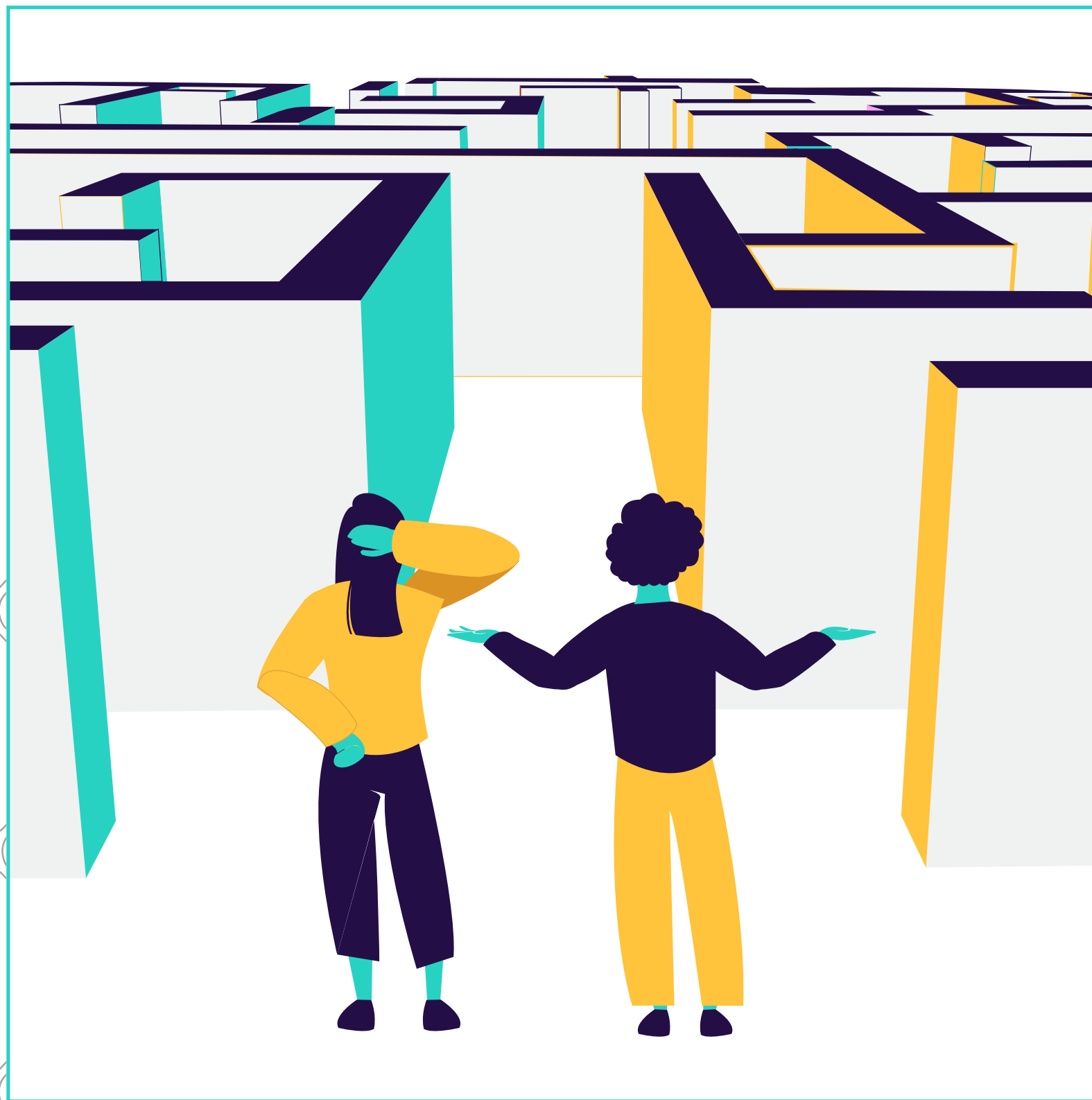


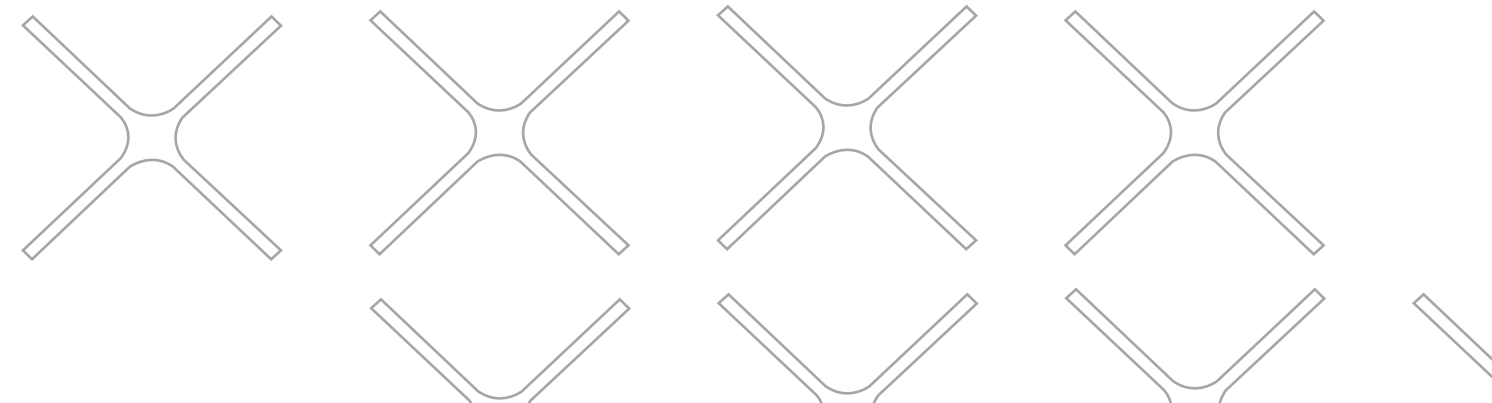


Le premier livre blanc Cog'X, mai 2022



Qu'apportent les **sciences cognitives** au développement des soft-skills ?

COLLABORATION
SCIENCES CERVEAU
COGNITIVES COMPÉTENCES TRANSVERSALES
FORMATION **SOFT SKILLS**



Nous sommes Cog’X.

Nous sommes un collectif de docteur·e·s en neurosciences, psychologie cognitive et cognition sociale. Nous avons étudié le fonctionnement du cerveau et du comportement humain pendant plusieurs années dans la recherche scientifique académique.

Puis nous avons souhaité mettre nos expertises au service d’enjeux de société, en participant à ce que les enseignements accumulés ces dernières décennies dans les laboratoires à travers le monde sur le fonctionnement humain puissent être bénéfiques au plus grand nombre.

Les environnements dans lesquels nous évoluons quotidiennement sont largement perfectibles, et l’accélération que nous ne cessons d’observer dans nos modes de vie, et tout particulièrement nos modes de travail, met notre cerveau à rude épreuve. **Gestion des émotions, concentration, rythmes de travail, interactions sociales, apprentissage, etc...** Il devient urgent de créer des environnements, des organisations, des outils, des rythmes qui remettent l’humain au centre, et qui prennent en compte les forces et les limites de notre cerveau.

C’est pourquoi nous nous sommes fixé·e·s une priorité : **aider les organisations et les individus à révéler, préserver et développer durablement leurs ressources cognitives et sociales au travail.**



QUI SOMMES-NOUS ?

Un travail d'équipe...

Ce livre blanc est issu d'un **travail collaboratif** de l'équipe Cog'X : Benoit Aubé, Paul Brazzolotto, Marie Lacroix, Alice Latimier, Gaëtan de Lavilléon et Emma Vilarem ont participé à son écriture et sa relecture. Tracy Rano a réalisé l'ensemble des illustrations et le design.



Gaetan de Lavilléon
Directeur et co-fondateur
Docteur en neurosciences
Charge mentale et Change

co-rédaction du manifeste
Coordination du projet
Relecture



Marie Lacroix
Co-fondatrice
Docteure en neurosciences
Apprentissage et Rythmes

co-rédaction du manifeste
Coordination du projet
Relecture



Emma Vilarem
Co-fondatrice
Docteure en neurosciences cognitives
Émotions et Collaboration

Co-rédaction du
chapitre 2
Relecture



Paul Brazzolotto
Docteur en psychologie cognitive
Charge mentale et Concentration

Rédaction du
Chapitre 1
Relecture



Alice Latimier
Docteure en psychologie cognitive
Apprentissage et Formation

Rédaction du
Chapitre 3
Relecture



Benoit Aubé
Docteure en cognition sociale
Émotions et Inclusion-Diversité

Co-rédaction du
Chapitre 2
Relecture



Tracy Rano
Chargée de Marketing Digital

Coordination du projet
Mise en page
Illustration

SOMMAIRE*

Qui sommes-nous – 3

Soft-skills, une équation
à 3 inconnues – 6

Manifeste – 7

Quelques définitions... – 9

Comment lire ce livre
blanc ? – 10

Chapitre 1 : Préserver ses ressources cognitives

- Réduire les sollicitations – 12
- Récupérer en dehors du travail – 15
- Faire plus de pauses – 18
- Gérer ses objectifs de travail – 21

Chapitre 2 : Préserver ses ressources sociales

- Comprendre et gérer les émotions – 25
- Renforcer le sentiment
d'appartenance – 28
- Développer la cohésion sociale – 31
- Favoriser l'égalité au travail – 34

Chapitre 3 : Apprendre à apprendre et à transmettre

- Apprendre de ses erreurs – 38
- Guider l'apprentissage
par le feedback – 41
- Adopter un état d'esprit dynamique
– 44
- Favoriser le désir d'apprendre en
continu – 47

Références – 50

Le mot de la fin – 52



SOFT SKILLS,

Une équation à trois inconnues : le pourquoi de ce livre blanc

Diversité des contextes, incertitude socio-économique, obsolescence des outils, transformations des modes de travail, difficulté de recrutement et rétention des salarié·e·s : les « soft skills » * - ou tout du moins l'intérêt qu'on leur porte - sont nées dans ce climat d'incertitude, où les compétences techniques pointues restent essentielles mais ne suffisent plus. Être capable de collaborer de façon efficace et inclusive, de résoudre des problèmes complexes, d'apprendre en continu, d'organiser son temps et gérer les sollicitations, de maintenir son engagement dans la durée, etc. Ces compétences transversales, qui sont communes à un ensemble de métiers, sont désormais explicitement recherchées et valorisées dans les organisations.

Selon différents classements, on retrouve dans la liste des « soft skills » une grande diversité de compétences, souvent imprécises telles que l'adaptabilité ou encore le leadership. Malheureusement, identifier, et plus encore, acquérir ou développer ces compétences transversales est particulièrement difficile tant que nous ne sommes pas en mesure de connaître les ressorts et les mécanismes sous-tendant de telles compétences.

Ce livre blanc a donc pour objectif de présenter ces compétences transversales sous 3 dimensions : d'une part, les **comportements sur lesquels reposent ces compétences, à savoir des actions réelles qui s'inscrivent dans des contextes précis. Mais également les **situations de travail** dans lesquelles ces comportements se manifestent et les **ressources cognitives et sociales*** sur lesquelles ils reposent.**

En vous plongeant dans les secrets du cerveau et de la cognition, vous découvrirez pourquoi nos émotions sont si nécessaires à une bonne collaboration, mais également en quoi un environnement autorisant les erreurs est sans doute l'un des piliers les plus importants de l'apprentissage, ou encore comment notre mémoire de travail constitue la pierre angulaire de notre gestion des outils numériques.

MANIFESTE

Qu'apportent les sciences cognitives au développement des soft skills ?

Pour aborder les soft skills, rien de mieux qu'une approche transverse, où l'on revient aux fondamentaux des comportements ! Il est alors possible de proposer des leviers de passage à l'action à décliner dans la grande diversité de contextes professionnels et dont chaque individu peut se saisir.

L'intérêt de l'approche des sciences cognitives et comportementales*, pour accompagner la montée en compétence sur les « soft skills » à travers des actions de formation, peut être identifiée à plusieurs niveaux :

1

Elle permet de mettre en avant l'universalité de notre fonctionnement.

En révélant les grandes constantes biologiques et psychologiques de l'être humain, cette approche permet d'aller au-delà des différences entre les individus et de la diversité des contextes professionnels. Les sciences cognitives nous renseignent sur les mécanismes et les facteurs influençant nos réactions et comportements, éclairant ainsi des situations de notre quotidien et nous permettant de mieux comprendre certaines difficultés rencontrées.

2

Elle permet de rassembler autour d'un langage commun afin de rationaliser le débat.

Notre approche permet de faire l'expérience de notre propre fonctionnement cognitif, de nos propres limites. Ainsi, face à la prise de conscience des limites de notre mémoire, de notre perception, de nos biais cognitifs, plus un·e collaborateur·ice, plus un·e manager, ne peut arguer que cela ne le·la concerne pas. Sur ces bases communes, il est alors possible d'agir en faveur du développement des compétences incontournables pour les individus et le collectif.

3

Cette approche permet de révéler une réalité, « au-delà du visible »

La rigueur de la méthode scientifique permet de produire des connaissances, reposant sur des preuves établies, dont la portée est validée à travers la réplication des études. Elle dévoile des faits au-delà de l'intuition et parfois à contre-courant des idées établies. Notre approche repose sur cette réalité révélée.

*voir définition p.9

4

Elle donne les clés pour progresser mais aussi détecter, alerter, protéger.

L'enjeu est essentiel : mieux se connaître et mieux comprendre les mécanismes qui déterminent et influencent nos comportements, c'est se protéger et protéger les autres. À l'échelle des organisations, il s'agit d'un enjeu de performances au sens large, et de résilience. Et à l'échelle des individus, il s'agit de donner des clés permettant de monter en compétence sur des sujets à valoriser au-delà du cadre professionnel actuel.

5

Elle permet de mieux décomposer et cibler des compétences à acquérir

Dans la réalité du quotidien, certaines compétences transversales peuvent parfois être confondues avec des traits de personnalité. C'est le cas par exemple de la transmission pédagogique des connaissances, qui est souvent associée à des traits comme la "patience" ou "l'écoute des autres" alors même que cette compétence fait appel à un ensemble de connaissances et savoir-faire (que l'on peut qualifier de micro-compétences), reposant notamment sur la compréhension du fonctionnement de la mémorisation. Les sciences cognitives et comportementales, en analysant finement les différents mécanismes et facteurs en jeu, permettent d'affiner les micro-compétences visées et de favoriser leur apprentissage...

Ainsi, sur un sujet où les conseils et injonctions sont nombreuses, notre approche permet d'aider les organisations à faire le tri, de prioriser les actions ayant démontré leur efficacité pour ne pas s'épuiser.

Se recentrer sur ce qui a de l'impact, se reposer sur la preuve, c'est ce que permet l'approche scientifique.

Dans ce livre blanc, vous découvrirez à travers plusieurs exemples concrets, l'apport des sciences cognitives et comportementales pour l'accompagnement soft skills dans les organisations.

Ce que cette approche n'est pas

Une approche individualiste :

En éclairant les mécanismes à l'échelle de l'individu, les sciences cognitives renvoient bien souvent aux défaillances du système dans lequel il travaille. **Nous invitons donc autant les salarié·e·s que les entreprises elles-mêmes à monter en compétences.**

Quelques définitions...

Compétences transversales ou Soft skills

Une compétence peut se définir comme un ensemble de comportements mis en place dans un contexte donné pour agir de façon adaptée. Les compétences transversales sont souvent définies en opposition aux compétences métiers : elles regrouperaient tous ces comportements qui ne sont pas spécifiques d'une fonction, d'une tâche ou d'un outil. Ainsi, on peut y retrouver un éventail de compétences telles que les compétences relationnelles, la capacité à organiser son temps, à se concentrer, à prendre des décisions complexes, à réguler ses émotions, à faire preuve d'esprit critique. Derrière chacune de ces compétences, on trouve des capacités cognitives (mémoire, attention, flexibilité, etc.) qui certes restent relativement stables à l'âge adulte, mais dont la compréhension permet justement de trouver les stratégies individuelles pour développer ses compétences. Enfin, ces compétences ne doivent jamais être dissociées de l'environnement de travail dans lequel elles prennent place, au risque de sur-responsabiliser l'individu et de ne pas atteindre les objectifs de progression attendus.

Ressources cognitives et sociales

Les ressources cognitives et sociales ce sont l'ensemble des moyens cognitifs et sociaux dont les individus disposent, pour effectuer leur travail et faire face aux demandes et contraintes professionnelles. Ces ressources peuvent être développées à l'échelle individuelle mais surtout au niveau collectif. Par exemple, le « capital social » correspond à l'ensemble des ressources sociales à disposition des individus, qui leur permettent d'agir ensemble, de se sentir soutenu·e·s, de s'entraider et de se faire confiance. Ces ressources sont indispensables à la qualité de vie humaine. Le niveau de ce capital social au travail est prédicteur des performances, de la satisfaction vis à vis de son travail, mais aussi de la santé mentale et physique des salarié·e·s.

Les sciences cognitives et comportementales

Sciences qui étudient la cognition (pensée, représentation mentale) et les comportements qui en découlent (pratiques, choix, actions). Il s'agit d'un ensemble de disciplines qui ont pour objet de décrire et d'expliquer les mécanismes de la pensée et du traitement de l'information à l'origine de nos comportements. Ces mécanismes incluent la perception, l'apprentissage, les émotions, le raisonnement, le langage, la prise de décision, les interactions sociales, etc.

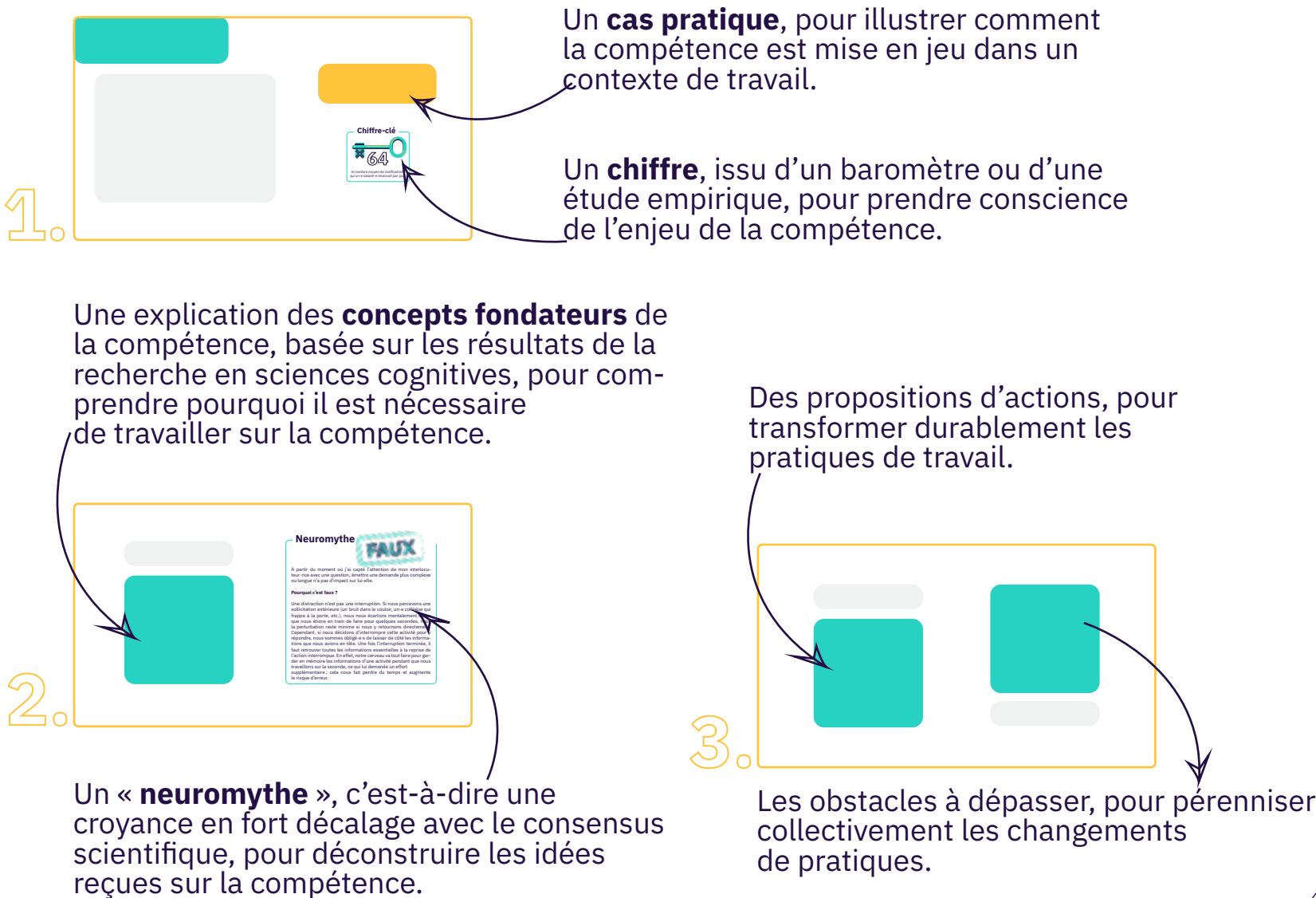


Comment lire ce livre blanc ?

