



*Travailler mieux :  
les sciences comportementales  
se mettent au boulot !*



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



La direction interministérielle de la transformation publique (DITP) coordonne le programme **Action Publique 2022 en lien avec les ministères. Animée par une nouvelle vision de la transformation de l'action publique**, elle porte des projets interministériels ou accompagne des projets ministériels à fort impact.

**Accélérateur de la transformation publique**, elle apporte son savoir-faire pour que les administrations et leurs agents deviennent **entrepreneurs de leur transformation**. Mettre l'utilisateur au centre, libérer la capacité d'action et de créativité des managers et agents, faire simple, être transparent sur les résultats et faire confiance sont ses engagements.

Elle aide les administrations à imaginer des solutions nouvelles, sortir du cadre, libérer l'énergie publique, **pour transformer l'action publique et construire un service plus efficace, plus juste, plus adapté aux besoins des usagers.**

Auteurs : Cog'X, agence de conseil et d'étude en sciences cognitives. Marie LA-CROIX, Paul BRAZZOLOTTO, Emma VILAREM, Gaetan DE LAVILLEON.

Membres de l'équipe sciences comportementales :  
Stephan GIRAUD, Mariam CHAMMAT, Laurianne VAGHARCHAKIAN, Camille LAKHLIFI, Camille ROZIER, Paul GRIGNON

Contact équipe sciences comportementales :  
[sciencescomportementales.ditp@modernisation.gouv.fr](mailto:sciencescomportementales.ditp@modernisation.gouv.fr)



# Sommaire

<b><i>Introduction</i></b>	<b><i>4</i></b>
<b><i>Le management et les outils à l'ère du numérique</i></b>	<b><i>7</i></b>
1. Les interactions au sein des équipes et le management à l'ère numérique	8
2. La gestion des objectifs collectifs et l'animation des réunions	10
3. Utiliser à bon escient les outils de communication et de partage d'information	12
4. Reprendre la main sur l'échange des mails	14
<b><i>L'organisation du travail et des rythmes</i></b>	<b><i>17</i></b>
5. La flexibilité du travail et l'autonomie	18
6. L'importance des temps de récupération	20
7. Le droit et le devoir de déconnexion	23
8. Les espaces de travail et de pause	26
9. Le télétravail	28
<b><i>La collaboration et le soutien managérial</i></b>	<b><i>31</i></b>
10. Le bien-être et les relations sociales comme outils de productivité	32
11. Le feedback et la reconnaissance du travail dans l'organisation hiérarchique	35
12. L'intelligence collective pour l'innovation et la prise de décision	38
<b><i>La réussite du changement</i></b>	<b><i>41</i></b>
13. La succession des transformations et la résistance au changement	42
14. Le management dans l'incertitude	44
15. L'entreprise apprenante, quelle ambition ?	46
16. Le droit à l'erreur	48
<b><i>Index</i></b>	<b><i>50</i></b>
<b><i>Lectures conseillées</i></b>	<b><i>51</i></b>
<b><i>Références</i></b>	<b><i>52</i></b>



# Introduction

## La transformation du monde du travail

En quelques dizaines d'années, le monde du travail a profondément changé. La révolution technologique préexistante s'est considérablement accélérée avec l'explosion du numérique, alliant d'une part le développement de l'Internet à haut débit et des espaces de stockage de données ; d'autre part, l'optimisation et la miniaturisation numérique grâce aux nanotechnologies permettant la dissémination des *smartphone*, ordinateurs et autres objets connectés à travers toutes les strates de la société ; et enfin la collecte et le traitement d'un nombre toujours croissant de données (*BigData*). **Ces transformations modifient considérablement le monde du travail, à la fois dans la relation qu'une entreprise ou qu'une administration entretient avec ses salariés et ses usagers, mais aussi dans ses modes de travail, à tous les niveaux de la structure.**

Plus généralement, l'évolution des modes de vie et de travail durant les dernières décennies a apporté avec elle de nouvelles contraintes, qui se sont imposées aux individus : la réduction du temps de sommeil, les flux de notifications, l'obésité informationnelle, les stimulations visuelles incessantes, de même que les interactions sociales dématérialisées. Ces contraintes sont autant de changements qui sont susceptibles d'affecter le fonctionnement individuel et collectif, en particulier au sein des organisations.

**Il est alors essentiel de trouver de nouvelles attitudes et stratégies pour s'adapter à ces évolutions, et les sciences comportementales peuvent apporter des pistes concrètes d'amélioration pour bien gérer ces nouvelles réalités.**

## La transformation du secteur public

Le secteur public n'a pas été épargné par ces transformations. En 2018, le rapport prospectif sur le numérique produit par la DITP [1] observait que les métiers au cœur du service public comme ceux de l'éducation, de la santé et de la sécurité, se transforment et continueront de se transformer radicalement par l'utilisation croissante du numérique. Qu'il s'agisse des enseignants, personnels d'encadrement, chercheurs, infirmiers, médecins, militaires, forces de sécurité, mais aussi des métiers administratifs et de l'accueil, tous seront touchés par de profondes transformations qui vont bien au-delà de la dématérialisation.

Il est certain que le numérique permet de faciliter un grand nombre d'activités et de procédures : rapidité de la communication, automatisation de tâches répétitives, coûteuses ou complexes, stockage et partage de documents, que ce soit au sein du service public ou entre celui-ci et les citoyens, etc. **Cependant, ces bénéfices attendus peuvent être contrebalancés par des aspects négatifs. Par exemple, un certain degré d'incertitude face à ce que sera le rôle des agents dans ces nouveaux modes de fonctionnement, ou encore la complexification des enjeux et l'accélération des cadences de travail.**

## *L'apport des sciences comportementales*

Dans ce contexte, les études scientifiques mais aussi l'expérience de terrain peuvent fournir des pistes d'amélioration pour faire face aux transformations du monde du travail. En effet, le fonctionnement de notre cerveau et de nos comportements dépend de mécanismes cognitifs qui sont universels car issus de millions d'années d'évolution. Or, **le monde du travail se transforme : nous rencontrons de nouvelles contraintes et la nature des sollicitations change. Néanmoins notre cerveau, lui, n'a pas changé.** Comprendre ces mécanismes, et notamment nos limites, devient donc plus que jamais nécessaire. Cela permet d'adopter un regard critique et constructif sur les pratiques actuelles, de prendre le recul nécessaire pour construire de nouvelles méthodes de travail, plus adaptées à notre fonctionnement cognitif.

À partir des connaissances issues de la recherche scientifique sur le fonctionnement du cerveau et du comportement, ce guide vise à donner des clés de compréhension et d'action, pour s'adapter aux nouveaux outils de communication et de collaboration, aux nouveaux modes de management, aux nouveaux rythmes et modes de travail, mais aussi pour trouver de nouvelles 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 des individus des différentes administrations.

## *Une implication à tous les niveaux de l'organisation*

Pour atteindre ces objectifs, chaque agent a un rôle à jouer. Mais si l'amélioration des pratiques individuelles est primordiale, elle ne peut se passer du soutien managérial. Il est donc essentiel de ne pas faire porter la responsabilité aux individus qui composent une organisation des dysfonctionnements qu'elle peut rencontrer face aux transformations. Managers et dirigeants doivent se positionner en appui, soutenir les initiatives, prendre en compte les besoins et s'assurer que les ressources nécessaires soient à disposition. Ils ont également un certain devoir d'exemplarité. **L'adaptation aux transformations du monde du travail ne peut se faire qu'en intervenant à la fois à l'échelle individuelle, collective et organisationnelle.**

## *Des recommandations à expérimenter*

Les recommandations portées par ce rapport, sont issues des connaissances en sciences comportementales, notamment en situation de travail. Cependant, chaque individu est différent, et toutes les recommandations ne sont évidemment pas pertinentes ou applicables à tous les métiers et à tous les contextes. Il est donc important pour chacun d'adopter une posture d'expérimentateur face à ses pratiques et aux recommandations de ce guide : tester les recommandations en choisissant pour soi et avec toutes les personnes concernées les méthodes à expérimenter.

**Cette posture d'expérimentateur requiert également de prendre le temps de faire le bilan des effets obtenus, et d'identifier les freins éventuels. Il convient par la suite d'itérer en levant ou contournant ces freins, en allant plus loin, et trouver des améliorations substantielles pour soi, pour son équipe, pour son service, pour son métier.**



# *Le management et les outils à l'ère du numérique*

À l'ère numérique, les nouvelles technologies de l'information et communication (TIC) comme Internet, les mails, la visio-conférence etc., ont apporté avec elles de nombreuses innovations permettant d'améliorer, de faciliter notre quotidien de travail. Mais elles ont également apporté de nombreuses difficultés, opératoires d'abord avec la prise en main et le temps passé à gérer les outils numériques, mais surtout liées à l'organisation du travail, individuel et collectif, et à la charge d'information à traiter en continu.



## *Le management et les outils à l'ère du numérique* 7

- |    |  |    |
|----|--|----|
| 1. | Les interactions au sein des équipes et le management à l'ère numérique        | 8  |
| 2. | La gestion des objectifs collectifs et l'animation des réunions                | 10 |
| 3. | Utiliser à bon escient les outils de communication et de partage d'information | 12 |
| 4. | Prendre la main sur l'échange des mails  | 14 |

# 1. LES INTERACTIONS AU SEIN DES EQUIPES ET LE MANAGEMENT A L'ERE NUMERIQUE

## Ce que les sciences comportementales nous disent :

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 les tâches, la cadence, les horaires, les lieux et les performances de travail, y est mise à l'honneur en particulier pour les métiers requérant un travail complexe ou d'expertise. D'ailleurs l'**autonomie** est vue comme la principale source de satisfaction vis-à-vis de son travail [2].

Cependant, ce gain d'autonomie, en partie apporté par le numérique, entraîne un risque d'isolement professionnel et d'allongement des temps de travail [3]. **En équipe, en tant que manager ou collaborateur, il est important de trouver les moyens de faire circuler l'information tout en évitant les dérives de la sur-connexion, mais aussi de maintenir la cohésion et l'entraide au sein des équipes** [4].

## 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 strates hiérarchiques. Les collaborateurs recherchent désormais davantage d'autonomie, et d'**implication** dans les processus décisionnels. Aussi, face à l'accélération des cadences, le manager doit davantage prendre un rôle de meneur que de donneur d'ordre, pour donner des directions et accompagner les membres de son équipe dans la gestion des objectifs dont il reste garant.

- ↳ **Intégrer les membres de son équipe dans les prises de décisions et la construction des objectifs collectifs.**
- ↳ **Être disponible en cas de besoin pour aider ses collaborateurs à atteindre leurs objectifs tout en favorisant leur autonomie.**

En **synthétisant les objectifs** de chacun sur un tableau physique, dans une application ou une plateforme collaborative, et en **laissant la possibilité aux membres de l'équipe** d'ajouter, supprimer et valider les objectifs, vous augmentez leur implication et leur autonomie. Cela facilite également le dialogue pour éviter rapidement les points de blocage.

- ↳ **Privilégier les outils de management visuels et collaboratifs, permettant de centraliser et afficher les objectifs de l'équipe.**

La **reconnaissance du travail** à sa juste valeur est essentielle pour maintenir un niveau de **motivation** suffisant. Si des temps additionnels sont à prévoir au quotidien pour se former aux outils, ou gérer le matériel informatique, il est important de le prendre en compte pour son équipe.

- ↳ **Prendre en compte le temps additionnel lié à la gestion des outils informatiques et à leur apprentissage.**



Les nouvelles technologies ont créé des nouvelles façons de travailler et de manager. Veiller à ce que chacun utilise convenablement **les outils numériques en respectant leur santé** est primordial, et le manager doit être 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.**

La flexibilité des temps et lieux de travail, ainsi que la facilité avec laquelle nous envoyons des mails, peuvent être contreproductives lorsqu'il s'agit de communiquer, en particulier sur des sujets complexes ou sensibles. Aussi, 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, etc..). À distance, le langage est appauvri et nécessite souvent d'être le plus clair possible pour éviter des incompréhensions. Un ensemble de recommandations est accessible dans le guide pratique « *Vaincre la phobie administrative grâce aux sciences comportementales* » produit par la DITP [5].

