



MINISTÈRES
TRANSITION ÉCOLOGIQUE
AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE
TRANSPORTS
VILLE ET LOGEMENT

*Liberté
Égalité
Fraternité*



SECRÉTARIAT GÉNÉRAL



MOIS DE
L'INNOVATION
PUBLIQUE

L'intelligence collective

Un levier concret pour vos pratiques managériales



Vos intervenants

- Les animateurs :

- Emmanuel Duée, directeur Adjoint au CVRH Arras-Valenciennes
- Alain Vansteenkiste, directeur adjoint au CVRH de Paris
- Au chat: Bénédicte Letroublon et Thomas Tournay, conseillers au CEDIP (centre d'études pour le développement, l'innovation et la prospective en ressources humaines)
- A la technique: Florence Cordier et Serge Andrian, chefs de projet formation au CVRH de Paris

- Les invités :

- Antoine Lebel, Directeur à la Direction Territoriale Hauts-de-France du CEREMA
- Marie-Laurence Leterme, Responsable d'unité à la DDTM62



Objectifs

Engagement + Créativité + Cohésion

Théorie + Témoignages + Outils

Exercice

Echauffement

« Comment faire échouer l'intelligence collective ? »

Sondage dans le chat



Exercice

Quizz pour explorer le sujet

Un **débat** à l'assemblée... intelligence collective ou pas ?



Image libre de droit – source PEXELS - Photo de Czapp

Des **lionnes** qui chassent... intelligence collective ou pas ?



Image libre de droit – source PEXELS – photo de Derek Keats

Le XV de France au **rugby**... intelligence collective ou pas ?



Image libre de droit – source PEXELS – photo de Eric Saint-Martin

La recherche d'un **consensus** au sein d'un groupe... intelligence collective ou pas ?



Image libre de droit – source PEXELS – photo de Yan Krukau

Intelligence collective : faculté d'un groupe à résoudre et innover ensemble

- Capacité à produire des résultats supérieurs à ce qui aurait été obtenu si chacun était resté isolé
- Capacité à produire des résultats qui font sens pour l'individu et le collectif

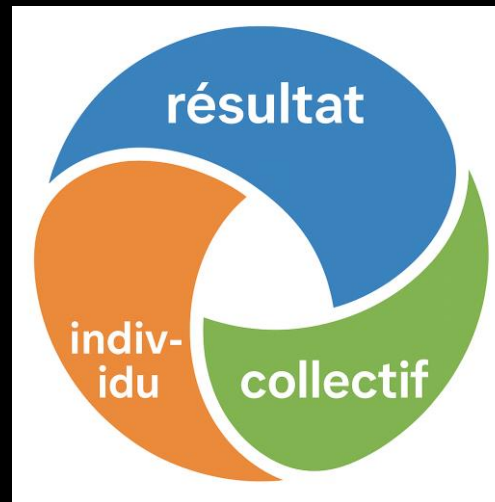


Image générée par l'IA - Copilot

Exercice

*Aucun de nous ne sait ce que nous savons
tous ensemble.*

Euripide

Mais il ne suffit pas de rassembler des individus pour voir émerger de
l'intelligence collective...

Citez un des pires ennemis de l'intelligence collective.