Pour vous permettre de plonger au cœur de l’approche des sciences cognitives et comportementales au service des soft skills, nous vous proposons 3 chapitres thématiques, découpés chacun en plusieurs articles.

Des encarts spécifiques pour appréhender chaque compétence transversale

Chaque article de ce livre blanc explore une compétence spécifique et est composé de différents encarts qui ont chacun leur intérêt. Vous retrouverez à chaque fois :



Et si vous ne lisiez que ce que qui vous intéresse ?

Nous avons tou·te·s une maturité différente sur ces compétences transversales, du fait de notre formation professionnelle et nos expériences passées. Certains des messages que vous lirez vous paraîtront donc banals ou au contraire novateurs, intéressants ou au contraire éloignés de votre situation professionnelle. Ce livre blanc peut donc être lu intégralement ou partiellement : nous vous invitons à parcourir les thématiques qui vous interpellent, vous donnent envie d’apprendre, ou celles qui accompagneront la transformation de vos pratiques de travail.

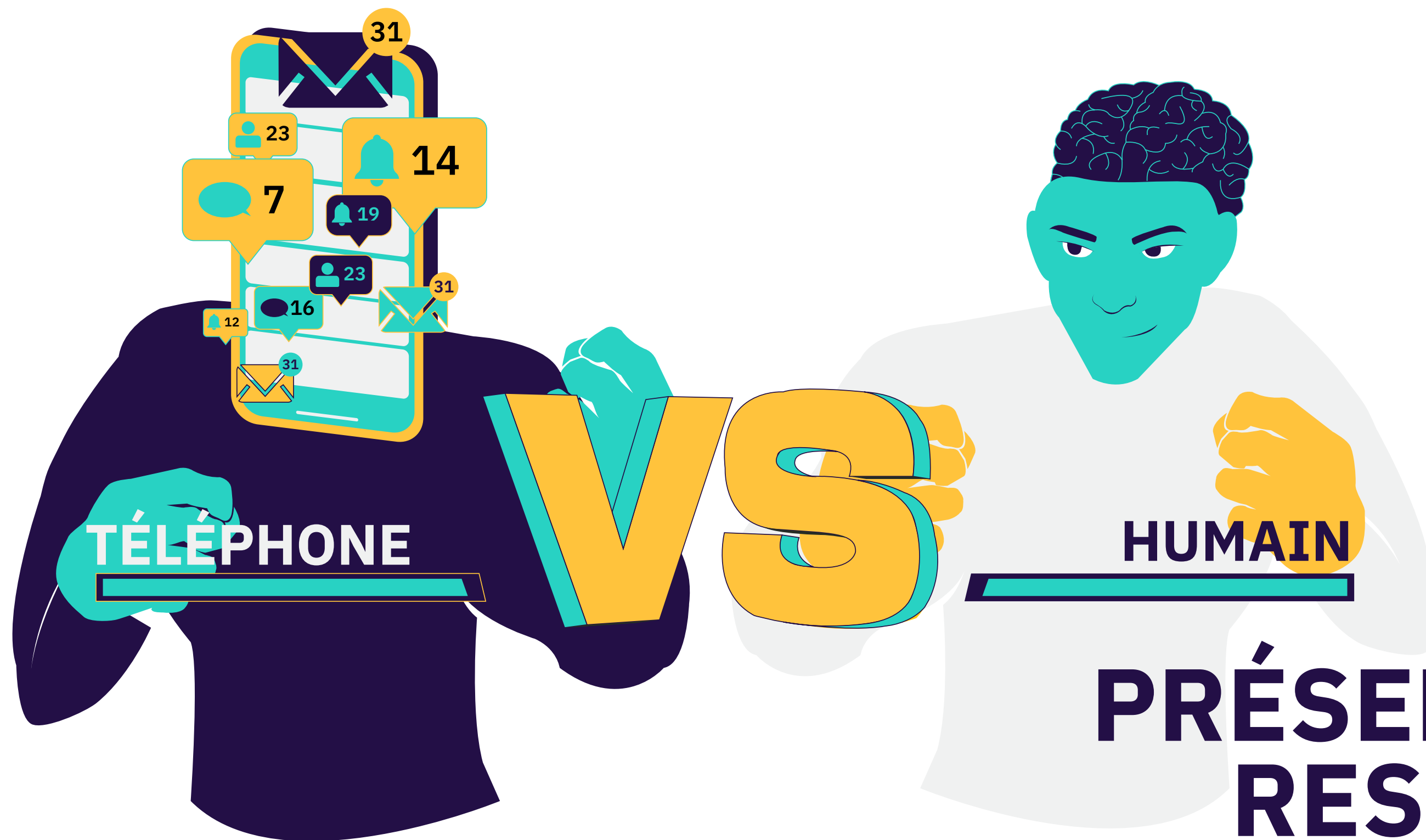
Une lecture pour soi, et pour les autres

Les clés que nous partageons sont pour beaucoup orientées vers l’individu, mais la mise en place d’un nouveau comportement au travail dépend bien sûr de l’environnement dans lequel l’individu travaille. Si vous êtes manager ou à un poste de direction, nous vous invitons à lire ce livre blanc avec un double regard, pour interroger à la fois vos pratiques et celles de votre équipe ou de votre organisation. Certaines des propositions d’actions que vous trouverez ici sont donc positionnées à l’échelle collective.

Pourquoi y revenir plusieurs fois ?

Nous avons pensé ce livre blanc comme un socle de connaissances théoriques et pratiques, qui permet de transformer les *a priori* sur certaines compétences transversales pour mieux les appréhender. Plutôt que de lire ce livre blanc d’un seul coup, nous vous conseillons donc d’y revenir plusieurs fois. Peut-être qu’une compétence se révélera plus intéressante après la lecture d’une autre ? Peut-être que votre compréhension d’un concept changera après une expérience particulière au sein de votre journée de travail ?

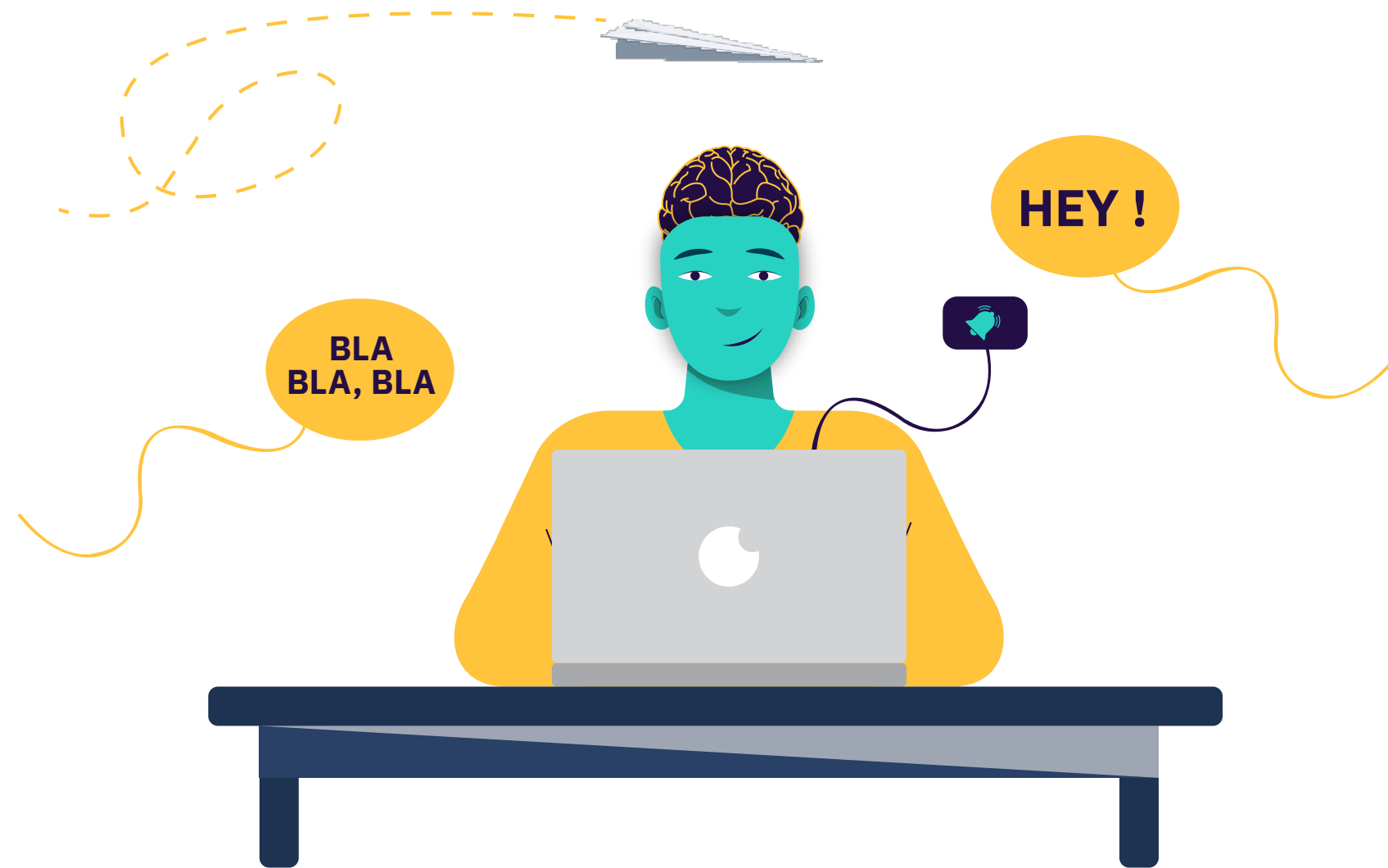
Bonne lecture !



Chapitre 1

PRÉSERVER SES RESSOURCES COGNITIVES

Réduire les sollicitations

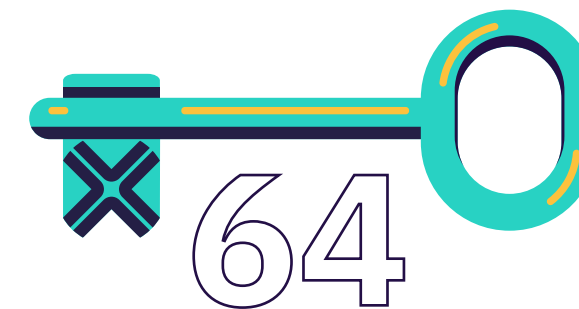


La mémoire sature si elle a trop d'informations à traiter : c'est le phénomène de surcharge mentale.

Une situation du quotidien

Noémie a souvent du mal à se concentrer : son téléphone sonne régulièrement, pour des messages professionnels mais aussi personnels, et elle reçoit plusieurs fois par heure des notifications de sa messagerie qui annoncent de nouveaux emails entrants. Elle sent que ces différentes sollicitations la distraient et altèrent son efficacité, mais elle se dit qu'elle est bien obligée de rester réactive aux demandes de ses collègues.

Chiffre-clé



c'est le nombre moyen de notifications qu'un·e salarié·e recevrait par jour.



Pourquoi faut-il protéger son attention ?

Lorsque nous faisons une activité, notre cerveau doit traiter un grand nombre d'informations, qui sont temporairement stockées dans la mémoire de travail. Cependant, cette mémoire sature quand elle a trop d'informations à traiter : c'est ce qu'on appelle la **surcharge mentale**. Et dans cet état, notre cerveau se met à moins bien fonctionner, notamment nos temps de réaction se rallongent et nous faisons plus d'erreurs.

Plusieurs facteurs peuvent provoquer cet état de surcharge à un moment donné : un niveau faible d'expertise ou d'automatisation à propos de ce que nous devons faire, notre état interne (fatigue, stress, etc.), ou encore notre environnement physique et numérique de travail.

Heureusement, **notre cerveau possède un filtre naturel, appelé « filtre attentionnel » qui permet de faire le tri en sélectionnant seulement les informations importantes pour nous.** Ce mécanisme extrêmement puissant nous permet de limiter la quantité d'informations perçues et nous évite d'entrer dans cet état de surcharge mentale.

Il est donc essentiel de protéger notre attention. Bien-sûr, notre attention peut être dirigée **de manière volontaire** sur une source d'intérêt, comme notre activité de l'instant ou une pensée, ce qui permet de faire abstraction d'autres informations n'étant pas nécessaires. Cependant, notre attention peut aussi être attirée **de manière automatique et involontaire** par des sollicitations, comme les notifications venant de nos outils numériques, qui nous détournent de l'activité en cours, et ce même lorsque nous sommes bien concentré·e·s !

Neuromythe

FAUX

À partir du moment où j'ai interrompu brièvement mon interlocuteur·rice en lui posant une question simple, lui formuler une autre demande plus complexe ou longue n'a pas d'impact sur lui·elle.

Pourquoi c'est faux ?

Une distraction n'est pas une interruption. Si nous percevons une sollicitation extérieure (un bruit dans le couloir, un·e collègue qui frappe à la porte, etc.), nous nous écartons mentalement de ce que nous étions en train de faire pendant quelques secondes, mais la perturbation reste minime si nous retournons directement à notre tâche. Cependant, si nous décidons d'interrompre cette activité pour y répondre, nous sommes obligé·e·s de laisser de côté les informations que nous avons en tête. Une fois l'interruption terminée, il faut retrouver toutes les informations essentielles à la reprise de l'action interrompue. **En effet, notre cerveau va tout faire pour garder en mémoire les informations d'une activité pendant que nous travaillons sur la seconde, ce qui lui demande un effort supplémentaire ; cela nous fait perdre du temps et augmente le risque d'erreurs.**

Que puis-je faire pour protéger mon attention et celle des autres ?

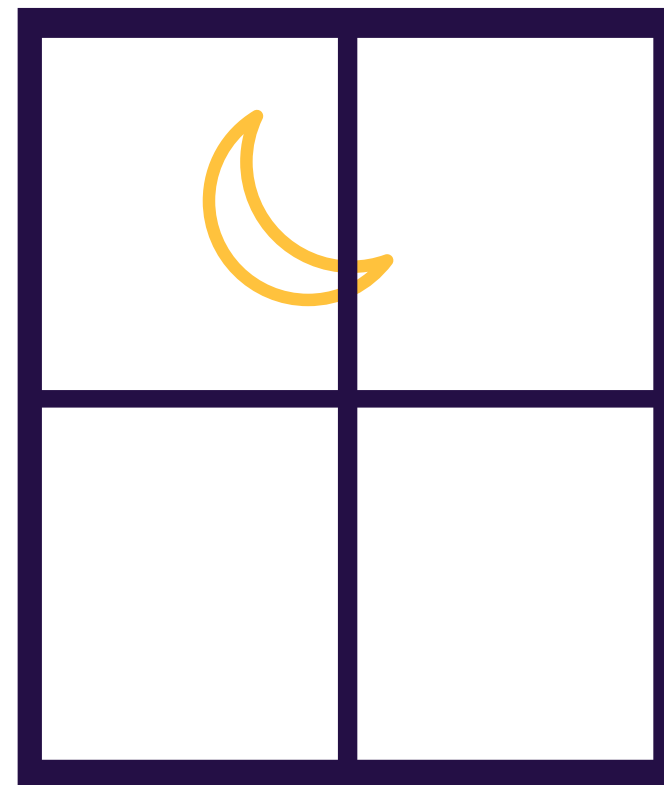
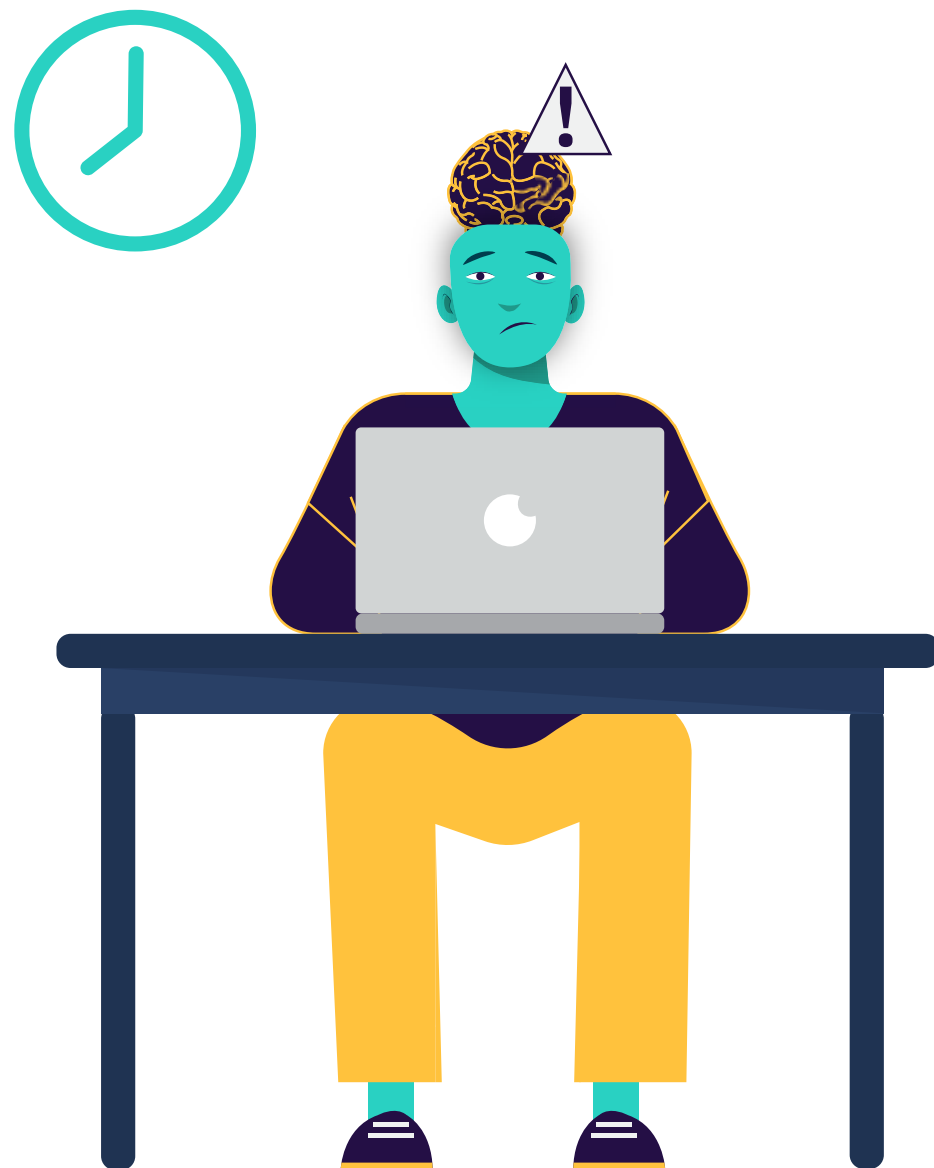
- Pour prévenir mes collègues que je ne souhaite pas être dérangé·e, je peux bloquer dans mon agenda des créneaux de « concentration » durant lesquels je coupe toutes mes notifications.
- Pour ne pas être dérangé·e par des sollicitations inutiles ou sans lien avec l'activité en cours, je désactive les notifications en provenance de canaux associées à des informations non urgentes (ex : média).
- Avant d'interrompre un·e collègue, je lui demande (via le chat par exemple) de m'accorder un créneau afin de ne pas l'interrompre s'il·elle est dans une phase de concentration.
- Pour faciliter la concentration de chacun·e et éviter les distractions, je décide avec mes collègues de plages de « concentration » communes.



Que dois-je mettre en place dans mon équipe pour aider chacun·e à se protéger ?

