

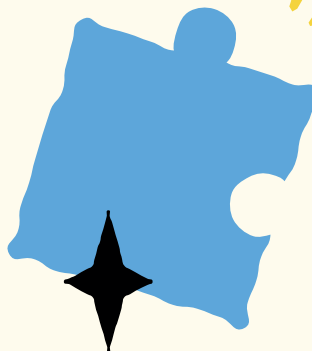


## Guide d'animation



# Jeu de la collaboration

Déjouez les biais cognitifs  
pour mieux travailler ensemble



**MINISTÈRE  
DE LA CULTURE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*







# SOMMAIRE

1.	<b>Objectif</b>	P. 4
2.	<b>Conseils à l'animateur</b>	P. 4
3.	<b>Matériel</b>	P. 5
4.	<b>Déroulement</b>	P. 5
5.	<b>Descriptif détaillé</b>	P. 6
	Partie 1	P. 6
	Partie 2	P. 12
6.	<b>Explication des liens entre les cartes</b>	P. 16
7.	<b>Agencement final du jeu</b>	P. 18





Deux objectifs  
complémentaires

**Faire prendre conscience des freins cognitifs, émotionnels et comportementaux en jeu dans les situations de travail impliquant deux ou plusieurs collaborateurs.**

**Mettre en action les individus en s'appuyant sur des leviers individuels et organisationnels basés sur les recherches scientifiques afin d'améliorer le travail collaboratif.**

## Conseils à l'animateur

---

Votre objectif est de créer un dialogue entre les participants. Pour cela, vous devez créer une ambiance propice où les personnes se sentent en confiance pour s'exprimer.

Restez simple : ne vous lancez pas dans des discours sur les biais trop compliqués en utilisant beaucoup de termes techniques. Si vous vous placez en expert, les personnes risquent de ne plus oser parler.

Considérez que vous êtes un facilitateur. Vous apportez du contenu par touche, de temps en temps, afin de relancer les conversations et d'approfondir leurs connaissances.

Un autre conseil est de bien maîtriser l'ensemble des cartes du jeu, pour pouvoir rebondir si besoin. Préparer des exemples pour les cartes (en plus de l'exemple déjà présent sur la carte) est également une bonne idée car cela vous permettra d'illustrer chaque carte si besoin mais aussi d'initier une réflexion dans le groupe.

Les participants ne proposent pas toujours des exemples spontanément. N'hésitez pas à leur demander d'illustrer les cartes par des exemples de leur quotidien de travail, afin qu'ils ne restent pas au niveau conceptuel.





# Matériel

Les 39 cartes du jeu : chaque carte comprend un nom et une illustration au recto, un numéro, une définition et un exemple au verso.

4 cartes	<b>Mécanismes biologiques</b>
12 cartes	<b>Biais cognitifs</b>
8 cartes	<b>Activateurs</b>
6 cartes	<b>Situations de travail</b>
9 cartes	<b>Actions</b>

Les cartes sont numérotées dans l'ordre, par lots.  
Les 4 lots sont composés de 4 cartes :

1 carte	<b>Mécanisme biologique</b>
1 carte	<b>Biais cognitif lié au mécanisme biologique</b>
2 cartes	<b>Biais cognitif non lié au mécanisme biologique</b>

Les dernières cartes sont des cartes actions qui ne sont utilisées que dans la deuxième partie du jeu.

# Déroulement

## Partie 1 : Première utilisation et appropriation du jeu (2 h)

<b>Introduction</b>	10 min
<b>Phase 1</b>	10 min
<b>Phase 2</b>	15 min
<b>Phase 3</b>	40 min
<b>Phase 4</b>	10 min
<b>Projection vers les actions</b>	30 min
<b>Conclusion</b>	5 min

## Partie 2 : Utilisation du plateau

Pour une utilisation ritualisée (45 min – 5 étapes)  
ou une utilisation ponctuelle (30 min – 4 étapes)





Descriptif  
détaillé

# Partie 1 : Première utilisation et appropriation du jeu

Nous recommandons 5/6 participants par plateau de jeu pour avoir des échanges constructifs. En dessous de ce nombre, les échanges risquent d'être peu nombreux et au-dessus, certains participants risquent de s'effacer au profit d'autres. Dans ce cas, vous pouvez scinder le groupe et faire plusieurs tables de jeu.



