



SE LIBÉRER DES BIAIS POUR MIEUX COOPÉRER

Patrick Scharnitzky

Directeur Associé

Expert Inclusion et mécanismes psychosociaux

Vendredi 18 février 2022

alternego

L'AGENDA

1. LA COOPÉRATION : QUELLES VERTUS ? QUELS FREINS ?

2. QUELS PIÈGES POUR LA PERFORMANCE ?

3. QUELS PIÈGES POUR LA PRISE DE DÉCISION ?



LA COOPÉRATION ÇA MARCHE !

FAIRE PLUS :

- Atteindre un objectif impossible seul

FAIRE MIEUX :

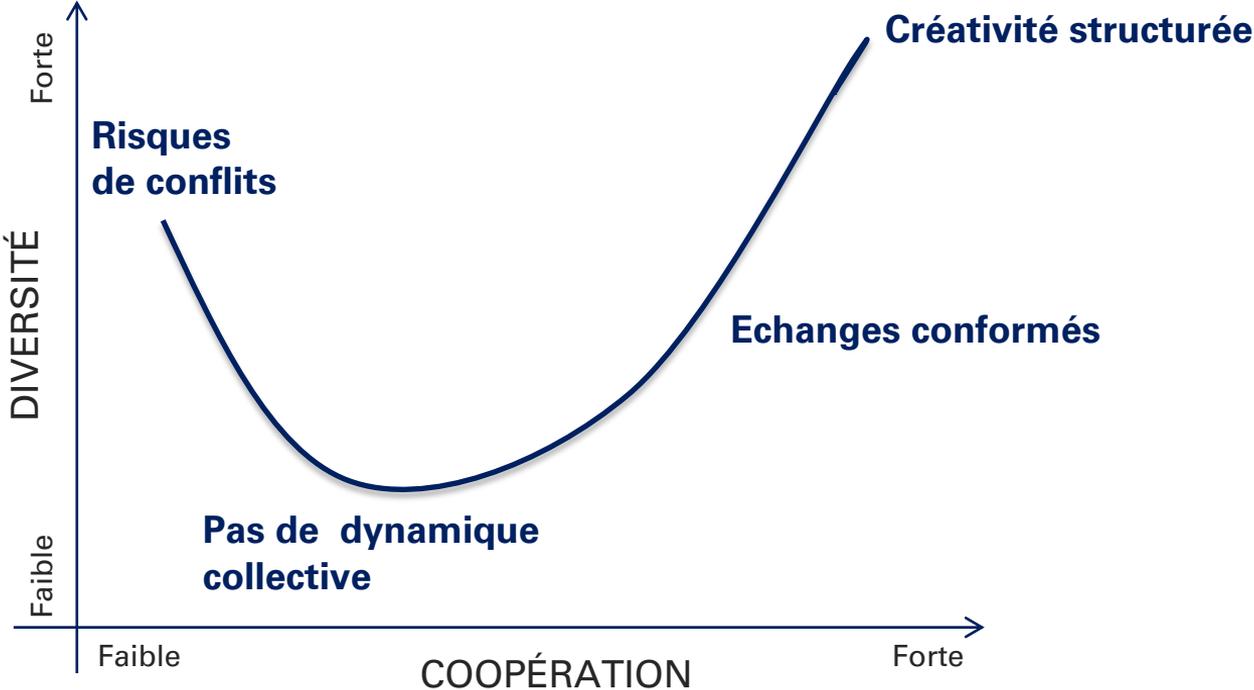
- Générer une intelligence collective supérieure à la somme des talents individuels
- Réduire les risques inconsidérés et les erreurs individuelles
- Résister aux pressions extérieures
- Apprendre et monter en compétences

FAIRE AUTREMENT :

- Oser entreprendre par le partage des responsabilités
- S'enrichir des autres et de la diversité



COOPÉRATION ET DIVERSITÉ : UN MODÈLE GAGNANT



L'AGENDA

1. LA COOPÉRATION : QUELLES VERTUS ? QUELS FREINS ?

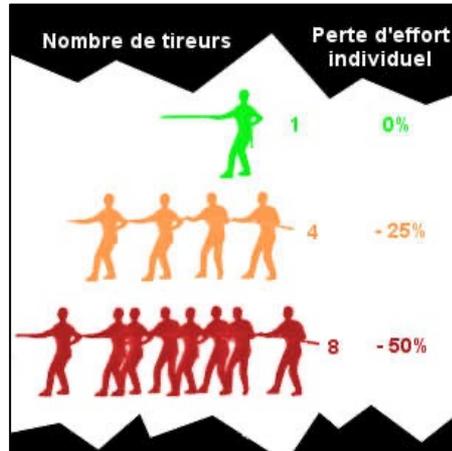
2. QUELS PIÈGES POUR LA PERFORMANCE ?