Deux biais qui peuvent nuire à la prise de décision

Les biais cognitifs individuels

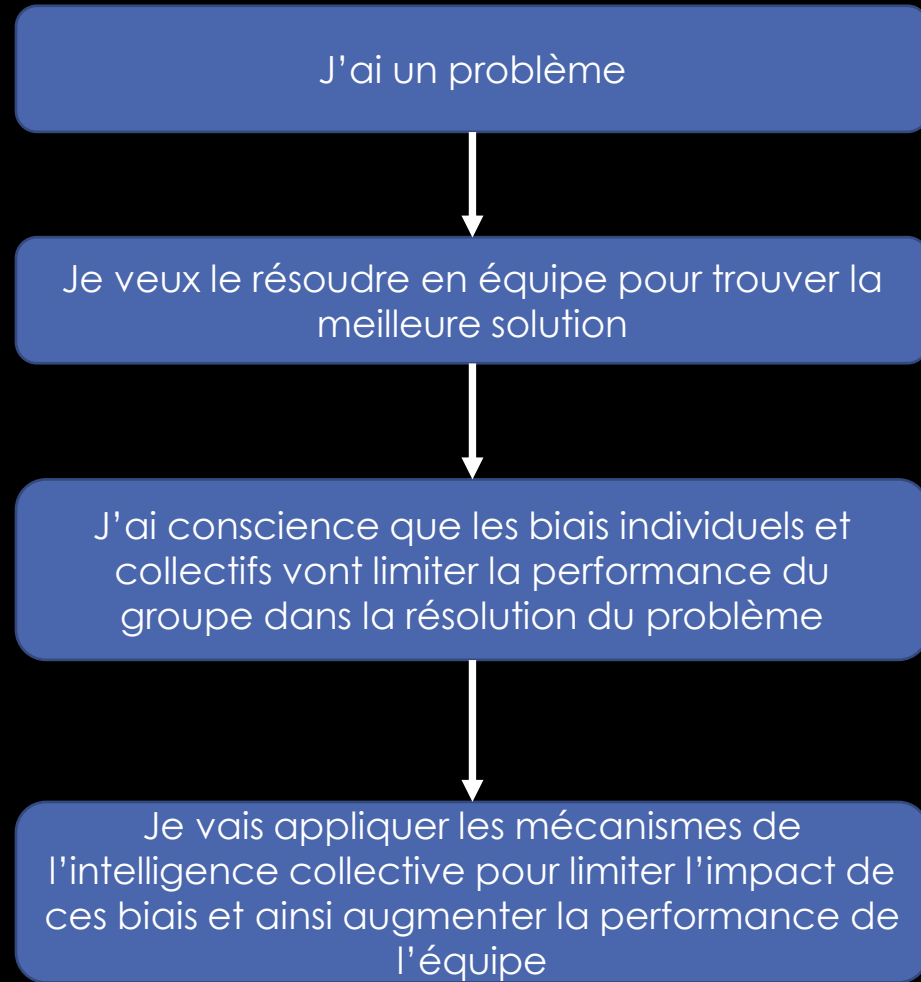
Il y en a 188 !!!

- Nous nous figurons les choses et les gens qui nous sont familiers comme meilleurs que les autres
- Nous sommes attirés par ce qui confirme nos convictions
- Nous effaçons des spécificités pour former des généralités
- Etc...

La pensée de groupe

- Illusion d'invulnérabilité
- Rationalisation
- Opposant = stéréotype
- Pression à la conformité
- Autocensure
- Illusion d'unanimité
- Gardiens de la pensée

Tous les groupes sont concernés...



Une double dynamique à accompagner

Collective

- Synergie et cadre

Individuelle

- Ouvert, connecté, intuition, pensée



Image libre de droit – source PEXELS – photo de RDNE Stock project

Une vidéo pour les points clés



Vos questions ?



Image libre de droit – source PEXELS – photo de
Leelo The Firqt

Les 3 temps de l'Intelligence Collective

La préparation (fixer les finalités, vocabulaire partagé, le cadre)



L'animation (processus, outils, rôle de facilitateur)



La restitution (capitalisation, suivi)

Un outil... le texte qui cadre
Dans le chat : quelles propositions de règles à
fixer au groupe ?



Quelques exemples de règles

-> **Rendre explicite ce qui paraît implicite**

- Nous commençons et terminons à l'heure
- Nous sommes présents ici et maintenant (pas de téléphone, pas de PC)
- Écouter avec attention
- Parler avec intention
- Parler en son nom, utiliser « je » plutôt que « tu »
- L'opinion de chacune et chacun compte
- Rendre notre pensée visible
- Suspendre notre jugement
- Une conversation à la fois
- Confidentialité des échanges
- ...

Les 3 temps de l'Intelligence Collective

La préparation (fixer les finalités, vocabulaire partagé, le cadre)



L'animation (processus, outils, rôle de facilitateur)



La restitution (capitalisation, suivi)

Le pourquoi et le pour quoi

Le quoi

Le livrable et ce qu'on va en faire

Les 3 temps de l'Intelligence Collective -> un alignement indispensable

Le pourquoi et le pour quoi

Le CMVRH souhaite enrichir son offre sur le management avec un webinaire sur l'IC. Le choix est de ne pas faire appel à des prestataires extérieurs mais de s'appuyer sur les compétences locales pour « coller au terrain ». Une équipe est constituée pour construire le webinaire

Le quoi

L'équipe se réunit pour une séance brainstorming d'1h pour faire ressortir 5 idées fortes qui seront développées dans le webinaire

