscience des moments où nous commençons une nouvelle tâche alors que nous n'avons pas terminé la première..

Notre cerveau possède certaines limites, notamment celle du **focus attentionnel** : il est naturellement difficile de maintenir longtemps sa concentration sur un sujet ou une activité. Pour faciliter son maintien, il est préférable de passer à l'écrit.

- Définir des objectifs clairs et réalisables à très court terme dans une *to do list* ou liste des tâches à effectuer. Si nécessaire, on pourra découper un objectif important en plusieurs sous-objectifs.
- Établir une liste écrite des missions à réaliser dans leur ordre d'urgence et d'importance permet aussi de se libérer de certaines préoccupations pour se focaliser sur la tâche en cours (TACHES/ PROCHAINE TACHE/ A FAIRE AU-JOURD'HUI).

Nos ressources ne sont pas les mêmes en fonction de notre état de fatigue, de notre motivation... et le mieux est d'adapter notre activité à notre état interne.

- Si possible, alterner des tâches motivantes et d'autres plus répétitives ou plus complexes permet de maintenir une certaine efficacité.
- Privilégier le début de journée pour accomplir les tâches complexes qui requièrent le plus de ressources cognitives comme prendre des décisions importantes, réaliser des analyses complexes.

Nos capacités de **concentration** sont limitées, tout comme notre temps. Prendre la liberté d'organiser des réunions de courte durée, avec des objectifs clairs et restreints sera toujours apprécié et sera également gage d'efficacité.

- Réaliser, lorsque la thématique le permet, des réunions de courte durée de type « focus », « sprint ».
- Préparer au maximum les réunions pour les rendre efficaces, bannir les réunions sans ordre du jour, poser en équipe ce qui nécessite échange en réunion et ce qui peut se faire en asynchrone, si un sujet complexe émerge, renvoyer à une réunion dédiée avec les personnes concernées plutôt que d'interrompre le rythme de la réunion.
- Réduire le temps des réunions à 20 minutes au lieu de 30 minutes, ou 45 minutes au lieu d'1 heure, afin de se ménager des temps de pause entre chaque échange.
- Si plusieurs points sont à traiter lors d'une même réunion, expliciter, voire afficher les différents objectifs, permet de relancer l'attention des participants à chaque séquence.
- Il est possible de coconstruire en équipe ses rituels de communication grâce aux outils de l'intelligence collective.



Ce qu'ils ont mis en place et ce qu'ils en ont appris

Les réunions courtes au sein de l'administration pénitentiaire

Dans les établissements pénitentiaires, il est de coutume de commencer la journée par un point d'une demi-heure maximum avec l'ensemble des cadres afin de partager de manière dynamique les événements importants de la veille et de la journée à venir, dans le but de se préparer à les affronter collectivement. Ainsi, les encadrants sont acculturés au fait de synthétiser et prioriser leurs propos. Ces temps collectifs peuvent également permettre à la hiérarchie de donner des orientations de manière efficace en permettant le partage des points de vue de la part des différents interlocuteurs. Ces rituels d'équipe ont la vertu de ne pas couper la journée. Ils permettent aussi, dans le cas où des sujets nécessitant développement sont abordés, de déterminer des temps dédiés pour les approfondir.

-
21. L. Ala-Mursula, J. Vahtera, A. Linna, J. Pentti et M. Kivimäki, Employee worktime control moderates the effects of job strain and effort-reward imbalance on sickness absence: The 10-town study, *J. Epidemiol. Community Health*, vol. 59, no. 10, pp. 851-57, 2005.
 22. S. C. Fischer, K. A. Morrin et S. Joslyn, Measuring Multi-tasking Ability, *ANACAPA Sci. INC St. Barbar. CA*, p. 157, 2003.

5. Ménager des temps de récupération

Ce que nous disent les sciences comportementales :

Les pratiques de travail évoluent parfois sans tenir suffisamment compte du fonctionnement humain. Ainsi, historiquement, la pause était considérée comme un **temps essentiel du travail** : elle permettait à la fois d'augmenter la productivité et de réduire le nombre d'accidents²³. La pause est d'ailleurs un principe reconnu par l'article L3121-16 du Code du travail et par l'article 3 du décret n°2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement du temps de travail dans la fonction publique de l'Etat. Les travailleurs et les agents doivent ainsi bénéficier d'une pause de 20 minutes après 6 heures de travail quotidien. Or, dans nos sociétés de services, on tend à oublier l'importance de la pause, ce qui accroît la fatigue mentale. La **fatigue mentale** est un phénomène peu pris en compte alors même qu'elle a de nombreuses conséquences en termes de qualité de vie au travail et de performance. Une raison simple à cela est que, contrairement à d'autres phénomènes comme la somnolence, qui présente des signes extérieurs évidents (bâillement, envie de dormir), **la fatigue mentale n'a pas de signes distinctifs** et il est parfois difficile de l'identifier. Au cours d'une journée de travail, ce phénomène a pourtant lieu, et impacte nos prises de décision, notre humeur, notre efficacité, notre bien-être, tout en augmentant le risque d'erreur, voire d'accident²⁴. Le seul moyen de lutter contre cela est de faire des coupures dans la journée²⁵.

La fatigue mentale s'accumule avec le temps passé sur une tâche, et se traduit par une diminution de nos capacités attentionnelles sans même que nous en ayons conscience. C'est par exemple le cas lors de la conduite automobile : après plusieurs heures passées au volant, nos performances sont impactées (augmentation de la vitesse de réaction et du nombre d'écarts par rapport au centre de la voie), et le risque d'accident augmente. C'est pour cette raison que la sécurité routière recommande fortement aux conducteurs de faire une pause toutes les 2h, même lorsqu'on ne ressent pas l'envie de dormir²⁶.

Dans certains métiers, en particulier administratif, les horaires et les durées de travail peuvent ne plus être très clairs. Si certains modes de travail permettent une plus grande flexibilité et davantage d'autonomie, ils présentent le risque de réduire les temps de récupération du fait de **la difficulté de se déconnecter du travail, d'une tendance à l'addiction au numérique et de la non priorisation des objectifs**. Or, un besoin de récupération non satisfait est associé à un risque accru d'accidents cardiovasculaires, de troubles du sommeil, d'absentéisme pour raison de santé, voire de *burn-out*²⁷. Le risque accru de troubles du sommeil lorsque la récupération est insuffisante entraîne notamment un cercle vicieux puisque le sommeil participe pour beaucoup à la récupération elle-même²⁸.



Focus : activation et récupération

Lorsque nous sommes au travail, nous sommes naturellement dans un état « d'activation physiologique ». C'est cette activation qui nous permet de répondre aux challenges de nos tâches et de nos missions quotidiennes. Qu'on le vive positivement ou négativement selon les situations, cet état se traduit par une augmentation de la production de certaines hormones (adrénaline et cortisol) ainsi qu'une accélération du rythme cardiaque²⁹. Ces modifications physiologiques à court terme n'ont pas d'impact sur notre santé si nous nous accordons suffisamment de temps de récupération. En revanche, si le temps passé dans cet état d'activation n'est pas compensé par un temps de repos suffisant, des répercussions chroniques peuvent survenir³⁰. C'est alors un cercle vicieux qui s'installe : plus nous accumulons un besoin de récupération³¹, plus nous devons fournir d'efforts pour compenser notre état de fatigue et maintenir notre productivité, ce qui amplifie d'autant ce déséquilibre. Ainsi, à moyen et long-terme, cette accumulation de fatigue est associée à un risque accru de tensions musculaires, de fatigue chronique, de maladies cardio-vasculaires et de troubles du sommeil³². Par exemple, lire ses emails professionnels le soir peut suffire à réactiver les « circuits de l'éveil » dans notre cerveau, et empêcher le sommeil de se mettre en place³³. Même si l'on éprouve une grande fatigue, il sera alors difficile de s'endormir, entraînant un raccourcissement de la durée totale de sommeil.



Focus : le biais d'impulsivité

La fatigue mentale entraîne également ce qu'on appelle un biais d'impulsivité. Lors d'une prise de décision à caractère financier, par exemple, la valeur que nous attribuons à un gain diminue avec le délai d'obtention : généralement, nous préférons gagner 100 € tout de suite plutôt que d'attendre une semaine. Mais lorsque le montant et le délai entrent en conflit, le choix devient plus difficile : préféreriez-vous 100 € maintenant ou 150 € dans 6 mois ? Avec une fatigue mentale induite par plusieurs heures de travail intellectuel, nous devenons plus impulsifs en moyenne, c'est-à-dire que nous préférons prendre les 100 € tout de suite, alors que nous aurions choisi les 150 € avec délai lors d'une journée de loisir³⁴.

Mise en pratique :

La **fatigue mentale** s'accumule avec le temps passé sur une tâche. Au bout de plusieurs heures de concentration, il est certain que nos capacités sont diminuées. Afin de mieux anticiper cette baisse et de maintenir efficacité et bien-être, il est important de faire des pauses régulières. Vous pouvez, par exemple, vous accorder avec un(e) collègue pour vous arrêter quelques minutes à une heure fixe, ou coller 3 *post-it* sur votre bureau le matin pour les enlever au retour de chaque pause.

- Planifier ses pauses est le meilleur moyen de respecter ce besoin et d'éviter l'accumulation de fatigue mentale.

Face à un grand nombre de sollicitations, il est essentiel de hiérarchiser et de planifier les tâches prioritaires. Or l'accumulation de fatigue mentale impacte cette capacité de prise de recul³⁵. Ainsi, en fonction de la complexité de la tâche que nous réalisons et de l'état dans lequel nous nous trouvons (manque de sommeil, motivation...), la fatigue mentale **s'accumule** plus ou moins rapidement.

- Ne pas hésiter à adapter la fréquence des pauses si cela est nécessaire, par exemple faire 5 minutes de pause toutes les heures.
- Alternier les tâches selon leur complexité et votre degré de motivation pour maintenir une bonne concentration.