3. QUELS PIÈGES POUR LA PRISE DE DÉCISION ?



LA PARESSE SOCIALE

Engagement et performance individuelles plus faibles en coopération avec d'autres personnes que seul



- Problème de coordination
- Évaluation de la rentabilité
- Dilution de la responsabilité

L'EXCÈS DE COMPÉTITION SOCIALE

UNE SOCIOCULTURE COMPÉTITIVE

- L'ÉDUCATION ET L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
- LE SPORT
- LES JEUX DE SOCIÉTÉ
- Mais aussi LES LOISIRS, LE LOGEMENT, LA SANTÉ, ...

UN SCHÉMA QUI SE PERPÉTUE DANS L'ENTREPRISE

- LES TRAJECTOIRES INDIVIDUELLES DE CARRIÈRE
- LES RÉMUNÉRATION ET L'ATTRIBUTION DE BONUS
- LES CHALLENGES INTRASERVICES
- LES RIVALITÉS INTERSERVICES



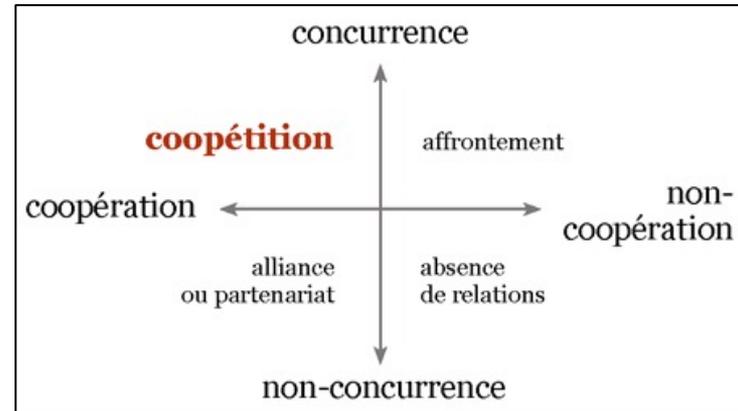
VERS UN MODÈLE HYBRIDE : LA COOPÉTITION SOCIALE

- Coopération « pure » → risque de paresse sociale
- Compétition « pure » → risque de rivalités et de conflits

La « coopétition » : dynamique de groupe dans laquelle on valorise à la fois chaque membre pour lutter contre la paresse et le collectif dans son ensemble pour amoindrir les rivalités

Exemple 1 : les commerces similaires dans une même rue

Exemple 2 : les systèmes de rémunération



B. Nalebuff et A. Brandenburg (1997)

L'AGENDA

1. LA COOPÉRATION : QUELLES VERTUS ? QUELS FREINS ?

2. QUELS PIÈGES POUR LA PERFORMANCE ?

3. QUELS PIÈGES POUR LA PRISE DE DÉCISION ?



LE CONFORMISME

Changement d'opinion dans le sens des opinions affichées par la majorité

Quelles solutions possibles quand on se trouve en désaccord avec la majorité d'un groupe ?