- ↳ **Privilégier toujours le face à face, et à défaut la visio, pour mieux ajuster ses propos à son interlocuteur.**
- ↳ **Pour les informations complexes ou à forte charge émotionnelle, privilégier le face à face aux autres modes de communication comme le courriel.**
- ↳ **Lors de l'écriture d'un courriel ou message, éviter à tout prix l'ambiguïté et utiliser des formulations explicites.**

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

- ❖ L'entreprise de biscuiterie Poul, pour faire face à une situation financière alarmante en 2007, a organisé une grande consultation des salariés afin d'améliorer leur performance. Un processus de déhiérarchisation et d'autonomisation s'est mis en place : les salariés ont décidé de s'emparer de certaines missions autrefois attribuées aux managers, de se les partager de manière à se recentrer sur la création de nouvelles valeurs. Avec ces changements, les salariés se sentent plus reconnus et plus libres d'exprimer de nouvelles idées, les liens se sont resserrés et l'entreprise est plus agile [6].
- ❖ Dans un contexte de tension et de restriction au sein des services publics, la Nouvelle-Zélande a lancé en 2012 un vaste projet de réforme. La valorisation et l'implication des fonctionnaires pour l'amélioration des services, le choix d'objectifs clairs et la publication des résultats intermédiaires, ont permis d'accroître l'engagement des agents et d'atteindre des objectifs primordiaux [7].

## 2. LA GESTION DES OBJECTIFS COLLECTIFS ET L'ANIMATION DES REUNIONS

### Ce que les sciences comportementales nous disent :

Le **travail en équipe** permet une mise en commun des savoirs et des compétences, mais la gestion d'un groupe de plusieurs personnes peut parfois s'avérer compliquée. Qui n'a jamais rêvé de **réunions** courtes et efficaces ? Qui ne s'est jamais senti isolé face à un problème ? Les outils numériques permettent de résoudre plusieurs de ces problématiques en proposant des solutions innovantes dans le partage et l'organisation des données, mais aussi pour la connectivité des équipes. Certaines **capacités cognitives** peuvent ainsi être supplées par la machine, telle que la mémoire, la planification ou le langage, faisant ainsi gagner du temps et de l'efficacité à un niveau individuel et collectif [8]. **Compris et acceptés par tous, ces outils utilisés en équipe permettent de faciliter et d'accélérer un grand nombre de tâches.**

### Mise en pratique :

Les possibilités de travailler à plusieurs sont limitées avec les outils traditionnels, où chaque membre de l'équipe travaille sur son propre poste. Certains **outils numériques collaboratifs** proposent des solutions pour que plusieurs personnes puissent éditer en même temps un même document, faisant ainsi gagner du temps pour les relectures.

↳ **Utiliser un outil de co-rédaction pour écrire à plusieurs mains.**

**Le partage et l'accès rapide aux informations** est essentielle, que ce soit entre membres d'une même équipe ou entre salariés de sites différents. Utiliser le numérique pour centraliser des notices d'utilisation, des rapports ou comptes rendus de réunion permet de diffuser rapidement des connaissances.

↳ **Utiliser un outil de partage de documents en ligne pour faciliter l'échange d'informations non confidentielles.**

**Même à distance, il est nécessaire de rester proche de son équipe.** La visioconférence apporte certains avantages nécessaires à la collaboration : chacun peut intervenir sur un même pied d'égalité, mais surtout il est possible d'envoyer et recevoir des informations sociales verbales et non verbales, qui permettent d'améliorer la compréhension et la confiance entre les interlocuteurs.

↳ **Utiliser la visioconférence pour participer à une réunion à distance.**

Trouver une date de réunion peut parfois s'avérer difficile, car il faut centraliser les disponibilités de chacun. Le numérique donne la possibilité de partager et de croiser plus facilement les disponibilités et s'assurer que toutes les personnes puissent être présentes. Utiliser par exemple des agendas partagés permet d'accélérer la sélection d'un créneau de réunion et de s'assurer que tout le monde sera présent.

↳ **Utiliser les agendas partagés ou les sondages de disponibilité.**

Les réunions peuvent parfois produire peu de résultats. **Utiliser un tableau interactif** permet à chacun de participer oralement et visuellement, mais aussi de garder une trace de ce qui a été fait. L'utilisation d'une application de vote en ligne permet de consulter l'avis de ses collègues.

↳ **Utiliser des outils interactifs.**

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

- ❖ Les salariés du groupe AccorHotels utilisent des tableaux interactifs en réunion, où chacun peut ainsi moduler le support de présentation en temps réel. Ces tableaux sont également connectés, ce qui permet d'afficher un même contenu dans plusieurs salles de réunions différentes, améliorant ainsi le travail d'équipe sur des sites différents [9].
- ❖ L'équipementier automobile Faurecia a mis en place des portails « métier », qui proposent des applications et des contenus détaillés sur les savoir-faire du groupe, avec des guides en ligne sur les métiers et les procédures. Chaque salarié peut se référer à ces bases de données en cas de blocages et peut également créer et partager du nouveau contenu [10].

### 3. UTILISER A BON ESCIENT LES OUTILS DE COMMUNICATION ET DE PARTAGE D'INFORMATION

#### Ce que les sciences comportementales nous disent :

Le grand nombre de **moyens de communication** à notre disposition augmente le nombre d'**interruptions** que l'on subit au quotidien [11] et provoque donc la fragmentation de nos activités, exacerbée par les notifications qui attirent notre attention [12]. De plus en plus de collaborateurs travaillent donc en **multitâches** ce qui est pourtant très mauvais pour notre **productivité** [13]. D'une part, notre cerveau a des capacités d'**attention** limitées : les diviser pour faire plusieurs tâches en même temps réduit notre efficacité car certaines informations ne peuvent pas être traitées, et cela augmente le risque d'erreur [14]. D'autre part, du temps est perdu à chaque fois que l'on doit recommencer une activité suspendue [15], 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 déjà évalué l'effet de certains types d'interruptions, ce qui permet de mieux comprendre les mécanismes cognitifs nécessaires à la suspension d'une activité. Ainsi, être interrompu par une tâche complexe est plus délétère que par une tâche simple, car elle demande plus de **concentration** et diminue notre capacité à nous rappeler ce qu'on faisait avant l'interruption [16]. De même, les interruptions longues [17] qui ressemblent à l'activité suspendue [18] ou qui interviennent dès le début de l'activité principale [19] sont plus néfastes pour la productivité.

#### Mise en pratique :

Les notifications « push » et les pop-ups ont été **créées spécifiquement pour capter l'attention** de l'utilisateur et le pousser à aller voir le message qu'il vient de recevoir.

- ↳ **Désactiver les notifications « push » de son téléphone afin de préserver son attention et maintenir l'activité en cours.**
- ↳ **Éteindre son téléphone pendant les réunions réduit la perte d'informations, améliore la qualité de la réunion et réduit sa durée.**

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

- ↳ **Prévoir dans son agenda des plages de « concentration », durant lesquelles toutes les notifications seront coupées.**

Travailler en équipe nécessite des **échanges fréquents** entre ses membres, à condition de **préserver la concentration de chacun**. Ainsi, il est 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 à la collaboration.**

Certains moments sont plus ou moins propices aux interruptions, et chaque type d'interruptions 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 discuter d'un sujet, lui demander d'accorder un créneau dès que possible.**

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

- ↳ **Si l'information à recevoir ou transmettre est urgente, utiliser le téléphone ou échanger par message.**
- ↳ **Si l'information n'est pas urgente, même si elle est importante, privilégier un moyen asynchrone comme le mail.**
- ↳ **Si l'information est complexe, organiser un créneau pour une micro-réunion, ou un appel en visio !**

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

- ↳ **Etablir 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, etc.**

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

- ❖ En 2011 le PDG d'Atos Origin, entreprise française proposant des services d'ingénierie informatique, a décidé de supprimer les communications internes par courriels afin de transformer les systèmes d'échanges entre ses collaborateurs. 3 ans après, le nombre de courriels envoyés a été réduit de 60 % (les échanges avec les clients et partenaires passent toujours par ce canal), au profit d'un intranet plus performant et plus adapté à la pratique de chaque salarié [20].

## 4. PRENDRE LA MAIN SUR L'ÉCHANGE DES MAILS

### Ce que les sciences comportementales nous disent :

Le **courriel** est l'outil maître de la communication au travail. C'est le moyen de communication le plus utilisé pour les interactions entre collègues [21]. Certaines études comptabilisent une moyenne de 88 courriels reçus par jour [22] et un cadre français passerait plus de 5 heures par jour à lire, traiter et envoyer des courriels. Leur gestion représente donc une activité très chronophage et leur utilisation contribue à l'augmentation de la **charge mentale** pendant les heures de travail, et même en dehors. Cela provient essentiellement de sa mauvaise utilisation. Le courriel est par définition un outil asynchrone, autrement dit, les échanges ne sont pas directs mais différés, contrairement à une conversation téléphonique par exemple. De plus, il n'offre que peu de possibilités de personnalisation et il est utilisé dans des situations pour lesquelles il n'est pas toujours adapté. **Revoir son comportement à l'envoi et à la réception des courriels est donc primordial pour améliorer l'efficacité mais aussi la qualité de vie au travail.**

### Focus : les moyens de communiquer

Les courriels sont des moyens de communication asynchrones. Ainsi, recevoir un courriel signifie théoriquement qu'une réponse n'est pas attendue immédiatement. Or, nous traiterions un courriel en moyenne moins de 2 minutes après sa réception, et la majorité sont traités dans les 6 secondes [23]. Pourquoi avons-nous ce comportement compulsif quand nous sommes notifiés d'un nouveau courriel ? La nouveauté et le plaisir induisent une activation d'un ensemble de structures cérébrales, appelé **système de la récompense** [24]. Recevoir un courriel ou un message activerait ce circuit, et nous rechercherions automatiquement à en recevoir de nouveau, parfois malgré notre propre volonté.

### Mise en pratique :

Notre **attention** est fragile et **nous sommes très facilement distraits**. Des éléments visuels sans intérêts avec 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.**

Le traitement du grand nombre de courriels reçu quotidiennement peut être très chronophage, il est donc important de **limiter les échanges par mails aux informations utiles**.

- ↳ **Veiller au choix des destinataires : mettre en destinataires principaux les personnes pour lesquelles l'information entraîne des actions, et en copie les personnes qui sont informées par courtoisie ou pour des questions de responsabilité.**

- ↳ **Comme les courriels sont asynchrones, il est préférable d'en envoyer uniquement pour acter des informations et non pour discuter ou débattre.**

Le premier élément que l'on voit à la réception d'un courriel est son **objet**. Son contenu motive le **comportement** du destinataire : reporter l'ouverture du courriel, le lire rapidement ou en détail, répondre tout de suite.

- ↳ **Spécifier clairement dans l'objet la nature précise du courriel et le comportement attendu pour accélérer la prise de décision de son destinataire et réduire sa charge mentale.**
- ↳ **Privilégier des objets courts pour qu'ils soient compris plus rapidement.**

De la même façon que pour l'objet, le rangement des courriels améliore leur lecture. Créer un fil de courriels par projet ou thématique facilite la hiérarchisation de leur traitement et réduit le temps passé par le destinataire pour contextualiser les différentes demandes.

- ↳ **Créer un nouveau fil de courriel si l'objet de la demande change, même si ce sont les mêmes interlocuteurs.**
- ↳ **Ne pas glisser une information importante dans une réponse à un courriel sur un autre objet, mais recréer un nouveau fil de courriel spécifique pour les actions qui en découlent.**

Le courriel est un outil de communication **asynchrone**. Si vous ne le spécifiez pas, le **délai de réponse** reste à la discrétion du destinataire, qui face à l'ambiguïté peut ressentir une **pression** supplémentaire. Préciser ce délai au destinataire lui permet de différer le traitement de votre courriel si celui-ci n'est pas urgent.

