

# LES TÂCHES MORCELÉES



Se voir confier des bouts de tâches sape la motivation, notamment parce que :

- On perd la vision globale et donc on perçoit plus difficilement à quoi sert notre travail, et on se sent moins utile.
- On se sent peu progresser : chaque petit bout de tâche est réalisé sans grand effort, ce qui réduit notre sentiment d'efficacité personnelle
- Il n'y a pas de succès significatif qui boosterait notre confiance en nous

# LES TÂCHES MONOTONES



Le cerveau humain est naturellement câblé pour rechercher de nouvelles expériences et stimuler l'apprentissage. La nouveauté suscite la curiosité, ce qui active des circuits cérébraux sensibles à la dopamine, qui se libère alors pour encourager l'exploration de ce qui est nouveau.

Répéter des tâches monotones nuit fortement à la motivation.

# DOSER LE JUSTE EFFORT



Pour être motivé à agir, il faut se sentir compétent. C'est ce que le psychologue Albert Bandura appelle le sentiment d'« efficacité personnelle ».

Bandura explique que les réussites passées renforcent ce sentiment, à condition qu'elles résultent d'un effort équilibré :

- Pas trop facile : « À vaincre sans péril, on triomphe sans gloire » (Corneille).
- Pas trop difficile, pour éviter l'épuisement.

On cherche donc « la zone d'apprentissage » : entre la zone de confort et la zone de confort.

**Conseil managérial** : aider les collaborateurs à identifier des missions exigeant le juste effort pour progresser sans s'épuiser, et jouer le rôle de guide pour avancer dans cette zone.

# CRÉER DU JEU



Nous avons tous des tâches monotones à réaliser au travail. **Gamifier** une expérience permet de susciter de la nouveauté qui pourra libérer de la dopamine, l'hormone de la motivation.

Par exemple :

- se donner collectivement ou individuellement un micro-défi
- partager au fil de l'eau les bonnes pratiques de chacun pour s'inspirer
- définir des étapes intermédiaires à atteindre et les célébrer avec des récompenses...

# PRATIQUER LE FEEDFORWARD



Le feedforward est une approche orientée futur qui consiste à « nourrir pour faire avancer » : très efficace pour développer les compétences (#posture coach).

2 manières de faire :

## ADOPTER LA POSTURE COACH AVEC LE ET SI POUR AIDER VOTRE COLLABORATEUR A SE DEPASSER

1

Et si tu devais passer  
tout de suite à l'action,  
qu'est-ce que tu ferais ?

Le manager bouscule le cadre de référence du collaborateur.

La posture coach est alors essentielle pour inviter son collaborateur à poser le problème autrement : « Et si tu avais davantage de temps, comment tu t'y prendrais ? » / « Et si tu te mettais dans les chaussures de X pour analyser le problème ? »

## ADOPTER LA TECHNIQUE DU OUI ET POUR ENRICHIR LES IDEES DE VOTRE COLLABORATEUR

2

Oui et tu pourrais  
aussi inviter  
l'équipe Informatique  
à cette réunion ?

Le manager co-construit sur les idées du collaborateur.

Par exemple, le collaborateur souhaite organiser une réunion sur un thème particulier (de sa propre initiative), le manager soutient alors l'idée du collaborateur en l'enrichissant d'idées complémentaires (inviter tel service, etc.).

#Développement  
des compétences

**CARTE BONNE PRATIQUE**

# PRATIQUER LE SPEED-FEEDBACK AU QUOTIDIEN



Le feedback est un levier de développement, et donc de motivation, puissant au quotidien, encore souvent trop peu déployé. Quelques clés :

- **Encourager le feedback croisé flash**

Faire de chaque expérience de travail partagée, une opportunité de partager un **feedback croisé en quelques minutes** (après un rendez-vous ou une réunion, à réception d'un livrable, etc.).

Astuce : utiliser une structure très simple comme

- **J'ai apprécié [faits concrets]**
- **J'aurais aimé voir / ce qui m'a manqué**
- Et éventuellement des suggestions d'actions !

Important : que le feedback soit croisé : que votre N+1 vous donne aussi ce retour pour grandir de ses remarques et le/la faire gagner en confiance !

- **Faire du feedback positif et spécifique aussi souvent que possible**  
autrement dit dès qu'une action, un livrable ou encore un comportement a été particulièrement apprécié ! Être sincère, ne pas chercher à embellir le travail réalisé.

Par ex avec la méthode "Merci pour...ça m'a . nous a aidé à ..."