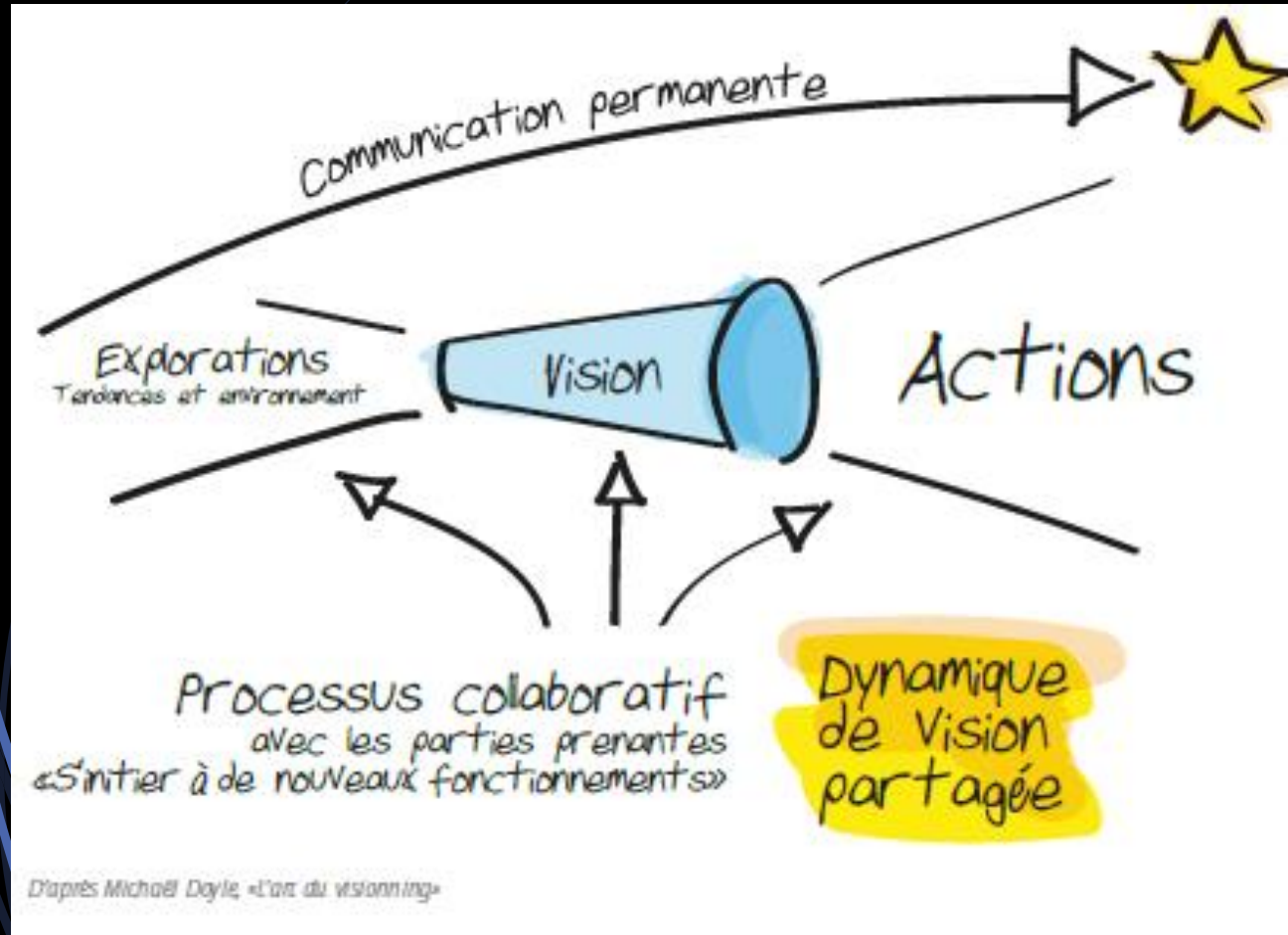
Le livrable et ce qu'on va en faire

A partir des 5 idées fortes, les animateurs construisent un déroulé à partager avec l'équipe puis construisent le diaporama

La vision partagée est-elle une finalité ou un outil de l'intelligence collective ?



Partager une vision ou vision partagée émergente ?



Le leader partage sa vision avec pédagogie c'est le 1^{er} stade.

La vision partagée en tant que fruit d'une émergence menée en intelligence collective est potentiellement une prise de risque plus importante mais permettra des innovations de rupture et des transformations plus importantes.