- ↳ **Indiquer le degré d'urgence avec lequel la réponse est attendue**
- ↳ **Souligner l'importance des informations clé à prendre en compte.**

Les boîtes de réception possèdent de nombreuses fonctionnalités qui peuvent vous faire gagner du temps au quotidien.

- ↳ **Utiliser les tris automatiques qui classent les courriels à leur réception.**
- ↳ **Utiliser les filtres qui trient ou suppriment automatiquement certains courriels afin de gagner du temps.**

Bien qu'un courriel soit parfois moins formel qu'un courrier postal, ou au contraire laisse plus de place au développement des informations à transmettre, il est préférable de maintenir un ton agréable tout en allant à l'essentiel.

- ↳ **Privilégier des phrases courtes pour améliorer la compréhension de votre message.**
- ↳ **Privilégier le renvoi vers des documents (pièce-jointe ou dossiers partagés) pour les contenus volumineux.**

- ↳ **Commencer et finir par des formules de politesse et ajouter une signature, pour donner toutes les informations vous concernant.**

#### **Ce que les études nous enseignent :**

- ❖ Une équipe américaine a suivi 40 employés d'une grande entreprise pour observer leur utilisation des outils numériques. L'étude a montré que plus les employés passent de temps à regarder leurs courriels, plus leur sentiment d'être productifs diminue. Cependant, cet effet se réduit pour ceux qui regardent leurs courriels uniquement pendant des périodes spécifiques de la journée au lieu de les regarder à leur réception [25].

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

- ❖ Grâce à l'outil [Mastermail](#), *Enedis* propose à ses salariés de maîtriser leurs pratiques de connexion, selon leurs besoins. Ainsi, chacun peut 1) bloquer la réception de courriels sur des périodes définies, afin de ne pas être dérangé, 2) indiquer l'urgence des courriels en mettant une échéance et 3) bloquer un correspondant dont on ne veut plus recevoir d'informations [26].



# *L'organisation du travail et des rythmes*

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

Aussi, le 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 plus de **contrôle** sur son travail, en permettant à un collaborateur de travailler quand il le souhaite, là où il le souhaite, il est désormais possible de travailler à toute heure et en tout lieu. Cela pose alors des questions sur les capacités de **récupération** au quotidien, et sur la réelle capacité de maintenir bien-être et performances à long terme.



## ***L'organisation du travail et des rythmes***

**17**

5.	La flexibilité du travail et l'autonomie	18
6.	L'importance des temps de récupération	20
7.	Le droit et le devoir de déconnexion	23
8.	Les espaces de travail et de pause	26
9.	Le télétravail	28

## 5. LA FLEXIBILITE DU TRAVAIL ET L'AUTONOMIE

### Ce que les sciences comportementales nous disent :

Un niveau plus élevé de **contrôle** et d'autonomie est essentiel à la **qualité de vie au travail**. En effet, la possibilité de choisir comment organiser ses tâches pour remplir ses objectifs, ainsi que son rythme de travail notamment avec une certaine flexibilité horaire, permet de diminuer les **risques d'absentéisme, de problèmes de santé et de mal-être au travail** pour les postes à fortes contraintes [27]. Cependant, avoir plus d'**autonomie** et de flexibilité dans le travail, nécessite aussi une meilleure organisation à l'échelle individuelle. Les sciences comportementales permettent de comprendre les phénomènes impliqués dans l'efficacité de travail à court et long terme. En comprenant ses mécanismes, il est alors possible de mettre en place des stratégies plus adaptées au fonctionnement humain, à l'échelle individuelle et collective.

Par exemple, nos **capacités cognitives** ne sont pas identiques à chaque instant, puisqu'elles dépendent de notre état de **vigilance**, de notre **fatigue mentale** ou même de notre **motivation**. Maintenir un état de concentration compatible avec une bonne efficacité est donc loin d'être simple, et à cela s'ajoute la fragilité de notre focus face aux sollicitations. Afin de maintenir dans la durée performances et bien-être au travail, il est bénéfique d'adopter une posture métacognitive, c'est-à-dire de penser sur ses propres pensées. **En s'interrogeant sur ses ressources cognitives du moment, et leur adéquation avec nos objectifs à accomplir, il est possible de choisir des stratégies adaptées.**

#### 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 (client, hiérarchie, etc.) attendent de sa part un engagement important, et plus elle est susceptible de perdre en autonomie. En particulier, l'utilisation du numérique par les professionnels permet d'augmenter leur autonomie par un plus grand contrôle sur leurs lieux, horaires et performances de travail. Cependant, les attentes de l'organisation semblent évoluer également, et une injonction à rester disponible en continu les contraint à augmenter davantage leur engagement et, de fait, diminue leur autonomie [3]. Afin de maintenir un gain d'autonomie et d'efficacité, il est important de réguler les pratiques de connexion à l'échelle individuelle et collective.

### Mise en pratique :

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

- ↳ **Définir des objectifs clairs et réalisables à très court terme dans une to-do-list. Si besoin, découper un gros objectif en plusieurs sous-objectifs.**

- ↳ **Etablir une liste écrite des missions à réaliser dans un ordre d'importance permet aussi de se libérer de certaines préoccupations pour se focaliser sur la tâche en cours.**

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

- ↳ **Si possible, alterner des tâches motivantes et d'autres plus répétitives ou complexes pour maintenir une certaine efficacité.**
- ↳ **Privilégier le début de journée pour faire des tâches complexes requérant le plus de ressources cognitives, comme des décisions importantes, analyses complexes, etc.**

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 gage d'efficacité.

- ↳ **Réaliser dans la mesure du possible des réunions de courte durée de type « focus », « sprint ».**
- ↳ **Si plusieurs points sont à traiter dans une même réunion, expliciter voire afficher les différents objectifs permet de relancer l'attention pour chaque séquence.**

Nous faisons plus d'erreurs et sommes plus lents à réaliser **deux tâches de front** que lorsque nous les exécutons successivement [28]. Ce n'est pas une question de **personnalité** ou de genre, faire deux choses à la fois n'est jamais efficace. Par exemple, des chercheurs ont montré que des médecins dans le service des urgences d'un hôpital qui font beaucoup de tâches en même temps traitent moins de patients dans un même laps de temps et les soins qu'ils prodiguent perdent en qualité.

- ↳ **Ne pas faire plusieurs choses à la fois (multi-tasking) mais organiser ses tâches de manière séquentielle.**

#### Ce que les études nous enseignent :

- ❖ Une étude incluant plus de 11 000 travailleurs européens s'est attachée à identifier les emplois les plus à risques. Ce sont les emplois combinant à la fois de fortes demandes psychologiques ou physiques, et un faible niveau de contrôle sur l'organisation et les rythmes de travail, qui présentent un risque élevé d'épuisement émotionnel, de problèmes de santé et d'insatisfaction professionnelles [29].

## 6. L'IMPORTANCE DES TEMPS DE RECUPERATION

### Ce que les sciences comportementales nous disent :

**Si le travail est devenu de plus en plus intellectuel au cours des transformations notamment numériques, les pratiques de travail évoluent parfois sans tenir compte du fonctionnement humain.**

Historiquement, la **pause** était considérée comme un temps essentiel du travail puisqu'elle permettait à la fois d'augmenter la productivité et de réduire le nombre d'accident [30]. Dans nos sociétés de service, on tend à oublier ce principe. En effet, la **fatigue mentale** est un phénomène peu pris en compte alors même qu'il a de nombreuses conséquences en termes de qualité de vie au travail et de performances. Une raison simple à cela : contrairement à d'autres phénomènes comme la **somnolence** qui présente des signes évidents (bâillement, envie de dormir), ce phénomène n'a pas de signes distinctifs, et il est parfois difficile de l'identifier. Au cours d'une journée de travail, ce phénomène de fatigue mentale a lieu, et impacte nos prises de **décision**, notre **humeur**, notre efficacité, notre bien-être, et augmente le risque d'erreur voire d'accident [31]. **Le seul moyen de lutter est de faire des coupures dans la journée [32].**

Aussi, les transformations du monde du travail poussent parfois les organisations à établir des contrats « au forfait », où les horaires et durée de travail ne sont plus clairement établis. Si ce mode de travail permet une plus grande flexibilité et autonomie pour les postes qui l'exigent, il présente le risque de réduire les **temps de récupération**, du fait de la difficulté de se déconnecter du travail et une tendance d'addiction au numérique. 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** [33]. 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-même [34].

### Focus : la fatigue mentale

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, plus d'écart 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 prendre une pause toutes les 2h, même lorsqu'on ne ressent pas l'envie de dormir [35].

La fatigue mentale entraîne également ce qu'on appelle un **biais d'impulsivité**. Lors d'une prise de décision économique, la valeur que nous attribuons naturellement 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 délais lors d'une journée de loisir [36].

### **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 vos capacités sont diminuées. Afin de mieux anticiper cette baisse et 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-its sur votre bureau le matin et 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.**

Suivant la complexité de la tâche, et 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.**
- ↳ **Alterner 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. Face à un grand nombre de sollicitations il est essentiel de hiérarchiser et planifier les tâches prioritaires. Or l'accumulation de fatigue mentale impacte cette capacité de prise de recul [37].

- ↳ **Éviter les écrans, notamment de *smartphones*, durant la pause est important 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 sans en parler du tout !**
- ↳ **Prendre quelques minutes pour respirer et marcher, permet de réduire la fatigue et de retrouver la capacité de prioriser et planifier ses tâches.**

Le manque de sommeil touche une personne sur 3 en France. En début d'après-midi, une baisse de **vigilance** est naturelle et donne une excellente opportunité d'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 20min, car cela peut augmenter la durée d'endormissement le soir même et entraîner un temps de sommeil nocturne insuffisant.**

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

- ↳ **Le soir, se déconnecter complètement du travail : ordinateur, téléphone, courriels, réseaux sociaux d'entreprises, ...**
- ↳ **A moins de devoir rester joignable pour des raisons de sécurité ou d'urgence vitale, éteindre ou ranger son téléphone professionnel sur ses temps de repos permet de ne pas être tenté de le consulter.**

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.

- ↳ **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.**

Un départ en congé nécessite de déléguer tout ou une partie de ses fonctions. Listez clairement vos tâches et assurez-vous que vos collègues aient les ressources nécessaires pour les prendre en charge, si besoin.

- ↳ **Prendre le temps d'assigner clairement les responsabilités de chacun avec les personnes qui effectuent le remplacement sur les tâches.**

#### Ce que les études nous enseignent :

- ❖ A l'ère du numérique, le flux d'information est augmenté ainsi que le nombre d'interruptions [39]. La grande quantité d'informations à traiter ainsi que le changement d'activité fréquent, qu'il soit volontaire ou non, sont source d'une accumulation de fatigue mentale au cours d'une journée de travail [40].
- ❖ Une méta-analyse sur l'ensemble des études observant l'effet des pauses au travail, démontre qu'il existe toujours un effet bénéfique sur les performances de travail [41].
- ❖ Pouvoir gérer ses temps de récupération selon son propre rythme permettrait ainsi de gagner en bien-être mais aussi en efficacité au travail. Plusieurs études montrent qu'un meilleur contrôle sur ses propres horaires de travail, avec un certain degré de flexibilité, diminue la fréquence de l'insomnie et de la dépression chez les collaborateurs d'entreprises [42]. Mais encore faut-il qu'ils aient la possibilité de le faire réellement, c'est-à-dire que la culture d'entreprise et leurs propres pratiques de déconnexion le leur permettent.

