GOUVERNEMENT
Liberté
Égalité
Fraternité

Direction interministérielle
de la transformation publique

le campus
DE LA TRANSFORMATION

Jeu travailler autrement

Améliorez vos modes de coopération en échangeant entre collègues sur vos situations du quotidien !

La direction interministérielle de la transformation publique (DITP) vous propose ce jeu sérieux en **complément, de la formation « travailler autrement ».** Grâce aux enseignements croisés de l'**innovation managériale** et de la recherche en **sciences cognitives** et **comportementales**, vous pourrez expérimenter de **nouvelles pratiques de travail.**

Retrouvez d'autres outils dans la mallette de la transformation managériale sur le Campus de la transformation :

www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique

Le jeu travailler autrement s'appuie sur le **Référentiel interministériel des compétences managériales des cadres dirigeants de l'État** élaboré par la Délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE).

- **Incarner les valeurs de l'État et du Service Public**
- **Communiquer et rayonner**
- **Se connaître, se maîtriser, se développer**
- **Responsabiliser et développer ses équipes**
- **Écouter et bâtir des relations solides**
- **Coopérer**
- **Développer une vision stratégique**
- **Innover**
- **Piloter la performance**
- **S'adapter**
- **Transformer**
- **Animer**

Règles du jeu

1

Un maître du jeu se porte volontaire et lit la carte du cadre de bienveillance en début de partie.

2

Il choisit une carte "situation".

Vous pouvez présélectionner des cartes avant la partie ou laisser la place au hasard.

3

Les autres joueurs piochent une carte "posture".

Ils en prennent connaissance et la gardent cachée.

4

Le maître du jeu lit la "situation" (côté foncé) à voix haute.

Il la place au centre à disposition des autres joueurs pour relecture si besoin.

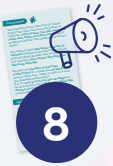
5

Chacun leur tour, les joueurs jouent, en réaction à la situation, le rôle de leur carte "posture".

Le premier joueur à avoir une idée commence et les autres prennent la suite !

6 **Quand la discussion s'épuise, les joueurs sortent de leur rôle pour aider le maître du jeu à trouver la carte "posture" de chacun.**

7 **Les joueurs échangent sur la réaction qui leur semble la plus pertinente dans cette situation.**
Pour cela ils peuvent s'appuyer sur la carte «*debrief*».



8 **Après le débat, le maître du jeu lit aux joueurs les recommandations et bonnes pratiques (côté clair).**

9 **L'équipe complète ensemble l'affiche "nos engagements".**
Cela leur permet de garder trace des apprentissages et des engagements du collectif.

! Si des **propos discriminants** sont énoncés (homophobes, racistes, sexistes...), chacun des joueurs peut **saisir le carton rouge à tout moment** pour les signaler.

On écoute avec
attention

On parle avec
intention

On est
bienveillant

On se fait
confiance

On respecte
le cadre

On écoute avec
attention

On parle avec
intention

On est
bienveillant

On se fait
confiance

On respecte
le cadre

Carte « *debrief* »

Pour donner un coup de pouce
au maître du jeu lors de la phase de *debrief*

Est venu le moment de revenir à la réalité :

Les postures :

Que vous évoquent ces postures ?

Les avez-vous déjà rencontrées ?

Sommes-nous toutes et tous susceptibles de les adopter selon le contexte, les contraintes ?

Les situations :

Que vous évoquent ces situations ?

Les avez-vous déjà rencontrées ?

Souhaitez-vous partager une expérience ?
Une bonne pratique ?

Les apprentissages :

Quels apprentissages pour vous individuellement ?

Pour votre collectif de travail ?

Les engagements :

Quels engagements individuels ?

Pour votre collectif de travail ?

Quel premier petit pas ?

N'hésitez pas à **compléter l'affiche** collectivement sur la base de ces engagements.

Le toxique

Manque d'empathie
Souffle le chaud et le froid
A un ego surdimensionné

« je dis ça pour ton bien... »

Le toxique

Le flippé

Le pessimiste

Le conformiste

Le zen

Le factuel

L'intuitif

Le créatif

Le premier de la classe

L'optimiste

Le flippé

Hyper-contrôlant
Tout est grave
Fait ruisseler son stress

« mais t'es vraiiiiment
sûr que tout est bon ?? »

Le toxique

Le flippé

Le pessimiste

Le conformiste

Le zen

Le factuel

L'intuitif

Le créatif

Le premier de la classe

L'optimiste

Le premier de la classe

Toujours dans les clous
Toujours partant
Perfectionniste

« Prem's ! »

Le toxique

Le flippé

Le pessimiste

Le conformiste

Le zen

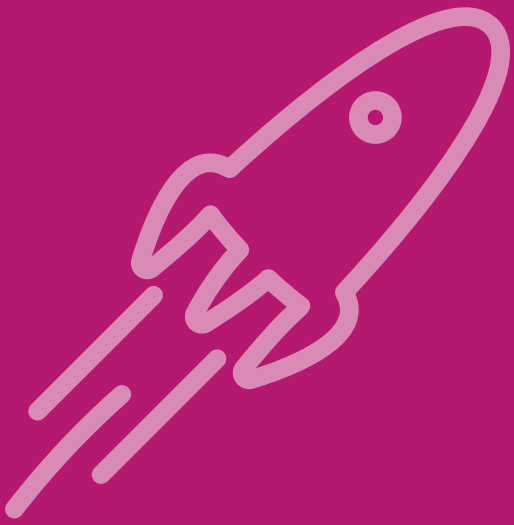
Le factuel

L'intuitif

Le créatif

Le premier de la classe

L'optimiste



Le conformiste

Perpétue l'héritage
Préfère appliquer que réinterroger
Cultive la routine

« On a toujours fait comme ça »

Le toxique

Le flippé

Le pessimiste

Le conformiste

Le zen

Le factuel

L'intuitif

Le créatif

Le premier de la classe

L'optimiste

Le zen

Calme
Relativise les enjeux
Il est urgent d'attendre

"Inspire, expire..."

Le toxique

Le flippé

Le pessimiste

Le conformiste

Le zen

Le factuel

L'intuitif

Le créatif

Le premier de la classe

L'optimiste

Le factuel

Demande les chiffres
Demande les faits
Adore planifier

"Mettez-moi tout ça dans un Excel"

Le toxique

Le flippé

Le pessimiste

Le conformiste

Le zen

Le factuel

L'intuitif

Le créatif

Le premier de la classe

L'optimiste

L'intuitif

Très empathique
Se base sur ses impressions
Exprime ses émotions

"Quelle est votre météo intérieure ?"

Le toxique

Le flippé

Le pessimiste

Le conformiste

Le zen

Le factuel

L'intuitif

Le créatif

Le premier de la classe

L'optimiste

Le créatif

Foisonne d'idées
Cultive la pensée divergente
Ose le risque

"Et pourquoi pas ?"

Le toxique

Le flippé

Le pessimiste

Le conformiste

Le zen

Le factuel

L'intuitif

Le créatif

Le premier de la classe

L'optimiste

Le pessimiste

Méfiant
Voit le verre à moitié vide
Prudent

"Comme de par hasard"

Le toxique

Le flippé

Le pessimiste

Le conformiste

Le zen

Le factuel

L'intuitif

Le créatif

Le premier de la classe

L'optimiste

L'optimiste

Tout est occasion d'apprentissage
Garde toujours espoir
Voit le verre à moitié plein

"Faisons d'une contrainte une opportunité"

Le toxique

Le flippé

Le pessimiste

Le conformiste

Le zen

Le factuel

L'intuitif

Le créatif

Le premier de la classe

L'optimiste

Situation à lire à voix haute

Comment doser sa présence auprès de son équipe ?

Vous êtes **manager.**
Vous remarquez que les **tâches que vous considérez comme simples** prennent beaucoup de **temps à l'équipe**.
Vous hésitez à **les suivre dans la réalisation des tâches** en vous **impliquant** davantage dans leur travail. Auparavant,
vous aviez plutôt tendance à appliquer à votre équipe votre propre manière de fonctionner : **vous tenir à distance** pour les laisser effectuer leur travail en autonomie.

Comment abordez-vous cette situation avec votre équipe ?