- **Démarrer ses réunions par un merci**

Lors d'une réunion entre les membres de son équipe ou encore entre collectifs de travail, démarrer ou conclure par:

- des feedbacks positifs en binômes (« ce que j'aime chez toi c'est... Par exemple... »)
- ou entre équipes (« Ce que nous avons aimé dans notre collaboration, c'est... » « Merci pour... »).

# DEVELOPPER LES COMPETENCES AVEC LE 70/20/10



Le modèle de développement des compétences **70-20-10** repose sur l'idée que le développement professionnel résulte de 3 types d'activités d'apprentissage réparties en proportions approximatives :

- **70 % d'apprentissage par la pratique** dans des situations professionnelles réelles.
- **20 % d'apprentissage social** : via l'interaction avec d'autres, comme les collègues, mentors, ou coachs.
- **10 % d'apprentissage formel** : apprentissage structuré, comme les formations en présentiel ou en ligne.



**Conseil managérial** : Co-construire avec votre collaborateur le plan d'actions optimal pour développer une de ses compétences clés.

#Développement  
des compétences

**CARTE BONNE PRATIQUE**

# DIFFUSER LE DROIT À L'ERREUR

Dans nos organisations, on valorise d'abord et avant tout les « bons élèves », l'erreur et la vulnérabilité n'ont pas bonne presse.

Or, l'erreur est humaine et aussi... indispensable. Le cortex est une sorte de machine à générer des prédictions et à intégrer les erreurs de prédictions : il lance une prédiction, reçoit en retour des informations, une comparaison s'opère entre les deux. La différence crée un signal d'erreur qui va se propager dans le cerveau et qui va permettre de corriger et d'améliorer la prédiction suivante. L'erreur et le retour d'information sont donc essentiels pour apprendre et progresser.

## Conseils managériaux :

- Affichez clairement le droit à l'erreur et donnez du sens en montrant l'impact de l'erreur sur l'apprentissage des individus et des collectifs.
- Partagez vos erreurs (#valeur Exemplarité)
- Faites des erreurs / échecs une opportunité d'apprendre en débriefant systématiquement : « qu'est-ce qui a bien marché ? » « qu'est-ce qui a moins bien marché ? » « pourquoi ? » « comment faire la prochaine fois pour réussir ? »

## Quelques exemples :

- Chez Blablacar, le droit à l'erreur figure parmi les valeurs de l'entreprise (« Echouer. Apprendre. Réussir ») et l'entreprise organise régulièrement un événement spécifique pour apprendre des échecs.
- Chez Axa, à l'occasion de l'entretien annuel, un retour est fait sur le(s) échec(s) de l'année et les apprentissages.



# LES DEADLINES LONG TERME



Voici quelques risques des longues échéances sur la motivation :

- Le faible sentiment d'urgence favorise la procrastination
- Le manque de « bon » stress nous rend moins productif
- Une tendance au perfectionnisme surtout pour les « Sois parfait », Effet « fausse sécurité »
- Un sentiment de sécurité trompeur nous incitant à sous-estimer l'effort ou le temps nécessaire pour accomplir la tâche. Cela peut conduire à un surcroît de travail de dernière minute, souvent réalisé dans des conditions stressantes.
- Le manque de lien entre l'effort actuel et la récompense future : Le cerveau humain fonctionne souvent mieux avec des **boucles de feedback courtes**, où les résultats (même partiels) sont rapidement visibles

# LA CHARGE MENTALE PROFESSIONNELLE



Les résultats du baromètre 2023 sur « la charge mentale professionnelle » (définie comme l'encombrement psychologique provoqué par des préoccupations d'ordre professionnel, y compris en dehors des horaires de travail) mené par l'institut IFOP et Mooncard sont frappants :

Avec un score moyen de 4,7 (+0,2 sur un an), l'indice de charge mentale professionnelle est à son plus haut niveau depuis 2021. Comment cela se manifeste ?

- les cadres déclarent avoir souvent des difficultés à dormir (indice 6,6/10)
- pensent souvent au travail en faisant l'amour (+0,1 point : 7,3/10)

Parmi les raisons de cette charge mentale (étude 2021):

- **Les réunions** (déclarés par 59% des cadres comme le process interne le plus pénible)
- **La gestion des mails** (56%)
- **La réalisation de présentations Power point** (41%)

La charge mentale qui s'alourdit, c'est la motivation qui en pâtit.