Quels freins pour le manager pour mettre en place davantage d'intelligence collective dans son équipe ?



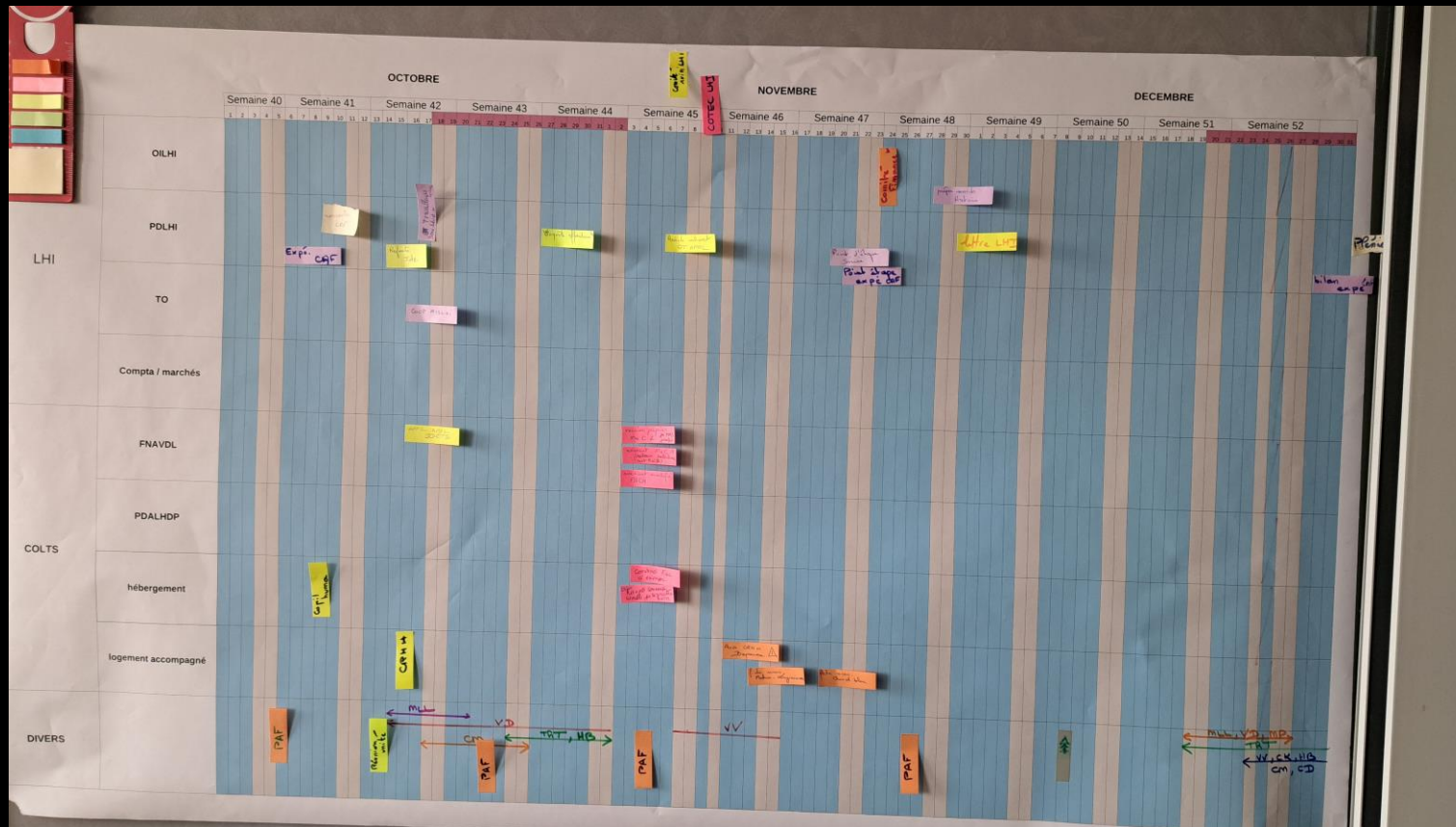
Interview de Marie-Laurence Leterme

Cadre à la DDTM62

- Quelles expériences vécues ?
- En tant que manager au quotidien quelles sont les pratiques que tu utilises?
- Quels conseils tu donnerais à un manager ?
- Qu'est-ce que l'intelligence collective a apporté à ton collectif ainsi qu'à toi-même?

Interview de Marie-Laurence Leterme

Cadre à la DDTM62



Vos questions ?