Comprendre

Pour gagner en autonomie, un individu a besoin d'être **accompagné et aidé**, **sans pour autant être surveillé**. La **relation de confiance** entre un encadrant et un agent est **déterminante** pour **son autonomisation**. Toutefois, entretenir une **distance sociale** trop grande avec l'équipe peut être **contre-productif** car cela **entrave la construction d'un lien de confiance**. Notre désir de distance n'est pas nécessairement partagé avec les membres de notre équipe et peut nous déconnecter petit à petit de ses besoins.
D'autant plus que lorsque nous sommes en **position de pouvoir**, nous avons tendance à nous baser sur nos propres **opinions**, **ressentis ou fonctionnements**, ce qui nous rend moins enclins à **considérer ce que les autres pensent.**

Agir

1. **Demandez** à vos collaborateurs ce dont ils ont **besoin.** Posez clairement la question du **besoin d'autonomie, de marge de manœuvre et de soutien.**
2. Posez clairement la question de leur **charge de travail -** objectivée et ressentie - et des **irritants** identifiés entravant le bon accomplissement des missions.
3. Faites des **points réguliers** pour adapter le cadre et prendre de la hauteur et **laisser plus d'autonomie** au fur et à mesure.

Situation à lire à voix haute

Comment constituer un collectif efficace ?

Vous êtes **manager** d'une équipe constituée **pour moitié de nouvelles recrues.** Vous avez l'impression que l'équipe **se cherche un peu** et vous doutez de la capacité des membres de l'équipe à **travailler ensemble** pour atteindre les objectifs fixés par la direction.

Que faites-vous ?

Comprendre

Les performances d'un individu s'**améliorent si l'autorité ou son environnement croient en sa réussite :** c'est ce qu'on appelle **l'effet Pygmalion.**

Avoir confiance en son équipe et **témoigner sa confiance en ses chances de réussite** est ainsi capital. Cela aidera l'équipe à s'engager dans la **réussite du travail collaboratif** et à **être plus efficace**.

Cette **posture joue un rôle clé dans la construction d'une relation de confiance pérenne et participe d'une meilleure efficacité** entre les agents et l'encadrant, mais aussi entre agents.

Agir

Contribuez activement à la création de la confiance, vous pouvez :

1. **Formalisez des *process* d'intégration des nouveaux arrivants,** notamment en **formant des binômes** composés d'un agent expérimenté et d'une nouvelle recrue.
2. **Valorisez explicitement et régulièrement le travail de vos agents,** notamment le travail d'équipe.
3. **Organisez des temps** permettant à l'équipe de mieux se connaitre et apprendre à travailler en transversalité (vous trouverez des idées dans la mallette de la transformation managériale).
4. **Et surtout fêtez les succès !**

Situation à lire à voix haute

Doit-on toujours tout dire ?

Vous êtes **manager.**
Vous sortez d'une **réunion d'information** concernant de **grands changements** qui vont **affecter votre service dans 6 mois.**
Certaines **zones d'ombre** subsistent encore quant à ces changements.
Vous hésitez à **partager cette information** avec votre équipe.

Que faites-vous ?

Comprendre

Notre cerveau fonctionne sur un **mode prédictif :** il cherche en permanence à prédire ce qu'il va se passer pour pouvoir **ajuster au mieux son fonctionnement**. Mais quand notre cerveau dispose de trop peu d'information, la prédiction s'en trouve compliquée et s'accompagne souvent d'**émotions négatives**.

Agir

1. Adoptez une **attitude transparente** en **verbalisant explicitement** les incertitudes sur certains points : le risque de ne pas communiquer tant que toutes les informations ne sont pas disponibles est que les équipes **gèrent difficilement l'incertitude ambiante,** anticipent négativement ce qu'il va arriver, et ne peuvent pas se préparer aux changements à venir.
2. **Prévoyez des temps de questions réponses réguliers** où les informations peuvent être partagées.
3. **Faites remonter** les interrogations à votre hiérarchie.
4. **Communiquez régulièrement** l'ensemble **des détails communicables** en votre **connaissance.**

Situation à lire à voix haute

Comment répondre à une commande tout en préservant mes collaborateurs ?

Vous êtes **manager.**
Vous avez un **agenda** de plus en plus **serré** depuis quelques semaines.
Cela fait plusieurs fois que **vous demandez à votre collaboratrice** Hélène d'être présente à des réunions **après 18h** pour l'avancée d'un projet.
Hélène vous fait part de sa difficulté à se rendre disponible.

Que faites-vous ?

Comprendre

Au fur et à mesure de la montée en hiérarchie, **nous rencontrons davantage de difficultés à adopter la perspective des autres**, et à prendre en compte leurs **propres contraintes.**

Nous tendons donc à devenir **de plus en plus égocentrés,** c'est-à-dire bien **plus à l'écoute de nos propres états et opinions** que de ceux des autres.

Cela peut nous conduire à considérer nos contraintes temporelles sans prendre en compte celles de notre équipe.

Agir

1. **Anticipez et priorisez les temps d'interactions** avec votre équipe.
2. Consultez les agendas de votre équipe afin de **proposer des créneaux adaptés à tous.**
3. Prenez le temps de **prioriser et déprioriser certains projets** avec vos collaborateurs si vous souhaitez qu'ils puissent consacrer leurs temps de travail à ce projet.
4. **Ne programmez pas de réunions à des heures inadaptées** à des contraintes personnelles (horaires du déjeuner, tard le soir, tôt le matin...).

Situation à lire à voix haute

La déconnexion, est-ce vraiment pour tout le monde pareil ?

Vous êtes **manager.**
Vous revenez de **vacances** et vous prenez un café avec vos collègues.
Vous évoquez le fait que vous avez encore une fois été **contraint de traiter certains mails durant les congés.**
Vous expliquez que, malheureusement, **vous êtes le seul à « pouvoir gérer » de nombreuses situations.** Face à ce témoignage, chacun y va de son commentaire.

Que pourriez-vous faire la prochaine fois ?

Comprendre

Le **manque de déconnexion,** par exemple la simple lecture de ses mails durant ses congés, peut suffire à **réactiver un état de stress physiologique** et **nuire ainsi à la récupération**, en perturbant le sommeil notamment et réduit donc **l'efficacité au travail.** Et ce, quelle que soit la position hiérarchique.

Agir

Trois leviers peuvent permettre de **maximiser la déconnexion** durant les temps de congés :

1. **Déléguez ses responsabilités** avant de partir, afin d'**éviter toute connexion** et toute **forme de culpabilité. Informez vos collaborateurs** des délégations mises en œuvre.
2. Faites monter en **compétences** vos collaborateurs sur certains sujets afin qu'ils puissent vous épauler.
3. **Anticipez** le traitement de vos mails **avec des créneaux dédiés dans votre agenda pour votre retour.**
4. **Organisez un temps dédié** avec les membres de votre équipe **à votre retour demandez leur de vous partager oralement les sujets à traiter en priorité.**

Situation à lire à voix haute

Mayday ! *Mayday* ! Trop d'actions à l'horizon !

Vous travaillez **en équipe.**
Il est 9 heures du matin.
Il vous faut absolument **terminer une note** que vous devez envoyer **avant midi**, mais **votre encadrante** vient de vous envoyer une invitation pour une visioconférence qui a lieu entre **10 et 11 heures.**

Que faites-vous ?

Comprendre

Vous pensiez pouvoir faire tout en même temps ? Bien que nous puissions penser le contraire, **notre cerveau n'est pas capable de traiter deux tâches en même temps :** il peut seulement alterner très rapidement entre les tâches.

Pour réaliser cette **alternance**, et **garder en mémoire** l'objectif et les informations d'une première tâche pendant que nous en réalisons une seconde, **notre cerveau doit dépenser beaucoup d'énergie**.

De plus, nous **perdons un petit peu d'information** et un petit peu **de temps** à chaque alternance, même si celle-ci ne dure que quelques millisecondes.
À la fin, **nous accumulons plus de fatigue** et les deux tâches sont **réalisées avec davantage d'erreurs et en plus de temps** que si elles avaient été faites l'une à la suite de l'autre.

Agir

Pour toute nouvelle demande, n'hésitez pas à :

1. **Prioriser** ou **demander à votre encadrant de prioriser** les tâches qui vous sont confiées.
2. **N'hésitez pas à échanger avec votre encadrant sur votre rôle et votre utilité** dans chaque réunion.
3. Donnez de la **visibilité à votre manager sur votre charge de travai**l et donc votre capacité à absorber de nouvelles tâches.

Situation à lire à voix haute

Comment préserver le temps de récupération de vos collaborateurs ?