Une vraie pause consiste à changer complètement d'activité pour mieux restaurer ses capacités cognitives. Par exemple, si l'on travaille sur ordinateur tout au long de la journée, une pause plus efficace consistera à réaliser une activité manuelle, ou physique comme une courte marche. C'est ici le fait de changer de contexte et d'activité qui assure la restauration des facultés.

- Éviter les écrans, notamment de *smartphones*, durant la pause, en particulier pour les personnes travaillant beaucoup sur ordinateur.
- Éviter les discussions « travail » durant les pauses et le déjeuner. Par exemple, fixer avec ses collègues un jour dans la semaine où vous n'en parlerez pas du tout !
- Prendre quelques minutes pour respirer et marcher permet de réduire la fatigue et de retrouver sa capacité à prioriser et planifier ses tâches.

Le manque de sommeil touche une personne sur trois en France. En début d'après-midi, une baisse de **vigilance** est naturelle et donne une excellente opportunité pour un sommeil récupérateur pour ceux qui en ressentent le besoin.

- Faire une sieste de 15 à 20 minutes permet d'améliorer ses capacités de concentration et de mémoire.
- Éviter de faire des siestes après 16h, ou de plus de 20 minutes, car cela peut augmenter la durée d'endormissement le soir et entraîner un temps de sommeil nocturne insuffisant.

Tel un sportif qui alterne compétition et temps de récupération pour maintenir sa santé et ses performances sur le long terme, nous devons veiller à organiser un désengagement complet vis-à-vis de notre travail lors de nos **temps de récupération**. Il est important d'éloigner de soi les préoccupations professionnelles pour se consacrer à des activités extra-professionnelles qui participent à la récupération.

- Le soir, se déconnecter complètement du travail : ordinateur, téléphone, emails, réseaux sociaux professionnels, etc.

À moins de devoir rester joignable pour des raisons de sécurité ou d'urgence vitale, éteindre ou ranger son téléphone professionnel lors de ses temps de repos permet de ne pas être tenté de le consulter.

Raccourcir les **temps de récupération** présente des risques pour le bien-être, l'efficacité mais aussi la santé à moyen terme. Le simple fait de consulter ses emails n'est pas anodin car cela nous replonge dans les préoccupations liées au travail et peut nous empêcher de nous investir dans d'autres activités qui participent à notre récupération.

- Au cours des jours de repos, prendre en amont la décision de ne pas consulter du tout ses emails.



Ce qu'ils ont mis en place et ce qu'ils en ont appris

La méthode ORFA au sein de la gendarmerie

La gendarmerie mise sur des techniques reconnues pour mobiliser au mieux les ressources physiques et psychologiques en fonction des situations. La méthode d'optimisation des ressources des forces armées (**ORFA**) initialement développée au sein de l'Armée de l'air pour améliorer la préparation mentale et la récupération des sportifs de haut niveau, a ainsi été progressivement appliquée aux besoins quotidiens des personnels. Dans ce cadre, des moniteurs formés au Centre National des Sports de la Défense (CNSD) proposent notamment aux élèves gendarmes adjoints volontaires un accompagnement hebdomadaire durant leur formation pour développer l'appropriation de techniques visant à développer le **dynamisme physique et psychologique** avant une activité, la **régulation** pendant une action et la **récupération physique et mentale** lorsque le besoin se fait sentir. Les procédés suivis pour atteindre ces objectifs consistent en l'apprentissage du maintien de sa respiration, en la maîtrise d'imagerie mentale associée à un dialogue interne positif et en techniques de relaxation passant par un relâchement des tensions musculaires et une diminution de la tension nerveuse. L'intention de cette méthode est de permettre aux agents formés d'atteindre une **autonomie** dans l'appropriation et la maîtrise des outils en fonction des situations. La formation aux méthodes ORFA fait dorénavant partie du programme de scolarité obligatoire des sous-officiers et il existe des référents dans plusieurs unités de terrain.

23. F. W. Taylor, The principles of scientific management, Management, vol. 6, p. 144, 1911.
24. P. Tucker, The impact of rest breaks upon accident risk, fatigue and performance: A review, Work Stress, vol. 17, no. 2, pp. 123-37, 2003.
25. G. Blasche, S. Pasalic, V.-M. Bauböck, D. Haluza et R. Schoberberger, Effects of Rest-Break Intention on Rest-Break Frequency and Work-Related Fatigue, Hum. Factors, vol. 59, no. 2, pp. 289-98, 2017.
26. Dossier de presse de la Sécurité Routière, Fatigue et somnolence au volant, 2004.
27. M. J. P. M. Van Veldhoven et J. K. Sluiter, Work-related recovery opportunities: Testing scale properties and validity in relation to health, Int. Arch. Occup. Environ. Health, vol. 82, no. 9, pp. 1065-75, 2009.
28. J. K. Sluiter, E. M. de Croon, T. F. Meijman et M. H. W. Frings-Dresen, Need for recovery from work related fatigue and its role in the development and prediction of subjective health complaints, Occup. Environ. Med., vol. 60 Suppl 1, no. 90001, pp. i62-70, Juin 2003.
29. J. K. Sluiter, M. H. W. Frings-Dresen, A. J. van der Beek et T. F. Meijman, The relation between work-induced neuroendocrine reactivity and recovery, subjective need for recovery, and health status, J. Psychosom. Res., vol. 50, no. 1, pp. 29-37, Jan. 2001.
30. S. A. E. Geurts et S. Sonnentag, Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment, Scand. J. Work. Environ. Health, vol. 32, no. 6, pp. 482-92, Déc. 2006.
31. M. van Veldhoven et S. Broersen, Measurement quality and validity of the 'need for recovery scale', Occup. Environ. Med., vol. 60 Suppl 1, pp. i3-9, Juin 2003.
32. S. A. E. Geurts et S. Sonnentag, Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment, Scand. J. Work. Environ. Health, vol. 32, no. 6, pp. 482-92, Déc. 2006.
33. G. Cano, T. Mochizuki et C. B. Saper, Neural Circuitry of Stress-Induced Insomnia in Rats, J. Neurosci., vol. 28, no. 40, pp. 10167-84, 2008.
34. B. Blain, G. Hollard et M. Pessiglione, Neural mechanisms underlying the impact of daylong cognitive work on economic decisions, Proc. Natl. Acad. Sci. U. S. A., vol. 113, no. 25, pp. 6967-72, Juin 2016.
35. D. van der Linden, M. Frese, et T. F. Meijman, Mental fatigue and the control of cognitive processes: effects on perseveration and planning, Acta Psychol. (Amst.), vol. 113, no. 1, pp. 45-65, Mai 2003.

6. Respecter le droit et le devoir de déconnexion

Ce que nous disent les sciences comportementales :

Si le numérique permet de travailler quand on veut et où on veut, il permet malheureusement aussi de travailler **tout le temps** et partout avec le risque de nuire aux temps de récupération.

Lorsque nous sommes au travail, nous sommes naturellement dans un état « **d'activation physiologique** ». C'est cette activation qui nous permet de répondre aux challenges de nos tâches et de nos missions quotidiennes. Qu'on le vive positivement ou négativement selon les situations, cet état se traduit par une augmentation de la production de certaines hormones (adrénaline et cortisol) ainsi qu'une accélération du rythme cardiaque³⁶. Par exemple, **lire ses emails professionnels le soir** peut suffire à réactiver les « circuits de l'éveil » dans notre cerveau, et empêcher le sommeil de se mettre en place³⁷. Même si l'on éprouve une grande fatigue, il sera alors difficile de s'endormir, entraînant un raccourcissement de la durée totale de sommeil.

Être connecté en permanence présente un risque pour la **concentration**. Ainsi, recevoir et traiter en continu mails et notifications augmente le nombre d'informations que nous devons gérer et par là l'effort produit par notre cerveau, ce qui peut aller jusqu'à la surcharge cognitive. Dans un état de surcharge, nos capacités cognitives comme la mémoration (l'évocation d'un souvenir), la collaboration ou la régulation des émotions sont altérées. Ceci contribue à diminuer notre bien-être et notre efficacité au travail. Le droit à la déconnexion devrait donc s'appliquer également sur le temps de travail, en prenant toutefois garde à maintenir une bonne communication entre agents, compatible avec les besoins de la coopération.



Focus : techno-stress

Avec le développement du numérique, un « **techno-stress** » s'est introduit dans la sphère professionnelle³⁸. Cette nouvelle forme de stress résulte de l'inadéquation entre les ressources réelles ou ressenties des individus et la complexité, la multiplicité, et l'incertitude liées à l'utilisation des outils numériques et des méthodes de travail associées. Ainsi, notamment, une connexion permanente peut donner aux individus le sentiment qu'ils n'ont plus de contrôle sur leur temps et leur lieu de travail. Aussi, les informations reçues étant plus nombreuses et plus complexes que ce qu'ils peuvent traiter, elles renforcent le sentiment qu'ils ne peuvent pas faire face. Enfin, l'évolution constante de ces technologies crée en permanence de nouveaux besoins cognitifs et sociaux liés à leur usage, et les individus peuvent alors ressentir un manque de résilience.

Mise en pratique :

L'usage étendu des technologies de l'information impacte nos façons de travailler et d'encadrer. Veiller à ce que chacun utilise convenablement **les outils numériques en respectant sa santé** est primordial, et l'encadrant est le garant de ce respect.

- Prendre garde collectivement aux dérives de la sur-connexion pour le maintien de l'efficacité et de la santé sur le long-terme.

Ponctuellement, certaines contraintes peuvent imposer un travail en dehors des heures habituelles. Cependant, ce travail en débordement, facilité par le numérique, ne doit pas devenir la norme car il impacte les temps de récupération, pour soi-même et surtout pour ses destinataires. En outre, plus les salariés ont recours au **télétravail** en débordement, plus ils courent un risque élevé de développer des troubles du sommeil³⁹. En effet, les sollicitations et les réflexions complexes liées à la sphère professionnelle entraînent une activation des systèmes d'éveil dans le cerveau peu compatible avec l'apparition du sommeil⁴⁰.