## 7 ■ LE DROIT ET LE DEVOIR DE DECONNEXION

### Ce que les sciences comportementales nous disent :

Aujourd'hui en France, seuls 4% des salariés effectuent du « télétravail alterné » c'est à dire qu'ils travaillent de chez eux sur des jours choisis (voir [Fiche 9](#)). Cependant plus d'un salarié sur quatre effectue du « **télétravail** en déborderement » [43], c'est-à-dire qu'il poursuit ses activités professionnelles en dehors de son temps de travail, le soir, le week-end ou pendant les vacances. Face à ces chiffres, les négociations autour du **droit à la déconnexion** prévues par la loi prennent toute leur importance. **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 les risques de nuire aux temps de récupération.**

Aussi, être connecté en permanence présente un risque pour la **concentration**. Le droit à la déconnexion devrait donc s'appliquer également sur le temps de travail (voir [Fiche 3](#) et [Fiche 4](#)), en prenant toutefois gare à maintenir une bonne communication entre agents, compatible avec les besoins de la **collaboration**.

Les politiques de déconnexion imposées aux collaborateurs, par exemple par une coupure des serveurs hors du temps de travail, n'apparaissent pas comme une réponse satisfaisante puisqu'elles sont associées à une augmentation des contraintes d'organisation, un sentiment d'autonomie diminuée, ainsi qu'à une augmentation de la quantité de courriels aux abords des temps de coupures [44].

#### 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 missions quotidiennes. Qu'on le vive positivement ou négativement selon les situations, cet état se traduit par une augmentation de certaines hormones (adrénaline et cortisol) ainsi qu'un rythme cardiaque accéléré [45]. 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 survenir [38]. Et c'est alors un cercle vicieux qui s'installe : plus nous accumulons un besoin de récupération [46], plus nous devons fournir des efforts pour compenser cet état de fatigue sous-optimal et maintenir notre productivité, amplifiant d'autant ce déséquilibre. Ainsi, à moyen et long-terme, cette accumulation est associée à un risque accru de tensions musculaires, de fatigue chronique, de maladies cardiovasculaires et de troubles du sommeil [38]. Par exemple, lire ses courriels professionnels le soir peut suffire à réactiver les « circuits de l'éveil » dans notre cerveau, et empêcher le sommeil de se mettre en place [47]. Même si l'on éprouve une grande fatigue, il sera alors difficile de s'endormir, entraînant un raccourcissement de la durée totale de sommeil.

Avec l'arrivée du numérique, une forme de « **techno-stress** » s'est introduit dans les sphères professionnelles [48]. Cette nouvelle forme de stress résulte de l'inadéquation entre les ressources réelles ou ressenties des individus et la complexité, la multiplicité, l'incertitude des outils numériques et des méthodes de travail associées. Notamment, la connexion permanente peut donner le sentiment aux individus qu'ils n'ont plus de contrôle sur leur temps et lieux de travail. Aussi, les informations reçues étant plus nombreuses et plus complexes que ce qu'ils peuvent traiter, cela renforce le sentiment qu'ils ne peuvent faire face. Enfin, l'évolution constante de ces technologies crée en permanence de nouveaux besoins cognitifs et sociaux liés à leurs usages, et les individus peuvent ressentir un manque de résilience.

### Mise en pratique :

Plus les salariés ont recours au **télétravail** en débordement, plus ils ont un risque élevé de troubles du sommeil [49]. En effet, les sollicitations et réflexions complexes liées à la sphère professionnelle, entraîne une activation des systèmes d'éveil dans le cerveau peu compatible avec l'apparition du sommeil [50].

- ↳ **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 courriels professionnels au moins 2 heures avant le coucher.**

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 courriels 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 ses courriels du tout.**

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 et surtout pour ses destinataires.

- ↳ **Protéger les temps de récupération de ses collaborateurs en reportant l'envoi de courriels aux heures de bureau. Il est par exemple possible de les écrire à l'avance si nécessaire et de les laisser dans brouillon jusqu'au matin du jour ouvré suivant.**

Lorsque les temps de repos ne sont pas suffisants, le besoin de récupération s'accumule, a des répercussions importantes sur la santé, et cause une augmentation de l'absentéisme [38]. Il est donc essentiel d'enrayer ce cercle vicieux en s'octroyant des temps de récupération suffisants, et en particulier lorsque l'on est malade. Pour être sûr de **déconnecter** pendant vos congés, utilisez la fonction « réponse automatique » de votre boîte courriel, en indiquant par exemple une autre personne à contacter si la demande est urgente. Vous vous sentirez plus tranquille.



- ↳ **Informez explicitement vos collègues de vos congés maladie afin de ne pas être sollicité.**
- ↳ **Indiquez votre absence sur votre boîte vocale et par réponse automatique aux courriels lors de vos congés.**

#### Ce que les études nous enseignent :

- ❖ Pour entrevoir l'impact potentiel de stratégies de régulation des pratiques de connexion, certaines études ont modestement testé l'effet d'une semaine d'absence de mails sur le fonctionnement cognitif au travail [39]. Ils observent que les collaborateurs privés de leurs échanges par mails, ont un focus attentionnel plus long au cours de leur travail, mesuré par la fréquence à laquelle ils effectuent des changements de fenêtre sur leur ordinateur. De plus, leur stress, mesuré objectivement par la fréquence cardiaque, est diminué.

## 8. LES ESPACES DE TRAVAIL ET DE PAUSE

### Ce que les sciences comportementales nous disent :

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 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.** Notamment, ces espaces offrent des conditions de **concentration** moins bonnes que les bureaux fermés, puisque le nombre de distractions augmente en bureaux ouverts [51], [52].

Concevoir des **espaces de travail** qui incarnent les transformations du monde du travail tout en respectant les besoins en termes de concentration, de collaboration mais aussi de récupération devient donc un enjeu central pour les organisations. **Un accompagnement collectif doit ensuite permettre à chaque personne d’apprendre à utiliser au mieux les possibilités offertes par les espaces de travail.**

Contrairement aux attentes, le passage de bureaux fermés à un *open-space* diminue le nombre d’interactions en face-à-face de 70% et augmente le nombre d’interactions virtuelles, par courriel, messages et *chat* [53]. La satisfaction vis-à-vis de l’environnement de travail, la qualité perçue de la collaboration, ainsi que le niveau de **stress**, sont impactés négativement lors du passage de bureaux fermés à *open-space* uniquement lorsqu’il n’est pas possible d’accéder à des espaces plus calmes et propices à la concentration [51].

#### Focus : le sens de contrôle

Le sens de **contrôle** correspond au fait de pouvoir influencer, modifier ou transformer son environnement. Dans le contexte professionnel, il renvoie notamment vers la possibilité de pouvoir aménager son **environnement de travail** de façon à ce qu’il puisse répondre à ses propres besoins, attentes et préférences [52]. Par exemple, le *flex-office* semble améliorer la perception de l’environnement de travail en permettant aux collaborateurs de choisir librement leur place, et donc de se placer à un poste qui leur est adapté en termes de confort lumineux, sonore, ou encore thermique [54].

### 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 silencieux [51].

- ↳ **Mettre à disposition une salle « silence » pour les collaborateurs placés en *open-space*, des salles de micro-réunion ou de 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 « silence » dédiée ou une salle de réunion vacante. A défaut, il peut être bénéfique d’utiliser un casque

anti-bruit ou d'écouter une musique n'attirant pas l'attention. Attention à ne pas utiliser de casque en continu, pour préserver votre audition mais aussi pour ne pas entraver l'interaction avec vos collègues ; ce type de solution ne doit de toute façon rester que ponctuelle.

- ↳ **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 l'espace.**

Pour répondre aux injonctions parfois contradictoires de concentration et de collaboration que l'on rencontre dans son quotidien de travail, il est essentiel d'établir collectivement un fonctionnement dans l'*open-space*. Par exemple, il est possible de définir des créneaux sur lesquels les conversations à voix basses sont tolérées et d'autres sur lesquels on minimise les interactions. Ces règles, doivent être établies, plébiscitées et respectées par tous.

- ↳ **Définir avec les personnes de l'*open-space* des règles d'échanges, en fonction des usages collectifs, des horaires, etc.**

A l'heure des *open-space*, le nombre d'interactions diminue et il est essentiel de favoriser les échanges informels d'informations entre collaborateurs pour maintenir l'efficacité des équipes.

- ↳ **Les salles de pauses, et les couloirs sont des lieux de collaboration et d'échanges informels. Les rendre accessibles et conviviaux favorise leur utilisation et le sens du collectif.**

La baisse de la **vigilance** est un frein à la productivité et au bien-être individuel au travail. Or, un tiers des adultes actifs sont concernés presque quotidiennement par ce phénomène physiologique. Leur donner la possibilité de faire une courte sieste en début d'après-midi (voir fiche 6), est une mesure efficace pour maintenir vigilance et efficacité et gagner ainsi en productivité et qualité de vie.

- ↳ **Donner la possibilité aux salariés d'accéder à une salle de sieste adaptée pour rétablir rapidement un bon niveau de vigilance et d'efficacité.**

#### Ce que les études nous enseignent :

- ❖ D'après une étude menée sur plus de 150 collaborateurs des secteurs privé et public, pouvoir personnaliser son poste de travail serait associé à une plus grande satisfaction vis-à-vis de l'environnement de travail, mais également vis-à-vis du travail en général, et in fine à de meilleures performances. Il semblerait donc que pouvoir agir sur son environnement soit bénéfique pour le quotidien de travail [55].

## 9. LE TELETRAVAIL

### Ce que les sciences comportementales nous disent :

L'arrivée du numérique a transformé les **rythmes** de travail et les limites entre vie personnelle et vie professionnelle. L'avènement du **télétravail** dit « alterné » est un exemple parlant : les salariés peuvent aujourd'hui effectuer des journées de travail non plus au bureau mais directement à domicile. **Généralement, le télétravail améliore la satisfaction des salariés vis-à-vis de leur travail, en leur permettant d'éviter des temps de transports, de réconcilier vie de famille et vie professionnelle, ou encore de répondre à différentes obligations de leur vie par la flexibilité des horaires** [43] .

Cependant certains risques sont associés au télétravail : le télétravail entraîne une diminution d'interactions face-à-face, avec le risque de réduire le nombre de liens amicaux entre collègues [56]. Notamment, télétravailler plus de 2,5 jours par semaine est associé à une détérioration de la relation avec les collaborateurs. 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 salariés 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** [57].

Pour bénéficier de ces avantages, il est nécessaire d'adopter de bonnes pratiques et veiller 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**.

### 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 de réaliser des tâches demandant une concentration accrue.**

En télétravail, nous sommes éloignés physiquement de nos collaborateurs et managers, et il peut être tentant de se rendre plus visibles que d'habitude en étant plus réactifs 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 enlever ses notifications sur certains créneaux et ne consulter sa boîte courriel 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 un poste de travail, en prenant soin qu'il soit ergonomique. Cela peut être une pièce dédiée, ou simplement un bureau spécifique dans un coin d'une pièce, ou encore une table non dédiée

mais en réarrangeant l'espace durant ses 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.**
- ↳ **Veiller au maintien du caractère ergonomique des postes de travail pour les télétravailleurs prévu par la loi.**

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 au moins une vertu : ils servent de sas, de rituels d'entrée et sortie dans le travail. Notamment, il est parfois difficile de se concentrer sur ce que nous disent nos proches lorsqu'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 pour faciliter la distinction entre sphère professionnelle et personnelle.**



# *La collaboration 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, en permettant à l'individu de trouver un **soutien** opérationnel et émotionnel face aux **contraintes** qu'il peut y vivre, en facilitant la circulation de l'information et en favorisant une meilleure prise de **décision** et une meilleure **créativité** [56]. Or, le numérique et les nouveaux modes de travail associés bousculent les rapports humains au travail.



