

Bootcamp TOP 150 du 10 septembre 2026

Séquence AGIR EN GRAND ENSEMBLE : JOUER COLLECTIF

Un point de vue académique sur « jouer collectif »

Trois disciplines « scientifiques » (la sociologie des organisations, la psychologie sociale et les sciences des organisations), indépendamment les unes des autres, arrivent à la même conclusion dérangeante : le manque de coopération entre équipes n'est presque jamais un problème de mauvaise volonté individuelle. C'est un problème de « structure » (au sens des organisations) : des intérêts, des biais cognitifs ou des jeux de pouvoir qui rendent le repli sur soi, sur son équipe, sur sa Direction « rationnel » pour chaque acteur pris isolément, même quand ce choix est « collectivement » coûteux.

Ainsi, l'incantation managériale à « jouer collectif » n'est évidemment pas suffisante à transformer les ressorts implicites mais puissants d'une organisation.

Il s'agit donc moins de « convaincre » ou « responsabiliser », mais davantage de redessiner les règles du jeu qui rendent la coopération avantageuse.

En réalité, les biais qui empêchent le « jouer collectif » sont pour la plupart connus et étudiés depuis longtemps (notamment cités dans l'article d'Aurélien Rothstein, en 2026, dans la Harvard Business Review : [Comment franchir le point de bascule pour passer de la collaboration à la coopération - Hbrfrance.fr](https://www.hbrfrance.fr/Comment-franchir-le-point-de-bascule-pour-passer-de-la-collaboration-a-la-cooperation))

- **Le biais de cloisonnement** : chacun protège son périmètre, craignant de perdre légitimité ou expertise (Argyris & Schön, 1978).

- **La logique de contribution minimale** (*free rider effect*) : pourquoi investir plus si les autres ne le font pas ? (Olson, *The Logic of Collective Action*, 1965).

- **La paresse sociale** : Quand la contribution individuelle est diluée dans le groupe, les membres fournissent moins d'efforts qu'ils ne le feraient seuls (Latané, B., Williams, K., & Harkins, S., 1979).

- **Le court-termisme** : la pression des résultats immédiats incite à optimiser son propre rôle plutôt qu'à investir dans la dynamique collective.

- **Le biais de réciprocité limitée** : On coopère seulement avec ceux qui coopèrent déjà, au lieu de contribuer de manière proactive (Axelrod, R., 1984).

- **La pensée de groupe** (*groupthink*) : Recherche excessive du consensus, suppression des divergences, et auto-censure (Janis, I. L., 1972).

- **La peur de l'erreur** : dans un climat peu tolérant, sortir de sa zone de rôle peut sembler risqué (Edmondson, 1999).

- **L'effet de domination hiérarchique** : Les membres n'osent pas contredire un supérieur hiérarchique ou une figure d'autorité, même en cas d'erreur manifeste (Milgram, S., 1963).

- **Les routines défensives collectives** : L'équipe met en place des rituels ou tabous implicites pour éviter les sujets inconfortables, au détriment de l'apprentissage (Argyris, C., 1990)

Les références académiques les plus utiles pour ceux qui souhaitent creuser :

1. Sociologie des organisations — la coopération comme échange social

- **Norbert Alter (Donner et prendre) : don et contre-don**

La référence (française) incontournable en sociologie du travail sur la coopération (théorie du don appliquée à l'entreprise). Il a notamment écrit un livre (2009) qui est la grille de lecture la plus citée sur le sujet en France.

Sa thèse : la coopération repose sur une logique de don/contre-don, pas de contrat. Les salariés donnent spontanément (temps, entraide, initiative) parce que cela crée du lien et du sens — mais l'entreprise, en gérant tout par indicateurs et objectifs individuels, ne sait pas reconnaître ce don. Résultat : le réservoir de bonne volonté s'épuise silencieusement...

Pour aller plus loin :

https://www.persee.fr/doc/revss_1623-6572_2010_num_43_1_1295_t30_0151_0000_1

- **Michel Crozier & Erhard Friedberg, (*L'acteur et le système*) : l'angle “jeux d'acteurs”**

C'est LA grille de lecture française par excellence sur le thème du « jouer collectif ». Très utile notamment pour désamorcer un débat moralisateur (“il faut plus jouer collectif”) en le reformulant en termes de jeux de pouvoir à réaménager.

