

# L'intelligence collective



L'intelligence collective

01

**Émergence  
de nouvelles idées  
issues du croisement  
des intelligences  
individuelles.**

## Exemple

Les membres d'un projet se réunissent pour une session de remue-méninges (brainstorming) afin de trouver une solution à un problème qu'ils rencontrent.

**Action de travailler ensemble pour atteindre des buts communs.**



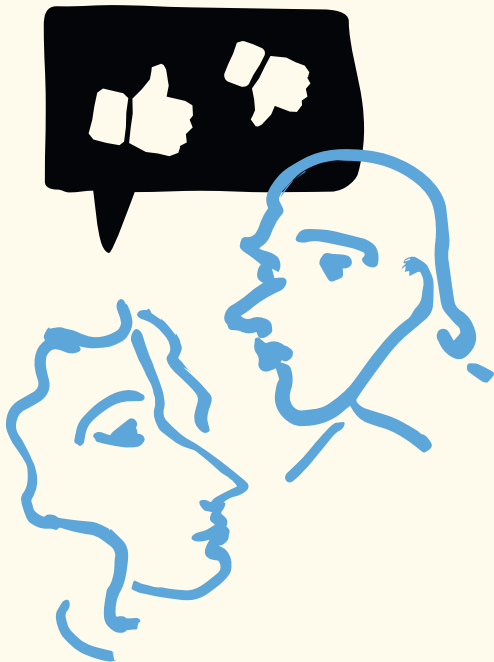
**La coopération**

### Exemple

---

Travaillant sur un dossier commun, deux collègues se répartissent les différentes tâches à réaliser et se fixent des points d'étape pour vérifier que tout avance bien.

# Les retours évaluatifs



Les retours évaluatifs

03

**Informations  
que l'on reçoit en  
retour d'une action  
que l'on a effectuée.**

## Exemple

À la suite d'une réunion pendant laquelle j'ai présenté mon travail, mon encadrant vient me voir pour me féliciter de la clarté de mon discours.



## La prise de décision collective

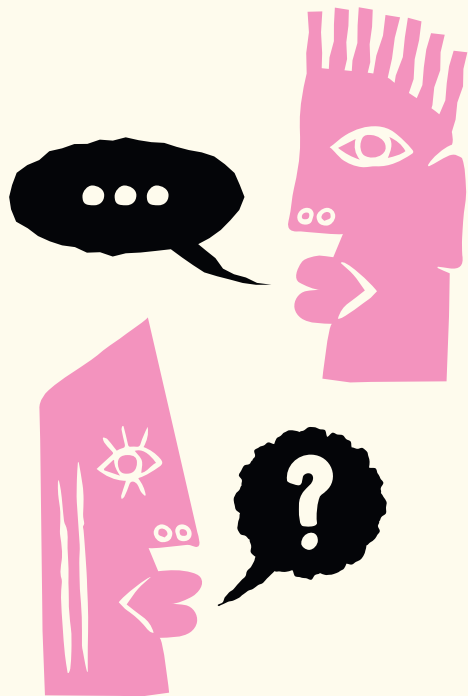
La prise de décision collective **04**

**Opération mentale  
complexe induisant  
d'effectuer un choix  
entre plusieurs actions  
possibles lors  
de la confrontation  
à un problème.**

### Exemple

---

Après une session de remue-méninges (brainstorming) efficace où de nombreuses idées ont été émises, les membres de l'équipe sélectionnent l'idée qui leur semble être la plus pertinente.



# Communication interpersonnelle

Communication  
interpersonnelle

05

**Interaction entre  
deux individus  
ou plus, qui partagent  
des émotions et  
des informations.**

## Exemple

Deux collègues discutent et échangent  
leurs opinions sur les dossiers en cours.



## La négociation

La négociation

06

**Discussion entre des parties qui ont des intérêts opposés pour gérer ou résoudre un différend.**

### Exemple

---

Je pilote un projet qui est en cours de construction et je fais une demande de financement supplémentaire à mon encadrant malgré un budget limité.



## L'effet de halo

L'effet de halo

07

**Une caractéristique d'une personne a tendance à influencer la perception de ses autres caractéristiques même sans les connaître.**

### Exemple

---

Lors de la rencontre avec une personne, je trouve qu'elle est sympathique et avenante, ce qui me fait penser qu'elle va être compétente, quelque soit le poste.



## Le système émotionnel

Le système émotionnel

08

**Permet de ressentir des émotions, dans le but de réagir rapidement aux sollicitations de l'environnement.**

### Exemple

Lorsqu'un chien aboie en se dirigeant vers nous, mieux vaut être prêt à fuir pour ne pas se faire mordre ! Notre système émotionnel joue ce rôle d'alarme en se déclenchant de manière automatique pour nous pousser à (ré)agir.