Vous êtes **manager.**
Ce matin, vous croisez Hélène, votre collaboratrice, à la machine à café. Vous en profitez pour **discuter du projet** qui vous occupe depuis quelques semaines, et pour **lequel la charge de travail est très importante.**
Le projet doit être terminé pour la fin de semaine.
Hélène explique avoir **bien avancé** sur le projet **durant le week-end**.

Quelle est votre réaction ?

Comprendre

Afin de pouvoir **équilibrer son temps de travail,** particulièrement lorsque les journées sont intenses, **le corps a besoin de temps de récupération.**

Tout travail en soirée et le week-end va **réduire cette capacité à pouvoir récupérer,** et participe à une **diminution de nos capacités à court, moyen et long terme.**

Agir

Lorsque vous observez qu'un agent a dû travailler en dehors du temps réglementaire :

1. Invitez-le à faire **un point** afin de comprendre quelles en étaient **les raisons.**
2. Prenez la responsabilité de **prioriser les projets avec lui** et **apportez lui le soutien et le renfort nécessaire.**
3. Faites un **point d'étape** et, le cas échéant, **essayez de trouver des solutions pour le soulager** ou **réorganiser son travail.**
4. **Abordez avec votre hiérarchie** la question des **priorités** et des **délais raisonnables** pour réaliser les projets.

Situation à lire à voix haute

Déjeuner en équipe ou devant son ordi ?

Vous êtes **manager** d'une équipe.
Aujourd'hui, c'est l'anniversaire de Vincent, **votre collaborateur**. Benjamin a pris l'initiative de proposer à toute l'équipe de **déjeuner dehors pour l'occasion.**
Lorsque Benjamin vous propose de **vous joindre au déjeuner,** vous hésitez : vous avez pas mal de dossiers sur lesquels vous souhaiteriez avancer cette semaine et vous hésitez à les laisser entre eux.

Que faites-vous ?

Comprendre

Les **moments de partage** entre collaborateurs et encadrant sont **essentiels pour tisser du lien social** dans une équipe. Ils sont **bénéfiques à la constitution d'un collectif** et donc d'une **meilleure efficacité**.
Les temps de cohésion contribuent à une meilleure **efficacité collective.**

Ne pas y participer par crainte d'inhiber les membres de son équipe est **contre-productif** : moins un encadrant participe à ces temps, **moins le lien social** se crée et **plus l'inhibition** peut se maintenir dans le temps et les relations.

Créer et développer ces liens fait partie des responsabilités de l'encadrant.

Agir

1. **Acceptez** le plus possible **les invitations à des temps de partage** avec vos équipes.
2. **Encouragez et proposez des dynamiques collectives dès que possible,** même en dehors des lieux de travail.
3. I**ntégrez les temps de cohésion dans les temps de travail.** Par exemple, banalisez une journée et organisez le service en conséquence si c'est possible.

Situation à lire à voix haute

Comment demander de l'aide en restant attentif à l'autre ?

Vous êtes **manager**.
Il est bientôt 18h ce mardi lorsque **vous sortez d'une réunion.** Vous êtes stressé car on vous a demandé de **nouveaux éléments pour la fin de semaine**.
En retournant à votre bureau, vous croisez Norah, **qui travaille dans votre équipe et semble surchargée**.
Vous souhaitez tout de même lui demander de l'aide.

Que faites-vous ?

Comprendre

Le cumul de demande peut générer un **stress** et une **charge cognitive importante.** Les ressources cognitives étant limitées, les individus n'assimilent efficacement de nouvelles informations ou demandes que si elles ne **surchargent pas leur santé mentale.** Le cumul de demande **nuit à l'engagement des collaborateurs et à l'efficacité au travail.**

Vous avez besoin d'aide mais vous avez aussi besoin de maintenir l'engagement de vos collaborateurs.

Agir

Avant de demander à un collaborateur d'effectuer une tâche :

1. J'évalue le **niveau réel d'urgence.**
2. **J'évalue mon niveau de stress, et j'essaie de le réguler** afin de ne pas le transmettre à mes collaborateurs.
3. Je me pose la question de **qui est le mieux placé pour venir en soutien de cette commande.**
4. Je demande à mon collaborateur ce qu'est **sa charge de travail actuelle afin de prioriser** avec lui si besoin et éviter d'**accroître son temps de travail.**

Situation à lire à voix haute

Comment se rendre vraiment (de chez vraiment) à l'écoute de ses collaborateurs ?

Vous êtes **manager.**
Vous avez un **agenda très chargé depuis quelques semaines.**
Dernièrement, vous sentez que vos collaborateurs sont de plus en plus **distants avec vous.**
Vous souhaitez **recréer du lien** et **vous montrer à l'écoute de votre équipe**.

Comment procédez-vous ?

Comprendre

Se montrer disponible est important. Néanmoins, cela ne suffit pas : il ne faut pas sous-estimer la **difficulté à verbaliser des émotions négatives**, d'autant plus auprès de l'encadrant. Il est capital de **limiter tous les obstacles qui pourraient freiner l'expression des émotions** (par exemple, devoir solliciter son supérieur pour un entretien).

Il est également capital de **créer une relation de confiance** en vous **entretenant régulièrement avec vos collaborateurs** et en manifestant de l'**intérêt pour leur état émotionnel,** plutôt que d'attendre qu'ils manifestent spontanément leurs difficultés.

Vous pouvez donner l'exemple en exprimant vos propres émotions !

Agir

1. Soyez à l'**initiative de temps dédiés programmés à l'avance** auprès des membres de l'équipe.
2. Envoyez le signal que l**es émotions peuvent être exprimées.**
3. Adoptez une **posture d'écoute active** : il n'est pas toujours attendu de vous de prendre des décisions, parfois l'écoute suffit.

Situation à lire à voix haute

Comment bien partager les informations ?

Vous travaillez **en équipe** avec Paul, dans un bureau partagé.
Vous rentrez dans le bureau après une réunion à laquelle Paul n'a pas pu assister. Il vous **encourage à lui raconter ce qui s'est dit à la réunion.** Or Paul est en train de faire une tâche chronophage mais machinale sur son ordinateur, à tel point que vous n'arrivez pas à capter son regard.

Que faites-vous et comment réagissez-vous ?

Comprendre

Le **contact par le regard** est un élément très **signifiant** dans les interactions sociales, qui **focalise l'attention et favorise l'engagement** des interlocuteurs l'un vers l'autre.

La personne qui **établit un contact visuel** est perçue **plus digne de confiance**, et cela **influence positivement la perception** de l'interlocuteur.

Agir

1. Lors des interactions en face à face, **faites l'effort de porter votre attention** directement et uniquement sur votre interlocuteur. **Évitez de faire plusieurs tâches en même temps.**
2. N'hésitez pas à demander à votre collègue de faire de même en l'**informant sur la notion d'attention.**
3. Informez vos collègues que vous risquez de **perdre collectivement en qualité d'information** et de devoir les redemander. Acceptez de perdre un peu de temps pour en gagner après !

Situation à lire à voix haute

Comment ne pas passer à côté de ses collègues ?

Vous travaillez **en équipe** sur un projet. Samia, nouvelle membre de l'équipe, **ne va pas très bien** depuis son arrivée. Vos collègues vous parlent de la situation, et vous réalisez alors que **vous êtes le seul à ne pas vous en être rendu compte.**

Comment réagissez-vous ?

Comprendre

L'empathie, c'est comme les antibiotiques : ce n'est pas automatique ! L'empathie est sensible à la **« distance sociale à l'autre »,** au **sentiment de proximité** à l'autre. Elle est ainsi **favorisée lorsqu'un lien social est préexistant.**

On peut se sentir spontanément **« proche »** de quelqu'un lorsqu'on **partage des points communs.**
En revanche, l'empathie tend à être **freinée avec les personnes que l'on connaît peu ou pas** (encore).

En clair, il faut veiller à **construire cette empathie.**

Agir

À l'arrivée d'un **nouveau collaborateur** :

1. Proposez des **temps d'échanges** ou des **activités** qui permettent de mettre en valeur **le commun** dans une équipe. Ceci peut favoriser les relations empathiques et donc un meilleur accomplissement des missions.
2. Apprenez à connaître l'autre en l'**écoutant sincèrement**, afin de mieux comprendre ses besoins et ses émotions.
3. Favoriser les temps de collaboration, même sur des micro-sujets, c'est en **faisant** ensemble que l'on apprend à vraiment se connaitre.

Situation à lire à voix haute

Comment maintenir le lien (même en pleine tempête) ?