## *La collaboration et le soutien managérial* **31**

- |   |    |
|---|----|
| 10. Le bien-être et les relations sociales comme outils de productivité                 | 32 |
| 11. Le <i>feedback</i> et la reconnaissance du travail dans l'organisation hiérarchique | 35 |
| 12. L'intelligence collective pour l'innovation et la prise de décision                 | 38 |

## 10. LE BIEN-ETRE ET LES RELATIONS SOCIALES COMME OUTILS DE PRODUCTIVITE

### Ce que les sciences comportementales nous disent :

L'arrivée du numérique a intensifié les cadences de travail ce qui entraîne une augmentation du **stress** des employés [58]. Si la recherche de rentabilité et de performances ne doit jamais se faire au détriment de la santé et de la qualité de vie des collaborateurs [59], les **conditions de travail** au sein des organisations ne sont pas toujours à la hauteur de cette règle, et l'attention portée à la qualité de vie au travail est parfois insuffisante. Or, améliorer le **bien-être au travail** augmente la motivation, les performances et la productivité, réduit l'**absentéisme** le présentisme (présence avec l'incapacité physique ou psychique de travailler efficacement) et les départs anticipés [60].

Le sentiment d'appartenir à une équipe ainsi que la qualité des relations avec les autres membres participent au bien-être d'un individu dans son travail et a un effet positif sur l'entreprise [61], en permettant à l'individu de trouver un soutien opérationnel et émotionnel face aux contraintes qu'il peut y vivre, en facilitant la circulation de l'information, en favorisant une meilleure prise de décision et une meilleure intelligence collective [62].

**Il est donc dans l'intérêt de l'organisation et de chacun des collaborateurs d'être vigilant à favoriser cet aspect central du travail.**

#### Focus : le stress

En 2010, quatre salariés sur cinq de l'Union européenne se sentaient concernés par le stress au travail [66]. Le stress désigne l'ensemble des réponses mises en place par un organisme, face aux contraintes qu'il perçoit de son environnement. Cette réaction naturelle est salutaire pour faire face à des menaces ponctuelles puisqu'elle permet de mobiliser ses ressources cognitives et physiques pour faire face à un danger, par exemple faire un saut en arrière pour éviter une voiture ou prendre une décision en situation d'urgence. Cependant face à des **contraintes** répétées et continues, un **stress** chronique s'installe et peut avoir de nombreuses conséquences sur la santé : certains symptômes physiques et psychiques apparaissent, comme des tensions musculaires, de la frustration voire une détresse émotionnelle. **L'état de stress est souvent provoqué par des contraintes liées à l'environnement de travail, telles une exigence excessive, un niveau de contrôle faible, un support social insuffisant**, ou liées à l'environnement en dehors du travail tel une situation familiale difficile, des responsabilités, accident de vie [67]. Plus généralement, **le stress apparaît lorsqu'il y a une inadéquation entre ses propres ressources et les contraintes de son environnement** [68].

#### Focus : absentéisme et présentisme

Que ce soit pour des raisons médicales, pour prendre du repos ou pour d'autres raisons, le taux d'absence des salariés en France s'élèverait à 17,2 jours par an. Cela représente d'une part un coût exorbitant pour une organisation, mais révèle d'autre part un malaise certain dans la population active française ; il est donc nécessaire d'en cher-



cher les causes. Notamment, l'absentéisme touche principalement les femmes et les plus de 55 ans, tous domaines confondus [63], il serait en grande partie provoqué par de mauvaises conditions et organisations du travail, créant du **stress**, une détérioration de la vie privée et familiale ainsi que de la santé, ce qui pousse les salariés à se mettre en arrêt maladie [64]. A l'inverse, le **mal-être** se manifeste parfois par un **sur-présentisme**, avec un allongement des temps de présence en entreprise accompagnée d'une incapacité à être productif (fatigue, migraines, surcharge cognitive, douleurs musculaires, etc.) [65].

### **Mise en pratique :**

Les deuxième et troisième cause de l'absentéisme au travail sont les conditions et la charge de travail [69]. Faire en sorte que tous les membres de son équipe réalisent des tâches réalisables dans de bonnes conditions seraient de bons leviers de la lutte contre l'absentéisme.

- ↳ **Prendre le temps de questionner les membres de son équipe sur leur quotidien de travail et les difficultés qu'ils rencontrent.**

Se sentir en **contrôle** sur le choix de comment, quand et à quelle vitesse nous faisons le travail qui est à faire, est important pour maintenir un niveau élevé de **motivation** et de satisfaction vis-à-vis de son travail. Définir des objectifs atteignables puis donner la liberté aux équipes de les atteindre en autonomie, tout en fournissant le support dont elle a besoin, est une démarche adaptée.

- ↳ **Donner le maximum d'autonomie possible aux équipes pour atteindre les objectifs fixés.**

De bonnes relations entre collègues sont primordiales pour assurer l'entraide et le **soutien** professionnel nécessaire à l'atteinte des objectifs, réduire le risque d'**isolement professionnel** et améliorer l'atmosphère de travail. Créer des moments où les collaborateurs peuvent se rencontrer pour établir des liens et des relations de confiance favorise la cohésion et augmente le bien-être général de l'équipe. Afin de rester inclusifs et éviter la violence du rejet social (même involontaire), ces moments d'échange nécessitent d'être organisés sur des créneaux réguliers, planifiés bien à l'avance, où chacun est disponible, en particulier les télétravailleurs occasionnels : petit déjeuner, déjeuner, milieu d'après-midi.

- ↳ **Instaurer des activités régulières en dehors du temps de travail pour renforcer l'esprit d'équipe, en veillant à respecter les contraintes (et envies) de chacun.**

La clé dans la gestion d'un conflit est la prise de recul et le changement de perspective. Aussi, il arrive souvent que l'on ne prête pas attention à nos **émotions** dans le quotidien de travail et face à 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.**

Afin de réduire le **stress** et ses conséquences néfastes, des actions préventives et de remédiation peuvent être mise en place à la fois à l'échelle individuelle et organisationnelle. Par exemple les techniques de relaxation, de respiration ou de cohérence cardiaque sont efficaces en cas de coups de stress ; quant à la méditation, le yoga, les étirements, et le sport, ils réduisent le stress dans la durée. Selon les méta-analyses, la mise en place par l'organisation de programmes d'activités physiques réduit efficacement l'absentéisme et le présentéisme en améliorant la santé et le bien-être des employés [67].

- ↳ **Mettre en place des programmes d'activités physiques participe à la prévention contre le stress et réduit l'absentéisme.**

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

- ❖ Pour faire face à des problèmes de recrutement et de conservation de ses employés, le ministère de la sécurité sociale belge s'est doté d'une *Chief Happiness Officer*, autrement dit une responsable du bonheur au travail [70]. Ses fonctions sont de veiller au bien-être et à la qualité de vie au travail des employés, en redéfinissant les relations entre membres des équipes ou en instaurant un climat de confiance dans les équipes. En 4 ans, le taux de démission a baissé de 75% et le taux d'absentéisme de 26% !
- ❖ Début 2017, la ville de Poissy a décidé de proposer à ses 853 employés de pratiquer une discipline sportive, deux heures par semaine (sur leur temps de travail), dans le seul but de leur apporter du bien-être et de réduire l'absentéisme [71]. Il faut attendre 2020 pour avoir les résultats de l'expérimentation mais plus de la moitié des agents se serait déjà portée volontaire.
- ❖ Morningstar, entreprise spécialisée dans la gestion d'actifs, a mis en place une procédure détaillée de résolution de conflits entre deux salariés [72]. Si les protagonistes n'arrivent pas à régler le conflit par eux-mêmes, un collègue de confiance est missionné comme médiateur. Si cela ne suffit pas, un jury de collègues concernés par le conflit est sélectionné.

## 11. LE FEEDBACK ET LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL DANS L'ORGANISATION HIERARCHIQUE

### Ce que les sciences comportementales nous disent :

L'une des clés de réussite et d'apprentissage en entreprise provient du **feedback**, c'est à dire le retour que l'on reçoit sur une expérience ou un événement, le bilan que l'on peut en tirer. Le but du *feedback* est de prendre conscience de ses points forts et de ses qualités, mais aussi de nos marges de progression [73]. Mais donner ou recevoir un feedback (positif ou négatif) est loin d'être une chose facile, car il peut provoquer de la gêne voire être perçu comme une agression, ou simplement être inefficace.

Aussi, recevoir des félicitations et de la reconnaissance vis à vis de son travail est un levier très fort de **motivation** dans le quotidien professionnel. En effet, savoir que ce que l'on fait compte pour ses collègues et ses supérieurs hiérarchiques est important, cela allant d'un simple « merci » à une promotion. Ces marques de gratitude permettent d'humaniser les **relations hiérarchiques** et de créer un attachement fort à l'entreprise, autant pour celui qui reçoit et se sent reconnu, que pour celui qui félicite et s'assure de bonnes relations sociales avec ses équipes.

**Adopter de bonnes pratiques et une vraie culture du feedback en entreprise est donc primordial pour utiliser pleinement les possibilités de ce levier de réussite.**

#### Focus : 😊

Le **sourire** est un signal social très signifiant. On aura tendance à trouver un collaborateur plus bienveillant s'il sourit régulièrement ou hoche de la tête en réponse à ce que vous êtes en train de lui dire. Le sourire agit comme un signal d'approbation qui activerait un réseau du cerveau appelé « **circuit de la récompense** ». L'activation de ce circuit serait alors associée à une sensation positive [74]. Cependant, notre sensibilité aux informations sociales nous rend également attentifs à certains détails plus subtils, comme par exemple un sourire forcé qui sera jugé comme moins attrayant et moins digne de confiance [75]. A 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 [76], nous poussant à imaginer le pire. En conclusion, mieux vaut accompagner son discours d'expressions permettant d'appuyer ce qu'on dit, surtout si elles sont authentiques.

#### Focus : la position hiérarchique

En montant les échelons hiérarchiques, il faut réorienter ses ressources vers les objectifs prioritaires, et cela se fait souvent au détriment de certaines compétences sociales. Les individus qui sont dans une position de pouvoir sont par exemple moins à même de percevoir et reconnaître les **émotions** sur le visage d'autres individus [77]. Ils sont également moins réactifs face à l'émotion que pourrait ressentir quelqu'un d'autre, montrent moins d'**empathie** et ont plus de difficultés à adopter la perspective d'autrui. Il

semblerait toutefois qu'adopter une **posture prosociale** (tournée vers les autres) et avoir un réel souci pour ses équipes permettent de réduire ces biais et de mener ses équipes de façon plus éthique [78].

### **Mise en pratique :**

Chacun de nous apprécie que l'on reconnaisse nos efforts ou notre professionnalisme. Faute de retours précis sur le travail que nous avons accompli, nous pouvons avoir tendance à interpréter ce manque négativement. Développer une culture d'**apprentissage** permanente dans laquelle recevoir et donner du feedback individuel ou en équipe est une habitude favorisant les échanges et l'efficacité de l'équipe.

- ↳ **Que l'on soit manager ou pas, 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.**

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 et *feedbacks*.**
- ↳ **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**

On vit moins bien un feedback négatif si on ne peut pas apprendre de l'**erreur** que l'on a commise ou si 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 feedback (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.**

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

- ❖ En 2003, la SNCF met en place « 180° Virage », une pratique managériale originale qui permet aux collaborateurs de faire des retours directs sur les modes de managements qu'ils apprécient, mais aussi de faire des demandes de changement collectives. Cette démarche d'écoute et de dialogue est considérée comme un fort levier de la transformation managériale et est plébiscitée à la fois par les équipes et les managers.

## 12. L'INTELLIGENCE COLLECTIVE POUR L'INNOVATION ET LA PRISE DE DECISION

### Ce que les sciences comportementales nous disent :

L'**interaction** au sein d'un groupe d'individus peut 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 élaborer la meilleure solution. **Ces biais peuvent porter à la fois sur notre perception des membres de son équipe, sur les objectifs à atteindre, ou sur la manière de le faire.**

### Focus : l'idéation

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. Mais la majorité des études sont unanimes : **un plus grand nombre d'idées nouvelles et différentes sont proposées lorsque les membres réfléchissent seuls plutôt qu'à plusieurs** [79] et cela pour plusieurs raisons. En groupe, nous serions moins motivés à participer car on estime que les autres vont participer (sorte de « paresse sociale ») et l'expression individuelle est moins valorisée. Pour autant, les échanges en groupe apportent de nombreux bénéfices : en plus d'être des moments conviviaux, ils offrent la possibilité d'évaluer les idées collectivement. Ainsi, certaines précautions/dispositions doivent être mises en place 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, de faire des groupes de maximum 5 personnes en veillant à l'homogénéité des relations hiérarchiques [80].