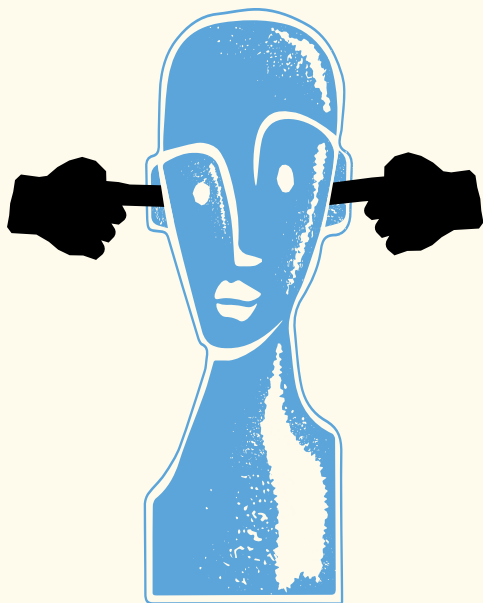


# Les stéréotypes

**Croyance selon laquelle les membres d'un groupe possèdent en général certaines caractéristiques.**

## Exemple

Je pense que les informaticiens, les comptables ou encore les artistes, sont "tous les mêmes".



## Le réflexe de Semmelsweis

Le réflexe de Semmelsweis

10

**Tendance à rejeter de nouvelles données ou de nouveaux savoirs car ils contredisent les normes, croyances ou paradigmes établis.**

### Exemple

---

Je rejette d'emblée un nouveau mode de travail qu'on me propose (télétravail, bureau de passage, semaine de 4 jours).



## La catégorisation sociale

La catégorisation sociale

11

**Place les individus  
dans des catégories  
pour simplifier notre  
environnement social.**

### Exemple

De la même manière qu'on place les objets qui se ressemblent dans des catégories (chaise, table, etc. ), notre cerveau place les individus dans des catégories sociales : une personne âgée / jeune, une personne de la fonction publique / du secteur privé, etc.



## Favorisme pro-endogroupe

Favorisme pro-endogroupe

12

**Caractérise le fait, pour les membres d'un groupe, d'évaluer plus positivement et de favoriser les membres de leur groupe d'appartenance que des membres d'autres groupes.**

### Exemple

Je viens de changer d'équipe et j'ai l'impression que mes anciens collègues étaient vraiment plus intelligents et plus compétents.



## L'illusion de transparence

**Tendance**  
à surestimer le degré  
de connaissances  
qu'ont les autres  
de notre état mental.

### Exemple

Lors d'un conflit, je pense : "Je ne comprends pas pourquoi elle réagit comme ça, elle voit bien que je ne vais pas très bien !"



## Le retour de boomerang

Le retour de boomerang

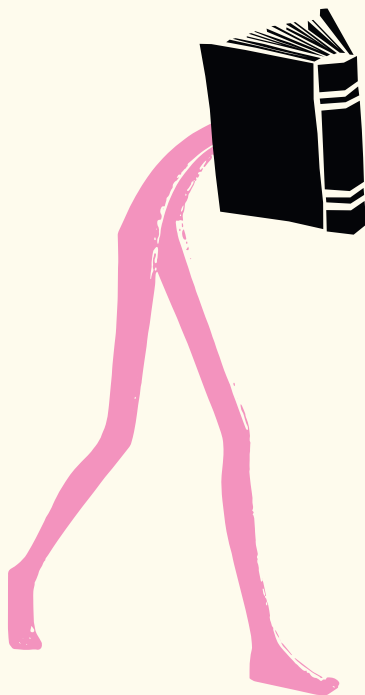
14

**Une tentative de persuasion a l'effet inverse de celui attendu et renforce les attitudes de la cible plutôt que de les modifier.**

### Exemple

---

Je discute avec mon encadrant pour le faire changer d'avis sur l'organisation de l'équipe mais cela le conforte dans sa position.



## La malédiction du savoir

**Difficulté, lorsque l'on a acquis une compétence, des connaissances dans un domaine particulier, à s'imaginer sans ces connaissances, et se mettre à la place de quelqu'un qui ne les possède pas.**

### Exemple

---

En tant qu'encadrant, je prends une décision pour mon équipe (basée sur des informations que j'ai de par mon statut mais dont je n'ai pas conscience d'être le seul à posséder), et je ne comprends pas que les membres de l'équipe la rejette.

**Tendance à nous aligner sur l'avis du groupe (pertinent ou pas) et à agir selon la majorité.**



**La désirabilité sociale**

### Exemple

Un nouveau projet arrive. Je pense que le projet est très risqué, mais je ne le dis pas car tous les autres sont visiblement enthousiastes et je ne veux pas me faire mal voir.