# LES DÉCISIONS IMPOSÉES TOP DOWN



Une enquête menée sur les conditions de travail (Dares, 2016) montre que le sens du travail est réduit quand les **décisions d'organisation sont imposées d'en haut** ou encore quand les salariés ont reçu **insuffisamment d'informations** pour comprendre le sens de ces changements.

Il apparaît néanmoins préférable de ne pas avoir été consulté plutôt que d'avoir l'impression qu'après consultation, on n'a pas tenu compte de votre avis...

La situation de loin la plus favorable est celle où l'on a été **consulté et écouté**. Mais elle est rare : seulement 16% des salarié·es disent avoir eu « l'impression d'avoir une influence sur ces changements ».

Il en va de même pour les objectifs chiffrés : quand ils sont imposés, c'est-à-dire que la personne n'a pas pu contribuer à leur définition, le travail a beaucoup moins de sens.

# ANTICIPER LES OBSTACLES ET PARADES



Gabrielle Oettingen, psychologue à NYU, a montré qu'un optimisme excessif peut réduire la motivation en donnant une illusion de satisfaction.

Sa solution : le **contraste mental**, qui juxtapose un souhait positif aux **obstacles potentiels** pour créer une tension productive et inciter à agir.

Voici la méthode **WOOP** :

**Wish** : Quel est ton objectif, challengeant mais atteignable dans les 6 semaines ?

**Outcome** : Quels sont les bénéfices attendus ?

**Obstacle** : Quels obstacles internes et externes anticiper ?

**Plan** : Quelles parades pour contourner ces obstacles ?  
Si ...[obstacle]... alors .... [parade]...

Pour en savoir plus : [woopmylife.org](http://woopmylife.org)

# PRATIQUER

## LES 4 FORMES DE RECONNAISSANCE

Une récente étude menée par Moodwork auprès de + 1 00 salariés en 2022 a montré que seul 1 collaborateur sur 4 s'estime reconnu par son entreprise. Pour développer ce levier clé de motivation, il existe 4 formes de reconnaissance :

- La reconnaissance des **résultats du travail**

👉 *La plus évidente mais attention ce n'est pas la seule !*

- La reconnaissance des **pratiques du travail**

👉 *Donner un feedback positif sur les points forts de la personne, valoriser sa façon de faire*

- La reconnaissance de **l'investissement** dans le travail

👉 *Reconnaître le temps passé sur la mission, apprécier les efforts au-delà du résultat obtenu*

- La reconnaissance de **la personne** pour ce qu'elle est

👉 *Prendre des nouvelles de la personne, s'intéresser à elle, partager des informations*

# COMMENCER PAR LE POURQUOI



Dans son intervention TED ([Comment les grands leaders inspirent l'action](#)), Simon Sinek, conférencier et auteur d'ouvrages sur le management, livre les ingrédients du succès de leaders ou d'entreprises très performantes.

Selon lui, ce qui fait la différence, c'est que les grands leaders pensent, agissent et communiquent en commençant par le pourquoi ( le but, la cause, les valeurs). Ils s'adressent ainsi au cerveau limbique des individus qui va influencer les émotions et l'action.

Le quoi - ce que l'on veut concrètement - et le comment - la manière d'y arriver - peuvent alors être abordés.

Conseil managerial :

- Présenter un projet / une mission en commençant par le pourquoi : au nom de quoi agissons nous ? Quelles valeurs nous animent ? (parce que nous croyons que nos clients...)
- Remettre le client au cœur (in fine, qu'est-ce que ça lui apporte ?)
- Mettre en avant systématiquement l'impact du projet : par exemple chez Favi, équipementier automobile, on ne parle pas d'un projet en termes de CA généré, mais d'emplois créés.
- Plus globalement, s'adresser au cœur plutôt qu'à la raison : montrer que l'on perçoit les émotions des personnes concernées, savoir parler des difficultés / vulnérabilités / doutes, donner des exemples / raconter des histoires de collaborateurs ou de clients.

# THÉORIE DE LA FIXATION D'OBJECTIFS



Les études de psychologie montrent que plus un objectif est difficile à atteindre et plus il est formulé concrètement, plus la motivation pour l'atteindre est grande.

Formuler des **objectifs spécifiques et difficiles** (mais réalisables, voir la carte du « juste effort » avec la zone d'apprentissage !) favorise donc la motivation et in fine la performance.