### Mise en pratique :

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 collaborons. 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 intelligents [81]. Ou encore l'**effet de halo** qui consiste à se forger une opinion sur quelqu'un à partir d'une seule de ses caractéristiques, par exemple penser que les femmes sont douces 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 **biais de confirmation** pousse à ne retenir que les informations qui vont dans le sens de nos croyances, et à ignorer celles qui les contredisent.

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

Le **biais de conformité** désigne notre tendance à délaissé notre raisonnement personnel pour rallier l'avis de la majorité – indépendamment de son bien-fondé. L'expression d'idées divergentes du groupe est souvent étouffée, alors qu'elle peut être bénéfique à l'intelligence collective. Notamment, les idées les plus innovantes sont parfois les plus originales ! Ce n'est pas parce que certains membres du groupe ont une expertise égale ou supérieure à la nôtre que notre participation est inutile.

- ↳ **Se faire confiance et proposer son idée même si elle va à l'encontre de celles des autres permettra est bénéfique pour l'intelligence collective**
- ↳ **Quand on a la même opinion que le groupe, s'assurer que ses motivations ne sont pas simplement de suivre le groupe.**
- ↳ **Avant une réunion, prendre au moins 5 minutes pour réfléchir aux problématiques qui vont être abordées. Cela permet de se forger une première opinion sans l'influence du groupe.**

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 ayant une autorité sur un sujet donné, alors même que cette personne peut se tromper.

- ↳ **Se reposer sur des experts tout en multipliant les avis pour réduire le biais d'autorité et élargir la compréhension du problème à résoudre.**

#### Ce que les études nous enseignent :

- ❖ Salomon Asch a créé à la fin des années 50 une expérience célèbre qui teste le pouvoir de la **conformité sociale** au sein d'un groupe [82]. Tous les participants étaient complices de l'expérimentateur sauf un, qui était le véritable participant de l'expérience, consistant 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 que le reste du groupe (autrement dit, ne pas se conformer) augmenterait l'activation d'une zone associée à la gestion des conflits et diminuerait l'activation d'une zone associée à la perspective de récompenses [83].

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

- ❖ Le groupe Adeo a mis en place un projet nommé Humaneo, pour supprimer les liens hiérarchiques en matière de recherche d'idées. Chacun est libre d'exprimer un besoin ou une idée d'innovation, quel que soit son service ou sa fonction. Cette démarche favoriserait le sentiment d'appartenance, en plus du recueil d'idées créatives.





# La réussite du changement

À l'ère du numérique, les organisations doivent montrer une certaine **agilité** afin de suivre l'évolution du secteur public et de la demande des usagers/clients. Par exemple, s'adapter en permanence aux différentes technologies émergeant de manière rapide, passe par des **changements** fréquents d'outils, de méthodes, d'**habitudes** de travail, et cela nécessite un accompagnement adéquat pour permettre la 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 **comportements** individuels, mais aussi des **contextes** socioculturels et organisationnels [84].



## **La réussite du changement**

**41**

- |  |    |
|--|----|
| 13. La succession des transformations et la résistance au changement | 42 |
| 14. Le management dans l'incertitude                                 | 44 |
| 15. L'entreprise apprenante, quelle ambition ?                       | 46 |
| 16. Le droit à l'erreur  | 48 |

## 13. LA SUCCESSION DES TRANSFORMATIONS ET LA RESISTANCE AU CHANGEMENT

### Ce que les sciences comportementales nous disent :

Le terme de **résistance au changement** a fait son apparition dans les années 1940 pour désigner la difficulté que les employés de production dans l'industrie américaine avaient à s'adapter aux transformations de la nature et de leurs méthodes de travail [85]. Cette résistance prenait plusieurs formes, allant de la baisse d'efficacité à des formes d'agression et de remise en cause des managers, et se traduisait par une augmentation générale du départ des employés et du « turnover ». **Depuis, ce phénomène a été maintes fois décrit et les facteurs susceptibles d'affecter la bonne conduite du changement explicités** [86].

Aussi, les facteurs favorisant une bonne acceptation du changement ont été explicités. Notamment, 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 le changement i) est 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 [87].

### Focus : aversion à la perte et réactance

En psychologie, 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 menacée [88]. Dans un contexte de transformation au sein de l'entreprise, l'annonce d'un changement dont la décision est déjà très avancée 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, ce sont les personnes les plus investies dans leur travail qui vont avoir tendance à résister le plus, en particulier lorsqu'elles n'ont pas la possibilité d'exprimer leur point de vue ou leurs attentes sur le changement [89].

### Mise en pratique :

Et si la **résistance au changement** était une opportunité ? La résistance au changement est souvent présentée de manière négative, alors même qu'elle présente certains avantages. Notamment, cette résistance spontanée participe à rendre les acteurs ou bénéficiaires exigeants vis-à-vis du changement, et de révéler les points faibles pour repenser, perfectionner et 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 l'organisation et de ceux qui la composent [90].

- ↳ **Impliquer les salariés dans l'organisation du changement en formant des groupes de travail qui se rencontrent régulièrement.**

Dans le processus d'acceptation du changement, une personne peut se demander si elle aura la capacité individuelle de réussir à faire ce changement. C'est sur ce point qu'il est essentiel d'être rassurant, et de **laisser le temps aux collaborateurs pour se préparer à ce 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 faible [86].

- ↳ **Impliquer les salariés dans la planification des étapes du changement en les consultant directement sur la réalité de leur situation.**

**Il est essentiel de ne pas sous-estimer la résistance au changement dans 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 un des plus hauts degrés de résistance au changement qui existe. Les réunions entre salariés 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 réunion ou de via des enquêtes suffisamment ouvertes).**

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

- ❖ Suite aux mauvais résultats et au fort taux d'absentéisme et de turn-over d'un établissement du CROUS, un intervenant externe a consulté les salariés à travers des questionnaires anonymes et entretiens qui ont atteint de forts taux de participation. Des points d'amélioration sont ressortis, et des groupes de travail ont été formés avec les volontaires pour les aborder. Ils ont établi des plans d'action soutenus par la direction, par exemple sur un service public de qualité, un coût raisonnable, des partenaires, des moyens, le respect et la valorisation du capital humain.
- ❖ La participation des salariés en amont du processus de transformation est un gage de réussite. Cependant l'organisation doit s'assurer d'avoir les moyens de valoriser cette participation, elle risque sinon de s'exposer à des répercussions non souhaitables. Ce fut le cas par exemple d'une multinationale dont la direction avait lancé un programme pour réduire ses coûts et améliorer ses performances dans les années 2000. Une approche participative avait été choisie pour faire appel à l'expérience et à la contribution de tous les salariés : les directions d'usines ont pris des initiatives, des groupes de travail ont été créés pour proposer des améliorations et les soumettre à un comité d'évaluation. Les bénéfices furent concrets puisque 90% du personnel s'est exprimé et les opérateurs ont eu l'occasion de faire part des dysfonctionnements dans leur travail quotidien. Cependant dans l'esprit des salariés, cette démarche a "frôlé la manipulation" puisque l'essentiel des réductions de coûts a été finalement décidé par le siège et se résume à une contraction du personnel [91].

# 14. LE MANAGEMENT DANS L'INCERTITUDE

## Ce que les sciences comportementales nous disent :

Le monde du travail est en mutation, et la rapidité des **changements** est source d'inquiétude pour un grand nombre de salariés, du service public comme des organisations privées. L'**incertitude** vis-à-vis des objectifs à moyen terme, quant à la stratégie, ou vis-à-vis de l'évolution de la nature même des métiers, 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 l'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.

**Il est donc essentiel pour l'ensemble des salariés du service public de réussir dès à présent à développer ce changement de posture, grâce au soutien de l'organisation.**

### 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** [92].

## Mise en pratique :

La complexité du travail dans des contextes d'incertitude nécessite de replacer l'humain au cœur des pratiques et de se reposer sur le collectif. Cela requiert un changement de posture de la part du manager, dans le sens où il n'est plus le commanditaire de la conduite et des objectifs de chacun, mais plutôt le garant de l'émergence d'objectifs et de stratégies développés par les agents eux-mêmes.

- ↳ **Soutenir et encourager les initiatives locales ainsi que les expérimentations. Cela permet aux acteurs de retrouver une posture active face à l'ensemble des transformations qu'il traverse,**

Pour faire face à l'**incertitude**, il est important de faire le tri dans ses pratiques, en discernant celles qui correspondent à des habitudes et contraintes historiques de celles qui sont de réels besoins.

- ↳ **Interroger les pratiques individuelles et collectives pour favoriser l'émergence de pratiques plus adaptées**
- ↳ **Expérimenter de nouvelles pratiques de travail sur une période test et en évaluer l'impact.**

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 corresponde à ses valeurs.

- ↳ **Favoriser l'inclusion de chaque agent dans des groupes de travail liés à la conduite du changement, selon ses préférences.**

Dans une situation où 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 de tous.

- ↳ **Lorsqu'un arbitrage doit être fait, 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.**

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

- ❖ La SNCF a mis en place un portail de ressources et d'échange à destination de ses managers. En plus d'accéder à une boîte à outils constituée de bonnes pratiques et à des modules de formation en ligne, ils peuvent bénéficier de soutien et conseils par le biais d'une ligne téléphonique directe ou échanger entre pairs via un forum. La démarche a été appréciée de tous, et considérée comme utile et facile d'utilisation [93].

## 15. L'ENTREPRISE APPRENANTE, QUELLE AMBITION ?

### Ce que les sciences comportementales nous disent :

Face aux changements rapides et aux transformations du monde du travail, les organisations ont besoin d'accompagner leurs collaborateurs dans le développement de leur adaptabilité et de leur **apprentissage** en continu. Le nombre d'heures de formation ne permet pas d'aborder ce besoin, et les organisations encouragent de plus en plus les collaborateurs à devenir les garants de leur adaptation permanente. **Il devient donc nécessaire que l'organisation mais aussi chaque individu connaisse les clés de l'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 : testing et 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, permet de retenir les informations plus longtemps. C'est l'**effet de testing** [94]: pour le même temps consacré à l'apprentissage, celui-ci est stabilisé 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, espacé dans le temps, que s'il est fait 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 à long terme qui s'activent davantage et permettent la stabilisation de l'apprentissage dans le cerveau [95].

### Mise en pratique :

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

- ↳ **Favoriser la déconnexion de ses collaborateurs lorsqu'ils sont en formation.**

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'échanges entre pairs participe à un apprentissage efficace.

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

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.**

Tout apprentissage a besoin de répétition, mais surtout que ces répétitions soient espacées dans 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, etc.), 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.**

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

- ❖ Le groupe La Poste a sensibilisé 100 000 postiers au numérique depuis 2016 à travers le programme « Tous numériques ! ». Cette formation est constituée d'un module d'e-learning expliquant ce qu'est le numérique et ses enjeux dans la transformation du Groupe, ainsi que d'une plate-forme de vidéos et cours en ligne, sur les usages du numérique au quotidien.
- ❖ Les *FabLab* et *Hackathon* sont des laboratoires auto-organisés et de vrais générateurs à idées, qui ont aussi fait leur preuve dans le secteur public. Par exemple depuis 2007, la gendarmerie nationale recueille les idées de différentes brigades, les évalue et les partage. En dix ans, plus de 500 dispositifs permettant d'économiser de l'argent ont été référencés, qu'il s'agisse d'inventions, de modes d'action ou d'organisation mis en place sur un territoire. Par exemple, ce dispositif a permis la création d'une application qui aide les gendarmes à surveiller des maisons inoccupées pendant les vacances afin de lutter contre les cambriolages. Si un projet intéresse, chaque unité peut contacter les personnes à l'origine de l'initiative, et les dispositifs sont testés sur le territoire durant une période d'essais [96].