- Une grande partie des distractions que l'on subit au quotidien provient de la culture de l'urgence dominante dans les organisations : il faut réagir vite, on attend des réponses rapides des autres, etc., alors même que ce n'est pas toujours nécessaire. Communiquer les délais réels de réponse attendue permet à tou·te·s de s'organiser et de travailler plus sereinement.
- Bien souvent, les individus ne protègent pas suffisamment leur concentration car ils ne connaissent pas toutes les fonctionnalités des outils à leur disposition, ou ne savent pas comment les paramétrer. Les former est donc essentiel pour leur transmettre les bonnes pratiques pour se protéger.
- Les marges de manœuvre individuelles pour se concentrer ne sont pas toujours efficaces à cause du comportement des autres ; prenez un temps avec votre équipe pour discuter des besoins et des pratiques de chacun·e et pour trouver des solutions qui protégeront la concentration de tout le monde !

Récupérer en dehors du travail



Notre corps et notre cerveau ont besoin que nous associions des périodes de récupération à nos périodes d'activité.

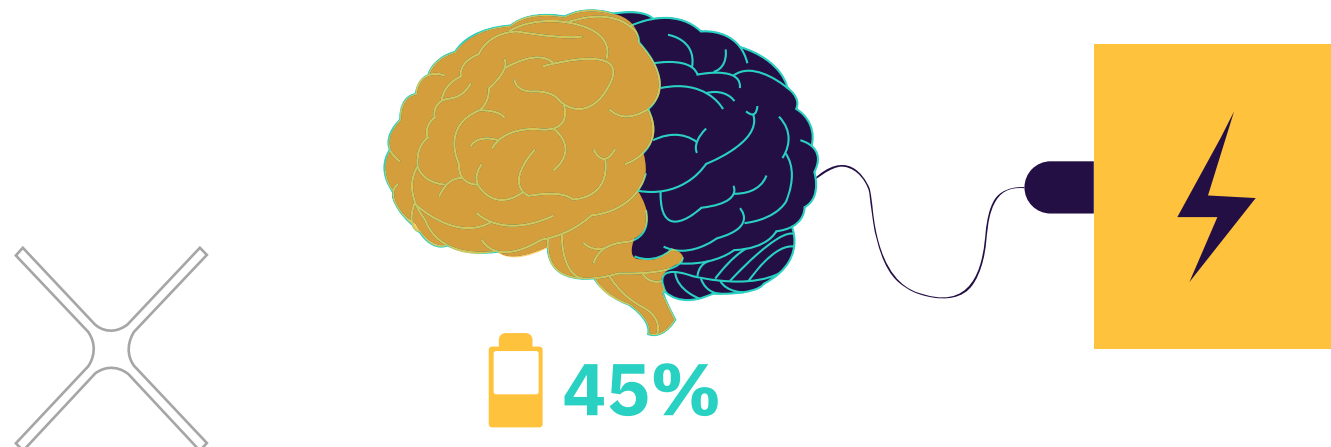
Une situation du quotidien

Patrick a une charge de travail très importante, et subit beaucoup de pression dans son travail. Un des aspects qu'il apprécie beaucoup dans son poste est qu'il a une grande autonomie, et peut donc s'arrêter assez tôt le soir pour profiter de ses enfants et reprendre après le dîner. Occasionnellement, il travaille le dimanche soir pour prendre de l'avance sur la semaine suivante. Il sent que ce mode de travail le fatigue mais il estime que ses week-end et vacances lui suffisent pour se reposer.

Chiffre-clé



des salarié·e·s utilisent les outils numériques professionnels le soir.



Comment rester efficace sur le long terme

Quand nous sommes au travail, nous mettons notre organisme en **état de tension**. Cette tension nous permet de mobiliser toutes nos ressources, grâce à un ensemble de mécanismes physiologiques (libération de cortisol, augmentation du rythme cardiaque, etc.). Cependant, si cette tension est nécessaire à court terme pour nous permettre d'être actif·ve et performant·e, **elle peut être nocive à long terme !**

En effet, notre corps et notre cerveau ont besoin que nous associions des périodes de récupération à nos périodes d'activités, pour leur permettre de restaurer nos ressources et ainsi pouvoir fournir à nouveau des efforts. Sans ces périodes de repos, nous accumulons ce que l'on appelle un besoin de récupération qui peut avoir des conséquences néfastes. D'abord à court terme, car notre motivation à travailler diminue, tout comme le plaisir que nous prenons à passer du temps avec notre famille ou nos ami·e·s. Mais également à long terme, car ce manque de récupération, s'il s'installe dans la durée, peut altérer notre santé en augmentant le risque de troubles cardiovasculaires, de dépression ou de burn out.

Cette accumulation de fatigue et de besoin de récupération est favorisée par une **charge de travail trop importante et une faible déconnexion en dehors du travail**. C'est pourquoi l'organisation doit agir pour protéger ses salarié·e·s. En tant qu'individu, il est essentiel de s'octroyer des **moments de récupération** tout au long de la semaine, en s'adonnant à des activités extra-professionnelles ou en passant du temps avec son entourage.

Neuromythe



Les week-ends et les vacances suffisent pour se reposer d'une semaine très chargée.

Pourquoi c'est faux ?

Si nous avons accumulé un besoin de récupération trop important, alors le week-end et les vacances peuvent ne pas suffire, d'autant plus si ce ne sont pas de réelles périodes de retrait vis-à-vis du travail. En effet, plusieurs jours sont parfois nécessaires pour commencer à récupérer. De plus, la fatigue accumulée peut être telle que les premiers jours non travaillés sont particulièrement épuisant car le corps décompresse de cet état de tension ; on ne peut ainsi pas profiter pleinement de ces jours de congés et s'investir dans d'autres activités. **Bénéficier de moments de récupération à intervalle régulier au cours de la semaine est donc primordial pour limiter l'accumulation du besoin de récupération et tous les effets néfastes qui lui sont liés.**

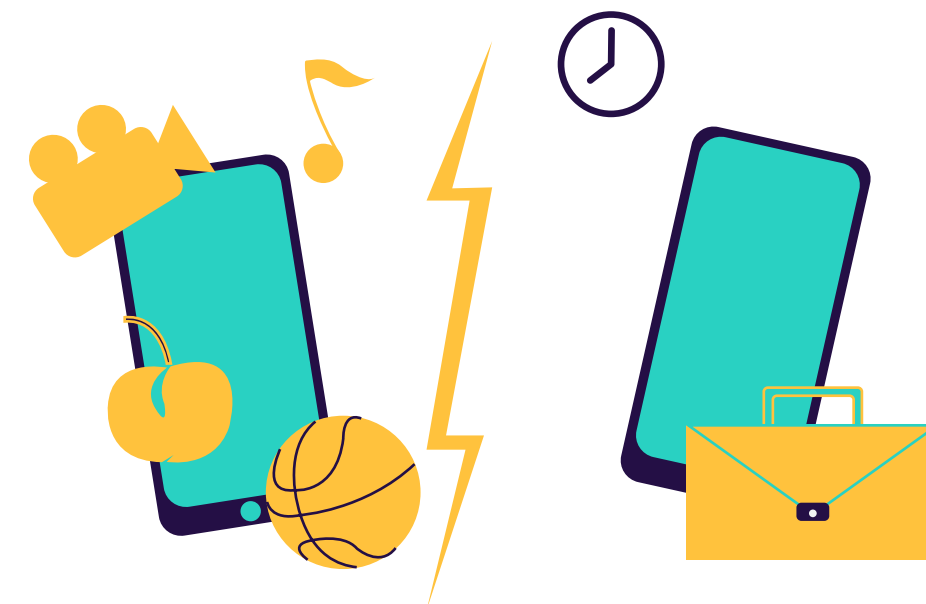


Comment récupérer au quotidien ?

- Je ne consulte pas mes messageries professionnelles en dehors des horaires de travail, que ces horaires soient fixés par mon organisation ou selon mon choix, afin de conserver une période de déconnexion pendant les moments où je ne suis pas censé·e être déjà ou encore en train de travailler.
- Pour favoriser mon endormissement et un sommeil de qualité, je réduis ma connexion le soir et, même en périodes exceptionnellement chargées, je ne regarde plus mes messageries professionnelles au moins 2 heures avant de dormir.
- Pour respecter les temps de déconnexion de tout le monde, je ne contacte jamais un·e collègue en dehors de ses heures de travail. En cas d'horaires de travail décalés, je programme l'envoi de messages à une heure ouvrée pour mes interlocuteur·rice·s.
- Pour réduire l'attraction du travail et les ruminations associées lorsque je suis chez moi, je range mes affaires professionnelles à un endroit spécifique dans lequel elles ne sont pas visibles.

Comment aider mes équipes à respecter des temps de récupération adéquats ?

- Le présentéisme et la connexion le soir sont favorisés par la valorisation des personnes qui travaillent tard et qui sont joignables à tout moment. Pourtant, ces comportements ne devraient pas être un exemple afin de respecter la déconnexion, le maintien durable de l'efficacité et de la santé de tou·te·s.
- Le télétravail rend les frontières entre vie professionnelle et vie personnelle plus floues. Pour faciliter le passage de l'une à l'autre et marquer leurs différences, il est important de ne pas comptabiliser les temps de transport comme des temps de travail, mais au contraire des moments pour s'adonner à des activités personnelles et des moments de coupure.
- Avoir un téléphone professionnel est une bonne solution pour permettre une déconnexion efficace en dehors des heures de travail, mais à condition de bien s'en servir. Il est ainsi important que l'organisation transmette les bons usages et clarifie les attentes liées à son utilisation.



Récupérer en dehors du travail

Faire plus de pauses

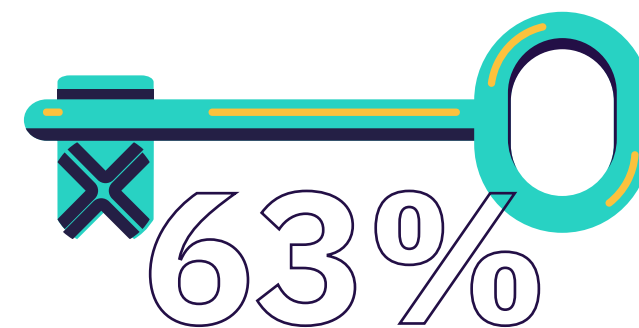


La meilleure des pauses, c'est d'être actif·ve, mais autrement.

Une situation du quotidien

Emmanuelle est souvent en visioconférence, et il peut même lui arriver de passer toute une journée à les enchaîner, sans faire de pauses. Elle dit que ça ne la dérange pas de travailler comme ça et que ça la motive puisque les projets avancent, mais elle sent quand même que cette organisation la fatigue beaucoup et qu'elle est moins attentive pendant les dernières réunions.

Chiffre-clé



des salarié·e·s ne prennent jamais plus de 10 minutes de pause par jour

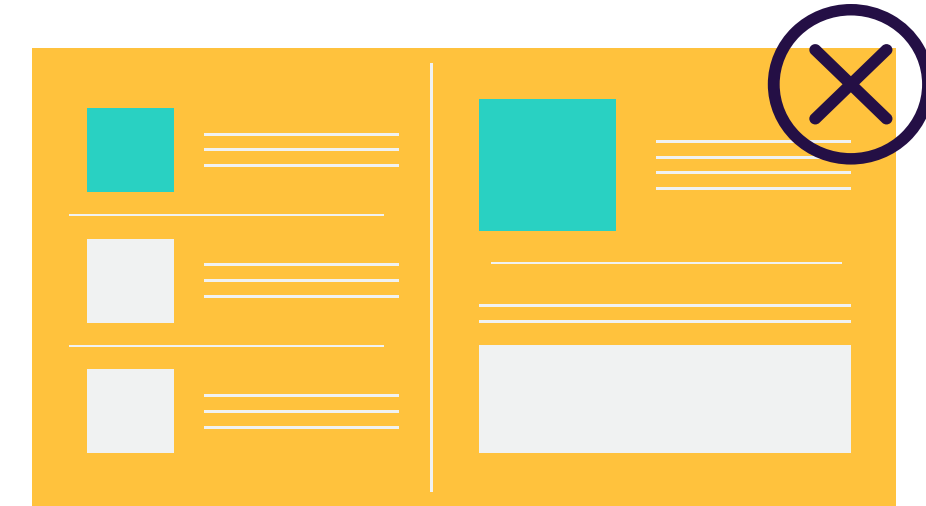
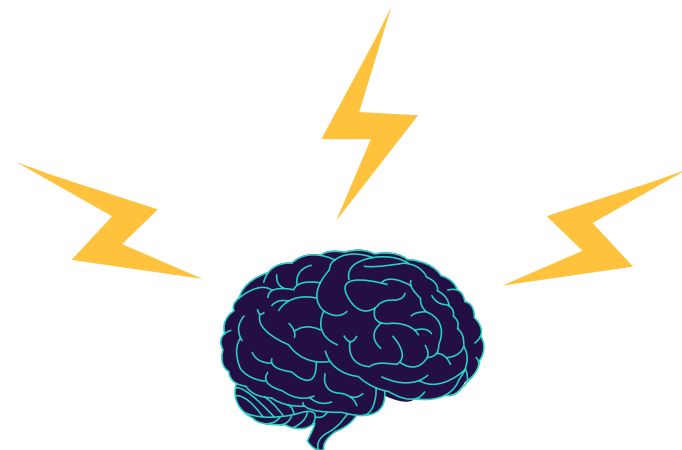
Qu'est-ce qu'une pause efficace ?

Après un certain temps passé sur une même activité, une fatigue mentale s'installe. Dans cet état, notre cerveau fonctionne moins bien : par exemple, notre temps de réaction augmente, notre précision diminue et nos décisions deviennent plus impulsives.

Malheureusement, il n'existe pas de système d'alerte dans le cerveau lorsque cet état survient, et nous n'avons pas conscience de cette diminution de nos performances. Il est donc essentiel d'empêcher son apparition !

Selon les sciences cognitives, deux mécanismes permettent d'expliquer l'apparition de la fatigue mentale. D'un côté, lorsque nous sommes sur une activité (comme lire ce livre blanc), notre cerveau engagerait un circuit neuronal spécifique. Avec le temps, les réseaux de neurones impliqués fatiguent et ce circuit a plus de difficultés à faire circuler les informations, impliquant une baisse de performance. De l'autre côté, notre motivation pour la tâche en cours diminuerait naturellement avec le temps. Nous sommes alors de moins en moins aptes à fournir des efforts pour terminer notre tâche, réduisant ainsi notre efficacité.

Dans tous les cas, faire une pause est LE remède pour réduire la fatigue mentale et ses effets. Il faut ainsi tout simplement arrêter la tâche en cours plusieurs minutes pour faire une autre activité ! En faisant une pause, on restaure les ressources de notre cerveau et on réaugmente notre motivation ; on peut ainsi recommencer plus tard cette même activité avec plus d'efficacité et d'entrain, en réduisant le risque d'erreurs.



Neuromythe



Faire une petite pause sur l'activité en cours pour regarder ses emails permet de diminuer la fatigue mentale.

Pourquoi c'est faux ?

Toutes les pauses ne se valent pas et ne permettent pas forcément de réduire la fatigue mentale. **La meilleure des pauses, c'est d'être actif·ve, mais autrement.** Il est donc préférable de s'adonner à une activité qui mobilise le cerveau d'une façon suffisamment différente de l'activité en cours : arrêter son travail pour parcourir ses messageries professionnelles n'est pas une pause efficace du point de vue du cerveau !

En effet, bien que varier légèrement d'activité puisse retarder l'apparition de la fatigue mentale, une fois celle-ci installée, il est important de faire une véritable coupure pour bien récupérer.

An illustration of a human brain in profile, colored in a dark blue/purple. It is surrounded by a light blue arc. Three yellow lightning bolts are positioned around the brain: one above, one to the left, and one to the right. On the far left, there is a vertical yellow bar with a repeating pattern of white 'X' shapes.

Que dois-je faire pour éviter la fatigue mentale ?

- Pour limiter l'apparition de la fatigue mentale, je change d'activités régulièrement, ou je fais une courte pause après avoir passé une heure sur une même tâche.
- Comme les pauses numériques sont la plupart du temps très similaires aux activités professionnelles du quotidien, pourquoi ne pas laisser mon téléphone à mon bureau pendant mes pauses, et faire plutôt une activité sociale ou de la marche ?
- Participer à une réunion est une activité très engageante pour notre cerveau et qui génère de la fatigue mentale. Pour réduire cette fatigue, et ainsi favoriser des discussions de qualité et une prise de décision optimale, j'invite mon équipe à planifier dans la mesure du possible des réunions de 50 minutes afin de ne jamais avoir à enchaîner deux réunions sans faire une pause.

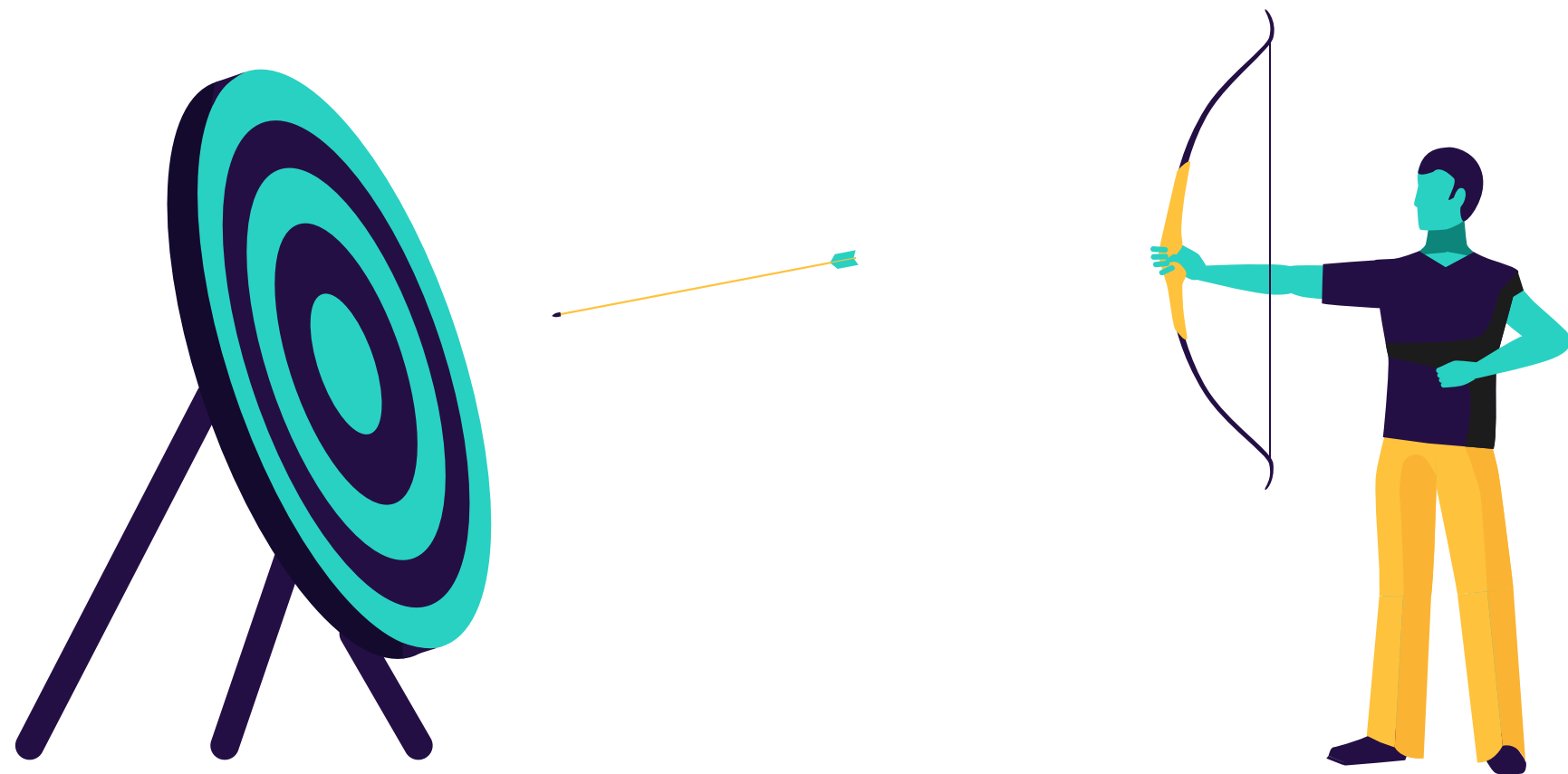
Comment aider mes équipes à réduire leur fatigue mentale ?