La recherche a également mis en lumière plusieurs facteurs qui ont un impact positif sur la performance :

- les **compétences ou les aptitudes** d'un individu, sa croyance en sa **capacité à atteindre l'objectif** (auto-efficacité)
- le **niveau de satisfaction** anticipé associé à la réalisation de l'objectif
- la mesure dans laquelle l'objectif est considéré comme un **moyen efficace d'atteindre une fin** (instrumentalité)

Enfin, avoir un objectif sans retour d'information, c'est comme tracer un itinéraire sur une carte en papier. Difficile de se retrouver quand on est perdu en route !

A l'inverse, recevoir un retour d'information sans avoir d'objectif, c'est comme recevoir les coordonnées GPS de sa position actuelle : pas très apprenant ! Un **retour d'information** en lien avec son objectif est essentiel pour progresser.

# MONTRER LES COÛTS À NE RIEN FAIRE



Connaissez-vous l'aversion à la perte ?

C'est un mécanisme mis en évidence par le Prix Nobel d'économie Daniel Kahneman : les individus ont tendance à accorder plus de poids psychologique aux pertes qu'aux gains de même valeur, ce qui les pousse à éviter les pertes plutôt qu'à rechercher les gains

Pour renforcer ma motivation, je vais associer un coût exorbitant au fait de ne pas atteindre mon objectif dans les délais fixés.

Par exemple, promettre solennellement à tous mes amis, en les prenant à témoin, de les inviter dans un restaurant étoilé si je dépasse un délai que je me suis fixé. Le montant salé de la note devrait être suffisamment dissuasif pour me faire passer à l'action..

Attention ce mécanisme n'est efficace que si le coût prohibitif en cas de non-exécution de la tâche en question est volontaire et fixé par soi-même. Autrement, il s'agit d'un mécanisme punitif délétère.

**Conseil managerial** : Suggérer à un collaborateur qui s'est donné un objectif professionnel de se fixer soi même ce coût prohibitif.

Par ailleurs, pour donner du sens à une mission ou une tâche, il est intéressant en tant que manager de montrer les coûts à ne rien faire pour l'équipe, l'entreprise et pour chacun de soi.



# DONNER DU SENS



## AUX MISSIONS

Avec l'urgence du quotidien, les multiples missions en même temps, la pression des deadlines on peut facilement zapper de donner du sens quand on demande à un collaborateur de réaliser une tâche. Résultat la motivation et la performance ne sont pas souvent au rendez-vous.

Voici une méthode pour développer le réflexe de donner du sens au quotidien aux missions et tâches que vous confiez à vos équipes :

Donnez le CAP !

- **C pour Contexte** : Communiquez le contexte, l'importance de la mission pour le client, Forvis Mazars et même l'équipe.
- **A pour Avenir** : Partagez l'ambition du projet, les bénéfices visés, les coûts à ne rien faire
- **P pour Plan d'action** : Partagez les grandes étapes du projet, les actions concrètes, les attentes spécifiques.

# ALLÉGER LES TRACASSERIES DU QUOTIDIEN



La charge mentale professionnelle augmente chaque année depuis le covid ( baromètre 2024 Institut IFOP x Mooncard).  
En cause notamment : la gestion des mails et l'explosion du nombre de réunions.

Quelques bonnes pratiques :

- **Après 3 échanges de mail, je prends mon téléphone**  
Résultat : une communication de meilleure qualité et plus efficace
- **La journée sans réunion**  
Chez LinkedIn et Backmarket, est ritualisée une fois par mois la journée sans réunion pour aider les personnes à se concentrer sur leurs tâches de fond.
- **Réduire la durée de ses réunions**  
Chez Meta, pas de réunion de plus de 30 minutes.  
Astuce : sur outlook configurez par défaut la durée de votre réunion à 50 minutes.

# IDENTIFIER VOTRE FREIN A LA DÉLÉGATION



Déléguer est un exercice difficile. Et pas seulement parce qu'il faut veiller à déléguer le bon projet à la bonne personne. Très souvent, l'attitude du manager nuit à l'efficacité de la délégation.

En effet la délégation a des répercussions sur la façon dont le travail confié est géré : une source naturelle de frustration. Or ces frustrations peuvent susciter des comportements contre productifs lorsqu'elles sont ignorées ou mal gérées.

Tout l'enjeu est de prendre conscience de ses frustrations !  
Voici 3 sources de frustration à déjouer :

Je n'aurai pas  
fait les mêmes  
choix...