## 16. LE DROIT A L'ERREUR

### Ce que les sciences comportementales nous disent :

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, vis-à-vis du report des erreurs, permet de favoriser leur expression et donc leur prise en compte pour faire progresser les processus et les environnements de travail. Une étude réalisée dans l'environnement hospitalier a montré que les freins à l'expression des erreurs sont notamment la peur de représailles, pour soi ou pour la personne responsable, et une perte de temps perçue (quand la démarche de déclaration est lourde et que l'erreur reportée n'est pas prise en compte) [97]. **Bien que l'erreur soit humaine, ce sont les conditions dans lesquelles le salarié évolue qui parviennent à minimiser le risque ou non.**

Une organisation comme le service public est fondée sur des valeurs comme la **bienveillance** et la prise en compte des erreurs dans une posture d'amélioration permanente, censées être bénéfique pour l'organisation. 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.** C'est par ailleurs le sens de la démarche portée par la loi ESSOC, qui accorde au citoyen / usager un droit à l'erreur dans ses relations avec les administrations. Cette logique se doit d'être élargie et traduite concrètement dans des fonctionnements internes, ceci au nom d'une symétrie d'attention et d'un principe de réciprocité, dont les sciences comportementales nous rappellent qu'ils sont des facteurs clé de motivation.

### Focus : erreur et apprentissage

Pour l'**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 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 évident. C'est ce qu'on appelle l'**illusion de maîtrise** [98]. 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 interne [99], c'est-à-dire nos connaissances, nos raisonnements, nos comportements.

### Mise en pratique :

Afin de donner corps au **droit à l'erreur** 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 arriver.

- ↳ **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 salariés sont encouragés à prendre cette habitude, favorisant ainsi la remontée d'informations.


- ↳ **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 report.**

L'échec est difficile à surmonter d'un point de vue individuel car il prend la forme d'une perte d'énergie, de temps, 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,...*).**

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

- ❖ La compagnie aérienne Air France a officialisé **le principe de non punition de l'erreur, afin d'en tirer les apprentissages nécessaires**. Par exemple, lorsque le système d'analyse des vols repère une anomalie, le commandant répond à des questions sur les circonstances de ces écarts sans crainte des représailles puisque cela reste anonyme. Si le cas présente un intérêt, il est même publié dans le Bulletin de sécurité des vols d'Air France pour que tous puissent bénéficier des enseignements de l'erreur commise. De plus, chaque collaborateur peut déclarer son erreur puisque seule une faute intentionnelle sera sanctionnée ; il peut déclarer également une situation anormale qu'il a pu observer, sans délation puisqu'aucune investigation ne sera faite auprès des individus concernés. Cela permet d'agir vite pour éviter le renouvellement des erreurs en capitalisant sur les enseignements tirés de ces déclarations [100].



# Index

- absentéisme, 18, 20, 24, 32, 33, 34, 43, 55, 56
- agilité, 41, 44
- apprentissage, 8, 35, 36, 44, 46, 47, 48, 51
- attention, 12, 14, 27
- autonomie, 8, 18, 20, 23, 28
- besoin de récupération, 20
- biais cognitifs, 38, 51
- biais d'allodéfavoritisme, 38
- biais d'autorité, 39
- biais d'impulsivité., 20
- biais de confirmation, 39
- biais de conformité, 39
- bien-être, 17
- bien-être au travail, 17, 18, 32
- bienveillance, 48
- burn-out, 20
- capacités cognitives, 10, 18
- changement, 41, 44, 48
- charge mentale, 14, 15
- circuit de la récompense, 35
- collaboration, 23
- comportement, 15, 41
- concentration, 12, 13, 14, 18, 19, 21, 23, 26, 27, 28
- conditionnement, 29
- conditions de travail, 32
- conformité sociale, 39
- contraintes, 31, 32
- contrôle, 8, 17, 18, 19, 22, 24, 26, 32, 33, 42, 44
- courriel, 9, 14, 15, 24, 26, 28
- créativité, 31
- décision, 20, 31, 38
- déconnexion, 46
- droit à l'erreur, 48
- droit à la déconnexion, 23
- effet de halo, 38
- effet de spacing, 46
- effet de testing, 46
- émotions, 33, 35
- empathie, 35
- environnement de travail, 26
- ergonomique, 28
- erreur, 36
- espaces de travail, 26
- fatigue, 12
- fatigue mentale, 17, 18, 20, 21, 22
- feedback, 35
- flex-office, 26
- focus attentionnel, 18
- habitudes, 41
- humeur, 20
- impuissance acquise, 44
- incertitude, 44
- intelligence collective, 3, 32, 38, 39
- interaction, 38
- interruption, 12
- isolement professionnel, 28, 33
- l'illusion de maîtrise, 48
- mal-être, 18
- motivation, 8, 18, 19, 21, 32, 33, 35, 36, 44, 49
- moyen de communication, 14
- multitâche, 12
- open-space, 26
- pause, 3, 17, 20, 21, 26
- performance, 17
- personnalité, 19, 39
- posture prosociale, 35
- pression, 15
- productivité, 12
- qualité de vie au travail, 18
- réactance, 42
- récupération, 3, 17, 20, 22, 23, 24, 26, 28, 29
- relations hiérarchiques, 35
- résistance au changement, 42
- réunion, 10
- réunions, 19
- réussite du changement, 41
- rythmes, 17, 28
- santé, 18, 20
- sommeil, 20
- somnolence, 20
- sourire, 35
- soutien, 31, 33
- stress, 24, 25, 26, 28, 32, 33, 34, 36, 44, 54, 56, 57
- sur-connexion, 8, 28
- sur-présentéisme, 33
- système de la récompense, 14
- techno-stress, 24
- télétravail, 3, 17, 23, 24, 28
- temps de récupération, 20
- travail en équipe, 10
- vigilance, 18, 21, 27



# Lectures conseillées

Général : La cognition: Du neurone à la société. Thérèse Collins, Daniel Andler, Catherine Tallon-Baudry. Ed. Folio. 2018.

Sur les transformations du travail : <https://www.usinenouvelle.com/blogs/le-blog-des-experts-des-neurosciences/>

Sur l'apprentissage : Mets-toi ça dans la tête ! Les stratégies d'apprentissage à la lumière des sciences cognitives. Mark A. McDaniel, Henry L. Roediger. Ed Markus Haller. 2016.

Sur l'attention : Les petites bulles de l'attention: Se concentrer dans un monde de distractions. Jean Philippe Lachaux. Ed. Odile Jacob. 2016.

Sur le sommeil :

Apprendre à faire la sieste- Et si c'était un médicament ? Dr Eric Mullens. Ed. Jossette Lyon. 2009

<http://reseau-morphee.fr/le-sommeil-et-ses-troubles-informations>

Sur le burn-out : Burn Out - Nouvelle édition. Christina Maslach & Michael Leiter. Ed. Les Arènes.

Sur les biais cognitifs :

Votre cerveau vous joue des tours. Albert Moukheiber. Ed. Allary 2019



# Références

- [1] DITP, "Transformation numérique : dessinons les métiers publics de demain !," 2018.
- [2] IFOP and Pèlerin, "Les Français et le bonheur au travail," 2016.
- [3] M. Mazmanian, W. J. Orlikowski, and J. Yates, "The Autonomy Paradox: The Implications of Mobile Email Devices for Knowledge Professionals," *Organ. Sci.*, vol. 24, no. 5, pp. 1337–1357, 2013.
- [4] DGAFP, "Guide de l'encadrante et de l'encadrant dans la fonction publique," 2017.
- [5] S. Giraud, M. Chammat, L. Vagharchakian, C. Lakhli, C. Rozier, and P. Grignon, "Vaincre la phobie administrative grâce aux sciences comportementales."
- [6] F. Boyer, "Quand les entreprises se déhiérarchisent – Poulton," *Innov. Manag.*
- [7] V. Ma-dupont, "Nouvelle-Zélande : « Better Public Services », un exemple réussi de modernisation de l'Administration," pp. 2016–2017, 2017.
- [8] V. Kumar, J. Loonam, J. P. Allen, and S. Sawyer, "Exploring enterprise social systems & organisational change: Implementation in a digital age," *J. Inf. Technol.*, vol. 31, no. 2, pp. 97–100, 2016.
- [9] "Comment le groupe Accor favorise collaboration et productivité des salariés grâce aux Surface Hub."
- [10] "Intranet - Faurecia déploie ses procédures à distance," *J. du Net*.
- [11] D. M. Cades, N. E. Werner, D. A. Boehm-Davis, and 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. 448–452, Sep. 2010.
- [12] S. T. Iqbal and E. Horvitz, "Notifications and awareness," in *Proceedings of the 2010 ACM conference on Computer supported cooperative work - CSCW '10*, 2010, p. 27.
- [13] L. D. Rosen, L. Mark Carrier, and N. A. Cheever, "Facebook and texting made me do it: Media-induced task-switching while studying," *Comput. Human Behav.*, vol. 29, no. 3, pp. 948–958, 2013.
- [14] D. Kahneman, *Attention and effort*. 1973.
- [15] E. J. Blumberg, C. K. Froughi, M. R. Scheldrup, M. S. Peterson, D. A. Boehm-Davis, and R. Parasuraman, "Reducing the Disruptive Effects of Interruptions With Noninvasive Brain Stimulation," *Hum. Factors J. Hum. Factors Ergon. Soc.*, vol. 57, no. 6, pp. 1051–1062, Sep. 2015.
- [16] H. M. Hodgetts and 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. 103–115, 2006.
- [17] C. A. Monk, J. G. Trafton, and 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.