- Protéger les temps de récupération de ses collaborateurs en reportant l'envoi d'emails aux heures de bureau. Il est par exemple possible de les écrire à l'avance si nécessaire et de les laisser dans ses brouillons jusqu'au matin du jour ouvré suivant.
- Minimiser les sollicitations vis-à-vis du travail avant de se coucher favorise un endormissement rapide. En cas de difficulté d'endormissement, prendre l'habitude de ne plus regarder ses emails professionnels au moins deux heures avant le coucher.

Lorsque les temps de repos ne sont pas suffisants, le besoin de récupération s'accumule, a des répercussions importantes sur la santé, et cause in fine une augmentation de l'absentéisme⁴¹. Il est donc essentiel d'enrayer ce cercle vicieux en s'octroyant des temps de récupération suffisants, en particulier lorsque l'on est malade. Pour être sûr de vous **déconnecter** pendant vos congés, utilisez la fonction « réponse automatique » de votre boîte mail, en indiquant par exemple une autre personne à contacter si la demande est urgente. Vous vous sentirez plus tranquille.

- Informer explicitement ses collègues de ses congés maladie afin de ne pas être sollicité.
- Indiquer son absence sur sa boîte vocale et par réponse automatique aux emails lors de ses congés.

Permettre à vos collègues de s'organiser en fonction de vos absences est primordial afin de minimiser le risque qu'ils aient besoin de vous solliciter lors de vos temps de récupération. L'enjeu est de maintenir votre bien-être, votre efficacité et votre santé sur le long terme. Un départ en congé nécessite de déléguer tout ou une partie de ses fonctions. Listez clairement vos tâches et assurez-vous que vos collègues auront les ressources nécessaires pour les prendre en charge, si besoin.

- Prévenir à l'avance son entourage professionnel de ses dates de congés avec éventuellement un ou plusieurs rappel(s) à un délai raisonnable avant le départ pour permettre à ses collègues de s'organiser en conséquence.
- Prendre le temps d'assigner clairement les responsabilités de chacun avec les personnes qui effectuent le remplacement sur certaines de ses tâches.

Les principes de la **déconnexion** valent également pour les périodes de **formation**, qui sont importantes et denses en informations. S'assurer que ses collaborateurs ne seront pas sollicités durant ces moments privilégiés contribue à l'efficacité des formations en leur permettant d'y consacrer toute leur attention.

- Organiser la déconnexion de ses collaborateurs lorsqu'ils sont en formation. La formation est un temps de travail dédié à se former.
- Pour les formations à distance, les intégrer explicitement dans son temps de travail, afficher sur sa porte, son agenda, son message d'absence : « je suis actuellement en formation ».



Ce que les études nous enseignent

Des études ont mis en évidence les effets de notre connexion à notre boîte mail sur notre **focus attentionnel**, soit notre capacité à nous concentrer sur une tâche. Plus nous sommes sollicités par notre boîte mail, plus notre focus attentionnel diminue, ce qui se traduit par un changement de tâche plus fréquent. À l'inverse, lorsque nous fermons notre boîte mail ou bloquons un temps sans lire nos mails, notre attention est plus élevée, ce qui nous permet de nous concentrer davantage et plus longtemps sur une même tâche sans être interrompu. De plus, pendant ces périodes de coupure, et plus généralement pendant notre temps de travail, notre stress diminue. Il faut donc veiller à réguler notre connexion à notre boîte mail afin de gagner en concentration et en sérénité.

-
36. J. K. Sluiter, M. H. W. Frings-Dresen, A. J. van der Beek et T. F. Meijman, The relation between work-induced neuroendocrine reactivity and recovery, subjective need for recovery, and health status, *J. Psychosom. Res.*, vol. 50, no. 1, pp. 29-37, Jan. 2001.
 37. G. Cano, T. Mochizuki et C. B. Saper, Neural Circuitry of Stress-Induced Insomnia in Rats, *J. Neurosci.*, vol. 28, no. 40, pp. 10167-84, 2008.
 38. M. Tarafdar, Q. Tu, B. Ragu-Nathan et T. Ragu-Nathan, The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity, *J. Manag. Inf. Syst.*, vol. 24, no. 1, pp. 301-28, 2007.
 39. L. K. Barber et A. M. Santuzzi, Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery, *J. Occup. Health Psychol.*, vol. 20, no. 2, pp. 172-89, 2015.
 40. A. Dahlgren, G. Kecklund et T. Akerstedt, Different levels of work-related stress and the effects on sleep, fatigue and cortisol, *Scand. J. Work. Environ. Health*, vol. 31, no. 4, pp. 277-85, Août 2005.
 41. S. A. E. Geurts et S. Sonnentag, Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment, *Scand. J. Work. Environ. Health*, vol. 32, no. 6, pp. 482-92, Déc. 2006.

La coopération et *le soutien managérial*

L'organisation générale des temps de travail est telle que nous passons souvent plus de temps avec nos collègues qu'avec nos proches, et créons régulièrement des liens amicaux. La qualité de ces relations participe au bien-être d'un individu dans son travail et a un effet positif sur la productivité. Elle permet en effet à l'individu de trouver un **soutien** opérationnel et émotionnel face aux **contraintes** qu'il peut rencontrer, facilite la circulation de l'information, et favorise une meilleure prise de **décision** ainsi que davantage de **créativité**⁴². Or, le numérique et les modes de travail qui lui sont associés bousculent les rapports humains au travail.

La coopération et le soutien managérial	25
7. Organiser des espaces de travail et de pause	26
8. Stimuler la coopération par les échanges d'information	28
9. Intégrer l'intelligence collective au travail	31



42. P. M. Sias, H. Pedersen, E. B. Gallagher et I. Kopaneva, Workplace Friendship in the Electronically Connected Organization, Hum. Commun. Res., vol. 38, no. 3, pp. 253-79, Juil. 2012.

7. Organiser des espaces de travail et de pause

Ce que nous disent les sciences comportementales :

Depuis plusieurs décennies, les espaces de travail ouverts et mutualisés (**open-space**) se sont généralisés et, plus récemment, des espaces sans places attitrées (**flex-office**) ont également fait leur apparition. Plus économiques pour les organisations, **ces nouveaux environnements génériques impliquent néanmoins que les collaborateurs s’y accommodent alors même qu’ils leur sont parfois peu adaptés**. Ces espaces offrent notamment des conditions de concentration moins bonnes que les bureaux fermés, puisque le nombre de distractions augmente en bureaux ouverts⁴³.

Concevoir des **espaces de travail** qui incarnent les transformations du monde du travail tout en respectant les besoins en termes de concentration, de coopération mais aussi de récupération devient donc un enjeu central pour les organisations.

Sur ce domaine, il est donc nécessaire d’accorder une grande importance à la prise en compte des besoins des usagers. Afin d’engager des discussions à ce sujet, il est recommandé d’organiser des **temps collectifs**. Ils permettent non seulement une construction commune du projet, mais également que les agents composant l’équipe puissent prendre conscience des besoins et contraintes des autres membres. Dans le cadre de certaines réorganisations, il peut également être opportun de faire appel à des experts en **design**, aptes à proposer un **accompagnement à l’écoute des besoins des agents et moteurs de proposition d’agencement de l’espace** en fonction de ceux-ci.

Mise en pratique :

L’impact négatif de l’**open-space** sur la concentration peut être corrigé lorsque les espaces permettent aux collaborateurs de s’isoler dans des espaces silencieux⁴⁴.

- Mettre à disposition une salle « silence » pour les collaborateurs organisés en open-space, des salles de micro-réunions ou des espaces pour les points téléphoniques.

Face à une activité demandant beaucoup de concentration, il est plus efficace de s’isoler temporairement de l’open-space, dans une salle dédiée ou une salle de réunion vacante. À défaut, il peut être bénéfique d’utiliser un casque anti-bruit ou d’écouter une musique n’attirant pas l’attention. Attention toutefois à ne pas utiliser de casque en continu, pour préserver votre audition mais aussi pour ne pas entraver l’interaction avec vos collègues. Des solutions de ce genre ne peuvent être que ponctuelles et complémentaires.

- Adapter son environnement à son besoin de concentration ou de collaboration au cours de sa journée de travail, en fonction des tâches à effectuer.
- S’isoler hors de l’open-space lorsqu’il est nécessaire de traiter une tâche de fond nécessitant davantage de concentration.

Une conversation à voix haute est difficile à ignorer, encore plus lorsqu’il s’agit d’une conversation téléphonique.

- Si cela est possible, quitter rapidement l’open-space lors d’un appel pour ne pas déranger ceux qui partagent cet espace.

Pour répondre aux **injonctions contradictoires** de concentration et de coopération que l'on rencontre au quotidien, il est essentiel d'**établir collectivement** une règle de fonctionnement, notamment lorsque l'on travaille en open-space. Par exemple, il est possible de définir des créneaux pendant lesquels les conversations à voix basse sont tolérées et d'autres pendant lesquels on minimise les interactions. Ces règles doivent être établies, partagées et respectées par tous. Il est également essentiel de favoriser les échanges informels d'informations entre collaborateurs pour maintenir l'efficacité des équipes.

- Définir avec ses collègues des règles d'échange en fonction des usages collectifs, des horaires.
- En tant que manager vous pouvez vous appuyer sur les méthodologies de l'intelligence collective pour coconstruire les engagements de votre collectif.
- Les salles de pause et les couloirs sont des lieux de coopération et d'échanges informels. Les rendre accessibles et conviviaux favorise leur utilisation et le sens du collectif.



Ce qu'ils ont mis en place et ce qu'ils en ont appris

L'organisation des locaux du siège de la Région Île-de-France

La Région Île-de-France, en *flex-office* à 100 % au sein de son siège depuis 2022, a mis en place une charte des **bonnes pratiques au travail** réalisée **collectivement** par l'équipe et la direction, et destinée à transmettre les référentiels à respecter. La région organise plusieurs espaces pour faire fonctionner le *flex-office* : certains sont dédiés à la concentration, d'autres à la coopération, d'autres encore sont propices à la détente. Les agents sont invités à s'installer dans les différents espaces en fonction de leurs activités. Des stratégies d'**aménagement des locaux**, dans le choix du mobilier ou au niveau de l'acoustique peuvent aussi être pertinentes dans une logique de réduction sonore (moquettes pour réduire les bruits de pas, par exemple) ainsi que des créations de compartiments insonorisés pour passer des appels. Le *flex-office* reste une organisation favorisant la coopération et **ne peut souvent garantir un silence complet**. La pratique du télétravail, à hauteur de deux jours par semaine pour les agents de la région Île-de-France, offre également la possibilité de trouver davantage de concentration pour les tâches le nécessitant.