Je maîtrise  
moins la  
qualité et la  
rapidité

Je ne suis plus  
celui / celle  
qui amène la  
solution



## QUELQUES ANTIDOTES

Précisez vos  
critères de  
succès

Ne délégez  
pas de tâche à  
trop fort enjeu

Valorisez le rôle  
de coach

Ne le prenez pas  
personnellement

Précisez les  
deadlines

Faites briller  
votre équipe

Focalisez sur le temps  
gagné grâce à cette  
délégation

Acceptez que  
Fait est mieux  
que Parfait

#Initiatives

**CARTE FREIN**

# LE DILEMME DU SINGE



Le « dilemme du singe » ça vous parle ?

Les auteurs de l'article de la Harvard Business Review « Management Time : Who's got the monkey ? » associent chaque tâche nouvelle à un singe.

Le dilemme du manager est le suivant : sous forte contrainte de temps ou sous la pression des résultats, **s'occuper soi-même d'un singe supplémentaire paraît souvent plus efficace** que de prendre le temps d'en confier la garde à un collaborateur.

Résultat le manager, à force de porter trop de singes sur ses épaules, finit par s'écrouler.

Et ses collaborateurs sont incapables de prendre le relais, car ils manquent de formation et de motivation.

# LAISSER LES CLÉS DU CAMION



Imaginons : Lydia, senior manager, souhaite déléguer à Simon la mission de favoriser l'entraide au sein de l'équipe, parce qu'il y a un vrai besoin dans l'équipe et que Simon est toujours le premier à faire preuve de solidarité. Lydia en parle à Simon : « Je te vois bien mener cette mission, fais moi des propositions tu as carte blanche ! » Simon est super enthousiaste ! Un mois plus tard, Simon n'a pourtant rien proposé à Lydia. Pourquoi ?

Si on se met à la place de Simon, ce n'est pas facile d'imaginer seul de nouvelles façons de faire dans l'équipe, en plus de son travail du quotidien.

De plus Simon a sûrement besoin d'un cadre : quel est l'objectif ? Quel cap ? Quels moyens on se donne ?

**Conseil managerial** : Responsabiliser ça booste la motivation, mais cela suppose de :

- Fixer un cadre : le périmètre de délégation
- S'impliquer dans la co-construction
- Rester disponible comme soutien

#Tous ensemble

**CARTE FREIN**

# DONNER UN CADRE À LA DÉLÉGATION



Beaucoup de délégations échouent parce que les exigences du manager sont mal formulées :

- Soit les exigences ne sont pas formulées clairement, elles restent tacites
- Soient elles sont formulées de manière trop opérationnelle et restrictive pour permettre une réelle autonomie

Cette absence de cadre provoque de la frustration et de la démotivation de part et d'autre.

La méthode PEPS permet de cadrer efficacement la délégation.

**P**

POURQUOI

## **DONNER LE SENS DE LA DÉLÉGATION.**

- Pourquoi vous avez choisi cette personne
- Le lien avec son développement

Valoriser la personne, la délégation est (aussi) un acte de reconnaissance

**E**

ECHANGE

## **ÉCOUTER VOTRE COLLABORATEUR.TRICE**

- Demander son point de vue sur le sujet
- Obtenir un accord de principe

Laisser le choix à la personne.  
Ne pas hésiter à lui laisser un délai de réflexion

**P**

PERIMÈTRE

## **DONNER LE PÉRIMÈTRE DE LA DÉLÉGATION**

- Les tâches précises que vous déléguez
- La durée de la délégation / la deadline
- Les résultats attendus / La latitude que vous laissez
- Les moyens et les outils mis à sa disposition

Préciser les résultats attendus mais pas les modalités opérationnelles

**S**

SUIVI

## **DEFINIR LES MODALITÉS DE SUIVI ET RASSURER**

- Définir l'accompagnement prévu
- Définir la fréquence des points d'étape
- Rassurer sur le droit à l'erreur et votre disponibilité

Co-construire ces modalités avec votre équipier

# DECIDER



## DE FAIRE CONFIANCE

Les idées reçues sur la confiance sont légion !

« *Je me sens en confiance* 🤔 » : La confiance n'est pas un sentiment mais une **décision** qui doit être prise de manière réfléchie et délibérée (les bonnes relations et le fait de partager des valeurs ne suffit pas à prouver qu'une personne sera fiable)

« *Cette personne est digne de confiance* 😊 » :

La confiance ne tient pas à une personne mais à une **situation donnée, pour une action donnée**.