- Un des freins majeurs à la prise de pauses régulières est bien souvent la perception négative qui peut être associée (à tort) à cette pratique. Cette tendance pourrait s'inverser en ayant une vision partagée de l'importance des pauses, et du besoin d'en organiser au sein de sa journée de travail, notamment en promouvant des espaces et des activités dédiées.
- Souvent, les habitudes de pauses des salarié·e·s ne sont pas optimales car il n'existe pas d'espaces dédiés aux pauses. Proposer un lieu spécifique à proximité des espaces de travail est un bon moyen d'inciter les salarié·e·s à s'arrêter quelques minutes par jour.
- Les pauses efficaces sont rares car les salarié·e·s n'ont pas toujours d'alternatives à des activités numériques, qui souvent ne sont pourtant pas adaptées (recherches sur internet, messageries instantanées, etc.). Fournir des activités permettant de faire des pauses efficaces (jeux collectifs, activités physiques, etc.) permettrait de remédier à cet écueil.



Faire plus de pauses

Gérer ses objectifs de travail

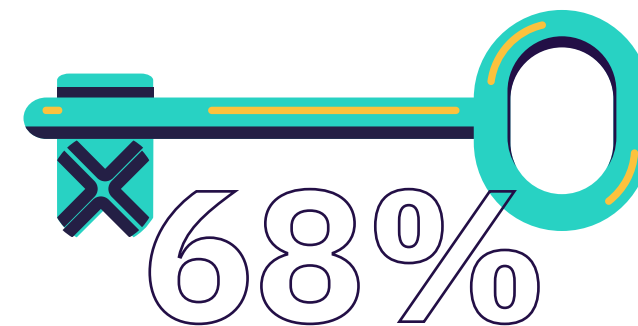


Notre cerveau n'est pas capable de faire efficacement plusieurs tâches en même temps.

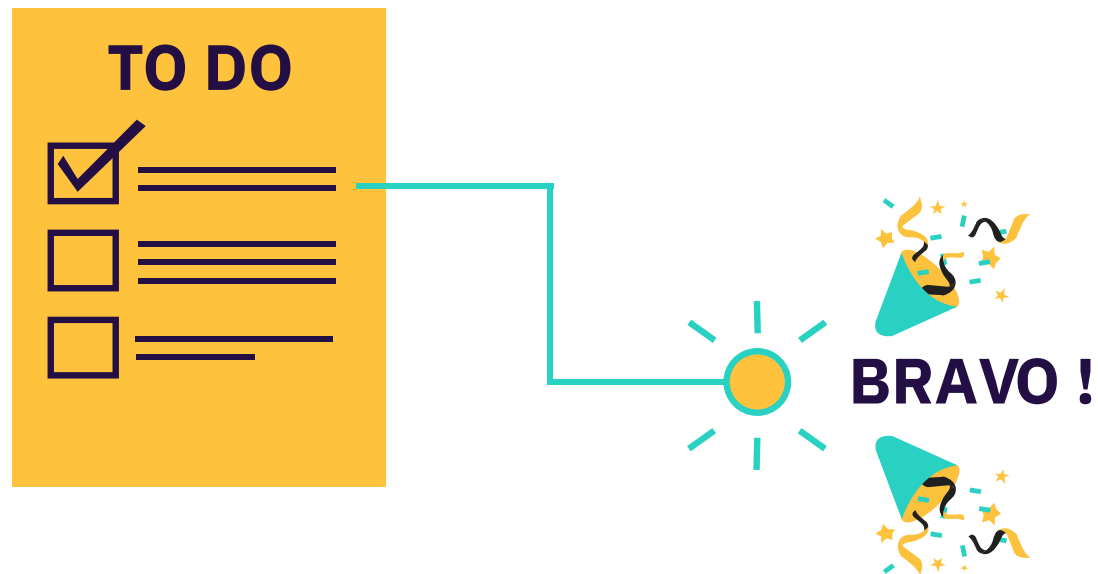
Une situation du quotidien

Samy vient juste d'intégrer une nouvelle équipe et a beaucoup de mal à hiérarchiser ses tâches. Dans son organisation quotidienne, il accomplit rapidement les tâches courtes et faciles pour être débarrassé, et s'applique à être très réactif en répondant immédiatement à toute nouvelle demande entrante. Cependant, il sent que ce mode d'organisation lui fait perdre beaucoup de temps car il a toujours plusieurs activités en cours et il commence à accumuler du retard sur certaines tâches pourtant importantes.

Chiffre-clé



des personnes déclarent qu'elles n'attendent pas de réponse immédiate lorsqu'elles envoient un email, mais sous 4h ou plus.



Comment mieux s'organiser pour être efficace ?

Quand nous achevons une tâche, notre cerveau active le circuit de la récompense, ce qui exerce une influence très positive sur notre bien-être et participe à augmenter notre motivation. Notre cerveau cherche régulièrement à obtenir ces récompenses et nous pousse ainsi à réaliser en premier les tâches qui nous apportent des récompenses immédiates. **C'est pourquoi nous avons tendance à réaliser en priorité les activités simples et rapides, plutôt que celles qui sont longues ou complexes.**

Cependant, ce mode de fonctionnement peut nous **mettre en retard** et nous empêcher d'atteindre nos objectifs de plus long terme, ou même ceux prévus sur la journée.

Nous gagnerions au contraire à mettre en place des stratégies plus efficaces de gestion des objectifs de travail : réaliser en priorité les tâches urgentes et importantes, programmer à plus tard les tâches non urgentes, et déléguer à d'autres les tâches urgentes si nous n'en avons pas le temps. En suivant ces recommandations, il est possible de facilement hiérarchiser ses objectifs de travail et les accomplir plus sereinement dans les temps impartis.

Neuromythe



On est plus efficace quand on fait plusieurs tâches en même temps.

Pourquoi c'est faux ?

Notre cerveau n'est pas capable de faire efficacement plusieurs choses en même temps, exception faite des activités très faciles ou très automatisées. **Nous ne pouvons ainsi pas réellement faire deux choses en parallèle : notre attention va uniquement alterner très rapidement d'une activité à l'autre, sans même que nous nous en rendions compte.**

Compléter deux tâches distinctes est donc plus efficace lorsque nous les réalisons l'une après l'autre plutôt qu'en parallèle. En effet, quand nous « papillonons », ce mode multi-tâche induit un grand nombre d'alternances pour notre attention, conduisant à une perte de temps et d'informations, alors même que ce mode de travail nous donne l'impression d'être plus efficaces ! Il vaut donc mieux éviter au maximum ce fonctionnement et préférer une concentration soutenue sur une seule activité avant de passer à la suivante. Cela peut passer par une meilleure gestion des outils de communication et des objectifs de travail.



Gérer ses objectifs de travail

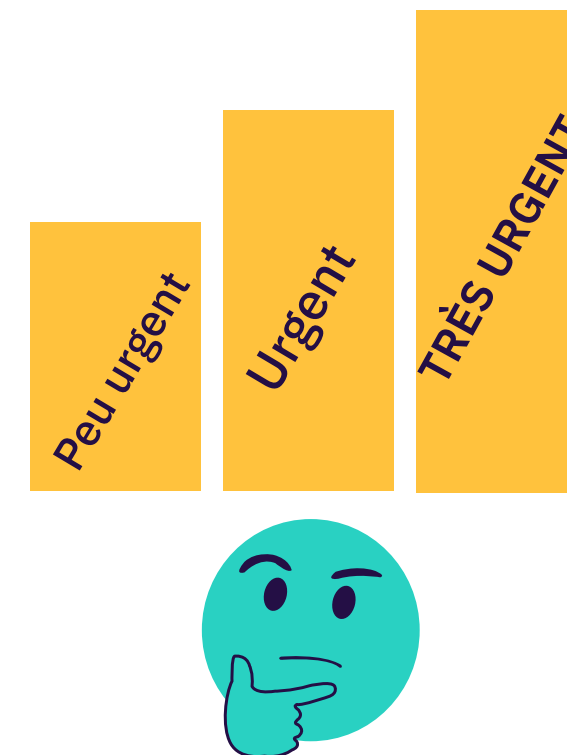


Que puis-je faire pour mieux organiser et prioriser mes tâches ?

- Pour faciliter la hiérarchisation de mes objectifs de travail, je les inscris sur une « to do list » (numérique ou physique), et j'essaye de leur donner une durée approximative de réalisation, entre 15 et 45 minutes par exemple.
- Quand je reçois un nouvel objectif de travail, je vérifie s'il nécessite que je m'interrompe, sinon je le planifie plus tard ou je le délègue à quelqu'un d'autre quand c'est possible.
- J'évite au maximum d'interrompre une activité pour en commencer une autre, afin d'éviter le mode multitâche et ses effets néfastes.
- La réunion en visioconférence étant propice au mode multitâche, je veille à couper mes autres moyens de communication et privilégie le mode plein écran pour rester bien concentré·e.

Qu'est-ce qui peut empêcher une bonne gestion des objectifs ?

- La hiérarchisation des objectifs est parfois difficile car des demandes peuvent être qualifiées d'urgentes de manière excessive. En effet, chacun·e a sa propre définition de l'urgence... Il est ainsi préférable de préciser un délai de réponse ou d'action attendue, pour communiquer une information précise à notre interlocuteur·rice.
- Le mode multitâche en réunion est favorisé par le fait que certaines personnes sont invitées alors qu'elles subissent déjà une grosse charge de travail, et/ou que leur présence n'est pas indispensable. Au moment des invitations, il faut donc s'assurer que la présence de tou·te·s les participant·e·s soit réellement justifiée.
- La multiplication des moyens de communication est une des causes du mode multitâche, car on peut recevoir de nouvelles demandes depuis plusieurs sources. Il faut ainsi repenser l'utilisation de ces outils, en décidant en équipe quel outil utiliser en fonction du besoin et du moment.



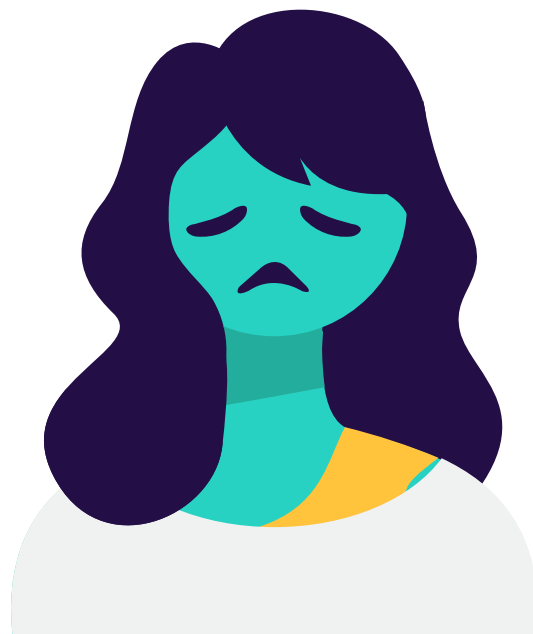
Chapitre 2

PRÉSERVER ET DÉVELOPPER SES RESSOURCES SOCIALES



Comprendre et gérer les émotions

Il est crucial de prêter attention à ses émotions, même au travail !



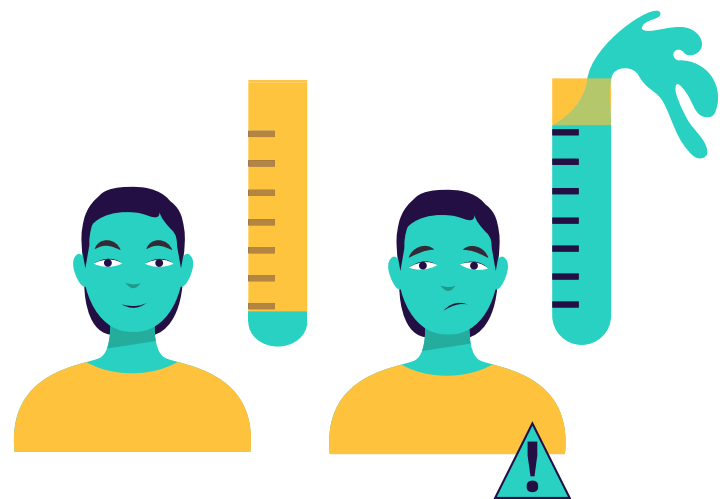
Une situation du quotidien

Omar est assez angoissé dans son quotidien de travail. Il a à cœur de bien faire son travail, et se sent parfois submergé par les échéances et les responsabilités qui se multiplient. Dans ces périodes de surcharge, il a l'habitude de se confier à ses collègues de travail dont il se sent assez proche puisqu'il travaille avec ces personnes depuis plusieurs années. En revanche, le nouveau manager d'Omar ne voit pas son comportement d'un très bon œil. Il redoute qu'à se focaliser sur ses émotions, Omar en perde de vue ses objectifs de travail. Son manager essaie donc régulièrement de le rassurer en lui disant qu'il n'y a pas de raison de tant s'inquiéter.

Chiffre-clé



des salarié·e·s déclarent être plus souvent « bouleversé·e, secoué·e, ému·e dans leur travail » qu'avant la crise sanitaire.



Pourquoi est-ce capital de comprendre et réguler ses émotions au travail ?

Joie, colère, dégoût, tristesse, peur, surprise... les émotions font partie intégrante de notre quotidien. Mais au juste, qu'est-ce qu'une émotion ? On définit une émotion comme une réaction soudaine, généralement intense et de courte durée, orchestrée par notre cerveau en réponse à un événement précis survenant dans notre environnement.

Nos émotions sont gérées par le système limbique, un réseau de régions au cœur de notre cerveau, et notamment par une région clé qui s'appelle l'amygdale. Nos réactions émotionnelles nous aident à réagir de façon adaptée, et pour mener à bien cette mission, notre système limbique est très réactif : il préfère déclencher une réaction émotionnelle, quitte à ce que cette réaction soit injustifiée, plutôt que d'attendre d'être sûr que la menace est réelle et risquer de réagir trop tard.

Ceci nous conduit parfois à nous sentir submergé·e par une émotion alors qu'aucun danger n'est avéré. Mais cette hyper-réactivité est précieuse, puisqu'elle permet à notre organisme de se mettre très rapidement en mouvement. Nos émotions jouent ainsi un rôle majeur et il est crucial d'y prêter attention, même au travail !

Les stratégies visant à masquer l'expression de nos émotions, ou à minimiser les émotions des autres, sont ainsi associées à des conséquences délétères sur le bien-être, sur la santé sociale et mentale, et donc sur le travail individuel et collectif.

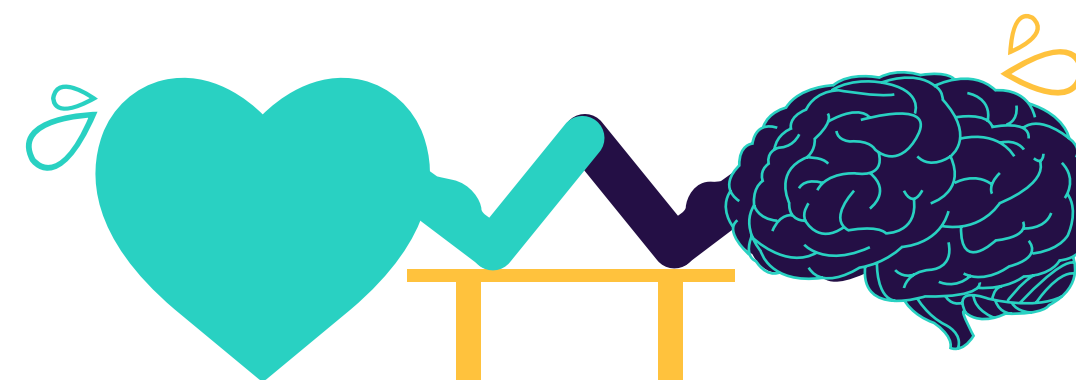
Neuromythe



Pour être rationnel·le, il faut se couper de ses émotions.

Pourquoi c'est faux ?

On entend souvent qu'émotions et raison ne font pas bon ménage, que pour pouvoir réfléchir clairement, il faut faire taire nos émotions. De telles croyances supposeraient d'une part que les régions du cerveau impliquées dans le raisonnement et dans les émotions ne communiquent pas entre elles, et que nos émotions ne peuvent affecter que négativement nos décisions. Or, ces régions fonctionnent en réseau, elles s'influencent l'une l'autre au quotidien. De plus, nos émotions accompagnent nos prises de décision, et nous permettent bien souvent de réagir rapidement de façon adaptée. Aujourd'hui, ces fausses croyances alimentent une culture de travail où les émotions ne sont pas bienvenues, sous prétexte qu'elles risqueraient de déborder si leur expression était encouragée. **Or, c'est précisément le fait de masquer ses émotions, de « faire bonne figure », qui peut faire augmenter la charge émotionnelle dans le cerveau et conduire à des phénomènes de débordement émotionnel.**



Quelles pratiques peuvent permettre aux salarié·e·s de mieux gérer leurs émotions ?

- Au travail, il est important de pouvoir bénéficier de sas de régulation émotionnelle, c'est-à-dire d'espaces-temps où nos émotions peuvent être librement exprimées à notre supérieur·e hiérarchique ou à nos collègues, être écoutées et bien accueillies.
- Parmi les stratégies de régulation recensées par la littérature scientifique comme ayant un effet bénéfique sur la santé mentale, et qui diminuent effectivement l'activité des régions limbiques, on peut par exemple citer la stratégie de verbalisation qui consiste à mettre des mots sur ses émotions en les exprimant à l'oral ou à l'écrit. **Pratiquer la verbalisation 15 à 30 minutes, 1 fois par semaine, pendant 1 mois, en écrivant dans un journal ou en s'exprimant auprès d'un tiers de confiance, permettrait de stimuler le système immunitaire, d'apaiser le rythme cardiaque, d'améliorer l'humeur et l'engagement.** Cependant, pour que naissent des sas de régulation émotionnelle au travail, il est nécessaire de bénéficier de relations sociales de confiance avec son·sa manager et avec ses collègues.
- En parallèle de cette auto-régulation, il est primordial que les déclencheurs « professionnels » des émotions des collaborateur·rice·s soient identifiés, et que l'organisation se mette en mouvement pour lever l'intensité émotionnelle qui pèse sur les individus et les équipes.

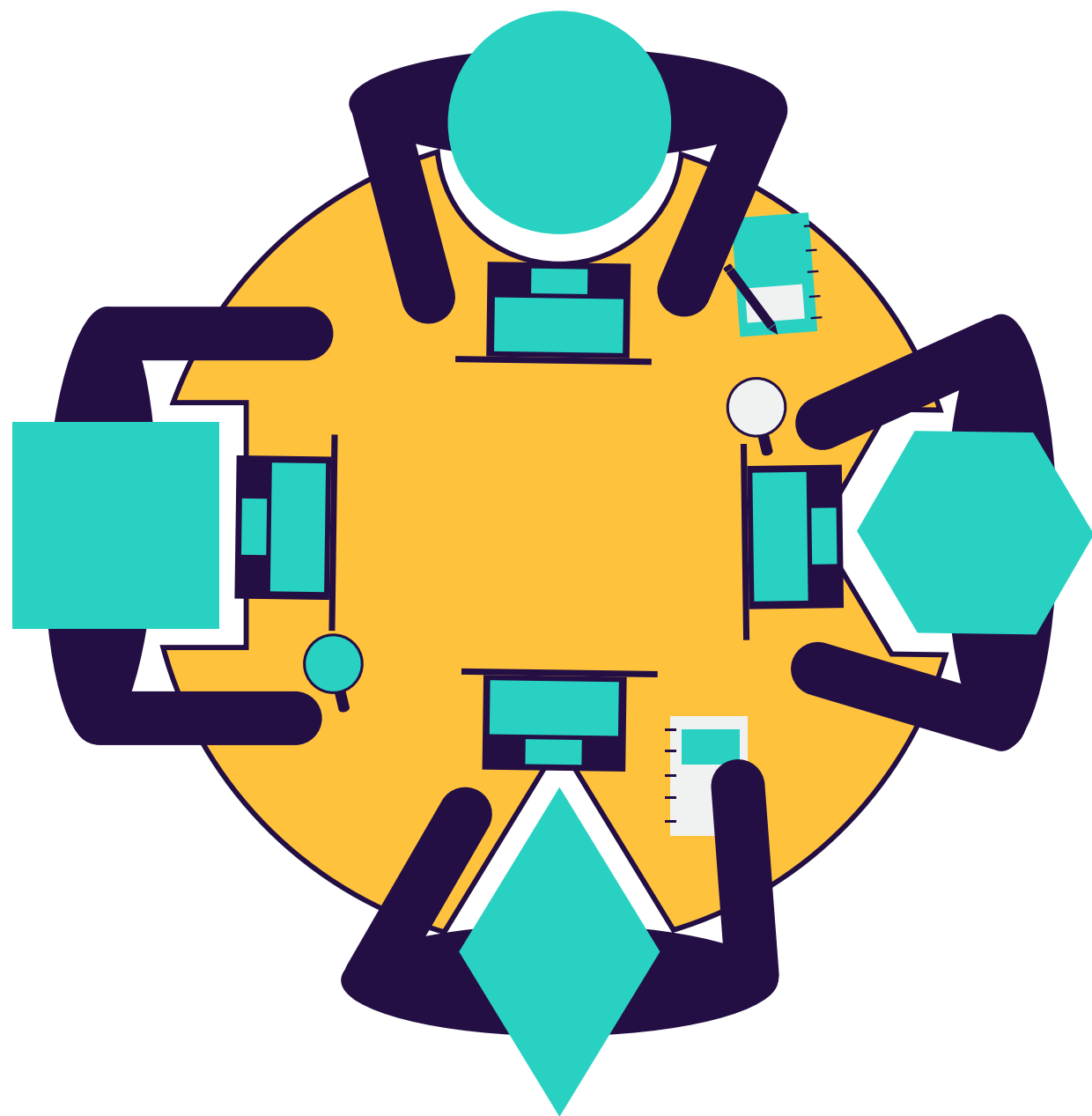


Qu'est-ce qui représente un frein à une meilleure gestion collective et individuelle des émotions au travail ?

