



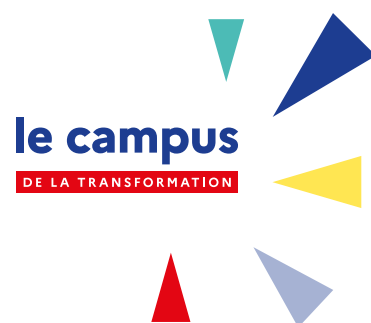
MINISTÈRE  
DE LA FONCTION PUBLIQUE,  
DE LA SIMPLIFICATION  
ET DE LA TRANSFORMATION  
DE L'ACTION PUBLIQUE

Liberté  
Égalité  
Fraternité

Direction interministérielle  
de la transformation publique

# Les micro-défis pour travailler *autrement*

Octobre 2024



Innovation

# En pratique, les astuces à expérimenter

Comment prendre conscience des biais qui influencent nos jugements ? Comment stimuler l'engagement et la confiance dans son équipe ? Comment prendre le pouvoir sur le temps ?

La Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), grâce aux enseignements des sciences cognitives et comportementales, propose des outils au service de la transformation des pratiques des agents publics.

En complément de la formation en ligne « Travailler autrement » et du guide « Travailler autrement : les sciences comportementales se mettent au boulot », ce guide d'actions à tester individuellement, au bénéfice du collectif, permet d'expérimenter de manière très opérationnelle des changements de pratiques managériales.

Un questionnaire introspectif permet en fin de guide de se fixer des objectifs et de mesurer l'évolution de ses pratiques.



# Prendre conscience des biais pour décider autrement



## Mieux interpréter mon comportement et celui des autres

L'être humain est une espèce éminemment sociale : nous avons besoin du contact des autres. Ceci nous pousse à faire **groupe** avec d'autres personnes, ce qui peut avoir un **impact direct sur le travail en équipe ou sur les relations entre personnes au travail**. Cette appartenance au groupe peut altérer notre jugement, comme, par exemple, le fait d'avoir une **préférence innée** pour certaines personnes, qui appartiennent à notre groupe, qui ont le même parcours que nous.

### Je teste

- ❑ Je prends régulièrement le temps de lister les observations (comportements, actions, informations) qui infirment mes croyances.
- ❑ Je liste mentalement les intentions alternatives qui pourraient expliquer un comportement pour mettre en doute mon interprétation
- ❑ Je veille à ce que l'attention et la confiance manifestées à chaque membre de mon équipe soient équilibrées, au-delà des affinités.
- ❑ Je distingue ce qui relève des compétences d'un agent, et ce qui relève de sa personnalité.

## Prendre conscience des biais qui influencent nos jugements

Le biais de **conformité sociale** est lié à notre tendance naturelle à adopter une opinion et/ou un comportement majoritaire. Le **biais de confirmation**, nous pousse à rechercher ou à privilégier les informations qui confirment nos propres idées et hypothèses, ce qui nous fait accorder moins de poids à celles qui divergent. Il y a également fréquemment une mauvaise adéquation entre le niveau de nos connaissances et la confiance que nous avons dans celles-ci : on parle alors d'**illusion de maîtrise**.

### Je teste

- ❑ Avant de prendre une décision, je consulte plusieurs sources d'informations dont une contraire à mon avis initial.
- ❑ Lorsque j'ai un avis fort sur un sujet, je note les arguments qui sous-tendent cet avis, et j'essaie de comprendre leur origine.
- ❑ Après un travail sur un nouveau champ de connaissances, je demande à un collègue de tester mon travail afin d'identifier ma marge de progression.

## Prendre conscience de ma posture de pouvoir

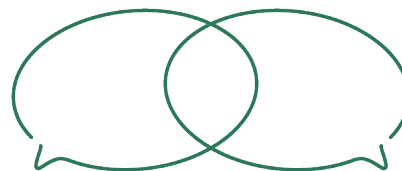
raisonnement. Je ne sommes pas toujours conscients de certains jugements hâtifs

La posture de pouvoir entraîne un effet **d'accélérateur psychologique par le pouvoir** : nous avons davantage confiance en nous, nous sommes plus optimistes et plus motivés. Mais il augmente aussi le sentiment d'**autosuffisance**. Ceci entraîne également une forme de **déconnexion** par rapport aux équipes, car celles-ci **adaptent leurs comportements** en présence d'un supérieur hiérarchique, **en raison d'une réaction physiologique de stress**. Prendre conscience de ces effets est donc primordial pour un **travail d'équipe apaisé**.