10 min

## Introduction

L'objectif de cette introduction est de placer les participants en position d'acteurs et d'impulser une dynamique positive pour collaborer différemment. Le jeu a été créé avec une approche basée sur les preuves : toutes les cartes sont issues de la littérature scientifique.

Expliquez les éléments suivants :

Nous allons partir du principe que nous sommes tous porteurs d'intentions positives et tournées vers une meilleure collaboration. N'hésitez donc pas à partager vos doutes, vos incompréhensions et vos désaccords afin de lever les tabous et faire avancer la cause.

L'objectif du jeu est de mieux collaborer, en identifiant les freins à la collaboration, et notamment les biais cognitifs dont nous ne sommes pas toujours conscients.

Le jeu se compose de 4 catégories de cartes :

- Des cartes « mécanismes biologiques », qui décrivent des phénomènes ou des éléments de notre cerveau. Ces mécanismes sont inhérents au fonctionnement humain.
- Des cartes « biais cognitifs », qui décrivent des distorsions de la pensée qui nous empêchent parfois d'agir de manière adaptée. Ils sont répartis en 4 groupes. Ces biais cognitifs sont directement issus des mécanismes biologiques.





- Des cartes « activateurs », qui décrivent des éléments de notre environnement de travail qui amplifient ou diminuent les biais cognitifs.
- Des cartes « situations de travail », qui décrivent des activités professionnelles qui peuvent être impactées par les cartes précédentes.

Le jeu va se dérouler en 4 phases : une première phase pour identifier ce qu'est une situation de travail ; une deuxième phase pour identifier les biais cognitifs freinant la collaboration, les mettre en lien avec les mécanismes biologiques et identifier les activateurs ; une troisième phase de debriefing. Enfin, nous terminerons sur les actions potentielles qui peuvent être mises en place pour contourner les biais.

Les cartes sont utilisables en recto-verso, donc n'hésitez pas à les retourner pour prendre connaissance de toute la carte. Enfin, il n'y a pas de lien basé sur les couleurs. Celle-ci sont aléatoires.



10 min

## Phase 1

---

Une fois l'introduction terminée, la première phase consiste à faire en sorte que les participants identifient ce qu'est une situation de travail en s'appuyant sur les 6 cartes « situations de travail ».

Distribuez les cartes une par une. Un participant la lit et doit trouver un exemple vécu ou observé avec cette situation de travail, en citant les parties prenantes, le lieu, les conséquences, etc. S'il n'en trouve pas, questionnez les autres participants, ou alors l'exemple de la carte est lu. Cette phase est importante car elle permet aux participants de se projeter dans leur quotidien de travail.



15 min

## Phase 2

---

La deuxième phase du jeu consiste à placer le premier lot de cartes « mécanismes biologiques » et « biais cognitifs ». Pour cela, distribuer les cartes 7 à 10. Chacun leur tour, les joueurs lisent une carte à voix haute aux autres joueurs et en donnent la définition. Ils essaient de trouver des





exemples vécus correspondant à ce qui est décrit sur la carte. S'ils n'en trouvent pas, soit ils demandent aux autres joueurs de citer un exemple soit l'exemple présent sur la carte est lu. L'animateur peut aussi donner un exemple personnel pour lancer la discussion.