- La gestion des émotions au travail n'est pas qu'une affaire de régulation individuelle. **Il est indispensable que des changements organisationnels se produisent afin d'alléger la charge émotionnelle qui pèse sur les individus et qui dégrade leur bien-être et la qualité de leur travail.**
- Une meilleure gestion des émotions au travail passe ainsi par une culture de travail et un management qui reconnaît et légitime la présence et l'expression des émotions au travail. Une direction qui diagnostique les sources d'émotions négatives et qui agit pour transformer les modes de travail et d'organisation envoie un signal fort et engageant à ses salarié·e·s. Un·e supérieur·e hiérarchique qui exprime ses émotions, et interroge celles de son équipe, permet aux émotions (notamment négatives) de lui être plus facilement et régulièrement partagées par son équipe, prévenant ainsi une accumulation nocive de charge émotionnelle.

Renforcer le sentiment d'appartenance

Quelques indices subtils suffisent parfois pour signaler un environnement peu accueillant



Une situation du quotidien

Adèle aime son travail. Elle est investie et essaie de faire son travail du mieux qu'elle peut même si parfois elle ressent un manque de soutien de la part de ses collègues, ce qui au fil du temps commence à lui peser. Les relations avec ses collègues sont cordiales mais un peu superficielles. En effet, elle se sent souvent en retrait et mal à l'aise lors des discussions informelles, surtout lors des déjeuners où les conversations s'orientent généralement sur les week-ends et les vacances en famille. Elle n'ose pas partager ce genre d'informations parce qu'elle est en couple avec une femme et craint de jeter un froid dans la conversation. Ses collègues, quant à eux-elles, pensent simplement qu'Adèle est réservée.

Chiffre-clé



des collaborateur·trice·s déclarent masquer une partie de leur identité au travail



Pourquoi le sentiment d'appartenance est-il si important ?

L'être humain a un besoin fondamental d'appartenance, c'est-à-dire d'être en lien avec les autres, d'appartenir au groupe et de sentir qu'il·elle fait partie intégrante du système qui les entoure. **Profondément inscrit dans notre cerveau, le besoin d'appartenance, lorsqu'il est satisfait, favorise notre bien-être et notre sécurité physique.** Développer et préserver le sentiment d'appartenance à l'entreprise de tou·te·s les collaborateur·rice·s est donc particulièrement important.

Toutefois, ce sentiment peut être plus difficile à satisfaire pour les personnes issues de groupes dit "minoritaires" ou pour les femmes. Il suffit parfois de la présence de quelques indices subtils pour signaler un environnement peu accueillant. Par exemple, si serrer d'abord la main à une personne blanche avant de la serrer à la personne noire également présente peut paraître anodin, les recherches ont montré que la répétition dans le temps de ce type de comportement avait un impact non négligeable sur la personne noire.

Au travers de ce type de comportement, tout comme dans la situation récurrente vécue par Adèle, on peut se sentir ignoré·e ou peu respecté·e dans notre identité, et in fine cela peut nous conduire à moins nous identifier aux autres, à éprouver moins de loyauté et à être moins enclin·e à coopérer avec le groupe qui nous a négligé·e, en plus des répercussions sur la santé physique et mentale.

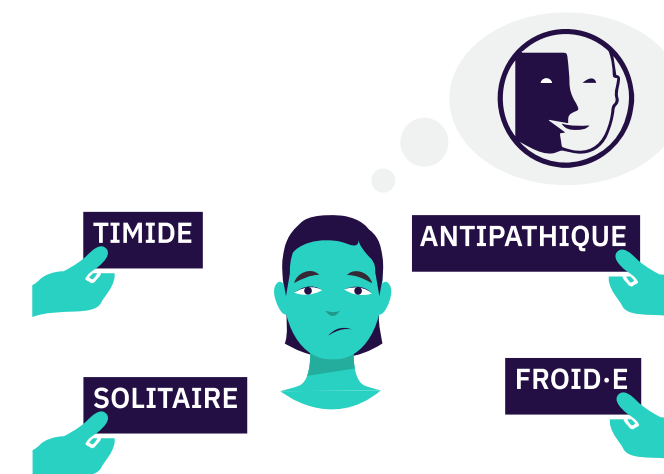
Neuromythe



"Il·elle est comme ça, c'est dans sa nature". Quand quelqu'un se comporte d'une certaine manière, par exemple en ne discutant pas lors du déjeuner, on a tendance à penser que cela vient de sa personnalité : elle est asociale.

Pourquoi c'est faux ?

Lorsqu'on observe le comportement des autres, on a spontanément tendance à expliquer ce comportement par la personnalité des individus. S'il parle peu, c'est parce qu'il est timide, si elle a réussi le pitch, c'est parce qu'elle est naturellement éloquente. Mais les recherches en sciences cognitives ont montré que **lorsqu'il s'agit des autres, nous avons tendance à attribuer une causalité interne plutôt qu'externe à leurs comportements, c'est à dire à surestimer les explications en termes de personnalité au détriment d'explications liées au contexte ou à la situation.** Autrement dit, le fait de ne pas parler au déjeuner pourrait tout aussi bien être lié au fait qu'on ne se sent pas à l'aise dans l'équipe, et réussir un pitch pourrait être dû aux nombreuses heures passées à s'entraîner.



Renforcer le sentiment d'appartenance

Comment agir de manière plus inclusive ?

- D'abord, lorsque nous constatons qu'un·e collègue est en retrait, on peut essayer d'identifier des causes liées au contexte ou à la situation avant d'en inférer un trait de personnalité définitif. De cette manière, on peut avoir un pouvoir d'action sur la situation et on n'enferme pas la personne dans un type de personnalité spécifique. On peut aussi aller discuter avec la personne lorsqu'elle est seule afin de lui témoigner son intérêt et lui donner l'opportunité d'échanger dans un contexte plus intimiste.
- Aussi, si nous avons l'impression de ne pas pouvoir être authentique au travail et de devoir cacher une partie de qui on est parce que le contexte n'est pas suffisamment sécurisant, on peut essayer de trouver à minima une personne avec qui on peut être soi-même. Se sentir soutenu·e, même par une seule personne, peut aider à se sentir mieux.

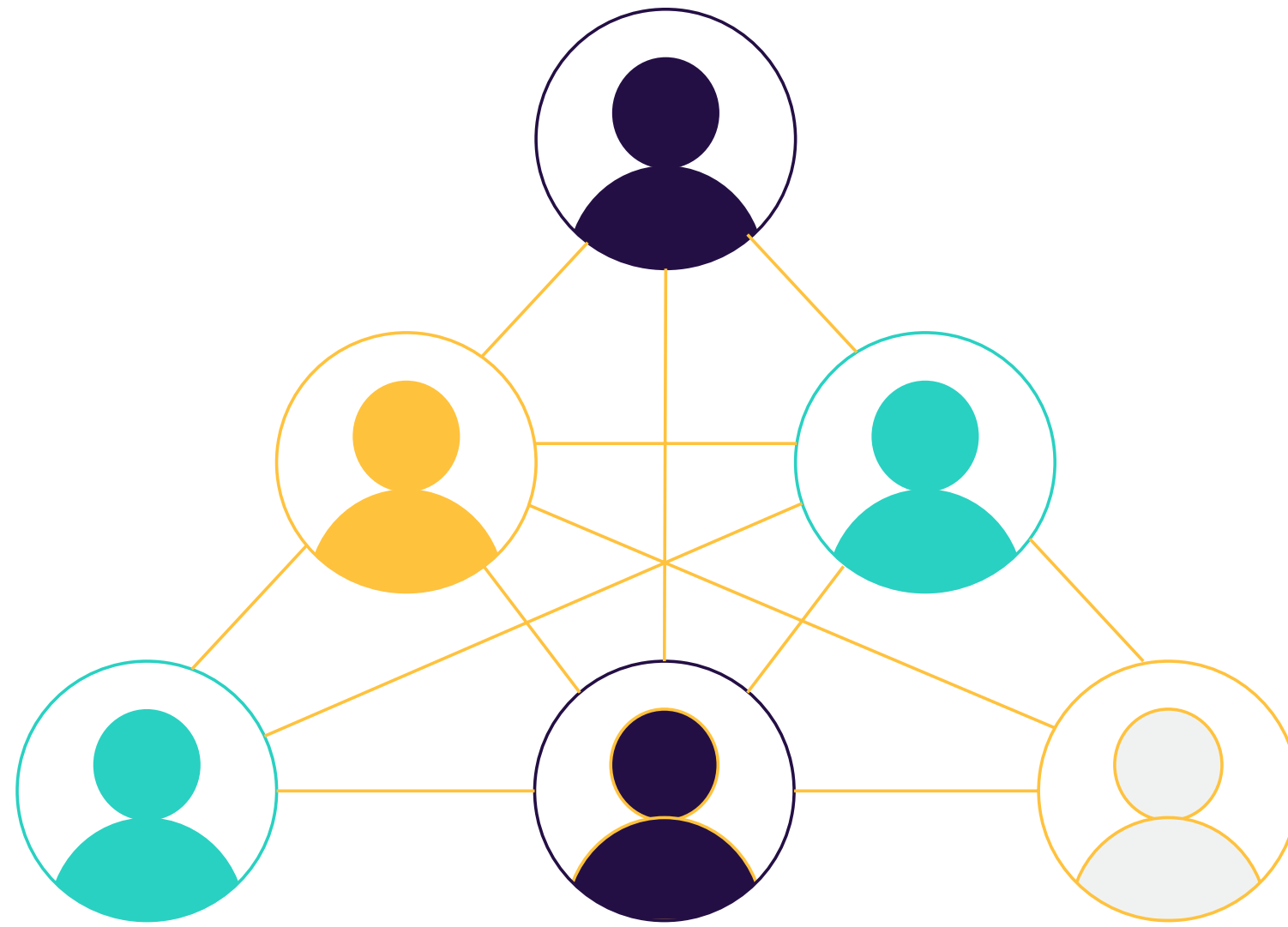


Comment favoriser un climat inclusif au sein de mon équipe ?

- En tant que responsable d'équipe, votre rôle est important car il détermine en partie la manière dont votre équipe va se comporter. Pour favoriser les comportements inclusifs au sein de votre équipe, vous pouvez énoncer le fait que vous valorisez la diversité, que la tolérance et le respect des différences sont des valeurs importantes pour vous. De cette manière, vous rendez visible le fait que les comportements inclusifs sont valorisés dans votre équipe, ce qui contribue à instaurer une norme inclusive. Bien sûr, il est important que vos comportements soient cohérents avec ce que vous énoncez, au risque de voir votre initiative discréditée.
- Enfin, il est important de protéger la sécurité psychologique des collaborateur·rice·s, c'est-à-dire le fait qu'il·elle·s se sentent à l'aise avec le fait d'être eux·elles-mêmes, sans craindre des conséquences négatives. Même si cela n'est pas toujours facile, maintenir une posture d'écoute, d'ouverture, d'accessibilité et de disponibilité favorise la sécurité psychologique de l'équipe.

Développer la cohésion sociale

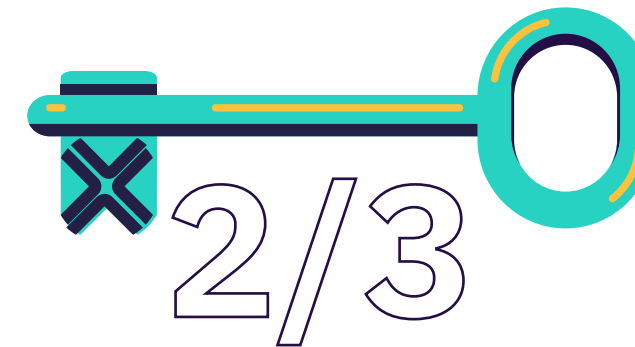
Il est primordial de lutter contre le sentiment d'urgence lié au travail pour faire activement de la place aux temps sociaux.



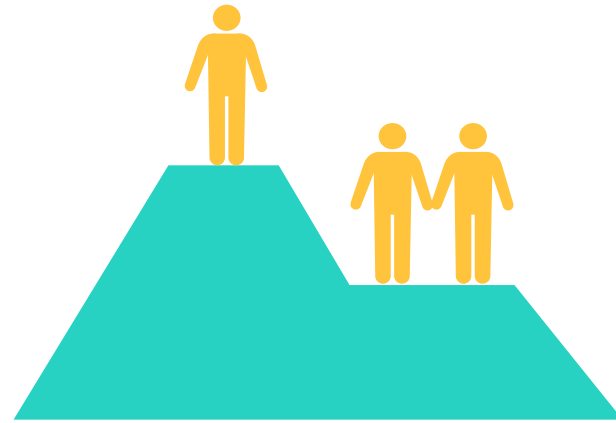
Une situation du quotidien

Sofia est manager d'une équipe qui travaille principalement en télétravail. Elle décide de manager à distance sans contraindre l'équipe avec des réunions ou points d'avancement réguliers, mais en se montrant toujours disponible par mail. Cette organisation lui permet d'être concentrée sur de longues plages horaires et d'atteindre plus facilement ses objectifs de travail, tout en laissant son équipe s'organiser librement. Pourtant, son équipe s'est récemment plainte du management de Sofia, de la distance qu'elle instaure et de son manque de soutien. Sofia trouve ces plaintes injustifiées, elle traite son équipe comme elle aimerait qu'on la traite.

Chiffre-clé



Jusqu'à 2/3 des supérieur·e·s hiérarchiques sont considéré·e·s comme la plus forte source de stress au travail.



La posture hiérarchique présente-t-elle un risque pour les relations sociales ?

L'humain est une espèce éminemment sociale : nous avons besoin du contact des autres, comme nous avons besoin de nourriture ou de lumière du soleil. Pouvoir bénéficier de liens sociaux de qualité favorise le bien-être, la santé mentale et physique, et même l'espérance de vie. **Au travail, le lien social aide les individus à tisser des relations de confiance, à lutter contre le stress, protège des conflits interpersonnels, et favorise le travail collectif.** Seulement, les salarié·e·s ne bénéficient pas toujours de conditions favorables à la création de lien social, notamment avec leur supérieur·e hiérarchique. Un des mécanismes qui pourrait expliquer cette distance qui peut se créer entre un manager et son équipe est que **le pouvoir tend à éloigner des autres** : lorsqu'un individu est en position de pouvoir, on observe d'une part un sentiment d'« auto-suffisance », qui se traduit par le sentiment de ne pas avoir besoin des autres et de pouvoir atteindre seul·e ses buts ; d'autre part, on observe une exacerbation des « biais égocentriques », qui conduit l'individu à être davantage focalisé sur son propre point de vue, et à plus difficilement prendre la perspective des autres. Ces mécanismes peuvent, en rendant les interactions plus rares et moins réciproques, déconnecter petit à petit un·e supérieur·e hiérarchique de son équipe et de ses besoins, la privant d'un nécessaire lien social.

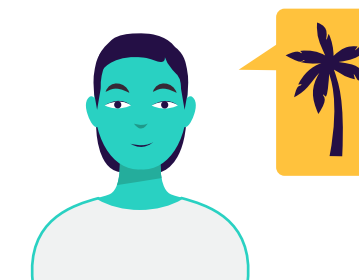
Neuromythe



Le lien social au travail est un bonus.

Pourquoi c'est faux ?

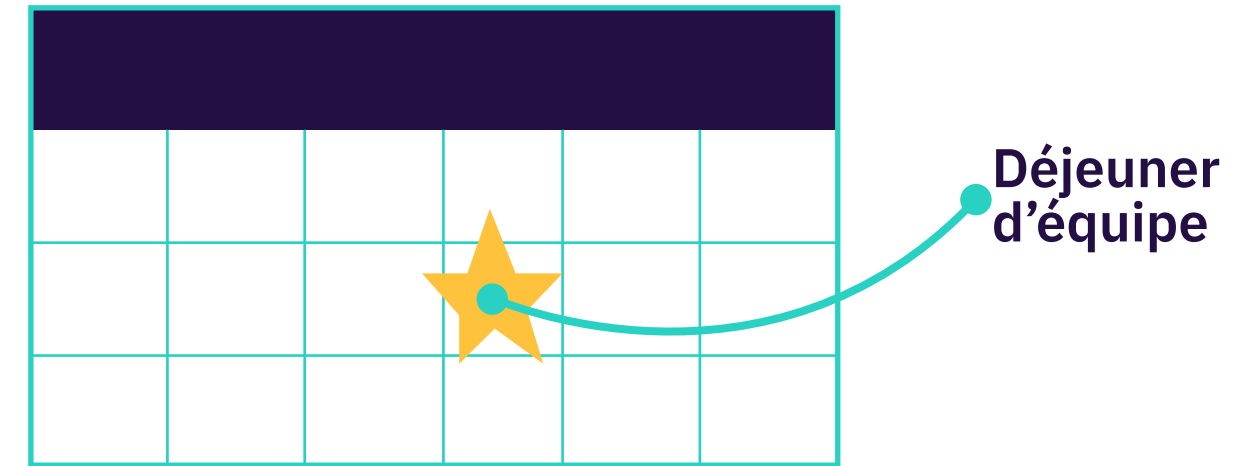
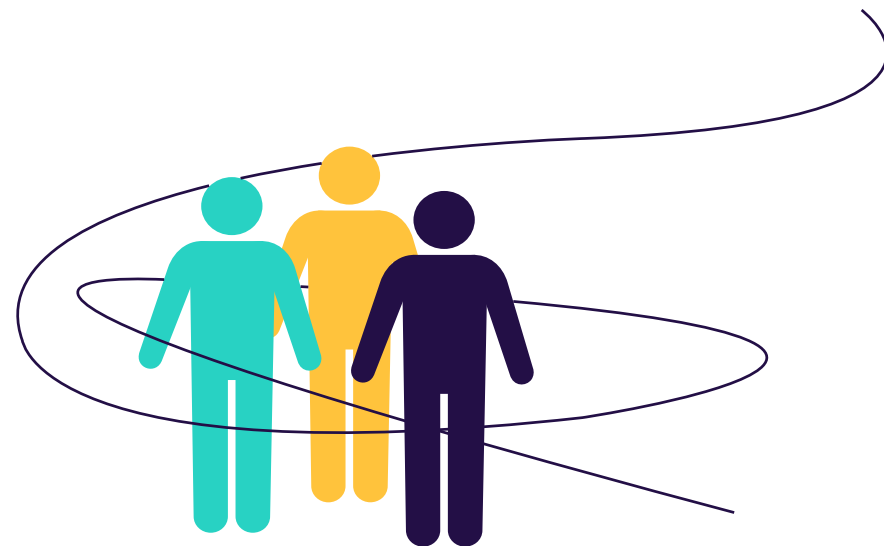
« On n'est pas au travail pour se faire des ami·e·s ». Telle est la croyance de bon nombre de managers et dirigeant·e·s qui pensent que les liens sociaux forts au travail sont tout au plus un bonus, mais en rien un impératif pour le bien-être et la qualité du travail collectif. Pour certain·e·s, dédier du temps aux échanges, notamment informels, peut être considéré comme une perte de temps. Or, les sciences cognitives établissent clairement que **le « capital social au travail » - c'est-à-dire les ressources sociales dans lesquelles les individus peuvent puiser au travail, qui leur permettent de se sentir soutenu·e·s, de s'entraider et se faire confiance - est à la fois prédicteur de satisfaction au travail et de qualité du travail collectif.** Il est ainsi essentiel de soigner le lien social au travail, et de le considérer comme une ressource clé, nécessaire à la vie d'une équipe de travail. Il est ainsi nécessaire de créer les conditions pour que des liens sociaux puissent se tisser si les individus le désirent, c'est-à-dire de créer un climat de confiance où chacun·e peut s'exprimer librement, apprendre à se connaître, partager ses émotions, s'entraider et se soutenir.