La confiance doit être réévaluée au cas par cas en tenant compte à chaque fois de l'enjeu, des aptitudes requises, des motivations de la personne

« *La confiance se renforce avec le temps* 🧐 » : **la confiance n'est jamais vraiment acquise** et reste fragile. Il est vrai qu'on connaît mieux quelqu'un avec le temps, mais on découvre à la fois ses atouts et ses limites. Plus qu'à accroître la confiance, le temps doit servir à améliorer la lucidité avec laquelle on décide d'accorder sa confiance.

# 3 FOIS AVANT D'ESCALADER



Afin de faciliter la prise de décision, de responsabiliser chacun et de gagner en efficacité, certaines équipes se sont accordées sur la règle suivante : si au bout de 3 réunions sur un même sujet, les participants n'ont pas réussi à aboutir à un accord, la décision est prise par la hiérarchie.

Les équipes ont alors constaté que les décisions avaient tendance à se prendre plus aisément lors de la troisième réunion pour ainsi éviter l'escalade.



# PRATIQUER LA SOLLICITATION D'AVIS



La sollicitation d'avis propose un principe très simple pour favoriser l'engagement de chacun dans les prises de décision :

toute personne est habilitée à prendre n'importe quelle décision à condition d'avoir consulté :

- ceux dont c'est le domaine d'expertise
- ceux qui devront vivre avec les conséquences de la décision.

Elle n'est aucunement tenue de prendre en compte toutes les opinions : il ne s'agit pas d'arriver à une synthèse molle qui fasse plaisir à tout le monde. Mais ce qui est obligatoire c'est de recueillir des avis et de les étudier sérieusement.

Plus la décision est importante, plus il faut ratisser large.

A l'usage, le processus de sollicitation d'avis se révèle remarquablement efficace. Toute personne qui a une conviction forte a autorité pour agir. Et en même temps, toutes les décisions sont imprégnées d'une forte intelligence collective, car on écoute quiconque a un avis significatif à apporter.

Ce processus de sollicitation :

- renforce le sentiment d'appartenance (de par le partage d'informations)
- rend humble et solidaire (tout le monde y est soumis et cela renvoie le signal que chacun a besoin des autres)
- permet d'apprendre et améliore les décisions
- renforce la motivation

#Initiative

CARTE BONNE PRATIQUE

# TESTER LE 80 / 20



AES (producteur et distributeur d'électricité américain) a édicté la « règle du 80-20 » : tout salarié d'AES, du personnel de ménage à l'ingénieur, est censé consacrer en moyenne 80% de son temps à son métier de base et les 20% restants à un ou plusieurs groupes de travail actifs dans l'entreprise.

Des groupes de travail étaient formés pour des choses aussi diverses que les rémunérations, le service de la société civile, l'audit interne, etc...

Chaque groupe était composé d'une minorité de collaborateurs spécialisés du siège, et majoritairement d'envoyés des unités locales de tous les métiers (un agent de gardiennage pouvait y siéger à côté d'un technicien et d'un ingénieur).

Voici les bénéfices constatés chez les salariés :

- Activer des talents qui n'étaient pas sollicités par leur métier de base
- Regagner en motivation
- Développer un authentique sentiment d'appartenance et de sens de la responsabilité vis-à-vis de leur entreprise, car ils voyaient qu'ils pouvaient réellement influencer son orientation
- Développer les compétences : Les milliers de personnes qui participent à des groupes de travail acquièrent des compétences techniques et managériales transmises par des collègues plus expérimentés.

# TESTER



## L'AUTO-AFFECTATION DES ACTIVITÉS

Le manager s'efface pour responsabiliser les équipes dans la répartition de la charge d'activité.

Le principe est le suivant :

- **Une réunion hebdomadaire de 30 mn est organisée par pôle autour d'un tableau de management visuel.**

Ce tableau est construit par et pour l'équipe et affiche les informations nécessaires à la prise de décision : info des présences, charge à planifier, échéances de réalisation, etc... Ce n'est pas un tableau de reporting.

- **Le manager ne participe pas aux réunions.** Il fournit les éléments d'entrée et le cadre de contraintes (volume d'activité, délai) et laisse l'équipe s'organiser sans demander de retour.

- **Le manager contrôle la bonne réalisation de l'activité a posteriori** et demande des informations à l'équipe en cas de manquement. Ce pilotage doit être réalisé « à chaud » pour permettre des réajustements si nécessaires.

- **Le manager garantit l'équilibre global** en s'assurant qu'aucun membre de l'équipe ne se mette en retrait ou prenne un lead trop fort par rapport au reste de l'équipe.