On défend son opinion individuelle



Risque d'exclusion et de marginalisation

On se conforme au groupe



Risque identitaire de dissonance

LE CONFORMISME



SEUL



7 %

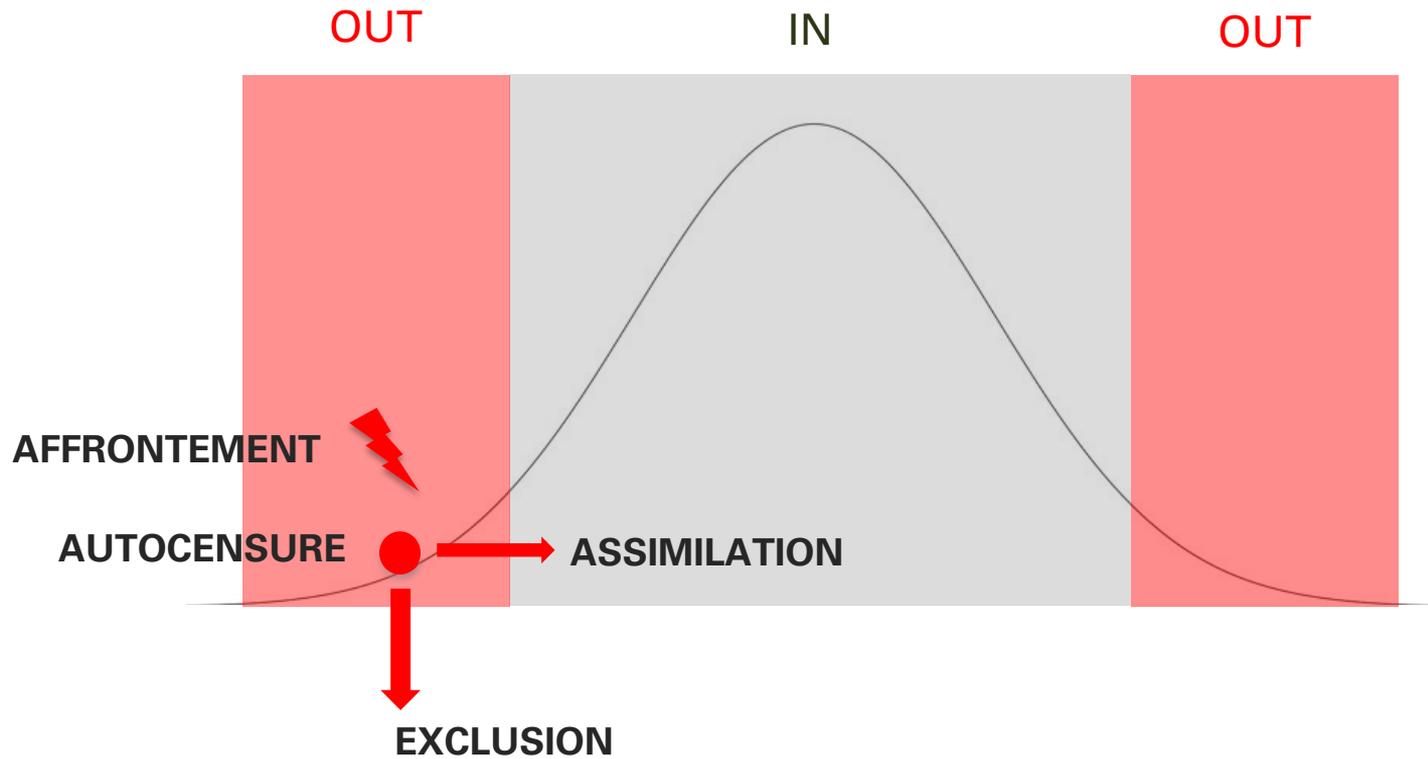
1 2 3 4 5 6 7



33 %

- Conformisme cognitif : doute face à la majorité
- Conformisme social : peur d'être exclu par le collectif

QUELLES CONSÉQUENCES ?



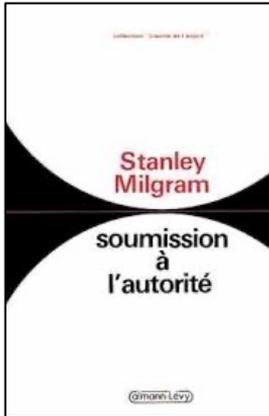
LA SOUMISSION À L'AUTORITÉ



Stanley Milgram

Université de Yale (1964)

