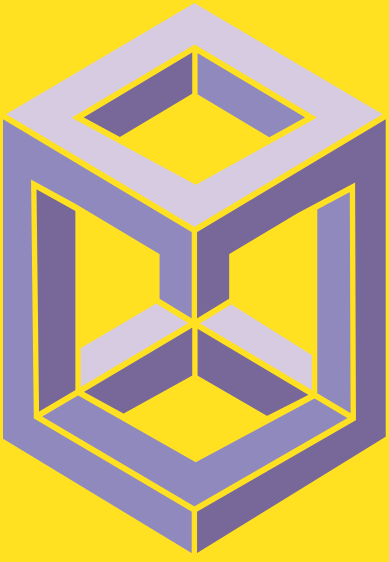
Patrick Scharnitzky

LES PARADOXES DE LA COOPÉRATION



Comment rendre le collectif (vraiment) intelligent

EYROLLES

On entend aujourd'hui de plus en plus parler d'intelligence collective, de travail collaboratif et des bienfaits de l'entreprise libérée. Au-delà du phénomène de mode, quelle est l'efficacité de ces nouvelles façons de travailler ?

S'appuyant sur de nombreux travaux scientifiques en psychologie sociale et sur de nombreux exemples en entreprise, Patrick Scharnitzky montre les limites et les pièges possibles de la coopération. Il met ainsi en lumière 7 biais qui menacent les équipes projet, et propose pour chacun des clés et des bonnes pratiques qui favorisent l'efficacité de la coopération :

- **la paresse sociale,** ou comment la coopération peut démotiver, désengager et déresponsabiliser ;
- **l'excès de compétition sociale,** ou comment le collectif peut générer des rivalités nuisibles ;
- **la polarisation collective,** ou comment le collectif peut radicaliser les opinions individuelles ;
- **la normalisation,** ou comment le collectif peut créer une norme inappropriée mais confortable ;
- **le conformisme,** ou comment le collectif dicte sa loi aux dissidents isolés ;
- **la soumission à l'autorité,** ou comment le collectif peut obéir aveuglément ;
- **le pouvoir des statuts et des rôles,** ou comment le collectif est biaisé par des rôles et des enjeux de pouvoir.

Docteur en psychologie sociale, **Patrick Scharnitzky** est Directeur Associé au sein du cabinet Alternego. Spécialiste de la diversité et des mécanismes psychosociaux, il a écrit *Les pièges de la discrimination : tous acteurs, tous victimes* (l'Archipel, 2006), *Les stéréotypes en entreprise : les comprendre pour mieux les apprivoiser* (Eyrolles, 2015), et *L'inclusion : de la posture à la pratique* avec son collègue Pete Stone pour l'AFMD (2018).

www.editions-eyrolles.com

Les paradoxes de la coopération

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Composition : Istria

Achevé d'imprimer : mai 2018
Imprimé en France par La Source d'Or
Dépôt légal : mai 2018

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018

ISBN : 978-2-212-57001-4

Patrick Scharnitzky

Les paradoxes de la coopération

Comment rendre le collectifs (vraiment) intelligent

EYROLLES

Sommaire

Préambule L'engouement pour le tout-collaboratif : entre nécessité organisationnelle et naïveté intellectuelle 11

Chapitre 1 **Le collectif de travail.** Pourquoi ? Comment ?

Les caractéristiques et la fonctionnalité des collectifs de travail 22
Le collectif de travail est un groupe primaire 23
La place de l'identité sociale dans le collectif 29
La dynamique interne et les cycles de vie des collectifs 33
La notion d'intelligence collective 36

Chapitre 2 **La paresse sociale.** Ou comment la coopération peut démotiver, désengager et déresponsabiliser

Un problème de coordination 43
Une rentabilité trop faible de l'effort individuel 45
Une certaine dilution de la responsabilité 50
Les cinq clefs pour être moins paresseux collectivement 53

Chapitre 3 **L'excès de compétition sociale.** Ou comment le collectif peut générer des rivalités nuisibles

La difficulté des tâches et les attentes de résultats 62
De la compétition à la coopétition 65
Les cinq clefs pour lutter contre un excès de compétition 69

Chapitre 4 La polarisation collective. Ou comment le collectif peut radicaliser les opinions individuelles

La mesure de la polarisation collective 73
Les conditions d'apparition de la polarisation collective 75
L'explication du phénomène 77
Les cinq clefs pour éviter la radicalisation des décisions collectives 83

Chapitre 5 La normalisation. Ou comment le collectif peut créer une norme inappropriée mais confortable

La norme : un outil de régulation et de confort indispensable aux collectifs 86
La normalisation : une convergence vers des normes communes 92
Quelles conséquences pour l'entreprise ? 97
Les cinq clefs pour éviter la normalisation convergente des décisions collectives 99