Vous êtes **manager.**
Votre équipe vous fait **un retour** en réunion de service : elle pointe **l'importance des échanges informels au travail**. Les liens semblent distendus entre les collaborateurs. Ils vivent par ailleurs une période intense en projets et en échéance.

Que faites-vous ?

Comprendre

Les **échanges informels** contribuent à **créer du lien social** ou à **consolider les liens existants**, ces moments sont des opportunités pour **gagner en connaissance** de l'autre et s'**enquérir de son état.**

Cette **« attention sociale »** est également un des prérequis de **l'empathie :** la capacité de se mettre à la place de l'autre pour **mieux comprendre ses contraintes et ses besoins**. C'est donc un préalable indispensable au bon accomplissement des missions et pour affronter les périodes difficiles ensemble.

Agir

1. Demandez à votre équipe **comment elle va** en début d'échange individuel ou en réunion d'équipe : prenez le temps de comprendre l'état émotionnel de votre équipe !
2. **Formez-vous** ou **faites-vous accompagner par un tiers neutre** si vous ressentez le besoin d'être outillé sur ces sujets.
3. Organisez et participez à des **temps de convivialité et d'échanges informels** et donnez l'exemple : organisez-en vous même car ils font partie intégrante du fonctionnement d'une équipe.
4. **Ne faites pas l'économie de temps de convivialité et d'échanges informels, quelle que soit la charge de travail :** c'est du temps pris pour du temps gagné en cohésion et en **efficacité.**

Situation à lire à voix haute

Comment prendre une décision éclairée ?

Vous travaillez **en équipe** sur un projet de grande envergure.
Actuellement, un sujet fait débat et vous devez prendre **une décision pour trancher.**
Pour vous aider dans la **prise de décision**, vous prenez l'**avis** de deux collègues, Franck et Malika.
Vous vous rendez d'abord dans le **bureau de Franck,** plus expérimenté, qui vous **conforte dans votre opinion**.

Que faites-vous ensuite et quelle décision prenez-vous ?

Comprendre

Le **biais de confirmation** est un biais cognitif automatique très commun, qui nous pousse à **considérer uniquement les informations qui concordent avec nos croyances et notre avis**, ce qui accroît le fait d'être « aveugle » aux informations qui ne les valident pas.

Par exemple, lorsque nous nous informons sur un sujet particulier, nous avons une **préférence naturelle** pour les sources qui **vont dans la même direction** que notre opinion et la confirment. Le problème, c'est que nous nous privons d'**envisager d'autres explications** et points de vue pour répondre à un problème, nous poussant parfois à prendre des **décisions non adaptées.**

Agir

1. **Partagez ouvertement vos idées** le plus tôt possible avec les **collaborateurs les plus éloignés de votre avis.**
2. **Recueillez sans jugement leur point de vue** afin de prendre du recul sur votre intention initiale.
3. Prenez le temps de **lister les éléments allant dans votre sens, et le reste,** avant de prendre la décision.
4. Parfois le **délai** imparti nécessite de prendre des décisions rapidement. Rien ne vous empêche de **prendre les points de vue même a posteriori,** pour éclairer vos futures prises de décisions.

Situation à lire à voix haute

Oser la différence ou se couler dans le moule ?

Vous êtes **nouveau** dans l'équipe et travaillez sur un **projet commun** avec René et Sibylle. Collectivement, vous devez rédiger un document important à **envoyer rapidement** à votre encadrant. René et Sibylle **convergent sur les mêmes idées** mais **vous ne partagez pas leur point de vue.**

Que faites-vous ?

Comprendre

Lors d'un travail collectif, nous avons tout intérêt à **accorder de l'attention aux points de vue divergents**, qui permettent d'identifier des éléments manquants ou mal compris.
Les temps d'échange de points de vue sont des **opportunités d'améliorer un projet, d'apporter des informations ignorées** ou de **voir les choses sous un angle différent.**
Il est important de **nuancer l'avis négatif que l'on peut avoir vis-à-vis d'opinions contraires aux nôtres :** face au risque d'un jugement négatif, certaines personnes peuvent **s'autocensurer** pour ne pas être vues comme des **« avocats du diable »,** alors qu'il en va de l'efficacité d'un projet.

Agir

1. **Partagez ouvertement vos idées** le plus tôt possible afin d'éviter des retours en arrière et des frustrations.
2. L'**expression de la pensée divergente** participe de l'efficacité d'un projet, quand elle est faite de manière constructive et apaisée : **formulez de nouvelles propositions si vous n'êtes pas d'accord !**
3. **Désignez** formellement des **« avocats du diable » lors des réunions** afin de vous assurer que la pensée divergente trouvera sa place sans être stigmatisée.
4. **Appuyez-vous sur les outils de l'intelligence collective** pour favoriser l'expression de la pensée divergente et trouver de nouvelles idées.

Situation à lire à voix haute

Comment embarquer son équipe sur un nouveau projet ?

Vous êtes **manager.**
Vous vous apprêtez à **annoncer à votre équipe** qu'ils vont démarrer un **projet ambitieux** prochainement.
Si ce projet aboutit, il sera associé à une **valorisation importante** pour l'ensemble du service.
Cependant, la réalisation de ce projet nécessitera que plusieurs agents **sortent de leur domaine de compétences** pour effectuer **des tâches qui ne sont pas dans leurs attributions.**

Comment procédez-vous ?

Comprendre

L’**accélération psychologique par le pouvoir** confère aux individus une **motivation plus grande** à poursuivre leurs buts, les conduit à **minimiser les obstacles** et les aide à faire **face aux difficultés**.

Mais cette motivation n’est **pas forcément partagée** par l’ensemble de nos collaborateurs : chaque projet n’est **pas toujours perçu comme une nouvelle opportunité à saisir**. Parfois il peut mettre certaines personnes en difficulté.

Agir

Au démarrage d'un nouveau projet :

1. **Demandez à l’équipe ce qu’elle pense** du nouveau projet pour pouvoir s’appuyer sur les freins et leviers pour avancer ensemble. Pour cela, vous pouvez utiliser les **outils de l’intelligence collective.**
2. **Clarifiez** ensuite **le cadre de collaboration** autour de ce projet : expliciter la manière dont les agents vont travailler, leur niveau de délégation, la prise de décision, le partage d'information, la temporalité, etc…
3. Enfin, **accompagnez la montée en compétence** de vos agents en vous appuyant sur leur complémentarité et en évaluant leurs **besoins de formation**.

Situation à lire à voix haute

Qui embarquer quand la motivation est en berne ?

Vous êtes **manager.**
Vous devez **composer une équipe efficace** pour mener à bien un nouveau projet.
Il vous reste **une place à attribuer** et vous hésitez entre Sarah et Philippe : tous **deux sont expérimentés** mais Philippe vit une baisse de motivation et paraît moins engagé en ce moment.

Que faites-vous ?

Comprendre

L'humain est une **espèce sociale. Se sentir investi dans des travaux partagés** par plusieurs personnes renforce la **motivation et l'engagement,** le sentiment **d'appartenance au groupe,** permet de s'entraider ou de demander plus facilement conseil aux autres. Participer à des travaux collectifs permet **d'éviter le sentiment d'isolement** dans la réalisation des tâches.

Agir

1. **Proposez** à votre collaborateur ressentant une baisse de motivation, une **position de collaboration active sur des projets, pour l'aider à retrouver de l'énergie** dans son travail.
2. Essayez de comprendre **l'origine de cette baisse de motivation** (organisation du travail, climat d'équipe, missions confiées, etc.) **par un dialogue avec votre collaborateur.**
3. **Si possible, accompagnez-le ou orientez-le** pour résoudre le problème potentiel.
4. L'organisation d'un temps pour mobiliser les membres de l'équipe sur un **objectif commun, une vision partagée,** permettra de **réengager les individus au sein du collectif.** Appuyez-vous sur les outils de la mallette de la transformation managériale.

Situation à lire à voix haute

Co-construire ou ne pas co-construire ?

Vous travaillez dans **une équipe.**
Vous assistez à une conférence sur les **vertus de la co-construction** de la décision au travail. Vous souhaitez mettre en place ces pratiques au sein de votre équipe. Vos managers s'interrogent sur l'**applicabilité** d'une telle pratique car, au quotidien, il leur semble que certaines décisions importantes doivent être prises très rapidement et que la co-construction pourrait les **ralentir.**

Comment procédez-vous ?