Image libre de droit – source PEXELS – photo de
Leelo The Firqt

Devenir le manager-facilitateur

- Quelques images pour illustrer :



Image libre de droit – source PEXELS – photo de Karola G



Image libre de droit – source PEXELS – photo de Pixabay



Image libre de droit
source PEXELS – photo de Cottonbro Studio

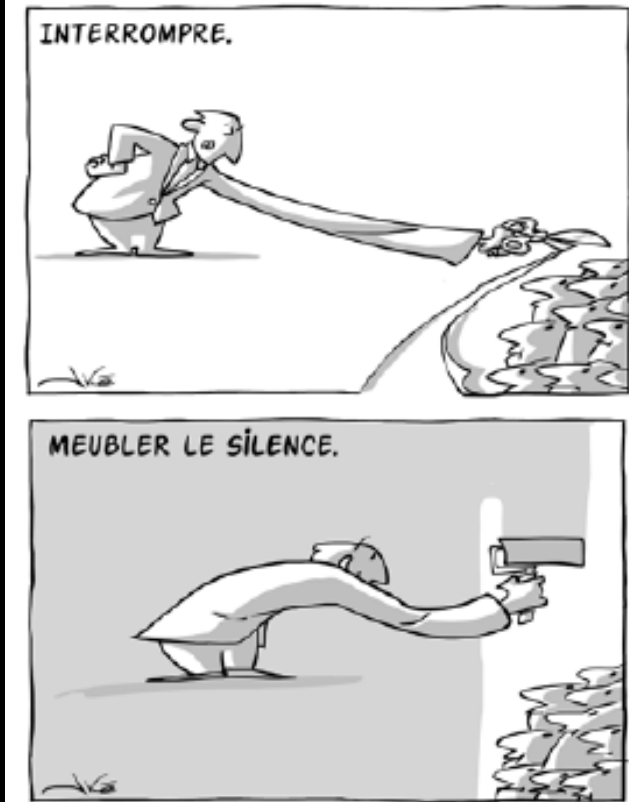
Devenir le manager-facilitateur

- « retrouver les règles du jeu » : passer d'un cadre qui limite à un cadre qui invite et qui encourage
- Quelques pistes :
 - S'effacer pour partager le leadership
 - Responsabilité partagée
 - Tous à égalité
 - Créer du décalage

Devenir le manager-facilitateur

- Les sabotages à éviter en tant que manager :
 - Occuper tout l'espace
 - Manipuler
 - Décider à la majorité
 - Avoir des certitudes
 - Imposer sa vision
 - Ne pas laisser place à l'imprévisible
 - Interrompre
 - Décourager les synergies
 - Meubler le silence
 - Diviser pour régner

Pratiquer l'antcommunication



Devenir le manager-facilitateur

Le décalage, accélérateur d'Intelligence Collective

- Il ne s'agit pas d'apporter un décalage au sujet traité mais à la façon de le traiter pour **aider les participants à lâcher leurs représentations ou points de vue habituels**
- Pistes :
 - Décaler la façon de décrire la situation
 - Décaler le lieu et le rythme
 - Décaler la position occupée par chacun
- Conseils :
 - Pas de décalage gadget
 - Finement ajusté
 - Plus le décalage est important plus il produit de la valeur

Et quel est l'ingrédient ultime ?



Image libre de droit – source PEXELS – photo de Julia Avamotive

Interview d'Antoine Lebel CEREMA – Directeur de la Direction Territoriale Hauts-de France

- Au niveau direction qu'est-ce qui t'a motivé à aller vers l'intelligence collective
- Aujourd'hui quels freins et opportunités pour développer l'intelligence collective en tant que culture managériale partagée ?
- Qu'est-ce que l'intelligence collective a apporté à ton collectif ainsi qu'à toi-même?

Vos questions ?