Chapitre 6 Le conformisme. Ou comment le collectif dicte sa loi aux dissidents isolés

Le besoin d'une identité sociale partagée 106
Quels facteurs peuvent réduire l'effet de conformisme ? 110
Un cas particulier : l'influence minoritaire 115
Les cinq clefs pour enrayer l'effet négatif du conformisme 123

Chapitre 7 La soumission à l'autorité. Ou comment le collectif peut obéir aveuglément

L'expérience originelle de Stanley Milgram 128
Les enseignements majeurs de l'étude 131
Le contexte d'un « état agentique » 134
Les cinq clefs pour installer une autorité intelligente 142

Chapitre 8 **Le pouvoir des statuts et des rôles.** Ou comment le collectif est biaisé par des rôles et des enjeux de pouvoir

Des statuts qui confèrent des rôles 146
Rôle social et identité : le danger de la dissonance cognitive 151
Un certain goût pour le pouvoir facilité par la dépersonnalisation 153
Le poids des stéréotypes 157
Les cinq clefs pour sortir des rôles et rester soi-même 160

Chapitre 9 **Illustration : les rumeurs.** Ou comment tout un système peut devenir défaillant

Les caractéristiques des rumeurs 165
Comment apparaissent les rumeurs ? 167
La fonction sociale des rumeurs 171
Quels enseignements systémiques ? 177

Conclusion 181

Remerciements 185

Bibliographie 187

À celle qui fait tant pour celles et ceux qu'elle aime.

Il est temps maintenant qu'elle prenne soin d'elle-même.

Préambule

L'engouement pour le tout-collaboratif : entre nécessité organisationnelle et naïveté intellectuelle

L'entreprise fait intervenir de multiples acteurs enchevêtrés dans une structure historiquement pyramidale, organisée, distribuant des statuts, des rôles et du pouvoir. Cette organisation permet la structuration du travail, l'allocation des tâches et, surtout, la prise de décision. Trop longtemps, les entreprises ont été pilotées uniquement de façon verticale avec des consignes « top-down », qui sont le fruit de décisions prises au sommet de la pyramide et qui, de strate en strate, se transforment en ordres, règles et consignes qui descendent en cascade jusqu'au plus bas de l'échelle d'exécution. Dans l'autre sens, on a inventé des dispositifs « bottom-up », faisant remonter des problèmes concrets,

des revendications ou des appétences personnelles. Cette circulation verticale a toujours été pensée dans des allers-retours permettant un ajustement intelligent de l'activité professionnelle.

Mais on a longtemps négligé l'horizontal, c'est-à-dire ce qui se joue entre les personnes qui composent les collectifs de travail. Et c'est très vrai concernant les processus décisionnels. Comment, en effet, un collectif échange-t-il, confronte-t-il ses idées et prend-il des décisions raisonnables et raisonnées ? Alors que la recherche scientifique en psychologie sociale est prolifique depuis plus de cinquante ans sur la question[1], les entreprises ne se sont emparées que très récemment de ce sujet pour une raison simple : elles sont longtemps restées coincées dans une vision verticale de leur organisation. De fait, on a exploré les relations interpersonnelles verticales en étudiant le management, et les psychologues ont investi l'entreprise autour des dynamiques individuelles du travail : la motivation, l'engagement, la personnalité ou le potentiel d'évolution dans sa carrière. À l'autre extrême, on a beaucoup étudié la structure organisationnelle dans son ensemble de façon systémique. Comment, par exemple, une culture d'entreprise se constitue autour de valeurs communes.

Mais peu de travaux entre ces deux approches, au moins jusqu'au début des années 2010 ! La thématique qui a le plus retenu l'intérêt des entreprises sur ce sujet est celle de la productivité, et l'on comprend pourquoi. Très tôt, les chercheurs américains se sont intéressés à la façon dont il fallait faire travailler un collectif pour le rendre productif et augmenter la motivation comme l'effort de chacun[2].

Si l'entreprise ne s'est pas occupée de ce sujet plus tôt, c'est simplement que les décisions n'étaient pas collectives ! Elles étaient le fait du prince qui décide, donne ses consignes et oriente tout le système vers la performance. En revanche, on

1. Voir Drozda-Senkowska, E. (1995).
2. Lewin K., Lippitt R. et White R. K. (1939) ; White R.K. et Lipitt R. (1960).

s'est intéressé aux biais individuels dans le processus décisionnel. Tant dans le cadre professionnel que dans les situations du quotidien, pléthore de livres listent les erreurs imputables aux décisions individuelles, avec des opus tels que *Arrêtez de vous tromper ! 52 erreurs de jugement qu'il vaut mieux laisser aux autres*[3] ; *Les décisions absurdes*[4] ; *Pourquoi faisons-nous des choses stupides ou irrationnelles* ?![5] ; ou encore la *Petite philosophie de nos erreurs quotidiennes*[6]. Les auteurs y décortiquent les biais cognitifs donnant lieu à des erreurs individuelles. Tous ces livres sont intéressants, utiles et bien argumentés, mais ils n'abordent pas le sujet des biais décisionnels collectifs.