Développer la cohésion sociale

Quelles pratiques peuvent favoriser la cohésion sociale au sein d'une équipe de travail ?

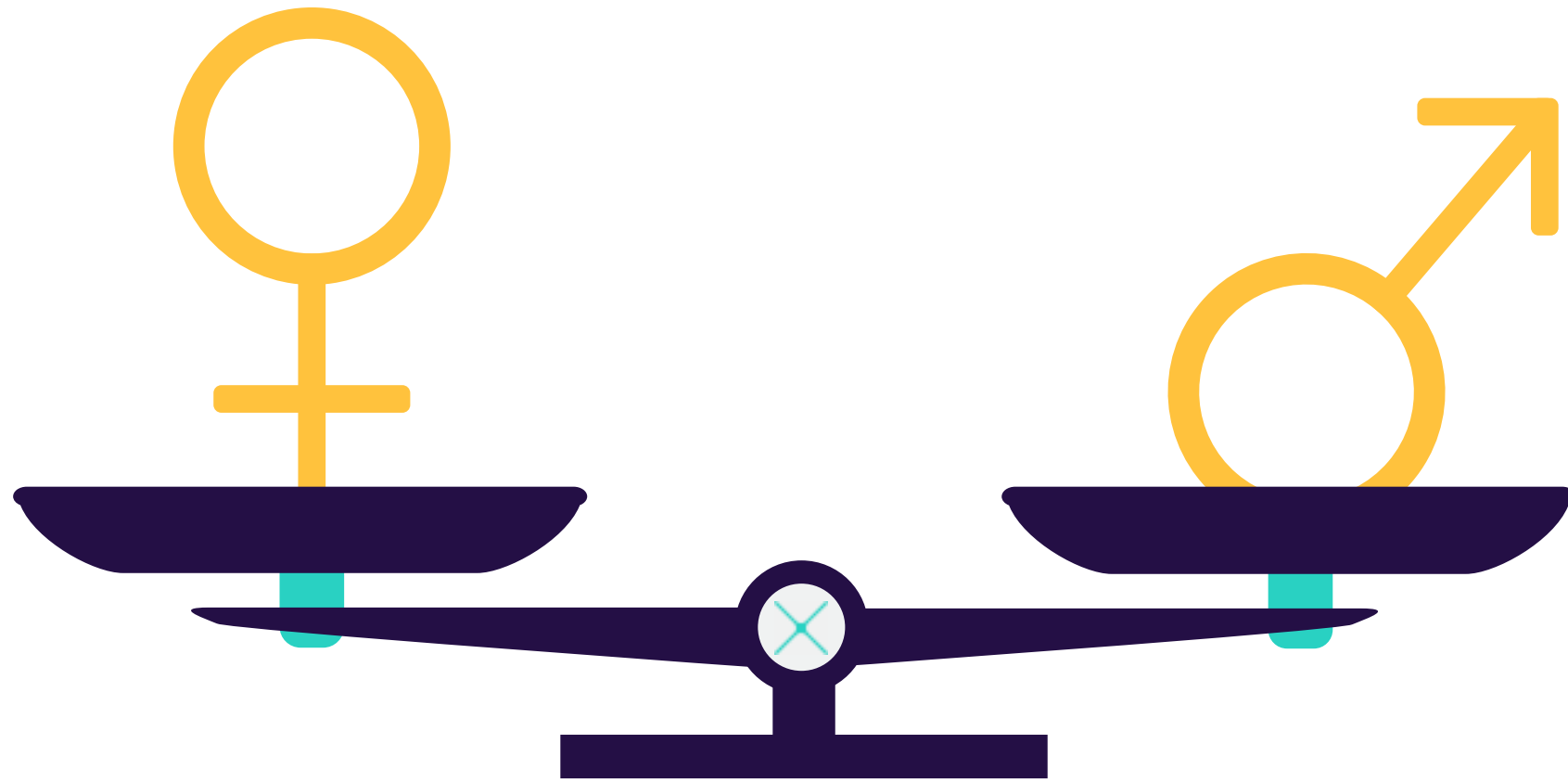
- Pour permettre au lien social de se tisser entre les membres de l'équipe, et avec le·la manager, il est d'une part capital d'apprendre à connaître les gens avec qui l'on travaille. Pour cela, ritualiser un temps d'équipe où l'on ne parle pas de travail, comme un déjeuner hebdomadaire, peut être précieux car cela permet aux échanges informels de prendre place (versus les limiter à 5 minutes en début de réunion). Mieux se connaître peut également être facilité en créant des binômes au sein des équipes, par exemple entre une personne nouvellement arrivée et une avec plus d'ancienneté. Enfin, il est également important que les managers puissent passer du temps avec chacun·e individuellement, pour comprendre finement leurs besoins (de reconnaissance par exemple) dans le travail, car répondre correctement à ces besoins est facteur d'engagement.
- D'autre part, il est important de partager des émotions, car cela favorise la cohésion sociale. Ainsi, prévoir des activités d'équipe ludiques, célébrer les succès de l'équipe, échanger régulièrement sur les difficultés rencontrées au travail, sera susceptible de renforcer le lien social dans l'équipe.



Quels efforts doivent-être fournis pour permettre au lien social de se tisser dans une équipe ?

- Pour que les conditions propices à la création de lien social dans une équipe se créent, il est nécessaire que le management soit convaincu que pouvoir tisser du lien social est fondamental pour la vie d'équipe, et la réussite du travail collectif. Et cela est aussi bien vrai entre collaborateur·rice·s qu'avec le·la manager. Bien souvent, les emplois du temps chargés peuvent pousser un·e manager à supprimer ou réduire les temps d'échanges informels, collectifs et individuels, pour libérer du temps. Il est toutefois important de lutter contre le sentiment d'urgence lié au travail pour faire activement de la place à ces temps sociaux, car le temps qu'ils permettent de gagner à moyen- et long-terme est significatif, au-delà des bienfaits interpersonnels. En effet, ne pas prêter attention aux besoins des collaborateur·rice·s réduit considérablement leur engagement et leur bien-être.

Favoriser l'égalité au travail

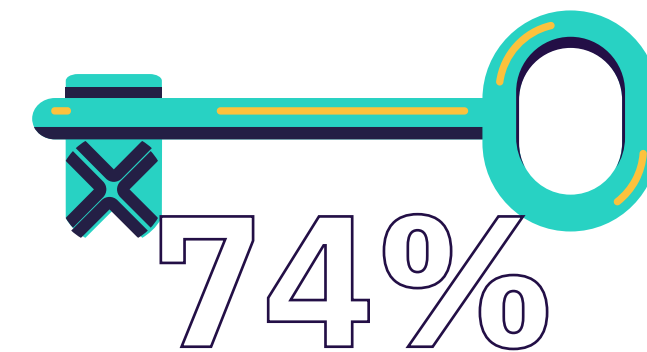


Nous avons tou·te·s un pouvoir d'action pour aller vers plus d'égalité

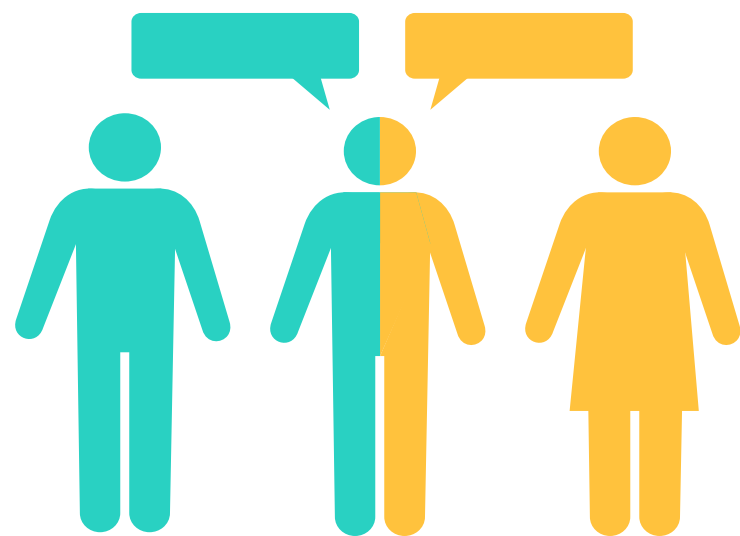
Une situation du quotidien

Sofia doit animer une réunion à fort enjeu de 17h à 18h. Quelques minutes avant le début de la réunion, elle précise à son collègue Romain qu'elle devra partir rapidement à la fin de la réunion parce qu'elle a un impératif. Sachant que Sofia a des enfants, Romain lui propose d'animer la réunion à sa place pour qu'elle puisse aller chercher ses enfants tranquillement. Sofia le remercie et refuse poliment. Elle se sent un peu déstabilisée par la proposition.

Chiffre-clé



des français·e·s considèrent que les femmes et les hommes ne sont pas traité·e·s de manière égale dans le monde du travail.



En quoi l'appartenance à un groupe social influence notre relation à l'autre ?

La capacité de notre cerveau à capter instantanément le genre des individus a des répercussions directes sur la manière dont nous nous comportons avec elles-eux. Au travers de certaines paroles ou certains comportements subtils, nous transmettons à l'autre des attentes sur la manière dont il·elle doit se comporter en tant que femme ou homme, et cela souvent à notre insu. Si ces règles implicites pèsent sur les épaules de tou·te·s, leurs conséquences en contexte de travail restent généralement plus défavorables aux femmes. Par exemple, transmettre implicitement l'idée que les femmes ont pour rôle de s'occuper des enfants peut avoir un impact important sur la performance des femmes au travail. Parce qu'il ne communique pas de prime abord le message que la place des femmes est d'être à la maison (et pas au travail), comme peut le faire un sexisme affiché, ce type de comportement ne permet pas d'attribuer à du sexisme le sentiment désagréable qu'il déclenche. Des pensées intrusives menaçantes, telles que des doutes sur ses capacités et sur l'estime de soi, sont alors particulièrement présentes, venant occuper une partie des ressources cognitives à disposition pour accomplir la tâche. La performance des femmes s'en trouve alors diminuée, ce que l'on n'observe pas lorsque le sexisme est clairement hostile.

Au travail, les micro-comportements d'exclusion participent à freiner l'avancée des femmes dans leurs carrières de manière tout à fait invisible.

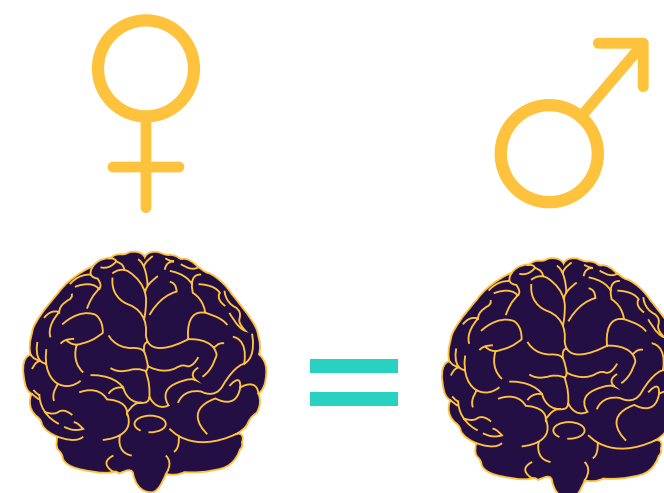
Neuromythe



“Le cerveau des femmes et des hommes est différent.”

Pourquoi c'est faux ?

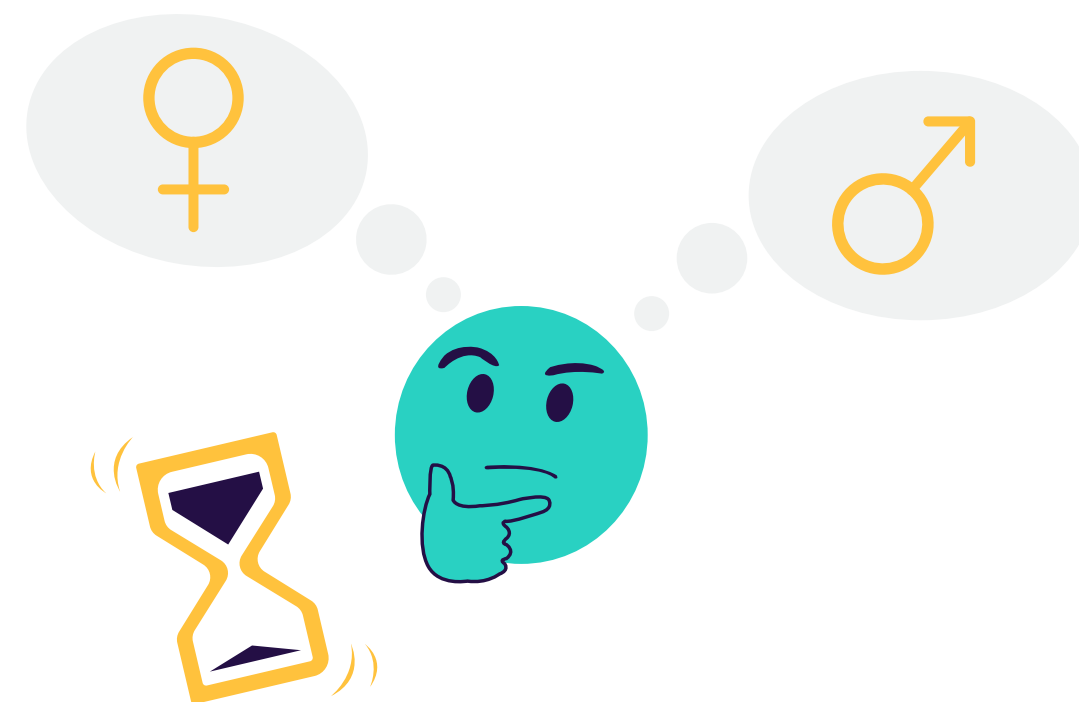
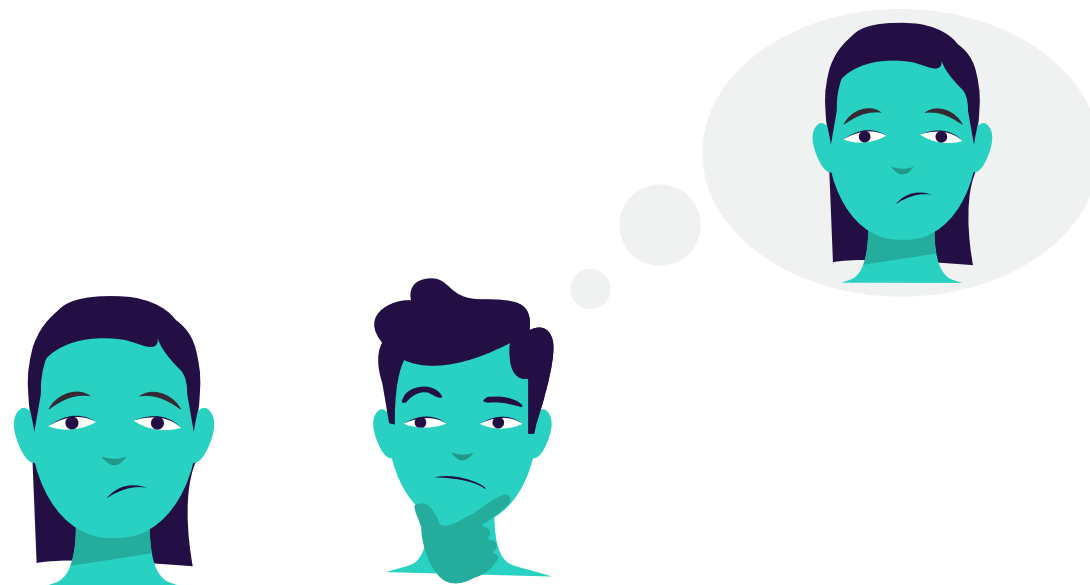
La croyance selon laquelle les femmes et les hommes ont un cerveau différent n'est pas nouvelle. À l'Antiquité déjà, les femmes étaient considérées comme étant inférieures dans leurs capacités intellectuelles et cognitives justifiant dès lors l'éviction des femmes de la gouvernance de la cité. Depuis le 19ème siècle, l'avènement des neurosciences pour étudier le cerveau a été l'occasion d'étudier minutieusement les potentielles différences liées au sexe. Les résultats indiquent que si certaines régions du cerveau sont en moyenne plus volumineuses chez les femmes que chez les hommes et vice-versa, le cerveau reste très similaire entre les femmes et les hommes. Il est en réalité impossible d'inférer le sexe d'une personne à partir de la structure ou du fonctionnement de son cerveau, et cela même pour un·e neuroscientifique averti·e. En définitive, la capacité de notre cerveau à être modelé en fonction de nos expériences et de notre environnement, mécanisme appelé **plasticité cérébrale**, prime largement sur les différences qui existeraient entre les cerveaux des hommes et des femmes.



Favoriser l'égalité au travail

Que puis-je faire pour favoriser l'égalité au travail ?

- Lorsque vous proposez de l'aide à une personne au travail, il est préférable de proposer de l'aide axée sur les outils qui lui permettront de devenir autonome plutôt que de l'aide axée sur la dépendance, c'est-à-dire en résolvant directement le problème à la place de la personne. Cette manière d'agir ne permet pas à l'autre de devenir autonome mais le·la contraint à être dépendant·e de vous.
- La prise de perspective est une stratégie efficace pour réduire l'influence des stéréotypes sur nos pensées et nos comportements. Essayez de vous mettre à la place de l'autre en imaginant comment la personne en question se sent dans la situation, comment cela l'affecte et ce qu'elle peut ressentir. De cette manière, vous développez votre empathie envers la personne.



Quels sont les freins aux progrès en matière d'égalité ?

- L'un des freins à l'avancée de l'égalité entre les femmes et les hommes est l'impression qu'on ne peut pas faire grand-chose à l'échelle individuelle. Pourtant, nous sommes tou·te·s malgré nous plus ou moins vecteur·rice·s de stéréotypes et de normes de genre, notamment parce que ces comportements revêtent parfois une cape d'invisibilité rendant difficile leur identification. **En aiguisant votre regard, en imaginant comment se serait passée telle ou telle situation si cela avait été une personne d'un autre genre, vous pouvez participer à l'effort collectif en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes.** En fin de compte, notre motivation interne à réduire ces inégalités peut être un accélérateur majeur, mais ce choix reste bien sûr à votre propre discrétion.
- Le stress et le manque de temps, très présents au travail, sont des facteurs qui facilitent le recours à des stéréotypes et des *heuristiques* de jugement. Lorsque vous devez prendre une décision complexe, il est important de créer des « bulles » de travail au sein desquelles le temps et le stress sont maîtrisés au maximum.

APPRENDRE À APPRENDRE ET À TRANSMETTRE



Apprendre de ses erreurs

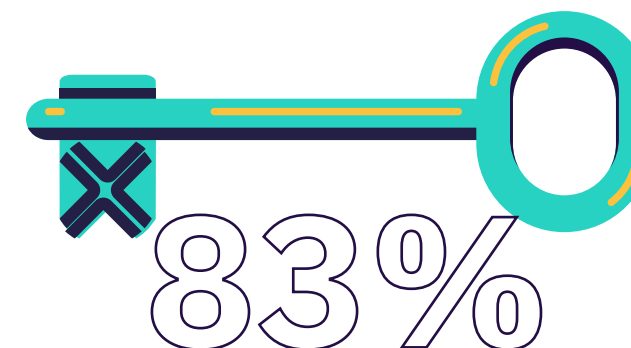


Faire des erreurs en apprenant offre l'occasion de progresser.