Ensuite, les joueurs doivent déterminer la catégorie de la carte en la posant au bon endroit sur le plateau. S'ils rencontrent des difficultés, l'animateur peut dire : « Lisez le verso des cartes et cherchez si vous trouvez des ressemblances dans les intitulés avec une autre carte. Si c'est le cas, c'est qu'il y a un lien. »

Demandez également aux joueurs de mettre en lien les mécanismes biologiques et les biais cognitifs. Si vous voyez qu'ils ont des difficultés à le faire, vous pouvez les aider en leur disant : « Est-ce qu'un biais semble être lié au mécanisme biologique présent ? Est-ce que les 3 biais se ressemblent ou semblent différents ? Si oui, ils sont dans le même groupe de biais, sinon, ils sont dans des groupes différents. »

Concernant les cartes « activateurs », elles seront distribuées au fil de l'eau. Lorsque les participants citent des exemples et au fur et à mesure des échanges, il est probable qu'ils citent spontanément un des « activateurs ». Si c'est le cas, donnez-leur la carte correspondante pour qu'ils la place dans la zone correspondante du plateau de jeu.

Une fois que tout le monde est d'accord, le premier lot se termine.



40 min

## Phase 3

Cette phase est similaire à la phase précédente, mais cette fois-ci des cartes ont déjà été posées.

Les mêmes actions se répètent pour les lots 2 (cartes 11 à 14), 3 (15 à 18) et 4 (19 à 22) :

- Découverte des cartes, avec lecture à voix haute (voir phase précédente).
- Intégration des nouvelles cartes aux cartes déjà posées : est-ce que les liens se confirment ? Est-ce que les nouveaux biais sont liés aux mécanismes biologiques précédents ? Est-ce que le nouveau mécanisme est lié







aux biais cognitifs précédents ? Est-ce que des biais se ressemblent ?

- Il est important de pousser les participants à verbaliser les liens entre les mécanismes biologiques et les biais afin de s'assurer que c'est bien compris.
- Une fois que tout le monde est d'accord, un nouveau lot est distribué.

À la fin, les cartes « activateurs » qui n'ont pas été citées sont distribuées aux participants qui les placent sur le plateau.



10 min

## Phase 4

Après vous être assuré que toutes les cartes sont bien placées, demandez aux participants de décrire rapidement les liens entre les catégories de cartes. Puis, reprenez l'explication générale du jeu :

- Les cartes « mécanismes biologiques » décrivent des phénomènes ou des éléments de notre cerveau ou personnalité. Ils sont inhérents à notre espèce et ne peuvent pas être supprimés. Ils font en effet partie intégrante de notre fonctionnement naturel et on ne peut rien y faire.
- Les cartes « biais cognitifs » décrivent des distorsions de la pensée. Les biais nous sont utiles au quotidien car ils nous permettent d'agir vite et de comprendre notre environnement complexe. Cependant, dans certains cas, ces distorsions nous amènent à avoir un comportement inadapté, ou à percevoir notre environnement de manière erronée. On ne peut pas les supprimer mais uniquement les contourner. Ces biais sont des conséquences directes des mécanismes biologiques.
- Les cartes « activateurs » décrivent des éléments de notre contexte de travail qui modèrent l'effet des biais cognitifs, en les limitant ou en les exacerbant. Ce sont des éléments pour lesquels les individus ne sont pas directement responsables, et qui dépendent d'éléments extérieurs, comme le manager, la culture de l'entreprise ou des personnes extérieures.





- Les cartes « situations de travail » décrivent des activités professionnelles dans lesquelles les biais cognitifs peuvent s'exprimer, altérant ainsi la collaboration.  
C'est justement sur ces situations de travail que l'on va travailler, pour les rendre les plus efficaces et apaisées possible.

Cette phase peut être commune à tous les groupes qui feraient le jeu en même temps.



30 min

## Projection vers les actions

Cette phase a pour but de faire découvrir les cartes « actions » qui, sans être exhaustives, permettent aux joueurs d'impulser une dynamique de mise en action.

Avant de distribuer les cartes, il est important de projeter les participants dans l'utilisation future du jeu.