Comprendre

Souvent, plus un individu est bas dans la hiérarchie, **moins il a de contrôle** et peut en **exercer sur son environnement.** Une telle absence de contrôle sur son « destin » s'accompagne souvent de **stress et d'anxiété.** Il est donc important de faire le maximum pour **impliquer les agents dans les prises de décisions** et leur **donner de l'autonomie**. Les décisions en seront enrichies et plus efficaces. Il s'agit donc d'un enjeu de performance.

Agir

En tant qu'agent :

1. Vous pouvez **passer en revue les différents processus qui pourraient intégrer de la co-construction** et **les tâches sur lesquelles davantage d'autonomie** pourrait être donnée aux membres de votre équipe.
2. Proposez à vos managers d'**organiser les actions en fonction**, en proposant des **jalons,** et des **indicateurs de réussite** propre à votre équipe ou vos tâches.

En tant que manager :

1. Demandez à votre équipe à quoi elle aimerait être associée, acceptez de tester.
2. Lorsque que les décisions ne peuvent pas inclure l'équipe, **expliquez clairement les raisons.** L'essentiel est de faire preuve de **transparence sur vos marges de manœuvre et vos contraintes.**

Situation à lire à voix haute

Comment mettre en place des réunions efficaces ?

Vous êtes manager.
Vous organisez chaque semaine une **réunion de service.** Vous avez l'impression que la moitié de votre équipe **ne comprend** pas ce qu'elle y fait.
Pourtant, vous trouvez que ces réunions sont très importantes et que certains participants devraient **fournir des efforts pour être plus engagés et contribuer davantage.**

Comment-procédez vous ?

Comprendre

L'engagement d'un manager dans son travail **a tendance à être exacerbé** par rapport à celui de son équipe, notamment du fait d'un **« sentiment de statut »** plus élevé. Il est donc important de **ne pas surestimer la capacité d'engagement des équipes** en se basant sur ce que l'on ressent soi-même en tant que manager.

Pour favoriser l'engagement dans le travail, il est recommandé de **favoriser l'estime de soi** et le **sentiment de reconnaissance et de valorisation de chacun**.

Agir

1. **Requestionnez-vous : ces réunions sont elles réellement nécessaires ? Toutes les personnes de mon équipe doivent-elles y être conviées ?**
2. **Si la réponse est positive : explicitez oralement pourquoi chacun est convié**, ce qui est **attendu de lui** et **ce qu'il a à apporter** au collectif.
3. **Interrogez** chacun sur son **sentiment** à lui et l'**utilité qu'il en tire et de quelle information il a besoin** pour mieux accomplir son travail, de quoi les autres ont besoin pour faire le leur.
4. **Proposez de co-construire ces instances de communications collectives** en utilisant les outils de l'intelligence collective.

Situation à lire à voix haute

Comment comprendre les leviers de motivation de mes collaborateurs ?

Vous êtes **manager.**
Vous recevez Audrey pour son **entretien annuel.** Elle vous explique qu'**elle ne se sent pas suffisamment reconnue** dans son travail et que cela **entrave sa motivation.** Elle songerait même à quitter le service.
Vous ne pouvez pas proposer un avancement ou une prime à Audrey.

Comment réagissez-vous ?

Comprendre

Tous les individus ont un besoin fondamental de se sentir **reconnus, estimés, valorisés,** de ressentir ce qu'on appelle **« un sentiment de statut »** élevé. Une personne **qui ne se sent pas reconnue a davantage de difficultés** à s'engager dans son travail. Le manager doit tenir compte de ce **besoin fondamental** en **identifiant les facteurs de motivations** qui peuvent **varier d'un individu à l'autre ou dans le temps** (motivation financière, être reconnu pour son esprit d'équipe, pour son expertise, pour sa capacité d'organisation, etc.).

Agir

1. Prenez le temps de **connaître les membres de votre équipe lors de temps individuels réguliers** : questionnez-les sur des exemples concrets. Intéressez-vous aux **leviers de motivation non monétaires qui permettent de manifester un intérêt très sincère** pour la place de ce collaborateur dans votre équipe.
2. Estimez votre **pouvoir d'action :**
   - comment donner plus **d'autonomie ?**
   - **l'expertise** de votre collaborateur est-elle bien **mise à profit ?**
   - votre collaborateur se sent-il **toujours à la bonne place sur le poste ?**
3. Le cas échéant, vous pouvez **réorienter la personne** (l'aider sur une mobilité professionnelle par exemple)**.**
4. **Valorisez régulièrement les succès** de vos collaborateurs auprès de l'ensemble de l'équipe.

Situation à lire à voix haute

Comment ne pas passer à côté de signaux de mal-être ?

Vous êtes **manager.**
Lors des **entretiens annuels d'évaluation,** vous vous rendez compte que plusieurs membres de votre équipe **rencontrent des difficultés majeures sans que vous n'en ayez rien su.**

Que faites-vous pour être davantage connecté à votre équipe ?

Comprendre

S'entretenir avec les agents 1 fois par an **ne suffit pas à détecter les signaux faibles** de mal-être ou de désengagement.
Détecter ces signaux **le plus tôt possible** permet d'en prévenir l'**aggravation** et éviter que cela nuise aux **conditions de travail** et à l'**efficacité** de vos collaborateurs.

Le manager a un rôle central à jouer : il doit **verbaliser l'importance de partager ses émotions,** mais également montrer l'exemple en **évitant d'être dans un contrôle émotionnel fort** qui le conduirait à dissimuler ses propres difficultés.

Agir

1. Prenez le temps de **connaître les membres de votre équipe lors de temps individuels réguliers.**
2. Partagez des **temps informels** qui favorisent l'**expression d'émotions plus sincères**
3. **Formez-vous à reconnaître les signaux faibles de mal-être au travail** (par exemple, par des formations spécifiques comme le premier secours en santé mentale).
4. **Exprimez vos propres émotions :** cela favorisera l'expression de vos collaborateurs.

Situation à lire à voix haute

Répondre du tac au tac ?

Vous **travaillez en équipe** avec Franck.
Vous êtes très agacé : vous venez encore de recevoir un e-mail de sa part contenant une liste de documents à lui transmettre **sans aucune politesse**, pas même « bonjour » ni « merci ».
Au moment même où vous finissez de lire l'e-mail, **le nom de Franck apparaît sur votre téléphone.**

Que faites-vous ?

Comprendre

Une **émotion** est une **réaction automatique et intense** de l'organisme. Elle est cependant d'une **durée limitée**.
Faites une pause.

Agir

1. Tout simplement, **laissez passer du temps avant de reprendre contact avec votre interlocuteur !** Il est souvent pertinent de **laisser passer** quelques **minutes,** voire quelques heures, avant de tenter de résoudre le problème avec la personne concernée. Il est **plus facile de dialoguer et d'être entendu** si on le fait dans un **état émotionnel plus apaisé.**

2. **Prévoyez un échange en deux temps :**
   - répondre à sa préoccupation immédiate si elle concerne votre projet.
   - lui indiquer dans un second temps **vos besoins pour préserver les bonnes relations entre vous.**

Situation à lire à voix haute

Doit-on cacher les émotions qui nous traversent ?

Vous travaillez dans une **petite équipe**.
Vous êtes très en colère : vous sortez d'une **réunion** lors de laquelle **vos idées n'ont, encore une fois, pas été prises en considération.**
Vous **prenez sur vous** et **retrouvez vos collègues pour déjeuner.**

Que faites-vous ?

Comprendre

Une **émotion** est une **réaction automatique et intense** de l'organisme. Elle est cependant d'une **durée limitée**.
Bien que **contre-productive,** la stratégie qui consiste à prendre sur soi et ne pas formuler nos émotions **est très utilisée en environnement professionnel où les émotions sont rarement bien accueillies.**
Cette stratégie est **délétère pour notre bien-être et pour nos relations sociales :**
nous ne pouvons pas résoudre les états de tensions et de conflits sans communication sur ce qui nous affecte. Le risque c'est que ça nous envahisse ou que ça explose.

Agir

1. **Attendez** que votre émotion s'apaise.
2. Amorcez un **dialogue** avec les personnes concernées pour envisager des pistes constructives de collaboration pour la suite.
3. Initier une communication **:**
   - formulez **les faits**
   - formulez ensuite **les émotions** que vous avez ressenties
   - formulez ce dont vous avez **besoin**
   - à la fin du processus, formulez votre **demande envers chacun** (l'individu ou le groupe) avec une proposition d'amélioration pour l'avenir.

Situation à lire à voix haute

Comment travailler avec une personne avec laquelle il y a une tension ?