43. A. Seddigh, E. Berntson, L. G. Platts et H. Westerlund, Does Personality Have a Different Impact on Self-Rated Distraction, Job Satisfaction, and Job Performance in Different Office Types?, PLoS One, vol. 11, no. 5, p. e0155295, Mai 2016.

44. A. Haapakangas, V. Hongisto, J. Varjo et M. Lahtinen, Benefits of quiet workspaces in open-plan offices – Evidence from two office relocations, J. Environ. Psychol., vol. 56, pp. 63-75, 2018.

8. Stimuler la coopération par les échanges d'informations

Ce que nous disent les sciences comportementales :

Les **échanges d'information** permettent à nos interlocuteurs de valider leurs actions, de confirmer des choix, mais aussi de compléter ou modifier leurs représentations, que celles-ci soient une connaissance, des croyances sur soi, des tâches à accomplir ou encore des stratégies permettant de résoudre un problème, et de leur faire prendre conscience de leurs points forts et de leurs qualités comme de leurs marges de progression⁴⁵. Elles permettent en somme d'être plus efficace, ce qui nécessite une réflexion sur les modalités de communication et le contenu de ce qui est partagé.

Malheureusement, recevoir ou donner un retour d'information sur une action peut être associé à des sentiments désagréables. En effet, qu'il s'agisse d'un supérieur hiérarchique ou d'un collègue, il est difficile, lorsque l'on nous dit que nous pouvons faire mieux, de ne pas prendre cette observation comme une critique. C'est ce qui nous pousse souvent à éviter ce type d'échanges. De plus, le retour d'information est souvent donné après que des frustrations se sont accumulées, ce qui se traduit par une « liste des choses que vous avez mal faites », quand il n'est malheureusement plus possible de modifier nos actions passées. C'est pourquoi l'échange d'informations doit être pratiqué **le plus tôt possible** dans le travail de l'équipe, ce qui permet aussi d'éviter de se concentrer sur les problèmes rencontrés.

En effet, la recherche en sciences de l'apprentissage a montré que l'échange d'information était un levier puissant pour progresser, améliorer les connaissances et le savoir-faire de manière coopérative, mais aussi, à travers les marques de gratitude qui sont prodiguées, d'humaniser les **relations hiérarchiques**. L'échange possède en effet une dimension affective qui joue un rôle important dans le ressenti des émotions associées à la réalisation d'une tâche, et va ainsi influencer la **motivation** de l'agent à poursuivre ou, au contraire, le décourager.

Comment pouvons-nous alors utiliser cet outil à bon escient ? De nombreuses recherches ont démontré les bénéfices de l'échange d'information **pendant** la réalisation d'une tâche, quel que soit son sens, positif ou négatif. Alors que le retour dit « négatif », c'est-à-dire correctif, va permettre la détection d'erreurs et la planification de nouvelles actions, le retour dit « positif » va, lui, susciter l'activation du circuit de la récompense et ainsi créer un désir de renouveler une action jugée réussie. La valorisation par un retour positif est donc bien plus qu'un simple acte managérial. C'est un véritable moteur favorisant la motivation et le sentiment d'efficacité chez l'agent.



Focus

Le **sourire** est un signal social très signifiant. On aura tendance à trouver un collaborateur davantage bienveillant s'il sourit régulièrement ou hoche la tête en réponse à ce que vous êtes en train de lui dire. Le sourire agit en effet comme un signal d'approbation qui activerait un réseau du cerveau appelé « **circuit de la récompense** ». L'activation de ce circuit serait associée à une sensation positive⁴⁶. Cependant, notre sensibilité aux informations sociales nous rend également attentifs à certains détails plus subtils, comme par exemple un sourire forcé qui sera jugé moins attrayant et moins digne de confiance⁴⁷. À l'inverse, nous sommes souvent perplexes face à un visage neutre, car il ne donne aucune information émotionnelle. Comme notre cerveau n'aime pas l'incertitude, il va tenter de trouver une interprétation. Étonnamment, ce sont les régions associées à la perception d'expressions négatives qui s'activent alors⁴⁸, et nous poussent à imaginer le pire. En résumé, mieux vaut accompagner son discours d'expressions permettant d'appuyer ce que l'on dit, surtout si elles sont authentiques !

Mise en pratique :

Pour s'autonomiser, un individu a besoin de **confiance** témoignée et **d'aide ponctuelle**. Entretenir une distance avec l'équipe peut ainsi être contre-productif car cela entrave la construction d'un lien de confiance et ne facilite pas la détection des difficultés. Il est donc particulièrement important de créer un véritable **espace de dialogue** pour que chacun puisse exprimer ses besoins de manière approfondie, par exemple pour cadrer le déroulement d'un projet, afin d'identifier ensemble les points de blocage possibles et la meilleure façon de les lever.

Il est tout aussi important de laisser aux agents un **sentiment de contrôle**. En cas de retours d'information quasi-permanents, l'agent aura en effet moins de possibilité de les prendre en compte de manière autonome, ce qui pourra réduire sa confiance en lui et sa capacité d'apprentissage. Il est donc fondamental de déterminer avec son agent le bon dosage de ces retours d'information.

- Être disponible en cas de besoin pour aider ses collaborateurs à atteindre leurs objectifs tout en favorisant leur autonomie.
- Organiser dans votre agenda des créneaux de disponibilités avec vos collaborateurs dont ils peuvent se saisir en cas de besoin.

Le **bias d'optimisme** conduit les individus à penser que leurs objectifs sont atteignables en ignorant certaines contraintes associées, qui plus est dans une situation où ils ont une visibilité réduite sur la charge de travail des collaborateurs.

- S'assurer que les objectifs fixés sont cohérents avec la charge de travail des équipes encadrées.
- Donner de la visibilité sur sa charge de travail à son manager, de manière réciproque, donner de la visibilité sur la sienne à son équipe ainsi que sur les priorités fixées par l'organisation à un niveau stratégique.
- En prenant en compte le biais d'optimisme, conserver une marge de modification de ces objectifs s'ils venaient à prendre davantage de temps.

Un objectif non atteint ne signifie pas qu'il n'y a pas eu de travail en amont. Féliciter ses collaborateurs pour ce qui a tout de même été accompli en insistant sur ce qu'ils ont réussi permet de diminuer la déception et de maintenir la motivation à se dépasser sur un autre projet.

- Instaurer un climat de confiance avec son équipe afin de favoriser les échanges.
- Reconnaître les efforts de ses collaborateurs, même si les résultats ne sont pas entièrement atteints.

Être félicité est très motivant quand cela est mérité et exprimé dans les bonnes circonstances. Au contraire, si les félicitations paraissent forcées, elles peuvent perdre de leur valeur, de même qu'une reconnaissance exprimée par quelqu'un que l'on estime malveillant à notre égard.

- Rester spontané et authentique quand on félicite un collègue ou un membre de l'équipe. L'inscrire dans une démarche plus générale de partage des succès d'une équipe, qui peut être inscrite dans les rituels d'équipe.

On vit moins bien un retour d'informations négatif si l'on ne peut pas apprendre de **l'erreur** que l'on a commise ou si l'on estime qu'il n'est pas juste. Ainsi, si le « feedback » négatif n'est pas suffisamment expliqué, argumenté, il peut être perçu comme une réprimande sans fondement. Aussi, demander à un collègue des changements sur un rapport qui doit être rendu le soir même n'est sûrement pas la meilleure des idées, car il ne pourra pas effectuer les changements demandés et cela ne fera qu'augmenter son **stress**.

- Prendre toujours soin de justifier, d'expliquer son retour d'information (surtout s'il est négatif).
- Veiller à délivrer un feedback à un moment où il est encore utile au collaborateur, afin qu'il ait la possibilité d'agir.
- Ne pas hésiter à se former à la méthodologie du feedback.

Dans une situation dont il n'est pas possible de prédire rationnellement l'issue, il est souvent de la responsabilité du manager de prendre une décision. Il est alors essentiel de discuter de manière transparente avec son équipe sur l'arbitrage qui a été fait, en acceptant l'expression des désaccords éventuels, afin que la complexité du choix puisse être comprise et la décision suffisamment acceptée par tous.

- Lorsqu'un arbitrage doit être réalisé, exprimer ses intentions et sa vision aux équipes pour expliquer le choix qui est fait et leur permettre d'échanger s'il y a des incompréhensions.
- Expliciter à ses collaborateurs les enjeux stratégiques d'une organisation, informations auxquelles ils n'ont pas toujours accès mais qui leur permettent de mieux comprendre les arbitrage pris.

Le partage et l'accès rapide aux informations sont essentiels, que ce soit entre membres d'une même équipe ou entre agents de sites différents pour donner une visibilité sur la charge de travail de chacun et créer des possibilités de soutien. Utiliser le numérique pour centraliser des notices d'utilisation, des rapports ou comptes rendus de réunion permet de diffuser rapidement des connaissances. Utiliser un **tableau interactif** lors de réunions permet à chacun de participer oralement et visuellement, mais aussi de garder une trace de ce qui a été dit.

- Utiliser des outils interactifs et de partage de documents en ligne pour faciliter l'échange d'informations non confidentielles.
- Questionner collectivement les informations qui nécessitent d'être partagées et en quoi elles participent à la création d'un collectif et sont au bénéfice d'une meilleure efficacité.