La première phase du jeu avait pour objectif de vous faire découvrir les différents mécanismes et biais impliqués dans les situations quotidiennes de collaboration. À présent, la deuxième phase consiste à vous faire découvrir différentes actions qui permettent de contourner les biais. Cette liste d'actions n'est pas exhaustive, mais elle permet de vous donner une base solide sur laquelle vous appuyer dans votre quotidien de travail. En effet, ce jeu a pour but d'être réutilisé par la suite dans différentes situations :

- **Pour anticiper les biais potentiels dans une situation collaborative à venir.** Par exemple, lorsqu'un processus de recrutement va démarrer et que l'on veut maîtriser les biais ou pour choisir un évènement d'équipe inclusif.
- **Pour gérer un conflit ou une incompréhension.** Par exemple, lorsque des désaccords entre les managers et les collaborateurs émergent et que l'on veut comprendre la situation pour mieux orienter les solutions ou pour analyser une situation tendue avec des partenaires externes.
- **Pour prendre du recul a posteriori sur une situation collaborative.** Par exemple, lorsqu'un projet vient de se terminer et que l'on souhaite en tirer des leçons pour les prochaines fois.





Puis distribuez les cartes. Chaque participant lit une carte à voix basse, puis la fait passer à la personne à côté jusqu'à ce que tous les participants aient pris connaissance de toutes les cartes.

Ensuite, chaque participant choisit une action qu'il souhaiterait mettre en place dans son équipe (une carte peut être choisie par plusieurs participants). Tour à tour, les participants expliquent leur choix en 2 minutes, puis le jeu est terminé.



5 min

## Conclusion

---

Pour conclure, rappelez succinctement les différents liens entre les 4 catégories de cartes, et le fait que si les biais ne peuvent pas être supprimés, ils peuvent être contournés, notamment grâce aux actions proposées, afin d'aller vers une collaboration plus saine et respectueuse des individus.



Descriptif  
détaillé

## Partie 2 : Utilisation du jeu

Les joueurs fixent une date rituelle au cours de laquelle ils traiteront une situation. Cette phase est particulièrement importante pour ancrer l'utilisation du jeu dans les pratiques de travail. Lorsque les participants se sont bien approprié

le jeu, la date rituelle peut être maintenue ou le jeu peut être utilisé lorsqu'un besoin émerge. Le jeu peut aussi être utilisé de manière ponctuelle pour régler une situation problématique.

**Pour débiter cette partie, présentez les 4 étapes et le temps associé.**



10 min

### Étape 1 : choix de la situation à traiter

Lors du rendez-vous rituel, soit un collaborateur/manager/équipe propose une situation de travail à venir ou à laquelle il a été confronté récemment pour lequel il souhaite utiliser le jeu, soit le groupe de travail détermine ensemble une situation qu'il souhaite traiter.

Il faut amener les participants à identifier des situations potentiellement problématiques qui peuvent être influencées par les biais cognitifs ou des activateurs. N'hésitez pas à relancer la discussion grâce aux questions suivantes :

- Y a-t-il eu des tensions/désaccords dans l'équipe récemment ? Ou entre deux équipes ?
- Devez-vous prendre une décision importante prochainement ?
- Avez-vous besoin de faire le bilan sur une activité ? Un projet achevé ?
- 
- Allez-vous avoir prochainement ou avez-vous été face à une situation d'évaluation d'un candidat/collaborateur ?





- Avez-vous prévu de faire un brainstorming prochainement pour trouver de nouvelles idées sur un sujet ?

À cette étape, il est important de préciser que les managers jouent un rôle clé pour faire évoluer les comportements de leur équipe. Ils ont un fort pouvoir d'influence du fait de leur statut. Il est également essentiel que les parties prenantes aient des marges de manœuvre pour agir sur la situation choisie, sinon l'exercice risque de n'aboutir à aucune solution concrète.

Voici des exemples de situations :

- Une séance de brainstorming est prévue avec l'équipe et vous voulez que cela soit efficace.
- Un conflit a éclaté dans l'équipe et vous voulez trouver comment se sortir de cette situation.
- Vous devez travailler en équipe sur un document et vous voulez que la corédaction se passe le mieux possible.
- Un projet d'équipe vient de se terminer et vous voulez faire un retour d'expérience pour ne pas répéter ce qui se serait mal passé.
- Un recrutement est prévu et vous voulez vous assurer de sélectionner le bon profil.
- Vous êtes au milieu d'un projet et vous voulez le terminer le mieux possible sans répéter certaines erreurs.
- Des erreurs ont été commises à la suite de difficultés de communication, d'informations et vous voulez régler le problème.
- Vous devez préparer les entretiens annuels de l'équipe et vous voulez que cela soit le plus constructif possible.