### Je teste

- ❑ J'interroge les membres de mon équipe sur leurs expériences et leurs aspirations en matière de travail.
- ❑ Au démarrage d'un projet, j'interroge les membres de mon équipe sur leurs espoirs et leurs craintes potentiels.
- ❑ Dans les réunions qui s'y prêtent, je désigne un « avocat du diable » qui aura pour rôle d'exprimer un avis divergent de celui du groupe et du mien.

# Mieux communiquer pour mieux coopérer



## Stimuler la bonne communication des informations dans mon équipe

La transmission efficace d'informations est un levier essentiel de **bonne coopération** au sein d'une équipe. L'échange d'information doit être pratiqué le plus tôt possible dans le travail d'une équipe, prévoyant des étapes de « **retour d'information** » réguliers pour réajuster l'action, favoriser la motivation et le sentiment d'efficacité. Si le retour dit « **néгатif** » permet la détection d'erreurs et la planification de nouvelles actions, le retour « **positif** » suscite l'activation du circuit de la récompense et crée le désir de renouveler une action jugée réussie, et favorise la motivation et le sentiment d'efficacité.

### Je teste

- Je questionne mon équipe sur ses besoins d'échanges d'informations (fréquence, modalités, contenu, etc.), et je prends le temps d'y répondre.
- En cas de changements fréquents, je demande régulièrement à mon équipe si elle a suffisamment d'informations.
- Quand je dois discuter avec un agent suite une difficulté dans un projet, je réfléchis au moment opportun et à la bonne fréquence pour le faire.

## Comprendre et me faire comprendre

Notre cerveau détecte très rapidement les signaux sociaux (une parole, une expression faciale, un geste). Ceux-ci sont essentiels pour les **interactions sociales** et permettent d'**ajuster notre comportement** en temps réel. Lorsque peu de signaux sont accessibles cela peut engendrer incompréhension, erreur d'interprétation, voire des conflits interpersonnels. Les modes de **communication à distance** représentent un défi pour la qualité de nos interactions sociales quotidiennes.

### Je teste

- En visioconférence, j'allume ma caméra pour témoigner à mon interlocuteur mon attention.
- Dès que je dois échanger des informations complexes, je favorise le face à face, ou la visioconférence si je suis à distance.
- Je conclus les réunions sur des sujets complexes par un point rapide de reformulation.

## Comprendre et réguler mes réactions émotionnelles

Nos réactions émotionnelles nous aident à réagir de manière adaptée, en mobilisant notre cerveau et notre corps de façon intense et très rapide. Lorsque nos émotions nous submergent, nous avons souvent envie de les cacher ou de les taire, alors qu'il existe des **stratégies de régulation** de nos émotions plus efficaces, et qui protègent notre santé mentale. Par exemple, la stratégie de **verbalisation** consiste à exprimer à l'oral ou à l'écrit ses émotions. Mettre des mots sur ce que l'on ressent diminue la charge émotionnelle et nous aide à regarder la situation d'un autre point de vue.

### Je teste

- Face à un email expéditif ou agressif, j'écris une réponse et je l'enregistre dans mes brouillons, et je la relis une fois la charge émotionnelle redescendue.
- J'exprime mes émotions et je questionne mes collègues et mon équipe sur les leurs.
- Pour désamorcer un conflit, je partage mes émotions en utilisant le « je » et je verbalise ce que je souhaite pour les interactions futures.
- En cas de conflit, je réfléchis à toutes les intentions qui pourraient expliquer le comportement de l'autre.

# Faire collectif pour être plus efficace



## Être attentif à l'autre

Au travail, nous pouvons être confrontés aux émotions des autres, et il n'est pas toujours facile d'y répondre de façon adaptée. En effet, ceci nécessite un changement de regard sur la situation, et de porter notre attention sur les autres. Ce comportement facilite aussi, par la suite, la construction de liens sociaux, et accroît la confiance entre les membres de notre équipe.

### Je teste

- Lorsqu'une nouvelle personne arrive dans mon équipe, je prends l'initiative de l'inclure dans les temps sociaux.
- J'interroge les émotions de mon équipe sans chronomètre et en oubliant personne.
- Lorsque quelqu'un me confie son émotion, je lui apporte mon soutien en agissant : je demande à l'autre comment/si je peux l'aider.
- Lorsque je suis témoin du mal-être d'un collègue, j'essaie d'adopter sa perspective pour mieux le comprendre, je me demande activement : que pense/ressent/souhaite-t-il?