- [18] 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.
- [19] M. Czerwinski, E. Cutrell, and E. Horvitz, "Instant messaging: Effects of relevance and timing," *Proc. HCI 2000*, no. November, pp. 71–76, 2000.
- [20] R. Maucourt, "Atos peut-il vraiment se passer des e-mails?," *L'Usine Nouv.*, 2011.
- [21] R. Dietzen, "Email Use 2017- EMEA report," 2017.
- [22] J. Watton, "Adobe Email Survey 2016: Europeans are still addicted to email, but are easily disengaged with email campaigns," 2016.
- [23] T. Jackson, R. Dawson, and D. Wilson, "Reducing the effect of email interruption on employees," *Int. J. Inf. Manage.*, vol. 23, no. 231, pp. 55–6555, 2003.
- [24] W. Schultz, "Predictive reward signal of dopamine neurons.," *J. Neurophysiol.*, vol. 80, no. 1, pp. 1–27, Jul. 1998.
- [25] G. Mark, S. T. Iqbal, M. Czerwinski, P. Johns, A. Sano, and Y. Lutchyn, "Email Duration, Batching and Self-interruption," in *Proceedings of the 2016 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems - CHI '16*, 2016, pp. 1717–1728.
- [26] C. Bys, "Enedis généralise la connexion raisonnée," *L'Usine Nouv.*, 2018.
- [27] L. Ala-Mursula, J. Vahtera, A. Linna, J. Pentti, and 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. 851–857, 2005.
- [28] S. C. Fischer, K. A. Morrin, and S. Joslyn, "Measuring Multi-tasking Ability," *ANACAPA Sci. INC St. Barbar. CA*, p. 157, 2003.
- [29] J. de Jonge, H. Bosma, R. Peter, and J. Siegrist, "Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study.," *Soc. Sci. Med.*, vol. 50, no. 9, pp. 1317–27, May 2000.
- [30] F. W. Taylor, "The principles of scientific management," *Management*, vol. 6, p. 144, 1911.
- [31] P. Tucker, "The impact of rest breaks upon accident risk, fatigue and performance: A review," *Work Stress*, vol. 17, no. 2, pp. 123–137, 2003.
- [32] G. Blasche, S. Pasalic, V.-M. Bauböck, D. Haluza, and R. Schoberberger, "Effects of Rest-Break Intention on Rest-Break Frequency and Work-Related Fatigue.," *Hum. Factors*, vol. 59, no. 2, pp. 289–298, 2017.
- [33] M. J. P. M. Van Veldhoven and 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. 1065–1075, 2009.
- [34] J. K. Sluiter, E. M. de Croon, T. F. Meijman, and 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, Jun. 2003.
- [35] Dossier de Presse de la Sécurité Routière, "Fatigue et somnolence au volant," 2004.
- [36] B. Blain, G. Hollard, and 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, Jun. 2016.
- [37] D. van der Linden, M. Frese, and 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, May 2003.
- [38] S. A. E. Geurts and 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, Dec. 2006.
- [39] G. Mark, S. Voidsa, and A. Cardello, "A pace not dictated by electrons," in *Proceedings of the 2012 ACM annual conference on Human Factors in Computing Systems - CHI '12*, 2012, p. 555.
- [40] S. A. Brasel and J. Gips, "Media Multitasking Behavior: Concurrent Television and Computer Usage," *Cyberpsychology, Behav. Soc. Netw.*, vol. 14, no. 9, pp. 527–534, Sep. 2011.
- [41] J. Wendsche, A. Lohmann-Haislah, and J. Wegge, "The impact of supplementary short rest breaks on task performance – A meta-analysis," *Sozialpolitik*, vol. 2, no. November, pp. 1–24, 2016.
- [42] M. Takahashi, K. Iwasaki, T. Sasaki, T. Kubo, I. Mori, and Y. Otsuka, "Sleep, fatigue, recovery, and depression after change in work time control: A one-year follow-up study," *J. Occup. Environ. Med.*, vol. 54, no. 9, pp. 1078–1085, 2012.
- [43] Eurofound and the International Labour Office, "Working anytime, anywhere: The effects on the world of work," Mar. 2017.
- [44] C. Bourion, S. Persson, and S. Trébuçq, "L'irrationnel dans l'organisation du temps de travail," *Rev. Int. psychosociologie Gest. des Comport. Organ.*, vol. XIX, no. 48, p. 221, 2013.
- [45] J. K. Sluiter, M. H. W. Frings-Dresen, A. J. van der Beek, and 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.
- [46] M. van Veldhoven and S. Broersen, "Measurement quality and validity of the 'need for recovery scale'.," *Occup. Environ. Med.*, vol. 60 Suppl 1, pp. i3-9, Jun. 2003.
- [47] G. Cano, T. Mochizuki, and C. B. Saper, "Neural Circuitry of Stress-Induced Insomnia in Rats," *J. Neurosci.*, vol. 28, no. 40, pp. 10167–10184, 2008.
- [48] M. Tarafdar, Q. Tu, B. Ragu-Nathan, and T. Ragu-Nathan, "The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity," *J. Manag. Inf. Syst.*, vol. 24, no. 1, pp. 301–328, 2007.
- [49] L. K. Barber and A. M. Santuzzi, "Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery," *J. Occup. Health Psychol.*, vol. 20, no. 2, pp. 172–189, 2015.
- [50] A. Dahlgren, G. Kecklund, and 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, Aug. 2005.
- [51] A. Haapakangas, V. Hongisto, J. Varjo, and M. Lahtinen, "Benefits of quiet workspaces in open-plan offices – Evidence from two office relocations," *J.*

- Environ. Psychol.*, vol. 56, pp. 63–75, 2018.
- [52] A. Seddigh, E. Berntson, L. G. Platts, and 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, May 2016.
- [53] E. S. Bernstein and S. Turban, "The impact of the 'open' workspace on human collaboration," *Philos. Trans. R. Soc. B Biol. Sci.*, vol. 373, no. 1753, p. 20170239, 2018.
- [54] J. Kim, C. Candido, L. Thomas, and R. de Dear, "Desk ownership in the workplace: The effect of non-territorial working on employee workplace satisfaction, perceived productivity and health," *Build. Environ.*, vol. 103, no. April, pp. 203–214, 2016.
- [55] S. Y. Lee and J. L. Brand, "Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes," *J. Environ. Psychol.*, vol. 25, no. 3, pp. 323–333, Sep. 2005.
- [56] P. M. Sias, H. Pedersen, E. B. Gallagher, and I. Kopaneva, "Workplace Friendship in the Electronically Connected Organization," *Hum. Commun. Res.*, vol. 38, no. 3, pp. 253–279, Jul. 2012.
- [57] R. S. Gajendran and 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. 1524–1541, 2007.
- [58] N. Chesley, "Information and communication technology use, work intensification and employee strain and distress," *Work. Employ. Soc.*, vol. 28, no. 4, pp. 589–610, Aug. 2014.
- [59] M. T. Ford, C. P. Cerasoli, J. A. Higgins, and A. L. Decesare, "Relationships between psychological, physical, and behavioural health and work performance: A review and meta-analysis," *Work Stress*, vol. 25, no. 3, pp. 185–204, Jul. 2011.
- [60] M. Vézina, "La prévention des problèmes de santé psychologique liés au travail : nouveau défi pour la santé publique," *Sante Publique (Paris)*, vol. 20, no. hs, p. 121, 2008.
- [61] C. M. Riordan and R. W. Griffeth, "The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct," *J. Bus. Psychol.*, vol. 10, no. 2, pp. 141–154, Dec. 1995.
- [62] P. M. Sias, H. Pedersen, E. B. Gallagher, and I. Kopaneva, "Workplace Friendship in the Electronically Connected Organization," *Hum. Commun. Res.*, vol. 38, no. 3, pp. 253–279, 2012.
- [63] Ayming, "Livre blanc - 8ème baromètre de l'absentéisme Ayming - Comment prévenir l'absentéisme," p. 36, 2016.
- [64] S. Damart, F. Kletz, and L. Brami, "Santé au travail et travail en santé. Performance des établissements de santé, bien-être et absentéisme des personnels soignants," *Manag. Avenir.*, vol. 61, no. 3, pp. 168–189, 2013.
- [65] D. Monneuse, "Chapitre 2. Les causes du surprésentéisme.," in *Methodes Recherches*, 1991, pp. 19–57.
- [66] European Agency for Safety and Health at Work, "European Risk Observatory Report. European Survey of Enterprises on New and Emerging

- Risks (ESENER). Managing safety and health at work," p. 58f, 2010.
- [67] K. S. Bhui, S. Dinos, S. A. Stansfeld, and P. D. White, "A Synthesis of the Evidence for Managing Stress at Work: A Review of the Reviews Reporting on Anxiety, Depression, and Absenteeism," *J. Environ. Public Health*, vol. 2012, pp. 1–21, 2012.
- [68] T. Cox, "Organizational culture, stress, and stress management," *Work Stress*, vol. 5, no. 1, pp. 1–4, Jan. 1991.
- [69] Group Alma Consulting, "5ème Baromètre ALMA CG sur l'Absentéisme," 2013.
- [70] M. El Khoury, "Bonheur au travail: le succès du secteur public belge," 2018.
- [71] Y. Fossey, "Le sport pour soigner l'absentéisme à la mairie de Poissy," *Le Paris.*, 2016.
- [72] "Gestion de conflit en entreprise: 3 étapes efficaces," *reussir-son-management.com*.
- [73] F. M. van der Kleij, T. J. H. M. Eggen, C. F. Timmers, and B. P. Veldkamp, "Effects of feedback in a computer-based assessment for learning," *Comput. Educ.*, vol. 58, no. 1, pp. 263–272, Jan. 2012.
- [74] J. Martin, M. Rychlowska, A. Wood, and P. Niedenthal, "Smiles as Multipurpose Social Signals," *Trends Cogn. Sci.*, vol. 21, no. 11, pp. 864–877, Nov. 2017.
- [75] S. D. Gunnery and M. A. Ruben, "Perceptions of Duchenne and non-Duchenne smiles: A meta-analysis.," *Cogn. Emot.*, vol. 30, no. 3, pp. 501–15, 2016.
- [76] F. Suess, M. Rabovsky, and 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. 531–536, Apr. 2015.
- [77] A. D. Galinsky, J. C. Magee, M. E. Inesi, and D. H. Gruenfeld, "Power and perspective not taken," *Psychol. Sci.*, vol. 17, no. 12, pp. 1068–1074, 2006.
- [78] A. H. B. De Hoogh and 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, Jun. 2008.
- [79] W. Stroebe and 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.
- [80] E. Delacroix and V. Galtier, "Le groupe est-il plus créatif que l'individu isolé?," *Manag. Avenir*, vol. 4, no. 2, p. 71, 2005.
- [81] P.-H. Castel, M.-F. Lacassagne, and C. Viry, "Biais de discrimination et statut social.," *Trav. Hum.*, vol. 69, no. 4, p. 305, 2006.
- [82] 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.
- [83] M. Stallen and A. G. Sanfey, "The neuroscience of social conformity: implications for fundamental and applied research.," *Front. Neurosci.*, vol.



- 9, p. 337, 2015.
- [84] E. Iveroth, "Inside Ericsson: A Framework for the Practice of Leading Global IT-Enabled Change," *Calif. Manage. Rev.*, vol. 53, no. 1, pp. 136–153, 2010.
- [85] L. Coch and J. R. P. French, "Overcoming Resistance to Change," *Hum. Relations*, vol. 1, no. 4, pp. 512–532, Nov. 1948.
- [86] A. E. Rafferty and M. A. Griffin, "Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective," *J. Appl. Psychol.*, vol. 91, no. 5, pp. 1154–1162, 2006.
- [87] D. T. Holt, A. A. Armenakis, H. S. Feild, and S. G. Harris, "Readiness for organizational change: The systematic development of a scale," *J. Appl. Behav. Sci.*, vol. 43, no. 2, pp. 232–255, 2007.
- [88] J. W. Brehm, "A theory of psychological reactance.," *Oxford, Engl. Acad. Press.*, 1966.
- [89] K. McKay, J. R. C. Kuntz, and 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.
- [90] S. H. Appelbaum, M. C. Degbe, O. MacDonald, and 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.
- [91] A. Colson, "La Conduite Du Changement Au Sein Du Secteur Public: Une Contribution Pour L'Action," *Les Cah. Commis. Général du Plan*, 2005.
- [92] M. E. P. SELIGMAN, "Learned helplessness," pp. 407–412.
- [93] SNCF, "SNCF Portail Managers : Communiqué de presse," 2009.
- [94] H. L. Roediger and J. D. Karpicke, "Test-enhanced learning: taking memory tests improves long-term retention.," *Psychol. Sci.*, vol. 17, no. 3, pp. 249–55, Mar. 2006.
- [95] P. C. Brown, M. A. McDaniel, and H. L. Roediger, *Make it stick: the science of successful learning*. Belknap Press of Harvard Univ. Press, 2014.
- [96] "Innovation dans la gendarmerie: un modèle répliquable?" [Online]. Available: <http://www.lettreducadre.fr/14536/linnovation-dans-la-gendarmerie-un-modele-repliquable/>.
- [97] Z. R. Wolf and R. G. Hughes, "Chapter 35 . Error Reporting and Disclosure," in *Patient Safety and Quality: An Evidence-Based Handbook for Nurses*, 2008, pp. 333–379.
- [98] H. Bembenuitty, "Feeling-of-Knowing Judgment and Self-Regulation of Learning," *Education*, vol. 129, no. 4, pp. 589–598, 2009.
- [99] W. Schultz, "Predictive Reward Signal of Dopamine Neurons," *J. Neurophysiol.*, vol. 80, no. 1, pp. 1–27, Jul. 1998.
- [100] I. Manageriale, "Quand les entreprises s'interdisent de punir les erreurs : Air France."



[sciencescomportementales.ditp@modernisation.gouv.fr](mailto:sciencescomportementales.ditp@modernisation.gouv.fr)

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