En cas d'utilisation ponctuelle du jeu, cette première étape n'existe pas car un membre de l'équipe vient avec une situation à discuter.





10 min

## Étape 2 : Identification de la situation

---

Les membres du groupe se consultent pour décrire au mieux la situation. Il faut qu'il puisse répondre aux questions suivantes. N'hésitez pas à reposer les questions si certaines n'ont pas été traitées.

- Quelle est la situation ? À quelle situation de travail se réfère-t-elle ?
- Quels acteurs sont impliqués (collaborateurs, managers, partenaires, autre service, etc.) ? Quels sont leurs objectifs et attentes ?
- Où ? (au bureau, chez les partenaires, en distanciel, etc.)
- Quand cela s'est produit/va se produire ? (Hier, l'année dernière, demain, etc.)

Faites une synthèse à la fin pour vous assurer que tous les participants sont bien d'accord sur la description de la situation.

En cas d'utilisation ponctuelle du jeu, cette étape peut-être plus courte si l'instigateur de la réunion la prépare à l'avance.



10 min

## Étape 3 : Identification des activateurs et des biais

---

Ensuite, l'ensemble des joueurs doivent identifier (a minima) 1 ou 2 biais cognitifs qui peuvent influencer la situation (passée ou future) ainsi qu'un activateur jugé comme étant le plus impactant. Pour cela, les joueurs s'appuient sur la liste suivante en identifiant bien les conséquences des biais et de l'activateur sur la situation analysée.

- Le biais #1
- Le biais #2
- L'activateur





Pour bien visualiser les choses, les joueurs peuvent transformer le plateau, en ne laissant que les cartes qu'ils ont sélectionnées. Les autres cartes sont ainsi laissées de côté, jusqu'à une prochaine utilisation où le plateau pourra être recréé à partir du modèle (en fin de document).

Il est possible que certaines situations nécessitent plus de temps d'échanges entre les participants. Une possibilité est donc de choisir une carte action impliquant de fixer un autre temps d'échange pour finaliser la discussion et choisir enfin l'action qui permet de répondre à la situation.



10 min

## Étape 4 : Sélection, description et opérationnalisation de l'action

Au regard de l'analyse de la situation, les joueurs sélectionnent l'action la plus appropriée à mettre en place pour solutionner la situation :

- Si cette action est issue des cartes « actions » fournies dans le jeu, les joueurs doivent décrire la mise en œuvre très concrète et adaptée à leur contexte de travail de cette action, dans l'encart dédié sur le support.
- Si c'est une nouvelle action imaginée par les joueurs, ils complètent une « carte blanche » en précisant le nom de l'action et sa mise en œuvre concrète, dans l'encart dédié sur le support.
- Les joueurs choisissent un groupe de 3/4 personnes (dont une personne référente) en charge de mettre en place l'action collective.

Enfin, les joueurs s'engagent collectivement à mettre en place l'action dans un délai court (dès le lendemain ou dans la semaine selon la situation) et à la tester pendant a minima un mois.



# Liens entre mécanisme biologique et biais cognitifs

## Système émotionnel

---

### Biais cognitif    **Effet de halo**

---

Dès lors qu'on nous communique des informations sur une personne, notre système émotionnel réagit de manière positive ou négative, et cette réaction se diffuse aux autres caractéristiques de la personne afin d'en avoir une vision cohérente.

---

### Biais cognitif    **Attribution hostile**

---

Notre système émotionnel interprète naturellement une information neutre comme négative, pour nous protéger au cas où.

---

### Biais cognitif    **Confirmation d'hypothèses**

---

Notre système émotionnel dirige notre attention vers les informations qui sont cohérentes avec nos propres opinions, pour nous procurer de la satisfaction et renforcer notre opinion.