## Stimuler l'engagement et la confiance dans mon équipe

L'engagement est un état d'esprit positif au travail qui crée un cercle vertueux qui bénéficie à la fois aux individus et à l'organisation. La qualité des relations sociales avec nos collègues et avec notre supérieur hiérarchique favorisent l'engagement. Il faut pour cela que l'encadrant fasse preuve d'attention sociale, c'est-à-dire qu'il soit authentiquement tourné vers les membres de son équipe et qu'il se préoccupe de leur état émotionnel. Il est ainsi crucial que l'encadrant soit à l'écoute de chaque membre de l'équipe, qu'il s'intéresse à ce qui les motive personnellement et qu'il valorise leurs compétences.

### Je teste

Je m'interroge et interroge mes collaborateurs sur ce qui est important pour eux dans leur travail, et sur leur besoin de reconnaissance.

J'organise régulièrement des temps d'échanges individuels avec les membres de mon équipe

Je communique régulièrement sur le sens et la vision que j'ai des projets que je porte.

Lorsqu'il n'est pas possible d'impliquer les agents dans la prise de décision, je leur explique pourquoi et je leur donne le maximum de visibilité sur la situation.

Avec mon équipe, je crée un « annuaire » des compétences de chacun pour capitaliser sur les compétences de tout le monde

une posture plus nuancée

# Comprendre les besoins pour maîtriser le temps



## Comprendre les besoins de mon équipe

Notre psychologie est souvent modifiée par notre position hiérarchique : les encadrants allouent davantage de ressources cognitives à ce qui sert leurs propres intérêts et leurs propres objectifs. D'autant plus qu'ils font face à des contraintes très fortes, inhérentes à leur rôle, qui limitent leur investissement dans la dimension sociale de la relation à l'agent. La montée en hiérarchie influence la capacité à adopter la perspective des autres à reconnaître leurs émotions et à faire preuve d'empathie, à leur accorder du temps. Il faut en effet considérer le temps nécessaire à la réalisation des tâches assignées aux agents, mais aussi leur temps disponible afin de leur permettre de respecter les délais et ne pas faire peser sur eux une pression inutile. Or, selon la position de l'encadrant, son expertise et sa psychologie, il peut avoir tendance à sous-estimer le temps nécessaire pour l'accomplissement d'une tâche.

### Je teste

Chaque semaine, je crée ou je profite d'une occasion pour parler de sujets non professionnels avec mes agents.

A la fin d'un projet, je propose un temps informel pour fêter cet accomplissement collectif.

Avant d'assigner une tâche à un agent, je m'interroge sur le temps nécessaire pour l'accomplir et je lui demande quelle est sa charge de travail actuelle, afin d'éviter une surcharge.

Je ne fixe aucune réunion après 17h afin de respecter les contraintes personnelles des agents de mon équipe.

## Maîtriser mon temps de travail

Face à une charge de travail accrue, nous avons tendance à prendre les demandes les unes après les autres, telles qu'elles arrivent. Cette pratique nous pousse à nous interrompre constamment ou à essayer de faire plusieurs choses en même temps (« mode multitâches »). Pourtant, ce mode de travail n'est pas efficace car il nous amène à prendre du retard et à travailler dans l'urgence. Pour éviter l'effet de surcharge mentale créée par le grand nombre d'information à traiter, il faut aider notre cerveau à rester à l'état d'équilibre. Il nous faut programmer les moments d'activité et d'inactivité pour permettre la récupération.

### Je teste

Je ne laisse pas ma boîte de réception ouverte en permanence sur mon ordinateur.

Lorsque je ne suis pas motivé par une tâche, je bloque un créneau en matinée et sans interruption pour faciliter ma concentration.

Je laisse dans mon agenda des créneaux vides pour gérer les urgences et les imprévus.

Je bloque un jour à mon retour de congés dédié au traitement des emails reçus.

une posture plus nuancée



## Et maintenant je passe à l'action

### Les actions que je pratique déjà

Les pratiques que je veux tester dans le mois à venir :

#### Après 1 mois :

- Quel est l'impact sur votre travail ?
- Sur vos relations avec vos collaborateurs / vos collègues ?
- Sur vos relations avec votre hiérarchie ?
- Quels freins avez-vous rencontré ?
- Sur quels leviers vous êtes-vous appuyé ?
- Quel objectif vous fixez-vous pour les prochains mois ?



Ce rapport a été réalisé par les équipes de la  
Direction interministérielle de la transformation publique

[modernisation.gouv.fr](https://modernisation.gouv.fr)

Octobre 2024

Innovation