Ce qu'ils ont mis en place et ce qu'ils en ont appris « Vivre et travailler ensemble » au sein de la DDT31

La direction départementale des territoires de la Haute-Garonne (DDT 31) a engagé fin 2020, une démarche de réflexion sur son projet de service afin de traduire l'impact des crises sociale, environnementale et sanitaire sur le sens de son action. Un constat s'est vite imposé : s'il est nécessaire de donner du sens aux missions, il est également important de prendre en compte de nouveaux aspects liés au « vivre et travailler ensemble ». La question de la maîtrise du temps s'est également rapidement imposée au cœur de la réflexion collective : (ré)concilier les temps collectifs et les temps individuels, en particulier en **travaillant sur le management, maîtriser l'information et le numérique**, apprendre à maîtriser les outils numériques pour en faire des « créateurs de temps » et non des « générateurs de stress et de surtemps ». Ce constat s'est traduit par des actions concrètes, classiques pour certaines (**formalisation des plans de charge, questionnement systématique de la priorisation, négociation des délais, systématisation des espaces numériques partagés**), plus innovantes pour d'autres (**annuaire dynamique des dossiers et des compétences, moteur interne de recherche de données**). Un programme de formation au management hybride a été proposé aux encadrants. Cette approche systémique du sujet a fait l'objet en 2023 d'un **bilan « critique » des actions** qui a conduit à l'approfondissement de la réflexion sur la question de la surcharge de travail, avec de nouvelles pistes d'actions au quotidien, proposées au « collectif DDT ».

-
45. F. M. van der Kleij, T. J. H. M. Eggen, C. F. Timmers et B. P. Veldkamp, Effects of feedback in a computer-based assessment for learning, *Comput. Educ.*, vol. 58, no. 1, pp. 263-72, Jan. 2012.
 46. J. Martin, M. Rychlowska, A. Wood et P. Niedenthal, Smiles as Multipurpose Social Signals, *Trends Cogn. Sci.*, vol. 21, no. 11, pp. 864-77, Nov. 2017.
 47. S. D. Gunnery et M. A. Ruben, Perceptions of Duchenne and non-Duchenne smiles: A meta-analysis, *Cogn. Emot.*, vol. 30, no. 3, pp. 501-15, 2016.
 48. F. Suess, M. Rabovsky et R. Abdel Rahman, Perceiving emotions in neutral faces: expression processing is biased by affective person knowledge, *Soc. Cogn. Affect. Neurosci.*, vol. 10, no. 4, pp. 531-36, Avr. 2015.

9. Intégrer l'intelligence collective au travail

Ce que nous disent les sciences comportementales :

Nous avons tendance à adopter des comportements qui visent à **sécuriser notre place** au sein d'un groupe. C'est la raison pour laquelle nous cherchons souvent à **favoriser l'harmonie** au sein du groupe. Or, ce comportement peut avoir une incidence sur notre capacité à **exprimer nos opinions** et à **accepter celles des autres**. Dans le contexte du travail, l'enjeu est important pour le développement de l'individu mais aussi pour la réussite du travail en équipe.

Les **interactions** au sein d'un groupe d'individus peuvent faire émerger de la valeur, qu'il s'agisse de la génération d'idées innovantes, d'estimation d'une mesure, de résolution de problème ou de prise de **décision**. On appelle généralement ce phénomène **l'intelligence collective**. Lorsqu'il s'agit de travail collaboratif, un grand nombre de **biais cognitifs** peuvent venir altérer les capacités de chaque individu mais aussi du groupe à prendre des décisions rationnelles ou à élaborer la meilleure solution. **Ces biais peuvent porter à la fois sur notre perception des membres de notre équipe, sur les objectifs à atteindre, ou sur la manière de le faire.**



Focus : les sessions de brainstorming

Quand on cherche de nouvelles idées, on met généralement en place des sessions de brainstorming, durant lesquelles tous les membres d'une équipe se retrouvent pour échanger sur un sujet. Les études sont pourtant unanimes : **un plus grand nombre d'idées nouvelles et différentes sont proposées lorsque les membres réfléchissent seuls plutôt qu'à plusieurs**⁴⁹. Nous serions en particulier moins motivés à participer à une réflexion en groupe car nous estimerions que les autres vont participer (une sorte de « paresse sociale ») et que l'expression individuelle y est moins valorisée. Pour autant, les échanges en groupe apportent de nombreux **avantages en termes d'efficacité** : en plus d'être généralement des moments conviviaux, ils offrent la possibilité d'évaluer les idées collectivement. Toutefois, certaines **précautions/dispositions** doivent être prises afin de d'assurer de séances de brainstorming efficaces. Par exemple, il peut être judicieux de prendre le temps d'une réflexion individuelle en amont, d'élire un animateur qui distribuera la parole équitablement, ou de faire des sous-groupes de maximum 5 personnes en veillant à l'homogénéité des relations hiérarchiques⁵⁰. **N'hésitez pas à vous former aux méthodologies de facilitation de l'intelligence collective.**

Mise en pratique :

Le numérique modifie les rapports hiérarchiques traditionnels, en partie du fait de la diffusion de l'information qui peut se faire directement et non plus à travers les différentes strates hiérarchiques. Les collaborateurs recherchent également davantage d'autonomie et **d'implication** dans les processus décisionnels. Aussi, face à l'accélération du rythme de travail et à l'accroissement de l'accessibilité à l'information, le manager doit assumer plutôt un rôle de meneur, de soutien, de facilitation, plutôt que de donneur d'ordres, pour indiquer les directions à suivre et accompagner les membres de son équipe dans la gestion des objectifs dont il reste le garant.

- Intégrer les membres de son équipe dans les prises de décisions et la construction des objectifs collectifs.
- Définir pour un projet clairement les décisions qui peuvent relever d'un périmètre de co-construction et celles qui restent à la main du manager.

L'échange des idées et des arguments dans un contexte bienveillant favorise l'intelligence collective, mais nous avons tous des biais susceptibles d'affecter notre relation aux personnes avec qui nous coopérons. Par exemple, le **bias d'allodéfavoritisme** altère notre vision des membres d'un groupe social différent du nôtre. Nous les percevons comme plus ordinaires, moins bien intentionnés ou moins intelligents⁵¹. Ou encore **l'effet de halo** qui consiste à se forger une opinion sur quelqu'un à partir d'une seule de ses **caractéristiques supposées**, par exemple penser que les femmes sont compréhensives et que les jeunes sont irrespectueux.

- Apprendre à connaître les personnes avec qui l'on travaille permet de réduire ces raccourcis mentaux, délétères pour la collaboration.
- Lorsque l'on juge sévèrement l'attitude d'une personne extérieure à son groupe, imaginer le même comportement chez quelqu'un de sa propre équipe pour réduire l'allodéfavoritisme.

Le **bias de confirmation** pousse à ne retenir que les informations qui vont dans le sens de nos croyances, et à ignorer celles qui les contredisent car les premières sont moins coûteuses sur le plan cognitif. Ce biais a des conséquences sur la manière dont nous recherchons l'information, sur l'interprétation que nous faisons d'une nouvelle information ainsi que sur sa mémorisation, pouvant ainsi altérer notre jugement et nos décisions.

- Demander un avis extérieur et rechercher même des opinions contraires permet de confronter les idées et de suspendre une décision irrationnelle

Il est très fréquent qu'une mauvaise adéquation existe entre le niveau de nos connaissances et la confiance que nous avons dans celles-ci : il s'agit de **l'illusion de maîtrise, ou de l'effet Dunning-Kruger**⁵². Ce phénomène désigne une situation où les individus les moins qualifiés dans un domaine ont tendance à surestimer leurs compétences dans celui-ci. À l'inverse, la maîtrise d'un sujet est souvent synonyme de doutes et d'incertitudes lorsque nous appréhendons toute la complexité d'une discipline. Un excès de confiance sur un sujet peut ainsi parfois cacher les limites de notre connaissance réelle sur ce sujet.

- Avant de prendre une décision, consulter plusieurs sources d'informations dont au moins une contraire à son avis initial.
- Avant de prendre une décision, lister tous les arguments (convergents et divergents) recueillis auprès de ses collègues.
- Lorsque l'on a un avis fort sur un sujet, noter les arguments qui sous-tendent cet avis, et essayer de comprendre leur origine.

En tant qu'individu, nous sommes tous sensibles à la présence du groupe. Exprimer son opinion face à un groupe n'est pas neutre et, avant de prendre la parole, nous considérons souvent l'opinion majoritaire de nos interlocuteurs. On observe alors un mécanisme de « **renforcement de groupe** » et un **biais de conformité** qui peuvent générer deux conséquences : le silence des collaborateurs, par crainte du désaccord, de la pression sociale ou des conséquences personnelles ; la mise en doute de la validité de notre propre opinion lorsque celle-ci n'est pas majoritaire. Au sein d'une équipe, cette tendance à la conformité peut conduire à des décisions sous-optimales en donnant l'image d'un consensus pourtant absent et en entraînant la polarisation des opinions, les collaborateurs n'osant pas apporter une nuance à l'argument majoritaire. Ce mécanisme peut également générer chez les agents une forme de souffrance au travail ou un désintérêt, ainsi qu'une perte d'efficacité et de capacité à innover au sein de l'institution.

- Se faire confiance et proposer son idée même si celle-ci va à l'encontre de celles des autres est bénéfique pour l'intelligence collective.
- Quand on a la même opinion que le groupe, s'assurer que nos motivations ne sont pas simplement de suivre le groupe.
- Désigner un « avocat du diable », chargé de défendre la position contraire au groupe, sans jugement ni contrepartie.
- Avant une réunion, prendre au moins cinq minutes pour réfléchir aux problématiques qui vont être abordées. Cela permet de se forger une première opinion sans l'influence du groupe.
- Créer des canaux de communication anonymes pour faire remonter les idées contradictoires.

Contrairement à certaines fausses croyances, la **créativité** n'est pas qu'un trait de **personnalité**. Créer c'est avoir une idée à la fois nouvelle et pertinente, et cela demande surtout une grande connaissance du domaine. Il est donc précieux d'avoir des experts et de considérer une expertise à sa juste valeur. Attention cependant au **biais d'autorité** qui nous pousse à surévaluer la valeur de l'opinion d'une personne que l'on considère comme étant une autorité sur un sujet donné, alors même que cette personne peut se tromper.