## Attention

---

### Biais cognitif    **Point de vue aveugle**

---

Nous avons une attention particulière vers les défauts des autres, contrairement à nos propres défauts.

---

### Biais cognitif    **Malédiction du savoir**

---

Notre attention est naturellement tournée vers nous-mêmes, ce qui altère notre capacité à nous mettre à la place des autres et à imaginer les connaissances qu'ils possèdent.

---

### Biais cognitif    **Illusion de transparence**

---

Notre attention étant naturellement tournée vers nous-mêmes, nous sommes très conscients de ce que nous pensons, sans nous rendre compte qu'on n'envoie pas de signaux clairs aux autres.







# Catégorisation sociale

---

## Biais cognitif    **Désirabilité sociale**

---

Pour être accepté par les membres de son groupe, on va copier leur comportement et vouloir leur ressembler.

---

## Biais cognitif    **Stéréotypes**

---

Nous créons des catégories d'individus à partir des similitudes qu'ils possèdent, nous leur associons des caractéristiques et nous avons tendance à appliquer ces caractéristiques à tous les membres de la catégorie.

---

## Biais cognitif    **Favoritisme pro-endogroupe**

---

Parce que notre cerveau place spontanément les individus dans des catégories, nous distinguons naturellement les groupes sociaux auxquels on appartient et ceux auxquels on n'appartient pas, et préférons les groupes auxquels on appartient.

# Estime de soi

---

## Biais cognitif    **Retour de boomerang**

---

Lorsque quelqu'un essaye de nous persuader de changer d'opinion, nous tentons, pour protéger notre estime de soi, de mettre en avant notre propre opinion et donc de renforcer notre attitude.

---

## Biais cognitif    **Réflexe de Semmelsweis**

---

Suivre une norme peut-être rassurant et finit par nous définir en tant qu'individu. Être face à des arguments contraires à cette norme est donc difficile à entendre car cela nous attaque personnellement.

---

## Biais cognitif    **Acteur-observateur**

---

Pour protéger notre estime de nous-mêmes, on préfère trouver des explications qui ne nous dévalorisent pas, en cherchant la responsabilité de l'acte ailleurs.



# Agencement final du jeu





**Pour accompagner la transformation managériale au sein des équipes, le laboratoire d'innovation du ministère de la Culture a initié la création d'un jeu sérieux sur les biais cognitifs. Réalisé en collaboration avec des experts en sciences cognitives, ce jeu s'adresse aux encadrants et à tous ceux qui sont à la recherche de leviers permettant d'améliorer le travail en équipe et la prise de décision collective.**

Pour collaborer de manière efficace et fluide, il est en effet essentiel de mieux connaître les freins cognitifs, émotionnels et comportementaux lors des différentes interactions professionnelles.

« Illusion de transparence », « effet de halo », « malédiction du savoir »... Ces termes illustrent des réactions à des situations de travail au quotidien, et ce jeu permet de les nommer, d'en comprendre les mécanismes, et d'envisager des solutions pour les contourner.

Chacun va pouvoir découvrir les différentes cartes-concepts en jeu dans le travail collaboratif en les plaçant sur un plateau selon plusieurs catégories (mécanismes biologiques, biais cognitifs, activateurs et situations de travail) et échanger sur des situations vécues avec les autres participants.

Le tout forme une fresque, sur laquelle il est possible de revenir ultérieurement pour analyser et résoudre collectivement des problématiques de coopération ou d'aide à la décision.

Co-réalisé en 2023 avec

**cog** X

MERVEILLEUSE  
IDENTITE

Avec tous nos remerciements à l'équipe de direction du Service du numérique du ministère de la Culture pour leur participation à l'élaboration de ce jeu.

Pour plus d'information, écrire à [labinnovation-dsm@culture.gouv.fr](mailto:labinnovation-dsm@culture.gouv.fr)



**Création du plateau : 2h**

**Session d'utilisation :  
30 à 45 min**



**5/6**  
participants