Vous travaillez **en équipe** avec Camille.
Vous vivez une **situation conflictuelle** avec lui.
Vous vous sentez **heurté** par son franc-parler, et vous avez **l'impression** que ce n'est qu'à vous qu'il s'adresse de cette manière.
Vous ne savez pas quelle attitude adopter pour **apaiser la situation.**

Que pourriez-vous faire ?

Comprendre

La **stratégie de réinterprétation** consiste à changer activement son interprétation d'une situation.

L'objectif n'est pas de se convaincre d'une autre explication, mais de **mettre en doute l'interprétation que l'on a faite de la situation** pour faire diminuer la charge émotionnelle. Cela permet de **communiquer de façon plus apaisée** pour résoudre le problème.

Agir

Pour mettre en œuvre la **stratégie de réinterprétation**, prenez un temps à distance du conflit pour :

1. Identifier la **source de l'émotion, nommez la, identifier le besoin en vous qui n'a pas été satisfait.**
2. **Chercher d'autres explications** au comportement de l'autre.
3. **Discuter avec une personne extérieure** à la situation en lui demander de vous aider à vous décentrer et envisager un autre point de vue.
4. Ensuite, proposez un **temps d'échange** à votre collègue, à distance de l'événement qui a généré cette tension, pour en échanger de manière apaisée.

Situation à lire à voix haute

Pigeon voyageur ou bouteille à la mer ?

Vous êtes **chef de projet.**
Vous devez absolument obtenir des informations de la part de Paul, une personne d'une autre administration, avant de transmettre un dossier à votre encadrante. Elle attend ce dossier dans la demi-heure.
Vous savez que **Paul est disponible** dans son bureau situé 3 étages en-dessous. Le **sujet étant très complexe et avec un impact potentiel important,** vous hésitez quant à la meilleure méthode pour obtenir ces informations.

Que faites-vous ?

Comprendre

Les **informations non-verbales** sont précieuses pour notre cerveau car elles lui permettent de **mieux comprendre** ce qu'il perçoit. Au cours de l'évolution, le cerveau humain s'est adapté aux **interactions en face à face.** Dans cette modalité, il capte à la fois les **signaux** que l'on appelle **« verbaux »** (contenu de la parole, information, ce qui est dit ou écrit) et les signaux **« non-verbaux »** (ton de la voix, expression faciale, gestuelle, etc.) qui **facilitent la compréhension.**

Agir

Dès qu'un échange concerne des informations complexes pouvant mener à des incompréhensions, il est préférable pour une meilleure efficacité d'utiliser un mode de **communication qui se rapproche du face à face,** à l'aide de cette graduation :

1. **Face à face**
2. **Visioconférence**
3. **Téléphone**
4. **Mail**
5. **Messagerie instantanée**

Ceci est à adapter en fonction du contexte, du degré d'urgence, de vos possibilités, évidemment.

Situation à lire à voix haute

Seul au monde, mais à plusieurs...

Vous travaillez **en équipe** sur un projet.
Vous faites régulièrement des **réunions en visioconférence** avec des collègues et des personnes d'autres services.
Souvent, vos interlocuteurs n'ont pas **le réflexe d'allumer leur caméra.** Vous sentez que les échanges en pâtissent.

Que faites-vous ?

Comprendre

Les **interactions sociales** sont caractérisées par une **alternance spontanée des tours de parole**. Lorsque l'on souhaite prendre la parole, notre **communication non-verbale** (gestes, expressions, ton de la voix...) **informe** les autres que nous avons quelque chose à dire. L'alternance des tours de parole se fait donc **plus facilement lorsque l'on peut se voir**. Lorsque la caméra est éteinte, le **risque de blancs** dans la conversation ou de **paroles simultanées** est **augmenté**, d'autant plus quand on est nombreux.

Agir

1. **Allumez votre caméra** dès que possible afin de donner l'exemple.
2. Invitez vos collègues à allumer leurs caméras en début de réunion de **manière explicite,** par une question voire par une touche d'humour ou un jeu dédié !
3. Exprimez **les règles du jeu** et vos besoins en **début de séance** si vous êtes en position d'animer la réunion.

Situation à lire à voix haute

Comment faire un *feedback* constructif ?

Vous devez faire un retour à Philippe sur un projet commun.
En vous penchant sur son dossier, vous vous rendez compte qu'il y a **beaucoup de choses** à reprendre.
Vous êtes collègues de longue date et avez l'habitude de **communiquer par mail**. De plus, il n'y a jamais eu de malentendus entre vous.

Quelle est la meilleure manière de formuler votre retour ?

Comprendre

Les **informations non-verbales** (gestes, expressions, ton de la voix...) permettent de **mieux comprendre les intentions de notre interlocuteur.**

Se parler (téléphone, visio) peut **consolider une relation de confiance préexistante** avec des individus familiers.

Sur un sujet complexe ou qui implique une collaboration poussée, et même si vous entretenez une relation de confiance avec votre interlocuteur, le risque de malentendu sera plus faible si vous **utilisez un mode de communication qui maximise le nombre d'indices sociaux échangés.**

Agir

1. Proposez à la personne un temps d'échange de vive voix, quelles que soient les modalités : Ainsi, **le *feedback* est plus facile,** et risque moins de créer **un sentiment de frustration et d'interprétation.**

2. Si vous avez besoin de lui renvoyer un document avec des annotations, **formulez des propositions constructives** pour qu'il puisse avancer suite à votre retour.

Situation à lire à voix haute

Comment s'assurer d'être bien compris en réunion ?

Vous êtes **manager** d'une équipe.
Vous terminez une **réunion dense** pendant laquelle vous avez abordé plusieurs nouveautés avec les membres de votre équipe.
Vous n'êtes pas certain que tout ait été **bien compris**.

Que faites-vous pour vous assurer que toutes les informations sont bien passées ?

Comprendre

Il est difficile de **se représenter le niveau de connaissance d'autrui**, c'est ce que l'on appelle **« la malédiction du savoir »**. On ne se rend pas toujours compte que les **informations** qu'on communique sont trop **denses, complexes ou techniques pour un néophyte**. Il est donc important de se questionner sur le niveau d'information de nos interlocuteurs.
De plus, il peut être difficile pour un individu d'**exprimer son incompréhension**, en particulier au milieu d'un **groupe**, car nous sommes **très sensibles à l'image que nous renvoyons aux autres**.

Agir

1. À chaud, prenez le temps d'**évaluer la qualité du transfert d'informations** en interrogeant pro-activement les autres. **Évitez les questions fermée**s du type (« Est-ce que tout est clair ? »), qui appellent une réponse « Oui/Non » et **optez pour des questions ouvertes** (« Quels sont les besoins de précisions ? »).
2. Prenez le temps de **reformuler avec d'autres mots les concepts énoncés** et si possible en **prenant des exemples concrets.**
3. Envoyez un **compte-rendu** en fin de réunion en proposant de compléter/amender son contenu.
4. Prenez le temps de revoir les points particuliers abordés en **rencontrant individuellement** les personnes concernées et tenez-vous à disposition pour d'éventuelles questions.

Situation à lire à voix haute

Comment ne pas être une source de stress ?

Vous êtes **manager.**
Vous vous demandez comment avance le projet sur lequel travaille Sarah, votre collaboratrice. Vous vous dirigez **inopinément** vers son bureau pour **l'interroger** à ce propos.

Comment lui demandez-vous ?

Comprendre

Du fait de ce qu'ils représentent pour les autres membres du groupe, les individus plus **haut placés dans la hiérarchie** déclenchent certaines **réactions automatiques** et notamment la **cascade physiologique du stress** (ensemble de réactions en chaîne qui se produit dans le corps en situation de stress) **chez les individus moins haut placés.**

Même lorsqu'il n'y a pas de tensions particulières, **le simple fait de se retrouver face à son encadrant est source de stress**. Les **signaux ambigus** (mail laconique, posture hautaine, ton autoritaire, etc.) de la part de l'encadrant peuvent **être interprétés beaucoup plus facilement sous le prisme d'une menace potentielle**.

Cet effet est **inhérent à la position de l'encadrant** et **presque indépendant de son comportement.**

Agir

Adaptez votre comportement afin d'apaiser au maximum les relations avec vos collaborateurs :

- invitez à partager les éléments sur des temps dédiés si possible
- ayez de la vigilance quant au ton employé
- donnez le temps de préparer des éléments de réponse
- asseyez-vous au même niveau que le collaborateur pour l'écouter

Situation à lire à voix haute

Un peu de sport : rester en phase avec son équipe sur la longueur !