Mise en situation d'un rapport à l'autorité



Etude prétendument sur la mémoire avec une forte contextualisation scientifique

Recrutement des sujets par voie de presse

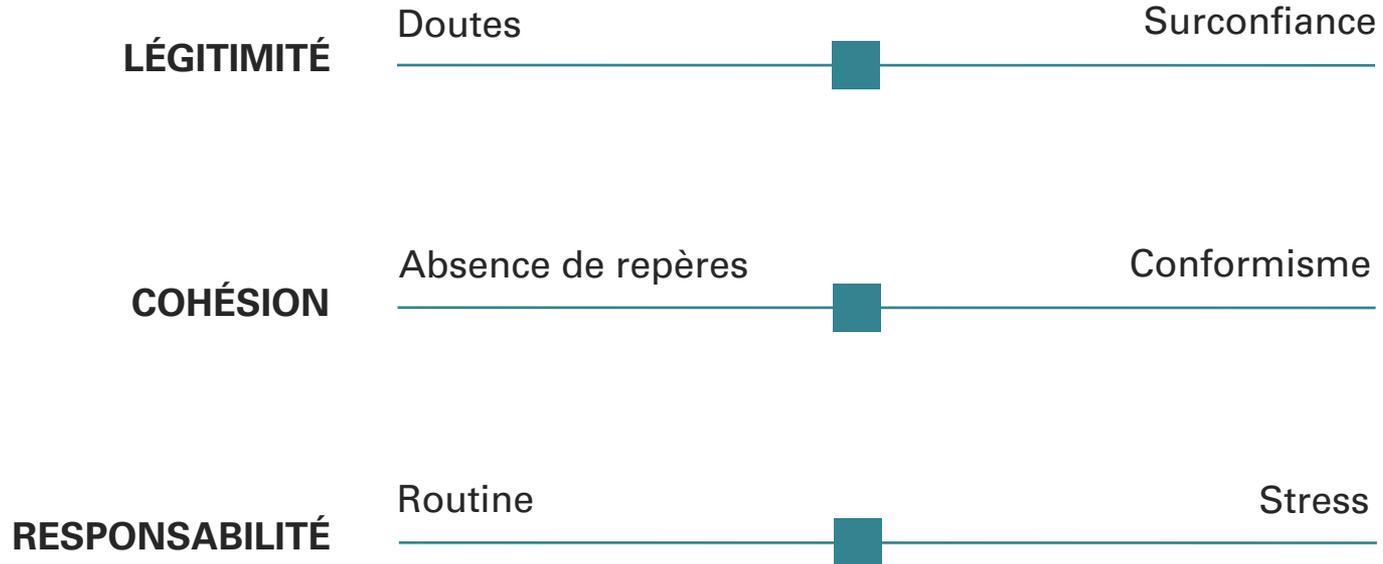
450 participants : tous les profils sociodémographiques testés

2 personnes avec faux tirage au sort des rôles :

- Un compère dans le rôle de l'élève qui doit apprendre
- Un « vrai » sujet dans le rôle du professeur qui punit

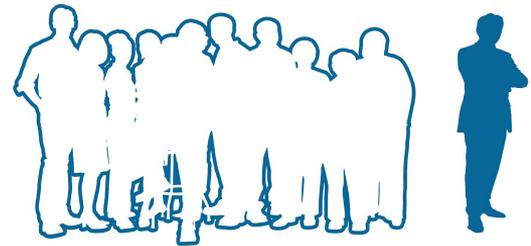
63 %

L'AUTORITÉ MANAGÉRIALE : UNE AFFAIRE DE DOSAGE



COMMENT SE LIBÉRER DES BIAIS POUR MIEUX COOPÉRER ?

- Considérer que les positions rares et/ou radicales ne sont pas forcément inexactes
- Distribuer la parole et les rôles en évitant les stéréotypes
- Ne pas abuser des positions de « pouvoir »
- Responsabiliser et « Récompenser » le collectif ET chaque acteur individuellement
- Solliciter les silencieux, les réservés, les timides et tempérer les « dominants »
- Prendre garde aux effets du « faux consensus »



POUR ALLER PLUS LOIN...

Alter, N. (2014). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Editions la découverte.

Guéguen, N. (2014). *Psychologie de la manipulation et de la soumission*, Dunod.

Joulé, R.V., et Beauvois, J.L. (1987, 1^{ère} éd.). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, P.U.G

Milgram, S. (1974). *La soumission à l'autorité*, Calmann Levy.

Nalebuff, B., et Brandenburger, A. (1996). *La Co-opétition : une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*.

Éditions Village mondial.

Ohana, J., et Ringrave, C. (2021). *7 super-pouvoirs pour développer la coopération*. Éditions Fil Rouge

Scharnitzky, P. (2018). *Les paradoxes de la coopération*, Eyrolles.

Sennette, R. (2014). *Ensemble : pour une éthique de la coopération*, Editions Albin Michel.



alternego