Les bénéfices de cette organisation sont multiples : les salariés se sentent responsabilisés donc s'investissent d'avantage, l'équipe est soudée et solidaire, sa capacité d'adaptation est augmentée.

# ATTENTION AU BIAIS DE PROXIMITÉ



Le cerveau surestime ce qu'il y a autour de nous et sous-estime ce qui est loin de nous.

Nous accordons inconsciemment un traitement préférentiel aux personnes que nous voyons régulièrement. On leur partage plus facilement notre aide, nos projets, idées, difficultés...

D'après une étude menée par LinkedIn en 2022, 32% des dirigeant.e.s se déclarent susceptibles de ressentir ce biais à l'encontre des collaborateurs à distance.

# LES 3 FACETTES DE L'ELOIGNEMENT



Lorsque l'on évoque le travail à distance, on pense tout de suite à l'éloignement physique. Or, celle-ci se double d'autres formes de distance pouvant devenir des obstacles au bien être, à l'efficacité et la motivation des collaborateurs (étude de Karen Sobel Lojeski Uniting the virtual force)



## DISTANCE PHYSIQUE

Travail désynchronisé  
Rencontres minimisées

SYNCHRONISER



## DISTANCE OPERATIONNELLE

Malentendus  
Niveaux d'info  
hétérogènes  
Désalignement sur les  
enjeux

COMMUNIQUER



## DISTANCE EMOTIONNELLE

Sentiment de  
détachement au groupe  
Baisse de la solidarité  
Moins de prise  
d'initiatives

CRÉER DE LA  
CONVIVIALITE

#Tous ensemble

**CARTE FREIN**

# LA DIMINUTION DE SYNCHRONIE DE CERVEAU À CERVEAU



Imaginez...vous démarrez très mal la journée, vous n'avez pas dormi de la nuit car votre chat n'a pas arrêté de miauler, votre vélo s'est cassé en pleine montée, bref vous arrivez en retard à votre première visio, au fond du trou ! Ce qui n'empêche pas votre N+1 Ella Padempaty de s'impatienter sur les livrables en cours et de vous le dire sans filtre.

Ella serait elle vraiment dénuée d'empathie ?

Pas forcément : Ella Padanpaty est victime de la diminution de la synchronie de cerveau à cerveau lors des échanges à distance.

Synchronie de cerveau à cerveau - kézaco ?

Lorsque deux personnes conversent ou partagent une expérience, leurs ondes cérébrales se synchronisent.

Cette synchronie nous donne le sentiment d'être compris par l'autre et de comprendre l'autre : c'est ce sentiment d'être « sur la même longueur d'onde » qui procure du plaisir et en plus facilite l'apprentissage.

Le problème : lorsque la communication s'opère à distance, comme en visioconférence, des études montrent que la synchronie de cerveau à cerveau diminue. Même chez la mère et l'enfant, chez qui normalement la synchronie cérébrale est maximale !

# LE LIEN SOCIAL LA VARIABLE D'AJUSTEMENT



Avec nos journées à rallonge, la multiplication des visio, ce que l'on sacrifie pour tenir la charge c'est le lien social. On rogne sur la pause déjeuner entre collègues, on démarre la 6e réunion de la journée directement sur le fond de la réunion sans prendre le temps de demander aux autres comment ça va vraiment, on zappe les discussions informelles à la pause café etc ...

Or les petites interactions sociales du quotidien sont essentielles pour construire notre « capital social », défini par les neuroscientifiques comme « les ressources sociales dont nous disposons pour se soutenir mutuellement, s'entraider et collaborer. »

# ASSURER L'ÉQUITÉ



D'après la théorie de l'équité d'Adams (1963), la perception d'injustice démotive les employés. En cas de déséquilibre, ils réduisent leurs efforts ou quittent l'organisation.

La perception d'équité repose sur une comparaison : ce que je reçois (salaire, reconnaissance, avantages comme le télétravail) est mis en balance avec mes contributions (efforts, compétences) et ce que d'autres reçoivent.

L'effet pigeon illustre ce phénomène : avec des salaires opaques, même sans écart réel, les employés performants pensent souvent que les nouvelles recrues sont favorisées, ce qui les pousse à partir.

**Conseil managérial** : Donner le plus de transparence et de sens possible aux salaires et autres avantages (flexibilité, télétravail, remote...)