Vous êtes **manager**.
Vous et votre équipe êtes engagés dans **un projet très stressant** depuis plusieurs semaines. Les membres de l'équipe rencontrent des **difficultés quotidiennement** et **souffrent de la situation.** Vous prenez sur vous et **continuez à mettre l'accent sur les opportunités** que le projet peut apporter.
Il faut que votre équipe reste la plus motivée possible pour pouvoir mener le projet jusqu'à son terme.

Quelle attitude pourriez-vous adopter ?

Comprendre

La posture d'encadrant est souvent associée à un **sentiment renforcé d'optimisme** et à un **contrôle émotionnel accru**, qui pousse à faire **bonne figure** en toute circonstance.

Le risque : ne pas verbaliser ce que l'on ressent ne permet pas de **réguler ses émotions** et n'incite pas l'autre à nous **exprimer les siennes**. Exprimer nos émotions peut stimuler l'équipe mais **une distance peut s'installer** lorsque certains ont l'impression de vivre une expérience opposée à la nôtre.

Agir

Pour chaque projet :

1. Demandez à votre équipe les avis et idées pour faire descendre la pression, en adoptant une **posture d'ouverture : soyez à l'écoute de vos collaborateurs.**
2. Raccrochez l'équipe au **sens de la mission** qui lui a été confiée, en valorisant les efforts fournis.
3. Mettez-vous activement dans une **posture de compréhension des difficultés** et de **soutien.**
4. **Faites des points d'étapes réguliers.**
5. Appuyez-vous sur **les outils de l'intelligence collective** pour **identifier les freins et leviers** d'un projet et pouvoir **embarquer votre équipe** en trouvant les solutions ensemble.

Situation à lire à voix haute

Escape game du manager : faire face seul, dans l'urgence…

Vous êtes **manager.**
Vous venez d'**accepter 2 nouveaux projets** alors que votre emploi du temps est déjà bien chargé. Une **demande de dernière minute** vous est envoyée dans l'après-midi pour l'un de ces projets, à terminer pour le soir même.
La demande **nécessite plusieurs heures de travail** et vous avez déjà une réunion d'équipe dans l'après-midi.

Que faites-vous ?

Comprendre

En posture de pouvoir, nous nous sentons **plus autosuffisant :** nous avons le sentiment de **ne pas avoir besoin des autres** et de pouvoir poursuivre et atteindre **seul** les buts que nous nous sommes fixés.

Cette attitude **augmente la distance sociale** entre nous et les autres : nous demandons moins d'aide, nous donnons moins d'aide aux autres.

Agir

1. **Demandez de l'aide ou du soutien à votre équipe :** c'est un réel signal de confiance que vous lui envoyez.
2. Si possible, prenez le temps de **convenir ensemble - et avec votre manager - des priorités : quel projet est urgent, quel projet est prioritaire ?**
3. Définissez les **priorités des personnes à qui vous demandez de l'aide** pour **clarifier le cadre de leur intervention :** telle action est prioritaire vis-à-vis de telle autre, etc.
4. Faites preuve d'indulgence envers vous-même : **il est peut-être temps de faire une pause ?**

Situation à lire à voix haute

Quand il te semble que le petit nouveau patine...

Vous êtes **manager.**
Benjamin, arrivé récemment dans votre équipe, **semble prendre du retard sur la tâche qui lui a été confiée** il y a plus d'une semaine. Même si la date de rendu n'est pas encore imminente, **vous commencez à vous inquiéter** par rapport à la suite du projet.
Vous vous dites que Mehdi est **plus ancien** dans l'équipe et qu'il pourra **plus facilement mener la tâche à bien.**

Comment réagissez-vous ?

Comprendre

Être en **position de pouvoir** oriente nos ressources vers la poursuite et l'atteinte des buts que nous nous sommes fixés, **au risque de considérer nos collaborateurs comme de simples moyens pour atteindre ces buts.**

Cette disposition inconsciente nous incite à avoir un sentiment de compréhension de nos collaborateurs trop rapide, donc davantage **biaisé**. Faites une pause avant de décider.

Agir

1. N'hésitez pas à **questionner vos collaborateurs** sur les **éventuelles difficultés** qu'ils rencontrent.
2. **Objectivez la situation** et **discernez l'origine des dysfonctionnements.**
3. **Repérez l'accompagnement et le soutien** qui pourraient leur être bénéfique.
4. **Exposez clairement et en transparence la proposition** à vos collaborateurs et trouvez les leviers avec eux pour avancer ensemble.

Situation à lire à voix haute

Comment accompagner (vraiment) mes collaborateurs ?

Vous êtes **manager.**
Vous encadrez Ismaël et lui présentez un tout **nouveau projet dont il va avoir la charge**. Vous lui indiquez qu'il s'agit d'un projet à **fort enjeu**. Vous souhaitez **le motiver,** qu'il prenne des **initiatives** et **soit autonome.**

Comment vous y prenez-vous ?

Comprendre

Le **stress lié aux interactions hiérarchiques** est associé à un état général d'**inhibition** chez les personnes ayant une position hiérarchique moins élevée et engendre **des difficultés à explorer de nouvelles opportunités ou situations**.

Cette forme de blocage comportemental peut **limiter la prise d'autonomie** et **d'initiative** des agents. Il est en effet **difficile de prendre des risques** lorsqu'on se trouve dans un état anxieux.
Ainsi, le fait de **donner de la liberté dans la réalisation d'un projet ne suffit pas à engager la prise d'initiative** de nos collaborateurs.

Agir

1. Explicitez à vos collaborateurs que vous avez conscience **que certaines responsabilités peuvent être perçues comme étant intimidantes.**
2. Posez clairement la **question du besoin d'autonomie, de la marge de manœuvre et du besoin de soutien.**
3. **Réitérez** cette pratique dans les moments clefs du projet afin de **prendre du recul** et **adapter votre accompagnement**.

Situation à lire à voix haute

Apprendre à distinguer le dur du mou

Vous êtes **manager.**
Vous êtes dans une **position délicate** : votre hiérarchie a **décidé de la nouvelle orientation** d'un projet sur lequel votre équipe s'est beaucoup investie ces derniers mois.

Vous n'avez pas la certitude qu'il s'agisse de la meilleure solution. Raison pour laquelle **vous souhaitez en discuter avec vos collaborateurs**.

Comment vous y prenez-vous ?

Comprendre

L'influence qu'exercent les individus de pouvoir sur les autres leur confère une grande **attractivité sociale.** Il y a des avantages importants à entretenir des relations sociales positives avec les individus de haut statut et à **éviter leurs critiques ou leurs sanctions.** La conséquence est que les membres du groupe sont **sujets à la conformité sociale** : ils vont avoir tendance à **aligner leur comportement sur celui du « chef »**, à reprendre ses propos, à adopter son point de vue et à ne pas oser remettre en question ses propositions. **Le risque : passer à côté d'une information essentielle.**

Agir

1. **Explicitez de façon transparente vos contraintes (le dur) et vos marges de manœuvres (le mou).**
2. Dans les possibilités qui vous sont offertes, proposez à l'équipe de co-construire une solution qui fasse sens pour le collectif. Comment mener le projet efficacement **malgré les contraintes ?**
3. Créez un espace pour **autoriser et encourager explicitement la remise en question** de la part des membres de votre équipe, car la divergence est source d'intelligence collective et donc de meilleure efficacité dans la prise de décision.
4. Partagez avec votre hiérarchie ce qui relève du dur (les contraintes) qui pourrait nuire au projet, ainsi elle pourra **prendre une décision éclairée.**

Situation à lire à voix haute

Ligne droite ou virage à 360 ?

Vous êtes **manager.**
Votre équipe s'est **exprimée sur les orientations** à donner au projet qui les mobilise depuis des mois. Vous avez **écouté attentivement l'opinion de chacun** mais cela **ne vous a pas fait changer d'avis**.
Vous souhaitez **leur annoncer** que vous êtes en faveur d'une **autre orientation** que celle qu'ils proposent et que vous trancherez en conséquence.

Que pourriez-vous faire au préalable ?