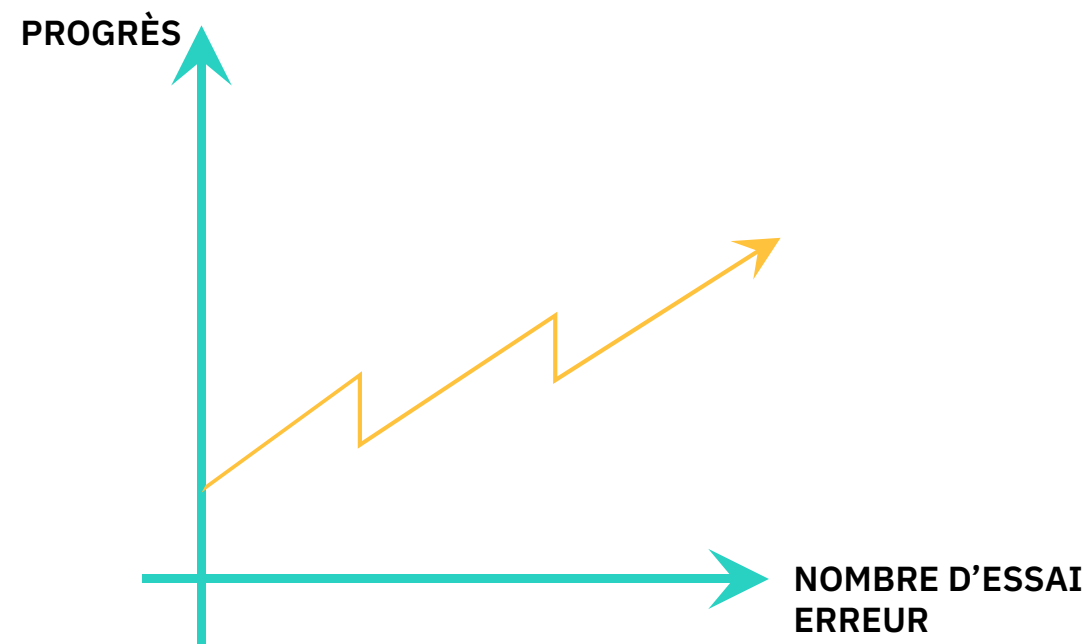
Une situation du quotidien

Minh est une personne motivée par son travail mais reconnaît ouvertement qu'elle préfère rester dans sa zone de confort et demande à faire des tâches qu'elle maîtrise vraiment bien. En effet, les rares fois où elle a tenté de sortir de sa zone de confort, elle a commis des erreurs qu'elle a eu beaucoup de mal à accepter car elle s'est sentie incompétente. Pour éviter de nouvelles déceptions, elle évite les situations qui risquent de générer à nouveau des erreurs, quitte à évoluer moins vite sur son poste...

Chiffre-clé



des français·e·s considèrent que l'on
« dévalorise trop souvent les per-
sonnes qui vivent un échec »



L'erreur comme opportunité d'apprentissage:

Toute tentative d'apprentissage est source d'erreurs, c'est un processus naturel par lequel on peut construire une expertise dans le temps, à force de répétition et de correction des erreurs. Le problème n'est pas de faire des erreurs, bien au contraire, mais c'est de savoir comment en faire une occasion de progresser.

Se confronter à des situations qui sortent de notre zone de confort doit être envisagé comme l'occasion de développer de nouvelles compétences et non comme le risque de commettre des erreurs.

De nombreuses recherches en sciences cognitives ont montré l'importance de se mettre dans des situations de « test » pour mettre nos connaissances et savoir-faire à l'épreuve et ainsi mieux identifier ce qu'on ne maîtrise pas suffisamment, tout en mettant également la lumière sur ce que nous maîtrisons bien. Ces situations font office d'auto-évaluation pour suivre l'évolution de nos compétences au cours du temps. Ce processus ne peut se faire correctement sans l'apparition de retour d'informations, ou « feedback », pour accompagner la correction des erreurs et ainsi favoriser la mise à jour des compétences en cours d'acquisition. Il est ensuite possible de déployer des stratégies complémentaires pour continuer de monter en compétences, non pas en luttant contre l'apparition des erreurs, mais en les corrigeant.

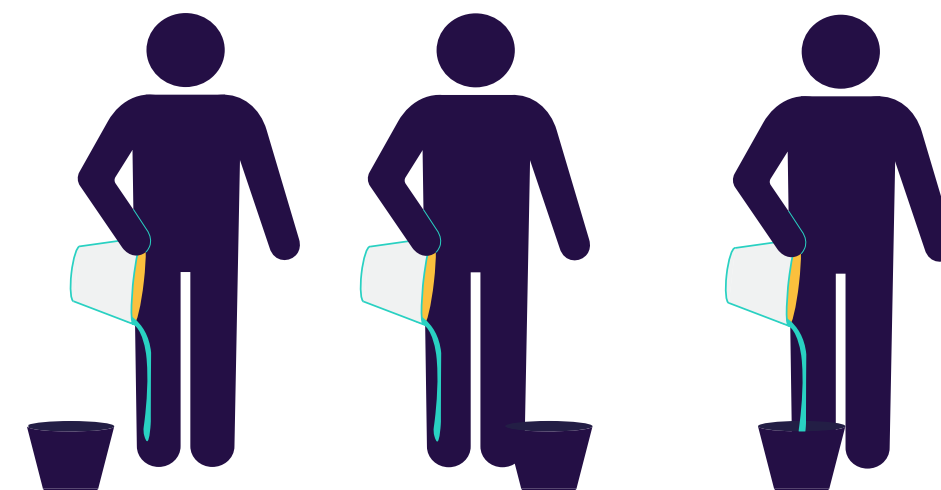
Neuromythe



Qu'importe le contexte dans lequel une erreur est commise, elle est le signe d'une incompétence. En situation d'apprentissage, l'erreur est démotivante et doit donc être évitée.

Pourquoi c'est faux ?

Il est quelques fois possible d'apprendre sans passer par l'erreur, mais l'erreur est une puissante opportunité d'apprentissage pour notre cerveau. **Depuis notre plus tendre enfance, nous procédons par essai-erreur pour comprendre notre environnement, et ce sont les erreurs qui sont source d'apprentissage.** Le système éducatif, et par extension le milieu professionnel, sanctionne l'erreur plutôt que de la valoriser en tant qu'opportunité de progresser, d'appréhender les limites de nos compétences et ainsi de trouver des leviers et des axes de formations pour y remédier.



Apprendre de ses erreurs



Comment mieux gérer les erreurs dans son quotidien de travail ?

- Il est important de ne pas rester focalisé·e sur un échec, en regardant également ce qui est bien maîtrisé pour calibrer avec justesse ce qu'il reste encore à améliorer.
- Les erreurs peuvent effectivement devenir source de démotivation si nous n'avons aucun levier pour les surmonter ou si ces leviers paraissent inatteignables. Il est important de créer des opportunités de partage des erreurs avec ses pairs, pour stimuler le soutien mutuel dans leur résolution et faire émerger collectivement des pistes de correction.
- Ne pas réussir du premier coup est fréquent, car développer de nouvelles compétences demande du temps et de l'entraînement.

Que faut-il prendre en compte pour voir l'erreur comme un outil de progression ?

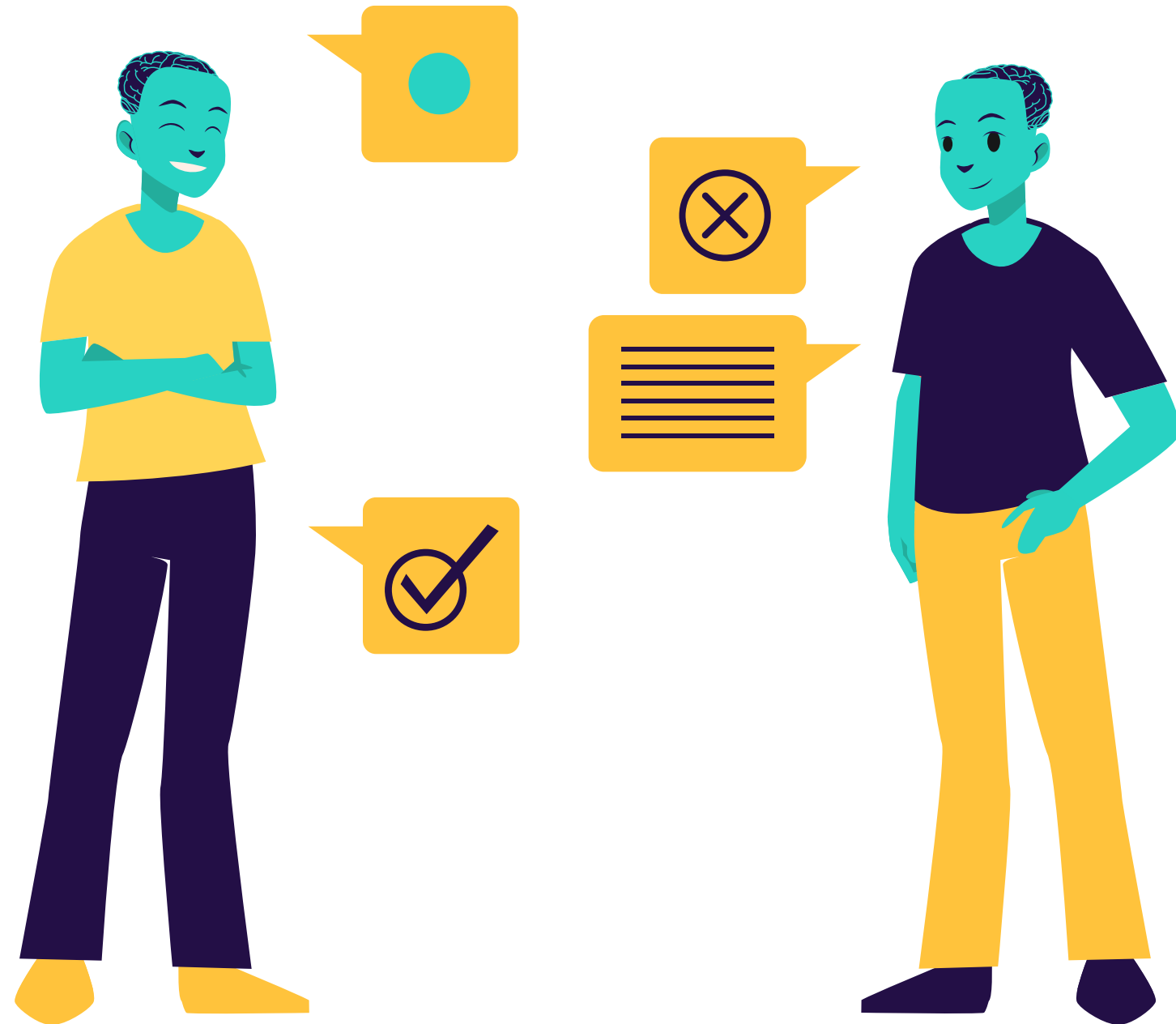
- Si la mentalité partagée par le collectif de travail est de considérer l'erreur comme le signe d'une incompétence, cela peut générer un tabou et empêcher les individus de parler librement de leurs erreurs et de leurs besoins d'accompagnement pour les corriger et progresser.
- Les occasions d'apprendre individuellement ou collectivement suite aux erreurs commises ne sont pas courantes, il faut créer ces occasions ! En créant le cadre pour transmettre du feedback régulier, cela permet de décomplexer la communication autour des erreurs.
- Il est important d'utiliser le feedback comme un outil véritablement constructif, où l'on échange autour d'un retour correctif ou des pistes d'amélioration, et non pas comme un simple outil de confirmation ou d'invalidation du travail accompli.



Apprendre de ses erreurs

Guider l'apprentissage par le feedback

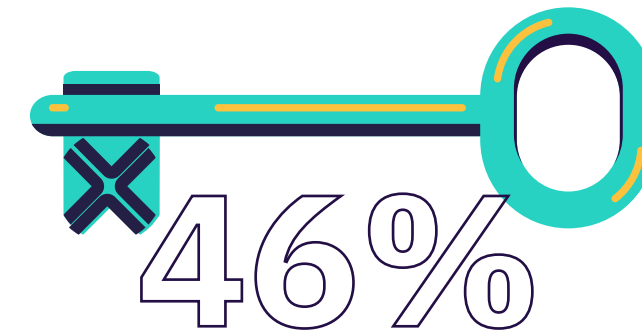
Multiplier les sources de feedback est un levier puissant pour renforcer de nouvelles compétences.



Une situation du quotidien

Pour évoluer sur son poste, Sacha suit une formation professionnelle durant plusieurs semaines. L'équipe de formation propose des mises en pratique des nouvelles compétences sous forme d'analyse d'un dossier client. Sacha se prête à l'exercice en mobilisant toute son énergie sur une première version. L'heure des retours correctifs arrive, un formateur explique à Sacha qu'il n'a pas répondu correctement à l'objectif de l'exercice, il le reformule et propose à Sacha de faire une nouvelle tentative. Sacha sort de sa séance de formation assez frustré, il n'a pas de leviers concrets pour réussir cette deuxième version.

Chiffre-clé

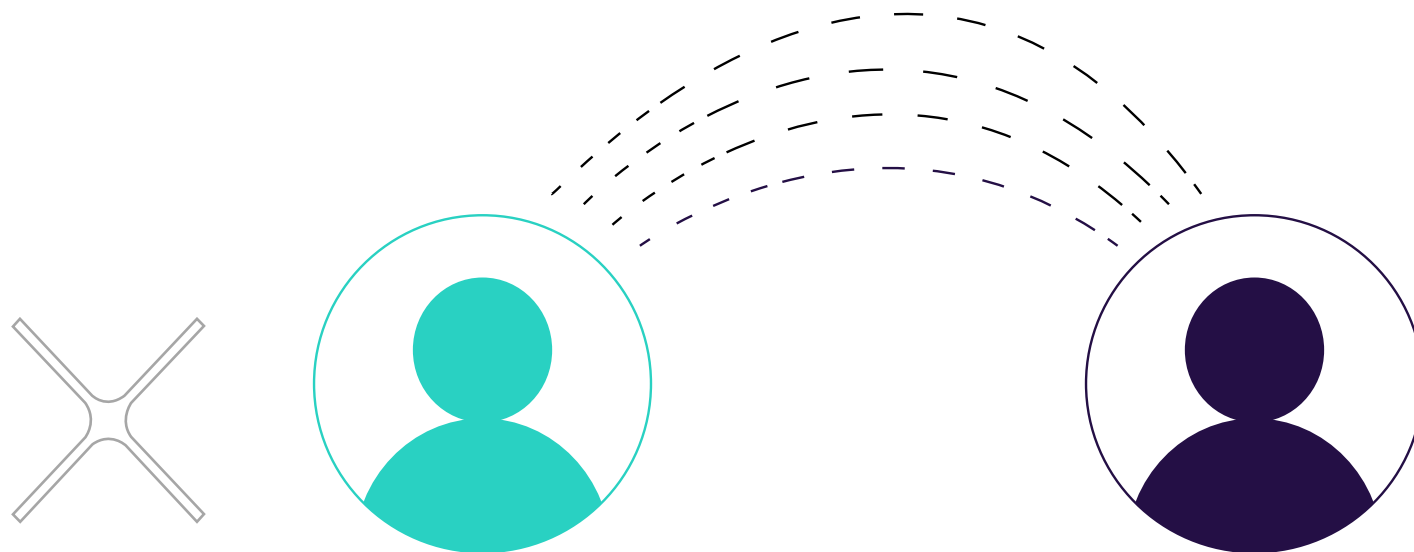


des salarié·e·s qui reçoivent des formations estiment qu'il y a un trop grand manque de suivi dans le temps et d'accompagnement.

Les bénéfices du feedback pour apprendre au quotidien

Le retour d'informations, ou **feedback** en anglais, est un levier puissant pour progresser et renforcer les connaissances et savoir-faire. La qualité de ces retours a un impact majeur pour continuer une action et la mener à terme avec succès.

Sur le plan cognitif, le retour d'informations sur une action en cours sert à évaluer le résultat ou la méthode employée, ce qui aide notre interlocuteur·rice à améliorer sa réponse à un problème et obtenir un résultat plus proche de l'objectif de départ. Autrement dit : **il est important d'explicitement les étapes qui vont permettre de mieux faire, tout en laissant de l'autonomie**. Et la recherche montre que ces bénéfices sont observés que le retour soit positif ou négatif. Alors qu'un retour négatif et correctif va permettre la détection d'erreurs et la planification de nouvelles actions, le retour positif détaillé va susciter l'activation du circuit de la récompense dans notre cerveau et ainsi créer un désir de renouveler une action jugée réussie. Dans tous les cas, le retour guide notre interlocuteur·rice tout en lui laissant de l'autonomie dans la réalisation de l'action.



ERREUR 404

COMMENT FAIRE ?

✓/lu

Neuromythe

FAUX

Il est suffisant de dire à une personne en situation d'apprentissage ce qu'elle n'a pas réussi pour lui permettre de refaire mieux. Lui en dire trop reviendrait à lui donner la réponse, voire à l'infantiliser !

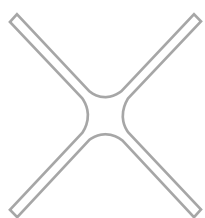
Pourquoi c'est faux ?

Il est important de ne pas confondre une appréciation et un retour d'informations, car seul ce dernier guide l'apprenant vers de nouveaux objectifs. **La validation ou l'invalidation d'une action, autrement dit donner un retour positif ou négatif, n'est que la première étape du retour à faire sur une action réalisée.** Ce qui va véritablement aider l'apprenant·e, c'est l'identification précise de ce qui lui reste encore à améliorer, l'objectif visé, et la procédure à employer pour l'atteindre.



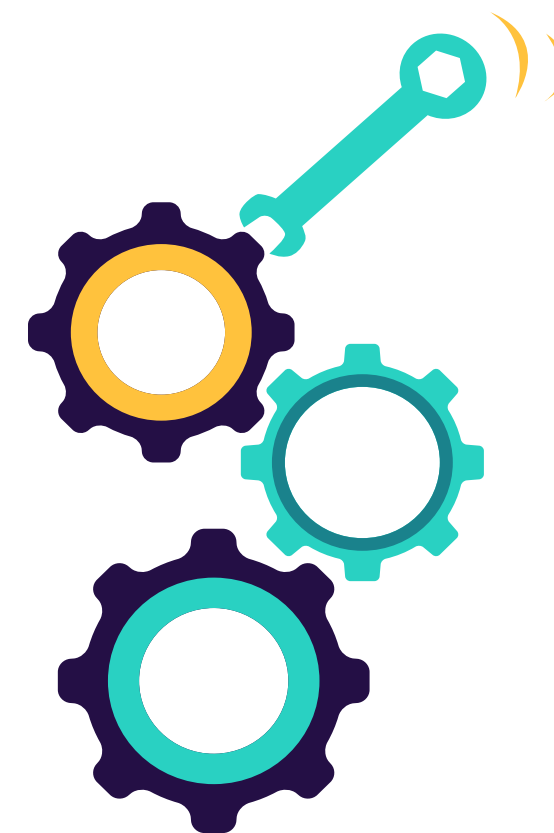
Comment mettre en place des feedbacks efficaces ?

- Il est essentiel d'être attentif·ve aux besoins de retours d'informations de notre entourage professionnel et d'y répondre avec des actions concrètes, tel la mise en place d'un recueil et suivi des difficultés rencontrées, et l'organisation de points réguliers pour les traiter.
- Il est important de faire un retour constructif au plus proche de la réalisation d'une tâche, plutôt que de généraliser et donner des conseils à un niveau trop global.
- Pour être utile, un retour d'informations destiné à surmonter un problème doit être préparé en amont et doit répondre à une demande de la part de la personne en situation d'apprentissage.



Quels sont les écueils à éviter ?