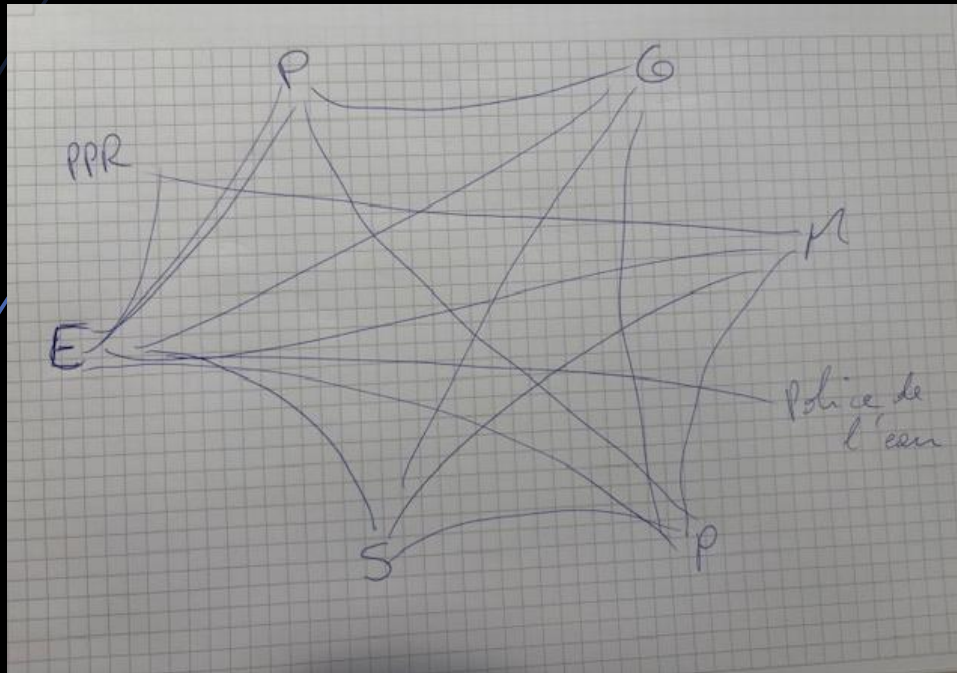
Image libre de droit – source PEXELS – photo de
Leelo The Firqt

Les outils....

Attention à ne pas commencer par penser outil mais d'abord définir son besoin.
Les outils de l'intelligence collective permettent de répondre à de nombreux objectifs :

- ▀ Se connaître
- ▀ Echanger des idées
- ▀ Détecter des problèmes
- ▀ Analyser
- ▀ Produire
- ▀ Faire émerger des solutions
- ▀ Prioriser
- ▀ Evaluer

Je fais un totem avec mon équipe sur les objectifs annuels



Chacun a les objectifs d'un autre agent, et trace des liens vers les personnes avec qui il devra travailler pour les atteindre

Résultats :

- Plus de liens qu'imaginés
- Des échanges très riches : chacun apporte un regard sur les objectifs de l'autre
- Apparition d'acteurs en dehors de l'unité
- A l'initiative des agents, le « gribouillis » sur une feuille de paperboard est devenu le totem de l'unité et a été accroché sur le mur

Je fais un brainstorming avec mon équipe (de la divergence à la convergence)



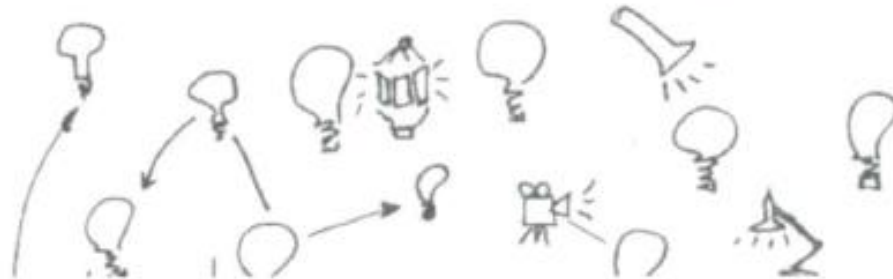
Des **règles à respecter** pour que ce soit efficace :

1. Travailler sur une question challengeante (ni trop ouverte ni trop fermée)
2. On sort un maximum d'idées sans se contredire, en s'écoutant et en essayant de rebondir sur les idées des autres, on laisse parler son imagination.
3. On regroupe les idées qui sont proches
4. On sélectionne les idées par discrimination, par exemple :
 - les idées les plus simples à mettre en œuvre
 - les idées qui auront le plus d'impact
 - les idées les moins coûteuses
 - etc...