Un pan remarquable de la psychologie sociale a aussi investi depuis de longues années les questions de l'influence sociale et de la manipulation[7]. Les auteurs décortiquent ces techniques, mais essentiellement au niveau interpersonnel. Ces recherches ne rapportent donc pas, ou peu, ce qui se joue de façon systémique dans un collectif.

Puis, au début des années 2010, les entreprises et le monde de la recherche se sont d'un coup emparés de la question de l'horizontalité des relations professionnelles, mus par le besoin nouveau de stimuler une coopération agile dans les organisations. Alors pourquoi cette question émerge-t-elle enfin dans les entreprises et pourquoi maintenant ? Deux raisons essentielles à cela.

La première concerne l'évolution planétaire du travail et des marchés. Le travail s'est mondialisé, la concurrence est aujourd'hui protéiforme et toutes les entreprises font ou ont dû

3. Dobelli R. (2012).
4. Morel C. (2002, 2012).
5. Delouvée S. (2012).
6. De Brabandère L. et Mikolajczak A. (2011).
7. Pour une revue sérieuse de questions, voir Beauvois J.-L. et Joulé R.-V. (2014) ; Joulé R.-V. et Beauvois J.-L. (2017) ; Cialdini R. (2004) ; et Guéguen N. (2014).

faire face à des menaces de toutes formes[8]. Le travail n'est plus le fruit de quelques énormes multinationales dans un nombre réduit de pays. Il est porté et incarné par des entreprises de toutes tailles, dans tous les coins du monde et, de fait, de nouvelles formes d'organisation sont apparues pour venir concurrencer les modes organisationnels classiques. La vague des start-up, avec l'avènement du numérique notamment, a déferlé en tant que modèle alternatif, nettement plus séduisant, surtout pour les plus jeunes. Les codes de l'entreprise traditionnelle s'en sont retrouvés bouleversés, que ce soit en termes d'organisation, de recrutement, de normes langagières et vestimentaires ou de modalités de prise de décision. C'est toute la pyramide classique des grandes entreprises qui se trouve ainsi remise en question et menacée par l'agilité de ces nouvelles organisations plus récentes, donc plus aptes aux changements dans ses modes de fonctionnement. Cette révolution est tellement forte que de très grands groupes organisent pour leurs dirigeants des voyages dans la Silicon Valley afin de rencontrer des CEO de 30 ans en bermuda qui leur expliquent comment ils fonctionnent. Quel choc culturel ! Tant et si bien qu'aujourd'hui, toutes les entreprises affichent la volonté de restructurer profondément leur fonctionnement en mettant le collectif, et non plus l'individu, au cœur de leur dispositif.

La seconde raison de l'urgence du questionnement sur les dynamiques décisionnelles collectives est l'avènement de nouveaux modèles sur l'organisation du travail, eux-mêmes produits par ces changements observés et nécessaires dans les entreprises modernes. Ces nouveaux courants de pensée s'incarnent dans trois concepts essentiels, et finalement assez proches dans leur

8. Voir le modèle des « cinq forces de Porter » (1979), recensant les cinq formes de concurrence élargies auxquelles fait face l'entreprise : à la concurrence directe s'ajoutent donc les menaces représentées par les nouveaux entrants, les produits de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs, et enfin, celui des clients.

fondement intellectuel : l'« holacratie[9] », système d'organisation de gouvernance fondé sur la mise en œuvre formalisée de l'intelligence collective (que nous détaillerons dans le premier chapitre), le« management agile[10] » et, surtout, l'« entreprise libérée ».

Pas une journée dans les instances dirigeantes des grandes entreprises sans qu'on évoque l'entreprise libérée, qu'on la vante, qu'on tente d'en comprendre les rouages ou qu'on la décrie. Mais cette popularité suffit à comprendre à quel point le sujet du collectif est devenu une réelle préoccupation. En France, ce sont Jean-François Zobrist[11] et Isaac Getz qui ont lancé le sujet, avec notamment deux livres à succès pour ce dernier : *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*[12] et *La liberté, ça marche ! L'entreprise libérée, les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie*[13].