Leur thèse :

Chaque direction/équipe défend des “zones d'incertitude” qui sont sa source de pouvoir ; la coopération transversale se heurte donc structurellement à des intérêts rationnels et non à de la mauvaise volonté. Refuser de coopérer, retenir une information, ralentir un projet transverse : ce sont des stratégies rationnelles d'acteurs, pas des fautes de comportement. Appeler à « jouer collectif » sans toucher aux zones de pouvoir de chacun change peu de choses.

Pour aller plus loin :

Dominique Martin, « L'analyse stratégique en perspective », Revue européenne des sciences sociales [En ligne], 50-2 | 2012, mis en ligne le 01 janvier 2016, consulté le 21 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/ress/2255> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/ress.2255>

2. Psychologie sociale — la coopération comme problème de catégorisation

- **Henri Tajfel & John Turner, (la théorie de l'identité sociale) : « jouer perso » comme biais cognitif**

Ces auteurs expliquent pourquoi on favorise spontanément son “in-group” (son équipe, sa direction) au détriment de l’“out-group”, même sans conflit d'intérêt réel. Directement transposable au sujet des silos entre directions : le repli n'est pas nécessairement un problème de mauvaise volonté, c'est un biais cognitif de base qu'il faut activement contrer.

Leur thèse :

On favorise spontanément son groupe d'appartenance (son équipe, sa direction) au détriment des autres — même sans conflit d'intérêt réel, par simple effet d'appartenance. C'est un biais cognitif de base, présent partout, y compris chez les dirigeants les mieux intentionnés.

Pour aller plus loin :

Licata L. (2007). La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation : le Soi, le groupe et le changement social. Revue électronique de Psychologie Sociale, n°1, pp. 19-33. Disponible à l'adresse suivante : <<http://RePS.psychologie-sociale.org>>.

- **Muzafer Sherif (l'expérience de la « Robbers Cave ») : l'impératif des objectifs communs**

Cet auteur a construit une expérience fondatrice montrant comment la simple existence de deux groupes en compétition suffit à générer de l'hostilité, et comment un objectif superordonné commun (nécessitant l'effort des deux groupes) permet de restaurer la coopération.

Sa thèse :

Deux groupes en compétition développent de l'hostilité mutuelle très rapidement. Le point clé : cette hostilité ne se résorbe pas par le dialogue ou les bonnes intentions, mais seulement par des « objectifs superordonnés » — des buts communs que ni l'un ni l'autre groupe ne peut atteindre seul. Ainsi, la meilleure question à poser à 150 dirigeants n'est peut-être pas « comment mieux coopérer ? » mais « quels objectifs communs sont structurellement impossibles à atteindre sans les autres directions ? »

Pour aller plus loin :

[Expérience de la caverne aux voleurs de Sherif](#)

3. Sciences des organisations — la coopération à travers des dispositifs organisationnels

Mintzberg (Structure et dynamique des organisations) : la coopération est affaire de coordination

Mintzberg occupe une place assez particulière sur les questions de coopération. Pour Mintzberg, le problème fondamental de l'organisation est : Comment coordonner le travail de personnes spécialisées ? La coopération est donc avant tout un problème de coordination.

Sa thèse :

Dans Structure et dynamique des organisations (1979), il identifie cinq mécanismes de coordination :

- L'ajustement mutuel : La coopération se fait par dialogue direct (typique des petites équipes projets).
- La supervision directe : Un responsable coordonne les actions (la coopération guidée par un manager).
- La standardisation des procédés : Les personnes coopèrent parce qu'elles suivent les mêmes règles et processus.

- La standardisation des résultats : Les acteurs restent autonomes mais convergent vers les mêmes objectifs.
- La standardisation des qualifications : Les professionnels coopèrent parce qu'ils partagent une même formation et des référentiels communs.

Crozier considère que la coopération est toujours un peu problématique car chacun cherche à préserver sa zone d'incertitude. Mintzberg est plus optimiste : il estime qu'une organisation peut créer des dispositifs permettant une coopération relativement fluide.

Mintzberg est proche de l'idée que la coopération repose sur :

- des objectifs partagés ;
- des instances de coordination ;
- des rôles clairement identifiés ;
- des dispositifs de liaison entre directions.