- Alimenter la réflexion par l'expertise, tout en impliquant différentes parties prenantes dont les usagers pour enrichir le dialogue avec d'autres aspects du sujet pour une meilleure efficacité opérationnelle : technique, impact métier, ressenti sur les conditions de travail etc.



Ce que les études nous enseignent :

À la fin des années 1950, Salomon Asch a mis en place une expérience célèbre qui teste le pouvoir de la **conformité sociale** au sein d'un groupe⁵³. Tous les participants étaient complices de l'expérimentateur sauf un : le seul véritable participant à l'expérience qui consistait à juger la taille d'un trait, seul ou en groupe. Quand le jugement se faisait en groupe, les complices donnaient parfois une mauvaise réponse, et le véritable participant répondait toujours à la fin. Les résultats ont montré que le véritable participant avait tendance à conformer son avis à celui de ses collègues alors même que cela allait à l'encontre de ses propres croyances. Au niveau cérébral, répondre différemment du reste du groupe (autrement dit, ne pas se conformer au groupe) augmenterait l'activation d'une zone associée à la gestion des conflits et diminuerait l'activation d'une zone associée à la perspective de récompenses⁵⁴.



Ce qu'ils ont mis en place et ce qu'ils en ont appris

La fresque des usagers à l'Université de Caen

En février 2023, l'université de Caen-Normandie (UniCaen) a sollicité l'équipe facilitation de l'intelligence collective de la DITP pour organiser un séminaire avec une cinquantaine de cadres de l'université (présidence de l'université, directions des services centraux et déconcentrés, etc.). L'objectif de ce séminaire était d'améliorer le service rendu à l'utilisateur. En réalisant de manière collaborative une Fresque des usagers, les participants ont pu appréhender la différence d'approche entre les usagers internes et les usagers externes. Les cadres ont pu prendre le temps de partager collectivement sur leurs pratiques et sur leurs usagers prioritaires ou récurrents. L'atelier a ainsi permis la prise de conscience du fonctionnement matriciel des entités de l'université. Les méthodes de la facilitation ont amené les participants à évoquer des sujets complexes et parfois même sensibles autour d'un outil visuel et ludique complété par tous.

-
49. W. Stroebe et M. Diehl, Productivity Loss In Brainstorming Groups: Toward the Solution of a Riddle, *J. Pers. Soc. Psychol.*, vol. 53, no. 3, pp. 497-509, 1987.
 50. E. Delacroix et V. Galtier, Le groupe est-il plus créatif que l'individu isolé ?, *Manag. Avenir*, vol. 4, no. 2, p. 71, 2005.
 51. P.-H. Castel, M.-F. Lacassagne et C. Viry, Biais de discrimination et statut social, *Trav. Hum.*, vol. 69, no. 4, p. 305, 2006.
 52. J. Kruger et D. Dunning, Unskilled and Unaware of It : How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessments, *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 77, no 6, 1999.
 53. S. E. Asch, Studies of independence and conformity: I. A minority of one against a unanimous majority, *Psychol. Monogr. Gen. Appl.*, vol. 70, no. 9, pp. 1-70, 1956.
 54. M. Stallen et A. G. Sanfey, The neuroscience of social conformity: implications for fundamental and applied research, *Front. Neurosci.*, vol. 9, p. 337, 2015.

La réussite du changement

Les organisations doivent montrer une certaine **agilité** afin de s'adapter en permanence aux différentes technologies émergentes, qui passent notamment par des **changements** fréquents d'outils, de méthodes, **d'habitudes** de travail. Ceci nécessite un accompagnement adéquat pour permettre une bonne assimilation de ces changements successifs. Or, il apparaît de plus en plus évident que ce n'est pas la technologie, l'outil lui-même, qui est le principal critère de **réussite du changement**. Quand bien même la technologie serait parfaitement adaptée aux besoins, la réussite dépend essentiellement des attitudes et des **comportements** individuels, mais aussi des **contextes** socioculturels et organisationnels⁵⁵.

La réussite du changement	35
10. Accompagner attentivement le changement	36
11. Développer une culture de l'apprentissage continu	39
12. Intégrer l'erreur pour progresser	42



55. E. Iveroth, Inside Ericsson: A Framework for the Practice of Leading Global IT-Enabled Change, Calif. Manage. Rev., vol. 53, no. 1, pp. 136-53, 2010.

10. Accompagner attentivement le changement

Ce que nous disent les sciences comportementales :

Au-delà d'une simple entreprise destinée à convaincre les agents sur le bien-fondé d'un projet de transformation, la conduite du changement passe tout d'abord par un processus de **questionnement du projet et d'inclusion des agents**. Avant de convaincre les agents, il reste nécessaire d'interroger le projet. À quels objectifs et/ou besoins répond-t-il ? Ces besoins ont-ils été exprimés par les membres de l'organisation ? Le problème identifié prend-il sa source et/ou peut-il réellement être modifié par le futur projet de changement ?

Les projets de transformation, aussi ambitieux soient-ils, peuvent également générer de la défiance chez les agents si certains éléments ne sont pas pris en compte en amont. Le plan de transformation n'entraîne-t-il pas des injonctions contradictoires dans le quotidien des agents ? Il s'agit ici de considérer le plan de transformation dans sa globalité, au sein d'un système et d'un quotidien de travail pour s'assurer que sa réalisation n'entre pas en contradiction avec des plans déjà établis, ou est réaliste vis-à-vis du quotidien des agents.

Certains facteurs favorisant une **bonne acceptation du changement** ont été identifiés. Ainsi, un individu sera naturellement plus favorable à une transformation et sera plus enclin à la soutenir et à y participer s'il a le sentiment que ce changement est i) **nécessaire**, ii) **positif pour lui-même**, iii) **positif pour l'organisation**, iv) que **les ressources sont disponibles pour l'implémenter** et v) que **la hiérarchie y est dévouée**⁵⁶.

En situation d'encadrement, l'enjeu de faciliter le travail des agents est d'autant plus crucial que cette tâche est rendue naturellement plus difficile par le **statut hiérarchique**. Les encadrants font en effet face à des contraintes très fortes, inhérentes à leur rôle, qui limitent leur investissement dans la dimension sociale de leur relation à l'agent.



Focus : l'effet de la position hiérarchique

Lorsque nous nous élevons dans l'échelle hiérarchique, nous devons réorienter nos ressources cognitives vers des objectifs prioritaires. Or ceci se fait souvent au détriment de certaines compétences sociales. Ainsi, les individus placés dans une position de pouvoir sont par exemple moins à même de percevoir et de reconnaître les émotions sur le visage d'autres individus car ils allouent leurs ressources à d'autres objectifs induits par leurs fonctions⁵⁷. Ils sont également moins réactifs face à l'émotion que pourrait ressentir quelqu'un d'autre, montrent moins d'empathie et rencontrent davantage de difficultés à adopter la perspective d'autrui. Une situation de pouvoir est aussi souvent associée à un contrôle émotionnel accru, qui pousse l'encadrant à faire bonne figure en toutes circonstances. Certains préjugés peuvent ainsi conduire un manager à considérer qu'un comportement émotionnel distant vis-à-vis de ses équipes serait synonyme d'une certaine posture hiérarchique. Cependant, reconnaître les difficultés et adopter une posture prosociale (c'est-à-dire tournée vers les autres) envoie un signal fort aux équipes : l'encadrant est à l'écoute et se met dans une posture de compréhension des difficultés et de soutien⁵⁸. Ne pas le faire peut mettre en péril la confiance entre l'équipe et l'encadrant..

Focus : la réactance



La **réactance** est un mécanisme de défense psychologique mis en œuvre par un individu qui tente de **maintenir sa liberté d'action** lorsqu'il la croit ôtée ou menacée⁵⁹. Dans un contexte de transformation au sein d'une organisation, l'annonce d'un changement par la hiérarchie peut donner le sentiment qu'il n'y a plus aucune liberté dans la mise en place de cette décision et favorise ainsi la réactance. Aussi, lorsqu'ils n'ont pas la possibilité d'exprimer leur point de vue ou leurs attentes sur le changement, les individus pourront davantage résister au changement, notamment les **personnes les plus engagées dans leur travail**⁶⁰.

Focus : le manque de contrôle



La psychologie expérimentale montre que le sentiment de manque de **contrôle** sur des aspects importants de sa vie est une des causes de la dépression. Face à des situations répétées dans lesquelles une personne a le sentiment de ne pas pouvoir agir sur son environnement, que les répercussions soient positives ou négatives, un apprentissage de l'impuissance s'opère. Ce sentiment répété d'impuissance entraîne à long terme une perte de motivation et une attitude passive et résignée, un phénomène appelé **impuissance acquise**⁶¹.

Mise en pratique :

La résistance au changement est souvent présentée de manière négative, alors même qu'elle présente certains avantages. Cette résistance spontanée participe notamment à rendre les acteurs ou bénéficiaires exigeants vis-à-vis du changement, et permet d'en révéler les points faibles pour **repenser, perfectionner ou réévaluer l'initiative**. Cette fonction de contrôle spontané peut donc être mise à contribution pour une implémentation agile, sur-mesure et adaptée au contexte unique de chaque organisation et de ceux qui la composent⁶².

- Impliquer les agents dans l'organisation du changement en formant des groupes de travail qui se rencontrent régulièrement.
- Les informer du périmètre de ce qui est proposé à la co-construction et de ce qui relève d'arbitrages stratégiques déjà pris.
- Impliquer les agents dans le changement suffisamment en amont afin d'assurer la prise en compte de leurs retours et suggestions. Et les informer des propositions non retenues en expliquant les choix.

Dans le processus d'acceptation du changement, une personne peut se demander si elle aura la capacité individuelle de réussir ce changement. C'est sur ce point qu'il est essentiel d'être rassurant, et de **laisser le temps aux collaborateurs pour se préparer au changement**. En particulier, plus le sentiment que le changement a été planifié et organisé est fort, plus la satisfaction vis-à-vis de son travail est importante et plus l'idée de quitter son travail est faible⁶³.