# L'attention

L'attention

17

**Concentration de l'esprit sur un objet ou une activité, tout en faisant abstraction des autres informations.**

## Exemple

Lorsque l'on regarde un film, nous sommes capables de le suivre, sans être vraiment perturbés par les bruits de fond environnants, car notre attention est focalisée sur la vidéo.



## La confirmation d'hypothèses

La confirmation d'hypothèses

18

**On accorde plus d'intérêt à ce qui corrobore nos hypothèses.**

### Exemple

Pour résoudre un problème, je présente différentes solutions à un collègue mais il ne tient compte que des idées proches de celles qu'il a lui-même trouvées.



## Le point de vue aveugle

Le point de vue aveugle

19

**Tendance à distinguer  
les biais cognitifs et  
le biais de motivation  
davantage chez  
les autres que  
chez soi-même.**

### Exemple

Lors d'une décision collective, j'ai l'impression que les autres se conforment à l'avis général parce qu'ils sont influencés par la majorité, mais je ne prends pas en compte le fait que je suis probablement influencé aussi.



## L'estime de soi

L'estime de soi

20

**Évaluation subjective  
d'un individu  
de sa propre valeur  
en tant que personne.**

### Exemple

---

Avoir une bonne estime de soi, c'est à dire estimer qu'on a de la valeur et du respect pour soi, est important pour notre bien être. Mais l'estime de soi est fragile. Lorsqu'elle est menacée, elle nous pousse à réagir pour la protéger.



## L'attribution hostile

L'attribution hostile

21

**Tendance à attribuer à autrui une intention hostile et ce même si l'intention est ambiguë ou bénigne.**

### Exemple

Un collègue se porte toujours volontaire pour m'aider, et j'ai l'impression que c'est parce qu'il croit que je suis incompetent.



## L'effet acteur-observateur

**Lors d'une action négative, les acteurs ont tendance à attribuer des causes externes à leur propre comportement, alors que les observateurs de l'action auront tendance à leur attribuer des causes internes.**

### Exemple

---

À la suite du refus d'un projet par ma hiérarchie, je me dis que c'est parce que mon encadrant ne m'aime pas ou que celui qui a été choisi a été préféré, alors qu'un observateur dira que c'est parce que je n'ai pas assez travaillé ou identifié les besoins.



## Les dispositions personnelles

Les dispositions personnelles

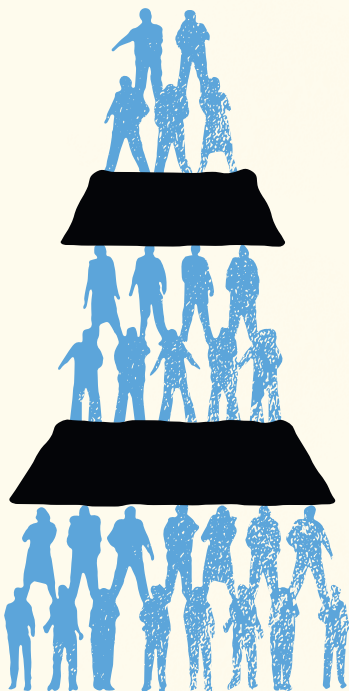
23

**Humeur  
ou tempérament  
propre à chaque  
individu sur le  
moment.**

### Exemple

---

Je suis en train de vivre une rupture  
amoureuse ou un deuil, ce qui affecte mon  
état mental.



## La pression hiérarchique

La pression hiérarchique

24

**Tension face à des attentes élevées, des objectifs complexes ou des délais courts fixés par son supérieur hiérarchique.**

### Exemple

Je dois rendre des comptes sur des politiques publiques suite à une demande expresse du cabinet du / de la ministre.





## La surcharge mentale

La surcharge mentale

25

**Trop plein d'informations qui amène le cerveau au-delà de ses limites, entraînant une altération du bien-être et des capacités cognitives.**

### Exemple

---

J'ai un nombre important de courriels et de sujets non traités à rattraper lors d'un retour de congés.

**Somme des sollicitations physiques, intellectuelles et mentales que la réalisation d'un travail implique, qui peut être prescrite, réelle ou ressentie.**

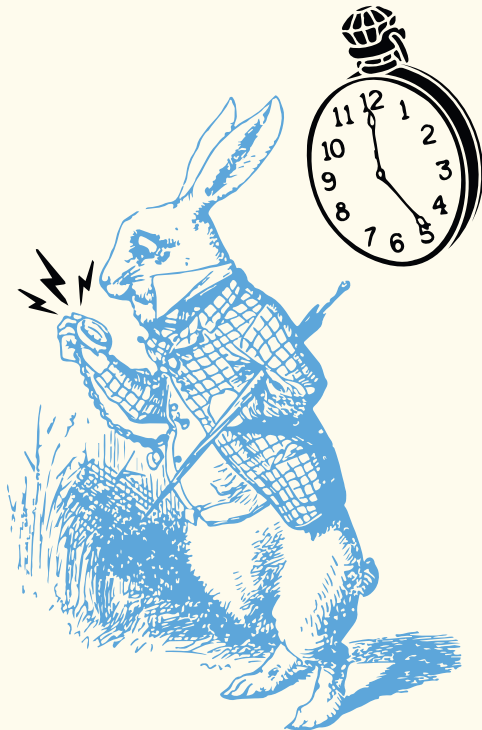
### Exemple

---

Je dois traiter une quantité excessive de courriels et de demandes de la part de mes collègues, entraînant une surcharge de travail et de stress.