- Le même retour correctif fait à deux personnes différentes n'aura pas forcément le même effet. Rester attentif·ve à l'état de réceptivité de la personne en face de vous et personnaliser vos retours d'informations est important.
- Même si laisser de l'autonomie à une personne que l'on encadre dans sa progression part d'une bonne intention, la laisser sans outils pour avancer suite à un élément mal compris ou une action mal effectuée peut réduire sa motivation et sa progression.
- A l'inverse, lorsque l'on souhaite guider la personne vers une nouvelle tentative, il est important de lui permettre de se tester et mettre en pratique ses connaissances, quitte à ce qu'elle fasse de nouveau des erreurs.



Adopter un état d'esprit dynamique

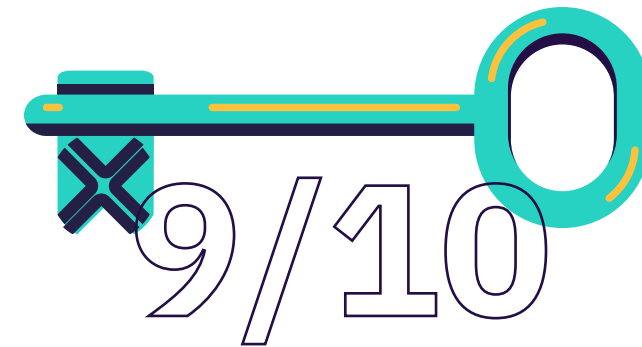


L'évolution des compétences demeure perpétuellement possible grâce au phénomène de neuroplasticité.

Une situation du quotidien

Au sein de son équipe de travail, Nadège est la personne avec le plus d'ancienneté : beaucoup de ses collègues récemment recruté·e·s sont tout juste sorti·e·s des études supérieures. Ce renouvellement est très stimulant car cela diversifie les compétences de l'équipe. Ces nouveaux membres questionnent régulièrement le *statu quo*, en proposant de nouvelles méthodes et outils afin d'améliorer la conduite des projets. Mais pour Nadège, cette situation est déroutante car elle se sent dépassée par l'arrivée de ces nouveaux outils et méthodes dans son quotidien et ne se sent pas capable de se former : elle a oublié ce que c'était d'apprendre !

Chiffre-clé



9 français·e·s sur 10 considèrent que la formation est un moyen efficace pour acquérir de nouvelles compétences, évoluer et progresser dans sa vie professionnelle.



Croire que l'on peut apprendre et progresser

L'état d'esprit fixe correspond à la croyance selon laquelle nos compétences et notre degré « d'intelligence » ou de « talent » seraient des caractéristiques fixes, ne pouvant s'améliorer avec le temps. Cette vision déterministe du degré de compétence est liée à l'idée, malheureusement partagée collectivement, que nous possédons des dons de façon innée ou au contraire qu'ils nous feraient défaut, de manière irréversible. Cet état d'esprit constitue un véritable frein à l'apprentissage, et se traduit par des affirmations du type : « je suis trop âgé·e pour apprendre ceci » ou « j'ai toujours été mauvais·e dans ce domaine ».

Pourtant, **la recherche en science cognitives appliquées à l'apprentissage a montré l'importance d'un ingrédient essentiel pour réussir : c'est la croyance dans sa capacité à améliorer son expertise sur un sujet et à apprendre de nouveaux savoir-faire.** Et cette progression est le fruit de l'effort, de la persévérance et de l'entraînement par essai-erreur. Cet état d'esprit dynamique, ou de croissance, prône donc que l'évolution des compétences demeure perpétuellement possible, notamment en interaction avec les compétences de nos pairs. L'échec n'est plus vu comme une incapacité immuable mais comme une opportunité de progresser.

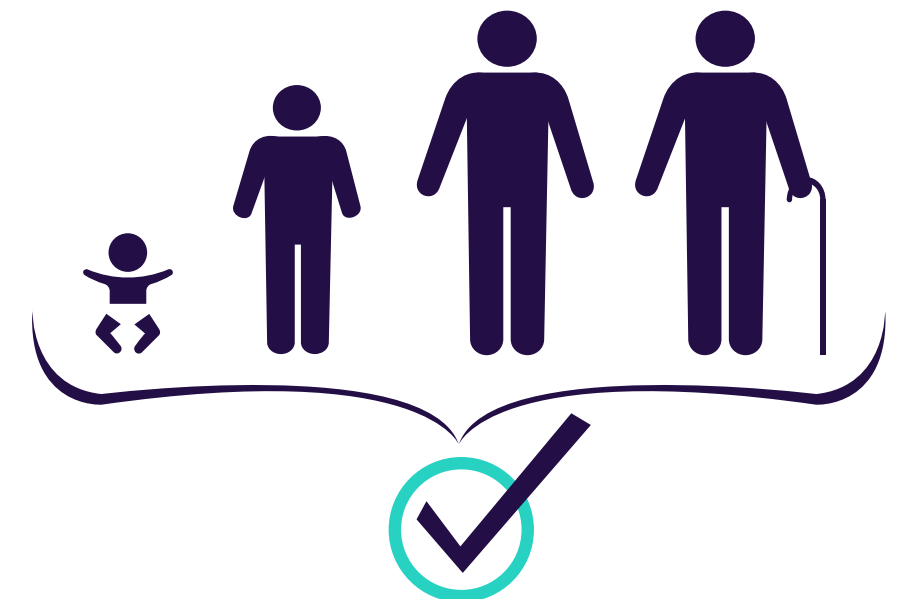
Neuromythe

FAUX

Passé un certain niveau d'expérience, voire un certain âge, il n'est plus possible de développer de nouvelles compétences et connaissances.

Pourquoi c'est faux ?

Le mécanisme cérébral sur lequel repose nos apprentissages, reste inchangé toute notre vie et continue de fonctionner en vieillissant, et ce même quand nous avons déjà accumulé beaucoup d'expérience dans un domaine. **C'est la plasticité cérébrale, autrement dit la capacité de notre cerveau à se remodeler physiquement à la suite d'une expérience ou d'un apprentissage.** Apprendre transforme notre cerveau, tout au long de notre vie, et ce processus est universel !



Adopter un état d'esprit dynamique

Comment adopter un état d'esprit dynamique au travail ?

- Il est important d'envisager notre expertise dans un domaine comme le reflet d'un entraînement permanent non lié à un certain niveau d'intelligence.
- Passer de l'état d'esprit fixe à dynamique, c'est donc passer du postulat que « je ne suis pas bon·ne et ne le serai jamais » à « je ne suis pas ENCORE bon·ne et je vais le devenir ! ».
- Les formations, mais également le partage d'expériences avec les collègues et la réalisation de nouvelles missions qui sortent de notre quotidien, sont des occasions à saisir pour s'améliorer en continu.
- Dépasser l'état d'esprit fixe, c'est aussi prendre conscience de ce qu'on appelle la neuroplasticité, le processus cérébral par lequel chaque expérience vécue « reconfigure » nos connexions neuronales, telle une empreinte qui transforme notre cerveau.



Quels sont les points de vigilance à prendre en compte ?

- Avoir vécu des situations d'échecs à répétition dans un domaine peut altérer le passage vers un état d'esprit dynamique, il est donc important de pouvoir se confronter de nouveau à des situations de réussite, qui valorisent les compétences acquises par l'effort et aujourd'hui pleinement maîtrisées.
- En contexte professionnel, le passage vers un état d'esprit dynamique peut être difficile à l'échelle de l'individu. Les organisations ont donc un rôle fort à jouer pour promouvoir le développement des compétences à l'échelle collective.

Favoriser le désir d'apprendre en continu

Créer le sentiment de progression et la réussite dans l'apprentissage déclenche et maintient la motivation à apprendre.

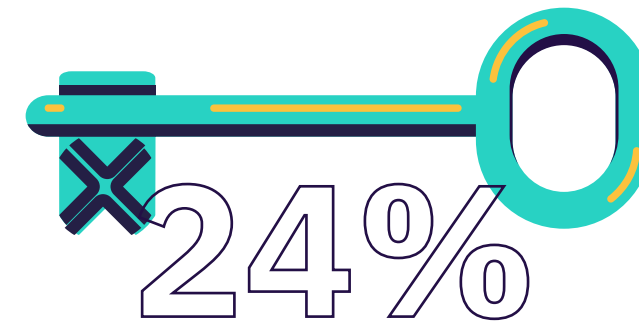
MONTÉE EN
COMPÉTENCES



Une situation du quotidien

Marina est cheffe de service et souhaite favoriser la mise en place de plusieurs nouveaux outils dans les équipes. Des formations e-learning qu'elle trouve de qualité sont déjà identifiées et elle aimerait s'assurer que les équipes s'en emparent le plus tôt possible. Le problème c'est que certaines personnes sont plus difficiles à motiver que d'autres, et Marina anticipe déjà de fortes réticences. Elle réfléchit à la meilleure façon d'inciter ses équipes à suivre les formations...

Chiffre-clé



des professionnel·le·s de la formation ne mesurent pas le degré d'engagement des apprenant·e·s. Quand cela est fait, les 2 critères les plus utilisés sont le taux de complétion et la satisfaction.



Déclencher la motivation par la réussite

La motivation, cette « énergie » qui nous pousse à agir, est un processus cognitif complexe qui nécessite plusieurs facteurs pour se déclencher et se maintenir dans la durée. Dans un contexte de formation continue, les moyens de générer la motivation chez des personnes qui ont déjà des compétences d'un certain niveau est un véritable défi !

Les travaux en sciences cognitives ont décrit deux composantes dans la motivation. La première composante est appelée *motivation extrinsèque*. Elle conduit à l'action à travers une circonstance extérieure, qu'elle soit d'ordre coercitif ou social, en permettant soit d'obtenir une récompense ou approbation, soit d'éviter une réprimande ou une conséquence négative. La seconde composante est appelée *motivation intrinsèque* et conduit à l'action uniquement par l'intérêt, le plaisir et la satisfaction que l'individu y trouve, sans attente de récompense externe. C'est cette motivation intrinsèque qui est favorisée lorsque l'on a le sentiment de progresser et de réussir lors d'un apprentissage. **Et cette composante intrinsèque est en général insuffisamment stimulée au profit de la composante extrinsèque, alors qu'elle joue un rôle primordial dans le maintien de la motivation.**

La clé serait donc de choisir et construire les formations qui favorisent au maximum la réussite des apprenant·e·s et le sentiment de progression. Et cette réussite est dépendante de plusieurs ingrédients tels que l'effort déployé par l'individu pour apprendre, l'utilisation de stratégies efficaces, l'apport de feedbacks riches et réguliers, l'explicitation de buts de maîtrise tangibles, et enfin le bon niveau de difficulté des contenus de formation.

Les bénéfices qui découlent de cette réussite sont multiples : maîtrise de nouvelles compétences utiles pour son quotidien de travail, sentiment d'efficacité, autosatisfaction, reconnaissance des collaborateur·rice·s et supérieur·e·s hiérarchiques, ou tout simplement du plaisir ! Et ce sont ces bénéfices qui vont générer la motivation à se former davantage.



Neuromythe

FAUX

La motivation ne peut pas venir des individus eux-mêmes, il faut une source extérieure qui va les inciter à se former, soit sous forme de récompenses ou de pénalités.

Pourquoi c'est faux ?

Les récompenses et pénalités peuvent avoir une efficacité au début pour lancer la machine, mais elles ne sont pas suffisantes pour générer un cercle vertueux entre effort, réussite, et motivation. En réalité, la recherche en sciences cognitives montre que la solution la plus efficace pour être motivé·e à apprendre... c'est que l'envie et le désir de se former viennent de l'individu lui-même ! Être acteur·rice de son propre apprentissage et le témoin de sa propre réussite reste le meilleur moyen de ressentir de la satisfaction qui, en retour maintient la motivation.

Comment mieux former pour motiver ?

- Toute action de formation doit amener à des bénéfices tangibles pour l'individu pour qu'il sache pourquoi ça vaut le coup de prendre du temps à se former à de nouvelles compétences. Communiquer sur ces bénéfices attendus est primordial.
- Un dispositif de formation engageant inclut des phases de mise en pratique au plus proche du contexte professionnel, pour mobiliser l'effort des apprenant·e·s. Ces phases de mise en pratique doivent générer de la réussite à la hauteur des efforts investis, car cette réussite est un pré-requis de la motivation à apprendre davantage.



Comment concrétiser les bénéfices d'une formation ?

- Les bénéfices d'une action de formation peuvent être difficiles à matérialiser à l'échelle individuelle, ils peuvent être plus facilement perçus à l'échelle collective : efficacité du groupe de travail, meilleure communication, satisfaction partagée et reconnue par le manager.

RÉFÉRENCES

Chapitre 1 : Préserver ses ressources cognitives

Réduire les sollicitations

[Chiffre clé] Pielot, M., Church, K. and De Oliveira, R. (2014). An in-situ study of mobile phone notifications. *MobileHCI 2014 - Proc 16th ACM Int Conf Human-Computer Interact with Mob Devices Serv*:233–242.

Brazzolotto, P., & Michael, G. A. (2019). Interrupting an e-mail search: Influence of the complexity and the timing of the interruption. *Cognition, Brain, Behavior*, 23(2).

Monk, C. A., Trafton, J. G., & Boehm-Davis, D. A. (2008). The effect of interruption duration and demand on resuming suspended goals. *Journal of experimental psychology: Applied*, 14(4), 299.

Trafton, J. G., & Monk, C. A. (2007). Task interruptions. *Reviews of human factors and ergonomics*, 3(1), 111-126.

Récupérer en dehors du travail

[Chiffre clé] Enquête de 2018 réalisée par Opinion Way pour Éléas sur un panel de 1010 personnes.

Jansen, N. W., Kant, I., & van den Brandt, P. A. (2002). Need for recovery in the working population: description and associations with fatigue and psychological distress. *International journal of behavioral medicine*, 9(4), 322-340.

Faire plus de pauses

[Chiffre clé] Enquête de 2017 réalisée par Bird office sur un panel de 1170 personnes.

Boksem, M. A., & Tops, M. (2008). Mental fatigue: costs and benefits. *Brain research reviews*, 59(1), 125-139.

Herlambang, M. B., Taatgen, N. A., & Cnossen, F. (2021). Modeling motivation using goal competition in mental fatigue studies. *Journal of Mathematical Psychology*, 102, 102540.

Vander Linden, D., & Eling, P. (2006). Mental fatigue disturbs local processing more than global processing. *Psychological research*, 70(5), 395-402.

Gérer ses objectifs de travail

[Chiffre clé] Enquête de 2015 réalisée par Toister Performance Solutions sur un panel de 1000 personnes.

Buser, T., & Peter, N. (2012). Multitasking. *Experimental Economics*, 15(4), 641-655.

Carrier, L. M., Rosen, L. D., Cheever, N. A., & Lim, A. F. (2015). Causes, effects, and practicalities of everyday multitasking. *Developmental Review*, 35, 64-78.

Chapitre 2 : Préserver et développer ses ressources sociales

Comprendre et gérer les émotions

[Chiffre clé] Enquête *Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ?* DARES, 2021.

Adolphs, R. (2017). How should neuroscience study emotions? By distinguishing emotion states, concepts, and experiences. *Social cognitive and affective neuroscience*, 12(1), 24-31.

Torre, J. B., & Lieberman, M. D. (2018). Putting feelings into words: Affect labeling as implicit emotion regulation. *Emotion Review*, 10(2), 116-124.

Renforcer le sentiment d'appartenance

[Chiffre clé] : Smith, C. & Yoshino, K., 2022. *Uncovering talent, a new talent of inclusion*. Deloitte.

Barreto, M., & Ellemers, N. (2002). The impact of respect versus neglect of self-identities on identification and group loyalty. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(5), 629-639.

Jones, K. P., Peddie, C. I., Gilrane, V. L., King, E. B., & Gray, A. L. (2016). Not so subtle: A meta-analytic investigation of the correlates of subtle and overt discrimination. *Journal of management*, 42(6), 1588-1613.

Développer la cohésion sociale

[Chiffre clé] : Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2010). Management derailment. In S. Zedeck (Ed.) *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3 (pp. 555-575). Washington, DC: American Psychological Association

Shortt, S. E. (2004). Making sense of social capital, health and policy. *Health policy*, 70(1), 11-22.

Oksanen, T., Kouvonen, A., Kivimäki, M., Pentti, J., Virtanen, M., Linna, A., & Vahtera, J. (2008). Social capital at work as a predictor of employee health: multilevel evidence from work units in Finland. *Social science & medicine*, 66(3), 637-649

Favoriser l'égalité au travail

[Chiffre clé] : Rapport annuel 2022 sur l'état du sexisme en France publié par le Haut Conseil de l'Egalité le 07 Mars 2022, Rapport n°2022-03-07-STER-53.

Dardenne B, Dumont M, Bollier T. Insidious dangers of benevolent sexism: consequences for women's performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(5), 764-79.

Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491.

RÉFÉRENCES

Chapitre 3 : Apprendre à apprendre et transmettre

Apprendre de ses erreurs

[Chiffre clé] : Enquête IPSOS *Comment rebondir après un échec professionnel ?* réalisée en 2013 pour le Ministère délégué chargé des Petites et Moyennes Entreprises, de l’Innovation et de l’Economie numérique dans le cadre du colloque « Rebondir » (janvier 2013).

Kornell, N., Hays, M. J., & Bjork, R. A. (2009). Unsuccessful retrieval attempts enhance subsequent learning. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 35(4), 989.

Clark, C. M., & Bjork, R. A. (2014). When and why introducing difficulties and errors can enhance instruction. *Applying science of learning in education: Infusing psychological science into the curriculum*, 20-30.

Guider l’apprentissage par le feedback

[Chiffre clé] : Enquête *Les enjeux de la formation professionnelle* réalisée par Empowill en 2021 auprès d’un panel représentatif de plus de 300 entreprises.

Wiklund-Hörnqvist C, Andersson M, Jonsson B, Nyberg L (2017) Neural activations associated with feedback and retrieval success. *npj Sci Learn* 2:1–7

Adopter un état d’esprit dynamique

[Chiffre clé] : Enquête *Les français et les enjeux de la formation* réalisée en 2019 par Harris Interactive pour le CNAM.

Moser, J. S., Schroder, H. S., Heeter, C., Moran, T. P., & Lee, Y. H. (2011). Mind your errors: Evidence for a neural mechanism linking growth mind-set to adaptive posterror adjustments. *Psychological science*, 22(12), 1484-1489.

Han, S. J., & Stieha, V. (2020). Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with recommended interventions. *Human Resource Development Review*, 19(3), 309-331.

Favoriser le désir d’apprendre en continu

[Chiffre clé] : Enquête Les enjeux de la formation professionnelle réalisée par Empowill en 2021 auprès d’un panel représentatif de plus de 300 entreprises.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.

Wlodkowski, R. J., & Ginsberg, M. B. (2017). *Enhancing Adult Motivation to Learn: A Comprehensive Guide for Teaching All Adults*. John Wiley & Sons.

LE MOT DE LA FIN...

Merci à tou·te·s !

L'attention est une ressource précieuse dans nos vies professionnelles bien remplies, et nous vous remercions chaleureusement de l'attention que vous aurez consacrée à notre livre blanc. Que vous ayez simplement survolé l'essentiel en quelques minutes, picoré quelques recommandations sur une thématique d'intérêt, ou lu tout l'ensemble, nous espérons que vous y aurez trouvé de quoi vous mettre sous la dent... et passer à l'action !

En tant que salarié·e, manager, ou en position de direction, peut-être êtes-vous désormais prêt·e à vous engager sur une action concrète pour développer vos soft skills et celles de vos équipes ? Partagez vos engagements avec nous !

Voici [un questionnaire](#) dans lequel vous pourrez partager vos pistes d'action éventuelles, mais aussi vos feedbacks et commentaires !

Au plaisir de vous retrouver sur nos réseaux et continuer d'avancer ensemble dans la prise en compte des sciences cognitives et comportementales pour développer les soft skills,

À très bientôt !

L'équipe COG'X

Restons en contact

Rendez-vous sur notre site pour davantage d'informations sur notre approche, notre méthodologie, nos thématiques et nos projets !

Pour prendre contact avec nous, n'hésitez pas à nous écrire directement à l'adresse mail info@cogx.fr.

Si ce livre blanc vous a plu, n'hésitez pas à également nous suivre sur les réseaux sociaux : nous y partageons des contenus exclusifs et des contenus 100% sciences cognitives ! (Liens cliquables dans ce document en version numérique)

cog X cogx.fr



Cog'X



Cog'X, agence de conseil



@cogx_human



@CogXtravail