Et là miracle... on y arrive sans débattre des heures

Comment pourrions-nous ? (fiche fournie)

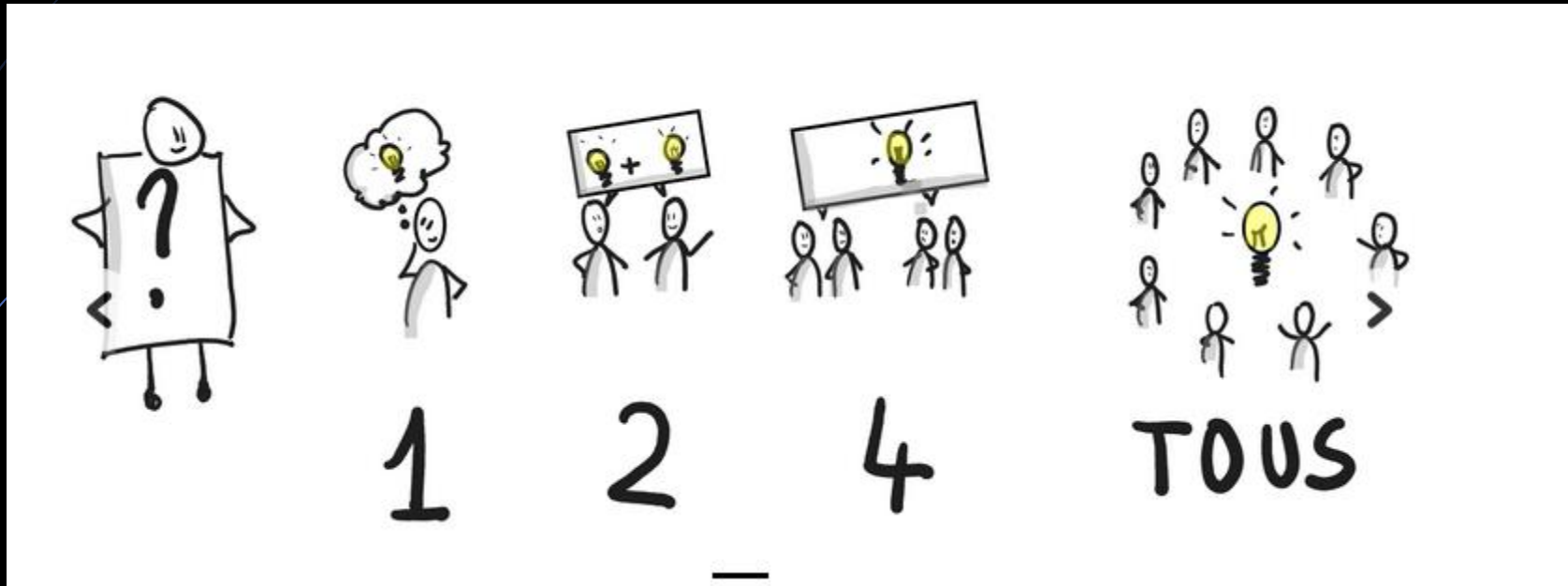
MÉTHODE QUESTIONS « COMMENT POURRIONS-NOUS »



POURQUOI créer des questions “Comment pourrions-nous”

Les questions “Comment pourrions-nous” sont des questions courtes pour lancer des sessions de brainstorming. Ce sont des graines pour trouver des idées à partir de votre angle d’attaque (*Point of view*), les principes de conception, ou des insights. Créez une graine qui soit assez large pour qu’il y ait un large éventail de solutions, mais assez étroite pour que l’équipe puisse imaginer des idées uniques et spécifiques. Par exemple, entre la question trop étroite “Comment pourrions-nous créer un cône pour manger une glace sans qu’elle coule” et la question trop large « Comment pourrions-nous réinventer le dessert », un bon milieu serait « Comment pourrions-nous ré-imaginer la crème glacée pour qu’elle soit plus facile à transporter. »

Je fais un 1-2-4-Tous ensemble



Pour une question on réfléchit à 1, puis à 2, puis à 4 puis tous ensemble.

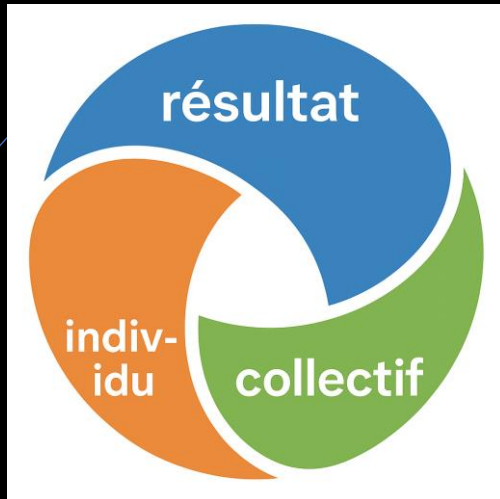
Intérêts : peu exigeant pour l'animateur, une excellente idée traversera les différentes étapes même si elle vient d'une seule personne et les idées hors cadre seront évacuées très naturellement.