Comprendre

Nous sommes tous sujets au **biais de surconfiance,** qui nous pousse à surestimer nos compétences et notre niveau de connaissance d'un sujet.
Or, ce biais augmente avec l'expérience et peut nous pousser à **prendre des décisions plus risquées.**
Bien que prendre des décisions soit dans les prérogatives d'un encadrant et que le consensus ne soit pas toujours atteignable, il est important de **réfléchir à ce qui motive réellement une décision contraire à l'avis unanime du groupe.** Pour adopter cette **« hygiène mentale »,** il est nécessaire de prendre le temps de sonder ses opinions, lister les arguments que nous avons à notre disposition, et de soumettre activement votre opinion à l'épreuve des arguments des autres.
Si, à la question **« qu'est-ce qui pourrait me faire changer d'avis ? »**, vous ne trouvez pas de réponse, c'est le signe que vous n'êtes pas du tout prêt à changer d'avis.

Agir

1. **Informez** en toute **transparence** votre équipe de votre décision et le **processus parcouru pour y parvenir.**
2. Proposez de **tester et expérimenter** cette orientation et prévoyez déjà des temps de **retour d'expérience.**
3. Le cas échéant, soyez prêt à **accepter l'erreur** ! Informez votre équipe que vous gardez cette **posture d'ouverture.**

Situation à lire à voix haute

Premier poste de manager ? Félicitations !

Vous avez pris votre premier poste de manager il y a 10 jours et vous avez au préalable suivi quelques jours de formation au management. Votre équipe se compose de profils très variés : des agents en poste depuis 15 ans et des jeunes diplômés. Vous avez bénéficié des conseils de votre prédécesseur et votre direction les premiers jours. La semaine prochaine vous devrez animer votre première réunion d'équipe.

Comment vous y prenez-vous ?

Comprendre

Soyez vigilant au biais de confirmation, vous allez naturellement chercher des informations et comportements qui vous rassureront sur ce que vous pensez avoir déjà compris. Le risque est de se concentrer uniquement sur ce qui viendra confirmer vos **premières impressions**.
De plus, vous avez beaucoup travaillé pour en arriver là, vous pourriez être tenté de vous accrocher à ce savoir. Sauf que : moins on sait plus on croit qu'on sait, car on a pas encore mesuré l'étendue de tout ce qu'il y a à savoir : c'est l'effet Dunning-Kruger.
Pas de panique, vous n'êtes pas seul.

Agir

1. Rencontrez les membres de votre équipe **individuellement** dès la prise de poste, pour une présentation réciproque et pour créer un **lien de confiance.** Si ce n'est pas possible programmez ces entretiens dans les semaines à venir et informez les de votre démarche, ils pourront **se projeter.**
2. Reconnaissez que vous aurez besoin de leur expertise et de leur **soutien,** tout comme ils seront assurés du vôtre.
3. Ne prenez pas de décision hâtive, affirmez que vous aurez besoin d'un **temps d'observation.**
4. **S'il y a une urgence, demandez leur avis : qu'en pensez-vous ? Comment faites-vous d'habitude ?**

Situation à lire à voix haute

Team player ou électron libre ?

Vous êtes manager et vous travaillez avec Thomas, **très talentueux et efficace mais peu à l'aise avec la communication informelle et les interruptions fréquentes**. Les autres membres de votre équipe privilégient une approche collaborative et spontanée.
Ce mélange crée des **frictions** dans l'équipe.

Comment réagissez-vous ?

Comprendre

Chaque individu a un **fonctionnement cognitif, affectif et conatif (action, comportement) différent** et le rôle du manager est de **créer une compréhension commune des objectifs, des rôles et des *process* de fonctionnement** dans une équipe pour atteindre un objectif commun. Il n'y pas de méthode magique, **métacommuniquez** : créez un **espace de discussion dans lequel chacun peut expliciter ses besoins**, pour définir des modes de communication partagés par tous et atteindre les objectifs communs assignés à l'équipe.

Agir

1. **Explicitez l'implicite** : modélisez en explicitant votre propre fonctionnement et vos propres contraintes au regard de votre positionnement hiérarchique et proposez leur de partager les leurs.
2. **Proposez leurs des projets collectifs et fêtez les succès** collectivement, pour travailler concrètement ensemble.
3. **Identifiez ensemble vos complémentarités**, vous pouvez pour cela vous appuyer sur le « *book* de l'équipe » dans la mallette de la transformation managériale.
4. **Proposez leur de travailler sur ce qui les réunit**, autour de l'objectif commun du service.

Situation à lire à voix haute

Faut-il manager son manager ?

Vous faites partie d'une **équipe très autonome**, vous devez travailler avec une **nouvelle manager**, Lison. Elle est de bonne volonté mais **peu décisive, souvent submergée**. De votre côté **vous avez une idée claire des décisions à prendre et des actions à prioriser**. Vous avez notamment un projet qui mérite un arbitrage de sa part pour avancer et il tarde à venir.

Que faites-vous ?

Comprendre

Un manager en prise de poste doit **assimiler beaucoup d'informations nouvelles** ce qui peut provoquer une **surcharge cognitive**. Face à ce grand nombre d'information et dans un environnement nouveau, il peut avoir **peur de se tromper** et ne pas prendre le risque ou avoir le recul nécessaire pour décider. A l'inverse, sur un sujet que l'on maitrise, nous sommes **enclins à évaluer la situation à partir de nos propres expériences et besoins** : décider vite car nous avons déjà les informations en main.

Agir

Facilitez le vie de votre manager et la votre :

1. **Identifiez le point précis sur lequel vous avez besoin d'une action de votre manager** et sollicitez le là-dessus spécifiquement.
2. Si nécessaire, **envoyez lui des éléments en amont** et proposez lui quelques jours plus tard un **temps d'échange** dans son agenda pour répondre à ses questions.
3. **Demandez-lui ce qui lui manque** pour prendre sa décision.
4. **Communiquez de manière transparente sur votre frustration** en commençant par les faits, ce que vous ressentez et ce que vous proposez comme solution pour avancer ensemble. **Soyez prêt en retour à entendre son point de vue et à comprendre ses contraintes.**

Situation à lire à voix haute

Motivé ! motivé ?

Vous êtes manager. Suite à une réorganisation, les missions confiées à vos collaborateurs sont devenues **plus répétitives**, ils ne voient **plus leur plus-value et le sens de leurs missions**. Certains veulent **partir** et vous souhaitez garder les nouveaux arrivants que vous venez de recruter.

Que pouvez-vous faire ?

Comprendre

La théorie de **l'autodétermination** de Deci et Ryan, nous dit que pour favoriser la motivation intrinsèque des collaborateurs :

- il faut leur permettre d'**agir sur leur besoin d'autonomie** : la sensation de contrôler ses actions et ses choix ;
- **le besoin de compétence** : le sentiment d'être efficace et capable d'accomplir une mission importante à ses yeux ;
- **le besoin d'appartenance sociale** : le sentiment d'être connecté et contribuer à un collectif.

Vous pouvez agir sur ces trois leviers **collectivement**.

Agir

1. Vous pouvez **déterminer ce qui relève du dur (le non négociable dans votre organisation) du mou (toute la marge de manœuvre)** et associer votre équipe aux missions sur lesquelles vous avez de la **marge de manœuvre**.
2. Leur demander des **pistes d'amélioration possibles**, les expérimenter et organiser des retours d'expériences en associant votre propre hiérarchie.
3. Leur proposer de se **projeter collectivement sur les projets à venir** et comment chacun contribue individuellement à ce projet collectif.
4. Faire preuve de **transparence** sur les missions et leurs évolutions pour pouvoir accompagner correctement ceux qui souhaiteraient effectuer une mobilité.

Pour aller plus loin :

Retrouvez **l'intégralité de nos ressources** pour mener à bien votre projet de transformation.

Formations, guides pratiques, mise en relation avec des experts : la DITP vous accompagne pour développer vos compétences au service d'une action publique plus proche, plus simple et plus efficace.

Pas de scan QR code ? Pas de panique !
Rendez-vous sur **https://www.modernisation.gouv.fr/campus-de-la-transformation-publique**

Un jeu pour tous les agents publics !

Vous pouvez jouer **entre pairs ou en équipe**.

Joueurs — De **3 à 11 joueurs**

Temps de jeu — Comptez une **quinzaine de minutes par carte**.

+ une affiche — Pour **conserver les engagements** de l'équipe à l'issue de la séquence de jeu.

Affiche à télécharger ici :

Avertissement :

Ce jeu **favorise l'art de la nuance, la conversation et le débat.** Il n'impose pas de vérité, mais **propose des actions à adapter** à votre contexte et votre personnalité.

Attention : toute ressemblance avec des faits réels est réelle.