# LE POUVOIR DES RITUELS



Les rituels renforcent le collectif en créant des moments de connexion à soi, aux autres et à la mission du projet.

Vous pouvez par exemple démarrer une réunion par le tour de table de la **Cabane des partages** chacun partage à tour de rôle :

- Son actu de la semaine
- Ses pépites
- Ses cailloux
- Une demande à formuler

Le principe : écoute active sans interruption.  
Les discussions ont lieu après le tour de parole.  
Ce rituel aligne les équipes, renforce l'engagement et stimule la solidarité.

# LE JEU DES POINTS COMMUNS



Partager des points communs avec des personnes renforce notre sentiment de proximité à leur égard.

Et si vous démarriez votre prochaine réunion avec le jeu des points communs ? Mode d'emploi :

- Donnez du sens : « Nous allons démarrer la réunion par une dynamique pour mieux se connaître ! »
- Expliquez la consigne :  
« Le but du jeu : identifier le maximum de points communs spécifiques, qui ne sont pas liés au travail, qui vous unissent. Attention, ces points communs doivent être spécifiques. On aime tous les vacances, ce n'est pas un point commun spécifique, mais aimer la rando l'été est un point commun spécifique. »

En fonction de la taille de l' équipe, créez différents groupes de 6 personnes maximum. Demander à 1 personne de prendre note des points communs

- Chrono lancé pour 7 minutes !
- A l'issue des 7 minutes, demandez à chaque groupe de partager ses points communs !

#Tous ensemble

**CARTE BONNE PRATIQUE**

# LE BUREAU COMME LIEU DE SOCIABILISATION



"Make the office the new offsite ! » suggère le cabinet de conseil Mc Kinsey & Company in the « Hybrid Workplace »

Et si on transformait nos journées au bureau en "mini séminaire" ? Quelques inspirations !

- Prenez systématiquement le matin le **temps du café** entre collègues.
- Comme chez L'Oréal, adoptez la routine de **déjeuner une fois par mois avec un collègue que vous ne connaissez pas ou peu** pour découvrir son univers.
- Fixez un jour dans le mois de « **Collaboration croisée** » : chacun vient et se met en binôme avec une personne avec qui il travaille peu et les deux personnes travaillent l'une à côté de l'autre toute la journée

# **S'ALIGNER SUR LE MOINS BIEN LOTI**



## **OU L'ANTIDOTE À LA CONTRE-SOIRÉE**

Pour éviter le biais de proximité dans les réunions hybrides, assurez-vous que tous se sentent sur un pied d'égalité. Adaptez-vous toujours aux conditions les moins favorables : Si une personne est à distance, évitez de vous regrouper physiquement, rejoignez tous la réunion individuellement pour garantir une participation équitable.

Sinon c'est le syndrome de la contre-soirée assuré : ça rigole dans la salle, ça discute loin du micro, ça se fait des signes discrets .. et la personne à distance se sent complètement désengagée.

# CELEBRER



Avec la multiplicité des projets qui s'enchaînent, on risque d'oublier de célébrer les bonnes nouvelles !

Sans attendre le séminaire annuel, on peut célébrer simplement des petites victoires : une analyse terminée, un point d'étape achevé avec succès, des feedbacks positifs reçus, une nouvelle compétence acquise, une négociation bien entamée etc ...

3 effets positifs 🍰 :

**Renforcement positif** : En célébrant une réussite, même modeste, on associe l'effort fourni à une émotion positive, ce qui encourage à persévérer dans le comportement ou l'activité.

**Production de dopamine** : La célébration déclenche la libération de dopamine, l'hormone du plaisir, qui renforce la motivation et l'envie de continuer à avancer.

**Solidarité** : C'est l'occasion de remercier chaque personne qui a contribué au projet et renforcer l'esprit d'équipe

Pour ancrer cette pratique, on peut en faire un rituel :

- à chaque réunion hebdo d'équipe, chacun partage une bonne nouvelle à célébrer !
- Chaque semaine ou chaque mois, chacun partage une réussite et un petit quelque chose pour fêter ça 🍪🍷

Par exemple chez Engie Green, les chefs de projets organisent souvent des petits dej ou goûters pour célébrer le passage d'étape dans leurs projets. Comme les projets sont sur du temps long (plusieurs années pour construire une centrale solaire), ils ont bien compris qu'il ne fallait pas attendre la fin du projet pour célébrer !

Alors, qu'est-ce qu'on célèbre aujourd'hui ?

**CARTE BONNE PRATIQUE**