Intelligence collective en distanciel et mode hybride



- Question 1 : quels sont les freins du distanciel pour créer de l'intelligence collective ?
- Question 2 : quels sont les points forts du distanciel pour créer de l'intelligence collective ?

Intelligence collective en distanciel et mode hybride



- Enjeu créer de la proximité malgré la distance
 - Privilégier des micro-événements en numérique
 - Faire du feedback régulier
 - Favoriser l'engagement
- Utiliser des outils dédiés
 - Document ou espace partagé
 - Post-it virtuel (Klaxoon)
 - Outils de sondage
- Mélanger synchrone et asynchrone

Exemple

Un exemple : préparer un webinar sur l'intelligence collective

Synchrone

Visio de lancement de 15mn pour présenter le sujet

Plutôt qu'un mail une visio me permettra de mieux expliquer ce que j'attends de l'équipe et répondre aux questions

Asynchrone

Chaque membre de l'équipe a 10 jours pour mettre ses idées de sujets à évoquer sur un board klaxoon et y mettre une image qui symbolise l'intelligence collective

Je remercie les agents lorsqu'ils ont rempli, sans oublier un mail de relance et pourquoi pas un ou deux appels téléphoniques

Synchrone

Séance de travail à partir des éléments récoltés

Je prépare la séance à partir des éléments apportés par chacun
Là je bénéficie d'une équipe qui a déjà commencé à s'investir sur le sujet

Pour aller plus loin sur le numérique : la DITP

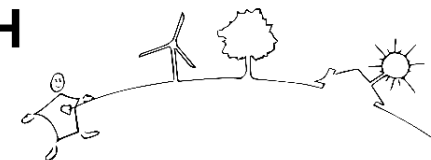
La boîte
à outils
de la

facilitation
en ligne



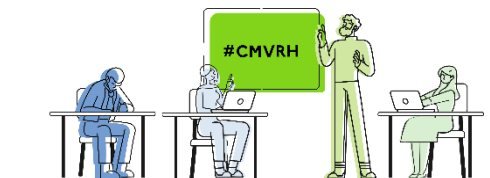
Le distanciel

- C'est la possibilité de **réguler autrement**, de parler à la fois à tout le monde et à chacun à travers le chat
- C'est l'obligation de **travailler en équipe** et donc de **développer le goût et la culture de la facilitation autour de vous**
- C'est un cadeau pour les timides : s'exprimer en chat est facile et dans certains outils les contributions sont anonymes (votre avatar affiche un type d'animal par exemple)
- C'est une session qui permet le **temps long** : garder un mur blanc interactif entre deux sessions permet de continuer le travail et de proposer une séance d'idéation qui précède un atelier
- Permettre de **s'adapter aux rythmes de chacun** et **d'exploiter au maximum les temps d'incubation et de recherche**
- C'est la possibilité d'**éviter certains biais**, par exemple en faisant pré-écrire des réponses dans un chat et demander aux participants de n'appuyer sur « enter » qu'à votre signal (#groupthink)
- Vous pouvez - enfin - **rassembler** l'ensemble des participants en plénière **en un seul geste**



Le CMVRH

Une offre complète et modulable
au bénéfice des agents, des managers et des services



Former

Webinaires et
formations sensibilisation
à l'intelligence
collective
animation de groupe
[Site internet formation](#)



Accompagner

Ateliers managériaux et
séances de co-
développement
ressources dédiées sur notre
site [animer des groupes](#) et
[stimuler la créativité](#)



Conseiller

Appui aux services dans
leurs évolutions
[Présentation du CMVRH](#)
[Nos missions, notre offre](#)

Vos questions ?



Image libre de droit – source PEXELS – photo de
Leelo The Firqt

Pour vous permettre d'aller plus loin

- Le livre blanc de l'intelligence collective : [lien de téléchargement via le site bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr](http://bibliotheque-initiatives.fonction-publique.gouv.fr)
- L'article « Intelligence collective vs. pensée de groupe, le combat caché de tous les collectifs » - [lien vers l'article](#)
- Les fiches outils :
 - Le totem
 - Le brainstorming
 - 1-2-4-Tous ensemble
 - Comment pourrions-nous ?
- La fiche CEDIP [Mobiliser l'intelligence collective](#)