C'est précisément ce qu'il appelle les « liaison devices » :

- groupes de travail ;
- chefs de projet transverses ;
- comités de pilotage ;
- task-forces ;
- structures matricielles.

Pour Mintzberg, lorsqu'une organisation devient plus complexe, la coopération ne peut plus reposer uniquement sur la bonne volonté des acteurs : elle doit être institutionnalisée.

Pour aller plus loin :

PDF : <https://gerardpirotton.be/wp-content/uploads/2020/12/apports-mintzberg-gp-organisation.pdf>

En synthèse de ces références bibliographiques, on pourrait résumer la question du « jouer collectif » ainsi :

Sherif → Pourquoi les acteurs coopèrent ? Parce qu'ils poursuivent un objectif supérieur commun.

Crozier & Friedberg → Pourquoi la coopération est-elle difficile ? Parce que les acteurs ont des intérêts et du pouvoir.

Mintzberg → Comment organiser concrètement la coopération ? Grâce à des mécanismes de coordination et des structures adaptées.

Concrètement, Mintzberg nous indique donc qu'il est possible d'améliorer le jeu collectif.

A travers cet outil de diagnostic (ses 6 mécanismes de coordination), Mintzberg montre que plus une organisation grandit et se complexifie, plus elle a tendance à recourir par défaut à la standardisation des procédés (reporting, process, comitologie). Or c'est précisément le mécanisme le plus rigide et le moins adapté à la coopération transverse en environnement incertain. Son diagnostic implicite : une grande organisation qui veut « jouer collectif » doit réintroduire de l'ajustement mutuel (discussion directe, informelle, entre pairs) là où elle a laissé

la standardisation tout envahir. C'est aussi ce qui explique, historiquement, le succès des méthodes agiles (stand-up meetings, etc.) : elles sont un retour délibéré à l'ajustement mutuel dans des structures devenues trop procédurières.

Ensuite, Mintzberg nous indique la voie à suivre : la coopération ne se décrète pas d'en haut, elle se réactive en s'appuyant sur les poches de communauté qui subsistent déjà (souvent chez les managers de proximité), avec de la confiance, une culture lisible, et un leadership qui se place "au centre" plutôt qu'"au sommet".

Il constate que la plupart des organisations ont sur-investi le pôle individuel (« leadership » du dirigeant, « ownership » de chacun sur son périmètre) et sous-investi le pôle intermédiaire : la communauté et il propose des conditions concrètes pour qu'une grande organisation hiérarchique bascule vers l'animation de ces communautés :

1. **S'appuyer sur les restes de communauté existants** (souvent chez les managers de proximité) plutôt que de vouloir en créer une ex nihilo — il est presque toujours plus facile de réanimer un collectif existant, même affaibli, que d'en fabriquer un nouveau.
2. **Une atmosphère de confiance** — ce qui suppose de renoncer à une partie du pilotage individualiste par indicateurs de court terme, au profit de pratiques favorisant l'échange.
3. **Une culture forte et lisible** — que chacun sache clairement « de quoi l'organisation parle », ce qui donne un cadre de sens commun au-delà des silos.

Mintzberg est donc l'un des auteurs les plus stimulants car il déplace la question de « comment on impose plus de coopération ? » vers « où sont, déjà, les poches de coopération réelle dans l'organisation, et comment les dirigeants peuvent-ils s'y relier ? »

Ce que cela suggère pour le bootcamp :

- On ne cherche pas des idées, on cherche des engagements vérifiables : par exemple insister pour une règle concrète, même modeste (ex. : "un point de 15 minutes toutes les deux semaines entre les deux chefs de projet", "un accès partagé à tel indicateur", « un objectif commun à nos deux entités »).
- Refuser les réponses du type "il faut plus de communication" ou "il faut casser les silos" (trop vagues pour être vérifiables).
- On part des faits vécus, pas de généralités sur "le manque de coopération". Cela désamorce le ton moralisateur et pose d'emblée que le problème est structurel (des intérêts en jeu), pas comportemental.
- Repérer l'existant plutôt que d'inventer : Où, dans l'organisation, cette coopération existe-t-elle déjà, même de façon informelle ou marginale (un binôme, une équipe projet, un réseau de pairs) ? Qu'est-ce qui la fait tenir malgré tout ?

Bonne lecture !