- Impliquer les agents dans la planification des étapes du changement et sur le contenu du changement en les consultant directement sur la réalité de leur situation.
- Organiser de manière méthodique en faisant appel à des expertises notamment en facilitation de l'intelligence collective les temps de participation des agents.

Il est essentiel de ne pas sous-estimer la résistance au changement de ses équipes. Attention, l'absence de préoccupation n'est pas un signe positif, car cela montre un désintérêt pour le changement et sa mise en place : c'est finalement l'un des plus hauts degrés de résistance au changement qui existe. Les réunions entre agents et décisionnaires sont essentielles pour s'assurer d'une bonne communication et fournir les informations nécessaires pour que les individus s'approprient les transformations.

- Encourager l'expression des préoccupations des équipes vis-à-vis du changement (en présentiel au cours de réunions ou via des enquêtes suffisamment ouvertes).
- Mettre en place des canaux de remontées anonymes des avis, ou assurer le caractère anonyme des enquêtes menées.
- Organiser des temps réguliers en cours de processus pour expliquer les changements à venir, les points d'étape, les échéances et les arbitrages et ce tout au long de la démarche.

Un changement peut parfois engendrer une situation de conflit. La clé dans la gestion d'un conflit est la prise de recul et le changement de perspective. Ainsi, il arrive souvent que l'on ne prête pas suffisamment attention à nos **émotions** dans le quotidien de travail et lors d'un conflit. Or, lors d'un conflit, il faut bien identifier son émotion pour parvenir à la gérer et pouvoir faire la part des éléments qui n'ont rien à voir avec la situation. Si le conflit ne peut pas se régler, même avec une analyse objective de la situation, demander conseil à une personne extérieure au conflit permet d'avoir un avis neuf et objectif afin d'apaiser les tensions.

- Essayer de se mettre à la place de son interlocuteur pour comprendre son comportement et ses motivations permet de porter un regard nouveau sur la situation et de questionner ses propres réactions.
- Prêter attention à son émotion, et ne surtout pas l'ignorer, permet de mieux la gérer et de réagir de façon adaptée.

-
56. D. T. Holt, A. A. Armenakis, H. S. Feild et S. G. Harris, Readiness for organizational change: The systematic development of a scale, *J. Appl. Behav. Sci.*, vol. 43, no. 2, pp. 232-55, 2007.
 57. A. D. Galinsky, J. C. Magee, M. E. Inesi et D. H. Gruenfeld, Power and perspective not taken, *Psychol. Sci.*, vol. 17, no. 12, pp. 1068-74, 2006.
 58. A. H. B. De Hoogh et D. N. Den Hartog, Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study, *Leadersh. Q.*, vol. 19, no. 3, pp. 297-311, Juin 2008.
 59. J. W. Brehm, *A theory of psychological reactance*, Oxford, Engl. Acad. Press., 1966.
 60. K. McKay, J. R. C. Kuntz et K. Näswall, The Effect of Affective Commitment, Communication and Participation on Resistance to Change: The Role of Change Readiness, *NZ. J. Psychol.*, vol. 42, no. 2, 2013.
 61. M. E. P. Seligman, *Learned helplessness*, pp. 407-12, 1993.
 62. S. H. Appelbaum, M. C. Degbe, O. MacDonald et T.-S. Nguyen-Quang, Organizational outcomes of leadership style and resistance to change (Part One), *Ind. Commer. Train.*, vol. 47, no. 2, pp. 73-80, 2015.
 63. A. E. Rafferty et M. A. Griffin, Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective, *J. Appl. Psychol.*, vol. 91, no. 5, pp. 1154-62, 2006.

11. Développer une culture de l'apprentissage continu

Ce que nous disent les sciences comportementales :

Le monde du travail est en mutation, et la rapidité des **changements** est source d'inquiétude pour certains agents. **L'incertitude** quant aux objectifs poursuivis à moyen terme, à la stratégie, ou vis-à-vis de l'évolution de la nature même des métiers exercés peut générer un **stress**. Or, la particularité des transformations actuelles est qu'il ne s'agit pas seulement d'une transition d'un état à un autre mais bel et bien d'un changement profond des postures pour favoriser une plus grande **agilité**, une plus grande adaptabilité face aux incertitudes de l'avenir.

Les organisations ont donc besoin d'accompagner leurs collaborateurs dans le développement de leur adaptabilité et de leur **apprentissage** en continu. Le nombre réduit d'heures de formation ne permet cependant pas d'aborder ce besoin, et les organisations encouragent de plus en plus leurs collaborateurs à devenir les garants de leur adaptation permanente. **Il devient donc nécessaire que l'organisation mais aussi chacun de ses membres connaisse les clés d'un apprentissage efficace et de la montée en compétence**. Or, nous avons tous des croyances sur les façons efficaces d'apprendre, et accumulons également des frustrations chaque fois que nous investissons du temps et de l'énergie dans un apprentissage sans en récolter les fruits.



Focus : effets de *testing* et de *spacing*

Lire et relire des informations entraîne une relativement bonne mémorisation à court terme, mais pas sur le long terme. Or développer une compétence transférable dans différentes situations nécessite cette consolidation. Remplacer la relecture par des exercices d'auto-évaluation, pour s'interroger et se remémorer le maximum de choses, permet de retenir les informations plus longtemps. C'est **l'effet de *testing***⁶⁴ : pour un temps consacré équivalent à l'apprentissage, les connaissances acquises sont stabilisées sur le long terme. Pour le même temps total passé sur un apprentissage, la mémorisation sera meilleure si l'apprentissage se fait en plusieurs fois, espacées dans le temps, que s'il est réalisé en un seul bloc. C'est **l'effet de *spacing***. Lorsqu'une même information est présentée plusieurs fois de suite, les régions cérébrales impliquées dans la mémoire de travail s'activent. Mais quand l'information est présentée avec un délai suffisant entre chaque présentation, ce sont les régions impliquées dans la mémoire de long terme qui s'activent davantage et permettent la stabilisation de l'apprentissage dans le cerveau⁶⁵.

Mise en pratique :

Il est essentiel de soutenir les équipes qui s'engagent dans la conduite de projets d'expérimentation de **pratiques innovantes**. Afin que chaque agent puisse se sentir suffisamment impliqué dans l'avenir de l'organisation, il est favorable d'encourager chacun à participer à un groupe de travail, à un projet innovant qui correspond à ses valeurs et lui permet de développer de nouvelles compétences.

- Favoriser l'inclusion de chaque agent dans des groupes de travail liés à la conduite du changement, selon ses préférences.
- Favoriser la mixité des profils dans ces groupes et donc la possibilité de sortir de son champ de compétence habituel et d'apprendre de la collaboration avec de nouveaux interlocuteurs.

Qu'il s'agisse de changer de comportement ou d'enrichir ses connaissances, l'efficacité de l'apprentissage repose sur l'appropriation individuelle. Afin de prendre en **compte l'effet de testing**, il faut donc privilégier des sessions de mises en pratique, de mises en situation et de résolution de problèmes concrets.

- Apprendre le plus possible par le test et la pratique.
- Pendant la formation et dès la fin de la formation réfléchir à la mise en application des enseignements, les partager avec ses collègues et son manager lors d'une réunion de retour d'expérience par exemple.

Tout apprentissage a besoin de répétition, mais surtout que ces répétitions soient espacées dans le temps. Afin de tirer profit de **l'effet de spacing**, et si vous avez le choix dans la planification de vos moments de formation (*e-learning*, entre pairs...), privilégiez toujours la répartition sur plusieurs semaines, plutôt que de les condenser sur quelques jours.

- Apprendre en plusieurs fois et espacer ses sessions d'apprentissage dans le temps.

Chacun de nous apprécie que l'on reconnaisse nos efforts ou notre professionnalisme. Faute de retours précis sur le travail accompli, l'encadrant prend le risque de donner l'impression qu'il n'attache pas d'importance à notre travail. Nous risquons alors de nous sentir peu considéré ou sans perspectives tangibles. Développer une **culture d'apprentissage** permanent dans laquelle on reçoit et l'on donne du feedback individuel ou en équipe est une habitude qui favorise les échanges et l'efficacité de l'équipe.

- Que l'on soit ou non encadrant, ne pas hésiter à faire savoir à ses collègues que l'on apprécie leur travail, leurs idées, leurs compétences.
- Donner un feedback clair et justifié permet d'éviter toute ambiguïté et que ce feedback puisse être perçu à sa juste valeur.
- Se former à la méthodologie du *feedback*.

L'échec est difficile à surmonter d'un point de vue individuel car il prend la forme d'une perte d'énergie, de temps et de moyens. Cependant, d'un point de vue collectif, la démarche d'innovation consiste bel et bien à tester un ensemble d'initiatives dont quelques-unes seulement vont montrer des résultats positifs. Valoriser les réussites comme les échecs, c'est favoriser une démarche d'innovation bénéfique à l'échelle organisationnelle.

- Valoriser l'initiative davantage que le résultat permet de maintenir la confiance et la motivation à l'échelle individuelle, ce qui bénéficie à terme à l'innovation.
- Pour ce faire, il peut être bénéfique d'organiser des temps d'échanges dédiés dont l'intitulé signale la volonté de dédramatiser les erreurs commises (*fail reports, fail camp...*).
- Organiser des temps de retour d'expérience après chaque projet important ou chaque situation de crise. Et se former à cette méthodologie.



Ce qu'ils ont mis en place et ce qu'ils en ont appris

Le programme 10 % de la DINUM

Lancé en mai 2022 suite à des conclusions conjointes de la DINUM (Direction Interministérielle du numérique) et de l'Insee concernant les besoins de l'État en compétences et expertises en matière de données, le **programme 10 %** a pour vocation de permettre une collaboration interministérielle entre experts publics sur des projets d'intérêts communs autour de l'IA et de la data. Concrètement, les experts se mobilisent deux après-midis par mois autour de huit projets, avec l'accord de leurs managers, au Lieu interministériel de la Transformation Publique. Ces séances se composent d'une heure de formation de haut niveau à la demande des participants, suivie de trois heures de travail en équipe et d'un *afterwork*. Les experts peuvent également échanger par une messagerie collaborative (Tchap) regroupant plus de 200 agents spécialisés dans le numérique. La saison 2024 sera enrichie et proposera des masterclass de haut niveau et des moments d'échanges autour des projets ministériels.