**La charge  
de travail**





# La pression temporelle

La pression temporelle

27

**Inadéquation  
entre le temps prévu  
pour accomplir  
des tâches et le temps  
réel pour le faire.**

## Exemple

Je dois écrire une note stratégique complexe dans un délai de 24 heures, mais je réalise qu'il faudra plus de temps pour effectuer une analyse approfondie de tous les documents disponibles.



# L'indécision administrative

**Difficulté à prendre des décisions qui entraîne des délais anormalement longs dans la conduite des projets.**

## Exemple

Je dois présenter à nouveau les enjeux et l'état des lieux d'un projet lors de l'arrivée d'un nouveau directeur et je dois attendre sa validation préalable pour continuer le projet.



**La nouveauté**

La nouveauté

**29**

**Phénomène de création  
et d'innovation  
des outils,  
des pratiques,  
des informations,  
etc.**

Exemple

---

L'apparition de l'intelligence artificielle va  
bouleverser les pratiques et les métiers.



## L'hybridation du travail

L'hybridation du travail

30

**Mode de travail  
qui implique une  
distanciation physique  
de l'équipe, entraînant  
des modifications des  
interactions formelles  
et informelles.**

### Exemple

Je travaille en équipe avec des personnes réparties sur plusieurs sites géographiques distants.

**Ne pas réagir  
à chaud**

Ne pas réagir à chaud

**Lors d'un conflit,  
attendre que l'émotion  
s'apaise avant de  
discuter du problème.**

**Lors d'échanges  
complexes ou à forte  
charge émotionnelle,  
privilégiez des  
échanges en face  
à face.**

**Faire l'effort  
de se mettre à la  
place de l'autre**

Faire l'effort de se mettre  
à la place de l'autre

**Lors d'un échange,  
prendre le temps  
d'imaginer en détail  
la situation dans  
laquelle l'autre  
se trouve.**

**Questionner l'autre  
avec un réel intérêt,  
en écoutant ses  
réponses.**



**Réévaluer  
la situation**

Réévaluer la situation

**Identifier plusieurs  
causes possibles  
à un comportement  
ou une action.**

**En cas  
d'incompréhension  
(d'un comportement,  
d'une décision),  
mettre en doute  
sa propre objectivité.**

**Clarifier  
ses intentions**

Clarifier ses intentions

**Expliciter ses pensées  
lors d'échanges en  
groupe.**

**S'excuser et reformuler  
si on pense que nos  
intentions ont été mal  
comprises.**

**S'assurer que  
tout le monde  
puisse proposer  
son point de vue**

S'assurer que tout le monde puisse  
proposer son point de vue

**Accueillir positivement  
les opinions divergentes.**

**Faire des tours de  
paroles en réunion.**

**Se montrer  
disponible**

Se montrer disponible

**Se dégager du temps  
pour permettre  
des échanges avec  
les autres.**

**Proposer des moments  
d'échanges avec les  
membres de l'équipe.**

**Engager  
son interlocuteur  
par l'action**

Engager son interlocuteur  
par l'action

**Demander à son  
interlocuteur de  
participer à la mise  
en œuvre d'un projet  
pour lui permettre  
de s'en faire une  
opinion objective.**

**Lors d'un échange,  
lister avec votre  
interlocuteur  
les points négatifs  
et positifs d'un  
projet en cours afin  
d'objectiver et partager  
une même vision.**

**Objectiver  
ses prises  
de décisions**

Objectiver ses prises de décisions

**Exiger des preuves  
tangibles avant de  
prendre une décision.**

**Mettre en place des  
procédures de prise  
de parole collective  
et de pondération  
des opinions avant de  
prendre une décision.**

**Faire du doute  
et de la critique  
un levier collectif**

Faire du doute et de la critique  
un levier collectif

**Demander à un  
membre du collectif  
de jouer le rôle  
d'avocat du diable,  
et d'évaluer ainsi  
toutes les prises de  
position, afin de faire  
émerger certaines  
fragilités.**

**Avant une prise  
de décision, lister  
puis discuter toutes  
les situations qui  
pourraient conduire  
à l'échec du projet.**



