Deux idées fortes émergent dans cette théorie de l'entreprise libérée. La première est de casser les niveaux hiérarchiques qui sclérosent les relations professionnelles et enferment les salariés dans des postures empêchant l'innovation et l'émergence de nouvelles idées. Plus de chef, plus de rapports de pouvoir, que des collaborateurs qui travaillent ensemble et qui s'inscrivent dans le « tout CO » : on CO-construit, on CO-opère, on CO-agit et on CO-décide dans un idéal de démocratie participative. La seconde, qui découle de la première, est de libérer les salariés de tout ce qui freine leur énergie à agir, à penser, à contester ou à entreprendre. Et c'est bien l'accumulation de ces énergies libérées qui, selon cette approche, fait le succès et la performance des entreprises pilotes. Ce modèle s'appuie de fait sur

9. Robertson B. J. (2016).
10. Barrand J. (2017) ; Lothon F. et Carfantan J. (2017).
11. Voir l'interview de Jean-François Zobrist, « L'entreprise libérée par la confiance », sur la chaîne YouTube AlterNego vidéos (2014).
12. Carney B. M. et Getz I. (2009).
13. Getz I. (2016).

de nombreux exemples empiriques d'entreprises qui ont tenté et réussi leur conversion. Ça marche donc, sur la base de deux piliers interdépendants : la liberté et la coopération.

Dans l'entreprise

Si les premières formes d'entreprises libérées naissent aux États-Unis à la fin des années 1950, à l'instar de W. L. Gore and Associates, en France, Jean-François Zobrist fait office de précurseur. En effet, il fut le premier à éliminer les mécanismes de contrôle au sein de l'entreprise FAVI, une fonderie de cuivre dont il est devenu le directeur général en avril 1983. Sous son leadership, plus de pointeuse, les activités de contrôle disparaissent et les salariés décident de tout librement : leur salaire, leurs congés, leurs horaires, l'implantation des machines, les investissements… Les résultats de la confiance sont au rendez-vous : FAVI est devenue leader dans son secteur en fournissant la moitié des constructeurs automobiles européens. En 2016, son chiffre d'affaires dépassait les 63 millions d'euros !

De son côté, l'approche de l'« entreprise agile » propose de rompre avec le management classique et hiérarchique. L'agilité repose sur plusieurs piliers : l'autonomisation et l'implication des équipes et des salariés, la simplicité des échanges et des consignes, une remise en question permanente des choix et des objectifs, une priorité donnée à la créativité et au droit à l'erreur, et un fonctionnement collaboratif en mode projets. Sur ce dernier point, la méthode « *scrum* » est la tête de gondole de ce mode de fonctionnement[14]. Le *scrum* (la mêlée du rugby, en anglais) est une méthode agile de gestion de projets, utilisée notamment pour le développement de logiciels informatiques. Ce mode d'organisation repose d'une part sur le tout-collaboratif avec un *scrum master* qui se positionne en pilote et non plus

14. Aubry C. (2015).

en manager. Ce dernier est garant du bon fonctionnement du collectif. D'autre part, le mode *scrum* morcelle le temps (beaucoup de réunions, mais courtes, avec notamment les *daily scrum* de quinze minutes), les besoins et les équipes (entre cinq et neuf personnes au maximum) pour mieux identifier les tâches à accomplir et progresser plus rapidement.

Le propos de ce livre n'est pas du tout de dénigrer ces approches ou de jouer le rôle du briseur d'ambiance dans cet enthousiasme collectif euphorisant. Il ambitionne à tout le moins de soulever quelques réflexions, essentiellement concernant la question de la coopération. En effet, le nouveau totem du « tout-CO », transversal à tous ces nouveaux modèles organisationnels, n'est pas sans poser quelques interrogations sur sa faisabilité et sur les conditions de son efficacité. Car le fait d'imposer, d'un coup, à toutes les entreprises et à tous leurs salariés un modèle coopératif est bel et bien en train de se produire, alors que certaines questions restent en suspens. Sommes-nous par exemple programmés socialement pour coopérer ? En avons-nous seulement l'envie, et en tirons-nous un quelconque plaisir ? La coopération est-elle la condition de notre liberté, pour reprendre le second pilier de l'entreprise libérée ? Et, surtout, sommes-nous tous égaux et prêts à vivre cette transformation qui nous fait passer d'un modèle individualiste à une norme collectiviste ? Toutes ces questions se posent, mais loin de moi l'idée de livrer une pensée métaphysico-philosophique.

Ce livre a pour ambition d'ouvrir des points de vigilance et d'analyse sur la base de travaux scientifiques en psychologie sociale qui livrent des résultats laissant entendre que la coopération a des limites et, surtout, qu'elle doit respecter des conditions pour devenir opérationnelle. En outre, ce livre porte sur le fonctionnement des « collectifs de travail », c'est-à-dire sur les biais décisionnels menaçant de petites équipes avec un focus particulier sur les enjeux et les mécanismes psychologiques de