Ce qu'ils ont mis en place et ce qu'ils en ont appris

Les séances de co-développement lors de la formation CLIP de la DITP

Le co-développement est une méthode d'intelligence collective qui réunit sept pairs et un co-développeur pour plusieurs séances. À chaque séance, un des participants expose un projet, un problème ou une préoccupation au reste du groupe, et formalise une demande précise sur ce qu'il attend de cette séance (un plan d'action, une amorce de lettre à un directeur, etc.). Les six autres participants écoutent sa demande et proposent des actions concrètes pour répondre à son besoin. L'atelier est rythmé par des étapes prédéfinies qui permettent l'émergence d'un espace d'apprentissage ciblé sur la mise en action. C'est pour cela que la DITP a intégré à sa formation CLIP (Conduire un laboratoire d'innovation publique) des séances de co-développement. Le programme CLIP vise à accompagner le développement des équipes des différents laboratoires d'innovation. Ces séances ont permis aux participants venus de laboratoires territoriaux, ministériels, d'établissements hospitaliers et de collectivités territoriales d'échanger et de mutualiser leurs expériences afin de s'entraider. Lors d'une séance de co-développement, une personne issue d'un laboratoire nouvellement créé a ainsi pu profiter du retour de ses pairs pour bâtir un plan d'action sur les trois prochains mois, afin d'assurer un bon lancement du projet.

-
64. H. L. Roediger et J. D. Karpicke, Test-enhanced learning: taking memory tests improves long-term retention, *Psychol. Sci.*, vol. 17, no. 3, pp. 249-55, Mar. 2006.
 65. P. C. Brown, M. A. McDaniel et H. L. Roediger, *Make it stick: the science of successful learning*, Belknap Press of Harvard Univ. Press, 2014.

12. Intégrer l'erreur pour progresser

Ce que nous disent les sciences comportementales :

Dans un contexte de transformation et d'amélioration continue, il est essentiel de valoriser les **initiatives** et l'adoption d'une attitude tournée vers le changement. Ceci a un corolaire : il faut également accepter l'erreur et l'échec. La **bienveillance** à un niveau organisationnel permet en effet de favoriser l'expression des erreurs et donc leur prise en compte pour améliorer processus et environnements de travail.

Bien que l'erreur soit humaine, ce sont les **conditions** dans lesquelles l'agent évolue qui parviennent à minimiser ou non le risque. Une organisation comme le service public aspire à des valeurs comme la bienveillance et la prise en compte des erreurs dans une posture d'amélioration continue, censées être bénéfique pour les organisations. Cependant, dans la réalité, un échec est encore synonyme de sanction potentielle. **Il est donc essentiel de transformer véritablement notre regard sur l'erreur et l'échec.**



Focus : erreur et apprentissage

Pour un bon **apprentissage** à un niveau individuel, l'erreur est fondamentale, car c'est le seul moyen pour notre cerveau de comprendre qu'il doit changer quelque chose. Notre cerveau nous donne en effet souvent l'impression de maîtriser entièrement une connaissance, un savoir-faire ou un savoir être. Par exemple tout le monde sait comment fonctionne un vélo... Pourtant, si vous essayez de dessiner grossièrement un vélo fonctionnel, vous vous apercevrez que ce n'est pas si évident. C'est ce qu'on appelle l'illusion de maîtrise⁶⁶. C'est quand nous faisons une erreur, par exemple en ne réussissant pas à dessiner un vélo, que notre cerveau peut réajuster sa prédiction, sa représentation interne⁶⁷, c'est-à-dire nos connaissances, nos raisonnements, nos comportements.

Mise en pratique :

Les personnes qui nous entourent font sans cesse évoluer nos propres comportements et savoirs. Par imitation, en retenant le récit de leurs erreurs et succès, par leurs réactions et conseils, nous apprenons naturellement des autres. Privilégier ces moments d'échange entre pairs participe à un apprentissage efficace.

- Organiser des temps consacrés au partage de pratiques et de connaissances, au sein de son équipe et même au-delà.

Il est nécessaire de permettre l'expression apaisée des erreurs, et éviter de chercher une faute individuelle pour se concentrer sur l'environnement et les processus qui ont laissé cette erreur se produire.

- Mettre en place des outils qui permettent l'expression anonyme ou collective des erreurs.

En donnant une suite adaptée, juste et bienveillante au signalement d'une erreur, les agents sont encouragés à prendre cette habitude, favorisant ainsi la remontée d'informations. L'attitude pertinente face à l'erreur n'est ainsi pas de chercher le coupable mais de comprendre comment et pourquoi l'erreur est arrivée.

- Initier une discussion avec l'équipe pour éviter la reproduction des erreurs permet de responsabiliser le collectif plutôt que l'individu.
- Prendre le temps d'analyser une erreur signalée avec les équipes concernées permet de valoriser leur partage.
- Organiser des temps de retour d'expérience suite à chaque situation relevant des dysfonctionnements, se former à la méthodologie pour pouvoir les mener de manière constructive et bienveillante et prendre les mesures correctives dans les plus courts délais.



Ce qu'ils ont mis en place et ce qu'ils en ont appris :

Les retours d'expérience dans la fonction publique hospitalière

Une **revue de morbidité et de mortalité (RMM)** telle que réalisée dans les établissements de santé est une analyse collective, rétrospective et systémique des cas cliniques pour lesquels est survenu un **événement indésirable associé aux soins (EIAS)** ou toute complication inattendue qui a causé (ou non) un dommage au patient. Cette analyse vise à permettre une réflexion générique sur les circonstances de la survenue d'événements indésirables, et sur d'éventuelles actions à mettre en œuvre pour éviter la récurrence d'un tel événement. Cette démarche de **retour d'expérience** (aussi qualifié d'apprentissage par l'erreur) est un outil puissant d'amélioration des pratiques et peut également être un support pédagogique en milieu académique. Ce maintien des compétences, réalisé de manière non culpabilisante, a largement prouvé son utilité et son efficacité : une RMM associe tous les professionnels concernés par l'EIAS ou sa prise en charge, avec un **soutien méthodologique adéquat**, dans un climat de **bienveillance indispensable**. Il associe, si besoin, l'élaboration d'un plan d'actions destiné à prévenir mais aussi à favoriser la détection et la correction à temps d'un événement de même nature. Une RMM ne vise en aucune manière à préciser les responsabilités individuelles d'un événement particulier. Son objectif est seulement de tirer expérience de ce qui est survenu pour améliorer la sécurité des patients. La **méthode ALARM-E**, plus récente, permet en plus la prise en compte du ressenti et de l'expérience du patient en tant que point essentiel pour restituer la complétude des données.

-
66. H. Bembenutty, Feeling-of-Knowing Judgment and Self-Regulation of Learning, *Education*, vol. 129, no. 4, pp. 589-98, 2009.
67. W. Schultz, Predictive Reward Signal of Dopamine Neurons, *J. Neurophysiol.*, vol. 80, no. 1, pp. 1-27, Juil. 1998.

Index

- absentéisme, 17, 19, 24
- agilité, 37, 41
- apprentissage, 39, 41, 42, 44
- attention, 10, 11, 27
- autonomie, 8, 13, 17, 19
- besoin de récupération, 19
- biais cognitifs, 33
- biais d'allodéfavoritisme, 34
- biais d'autorité, 35
- biais d'impulsivité, 20
- biais de confirmation, 34
- biais de conformité, 34
- bien-être, 16
- bien-être au travail, 16, 17
- bienveillance, 44
- burn-out, 19
- capacités cognitives, 17
- changement, 37, 41, 44
- circuit de la récompense, 29
- comportement, 37
- concentration, 10, 11, 14, 17, 18, 20, 21, 23, 27, 28
- conditionnement, 14
- confiance, 30
- conformité sociale, 35
- contraintes, 26
- contrôle, 8, 13, 16, 17, 23, 39
- créativité, 26
- décision, 19, 26, 33
- déconnexion, 24
- droit à l'erreur, 44
- effet de halo, 34
- effet de spacing, 41, 42
- effet de testing, 41, 42
- email, 9, 10, 14, 24
- émotions, 38, 40
- empathie, 39
- ergonomie, 13
- erreur, 30
- espaces de travail, 27
- fatigue, 10
- fatigue mentale, 16, 17, 19, 20
- flex-office, 27
- focus attentionnel, 17
- habitudes, 37
- humeur, 19
- illusion de maîtrise, 44
- impuissance acquise, 39
- incertitude, 41
- intelligence collective, 33, 34
- interaction, 33
- interruption, 10
- isolement professionnel, 13
- mal-être, 17
- motivation, 17, 18, 20, 29, 30, 39, 42
- moyen de communication, 10
- multitâche, 10
- open-space, 27
- pause, 19, 20, 27
- performance, 16
- personnalité, 17, 35
- posture prosociale, 39
- qualité de vie au travail, 17
- réactance, 38
- récupération, 13, 14, 16, 19, 21, 23, 24, 27
- relations hiérarchiques, 29
- réunion, 18
- réussite du changement, 37
- rythmes, 13, 16
- santé, 17, 19
- sommeil, 19
- somnolence, 19
- sourire, 29
- soutien, 26
- stress, 13, 23, 25, 31, 41
- sur-connexion, 8, 13
- système de la récompense, 11
- techno-stress, 23
- télétravail, 13, 14, 24
- temps de récupération, 19
- vigilance, 17, 21



**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 recueil a été réalisé par les équipes de la
Direction interministérielle de la transformation publique

sciencescomportementales.ditp@modernisation.gouv.fr

modernisation.gouv.fr

Octobre 2024

Innovation