

COMPÉTITION OU COOPÉRATION

DILEMME DU STRATÈGE

OU DÉTERMINISME DE LA STRATÉGIE

Martine BRASSEUR

Maître de conférences HDR
CEROG - IAE d'Aix-en-Provence

Le choix entre une stratégie de compétition ou une stratégie de coopération peut être considéré comme l'une des décisions managériales majeures. Perçu comme la résultante d'un processus rationnel, il semble relever exclusivement de la théorie des jeux. Examiné sous l'angle de la psychologie sociale, ses déterminants apparaissent nettement moins contrôlables par les sujets et soulèvent la question de la gestion des ressources humaines des stratèges. Le constat que certains d'entre eux peuvent décider de mettre en œuvre une stratégie inappropriée tout en restant persuadés de choisir l'option optimale, remet en questionnement les assertions affirmant que « la stratégie (...) est exercice d'une rationalité » ou que « le stratège, c'est le niveau opératoire et objectif de l'homme aux prises avec la situation » (Jarrosson, 1994, p. 206). La stratégie reste-t-elle la résultante d'un dilemme résolu par un stratège ou s'avère-t-elle essentiellement prédéterminée par la conjonction de plusieurs facteurs échappant à sa conscience ? Dans le premier cas, sa performance serait fonction de son expertise et relèverait d'une bonne gestion des compétences. Dans le second, les pratiques de GRH à mettre en œuvre apparaissent plus complexes et restent à définir.

Nous nous proposons d'aborder cette réflexion sous un angle spécifique à partir d'une recherche s'appuyant sur le jeu du dilemme du prisonnier et visant à relier la décision de rentrer ou non dans une stratégie de coopération, à trois variables : le caractère individuel ou groupal du processus de prise de décision, les différentes représentations du stratège et son type de personnalité. Dans une première partie, nous expliciterons notre modèle de recherche, tout en présentant succinctement les principaux éléments de la méthodologie mise en œuvre au cours de l'année universitaire 2001-2002, pour ensuite analyser et discuter nos premiers résultats et tenter d'enrichir la problématique de GRH associée aux limites de la clairvoyance ou de l'autonomie des stratèges.

1. Problématique et méthodologie associée

La question centrale de cette recherche est : « Quels sont les facteurs conduisant un stratège à décider de ne pas coopérer dans un contexte où seule la stratégie de la coopération est gagnante sur le long terme ? » avec pour corollaire : « Quelles sont les pratiques de GRH à mettre en œuvre pour prévenir l'émergence de ce phénomène ? » Il s'agit donc de repérer un dysfonctionnement du processus de prise de décision, tout en en identifiant les facteurs d'émergence et les leviers de prévention. Nous nous sommes ainsi focalisée sur une pratique sociale spécifique : la prise de décisions professionnelles, tout en nous appuyant sur trois courants théoriques empruntés à la psychologie et à la psychologie sociale : la théorie de la personnalité de Jung (1920), la théorie des représentations sociales, l'analyse transactionnelle et la dynamique des groupes restreints. Trois facteurs potentiels de coopération ont ainsi été définis, dont l'articulation nous a permis de proposer un modèle. Nous verrons que le choix de la méthodologie de recherche en découle.

1.1 La méta-rationalité des stratégies

Les travaux présentés s'inscrivent dans le cadre d'une recherche plus large portant sur les facteurs d'inadaptation des sujets à leur environnement et les processus d'ajustement inapproprié des lignes de conduites au contexte. Nos premiers résultats concernant la réplication du phénomène de l'effet de gel des décisions (Brasseur, 2000) nous ont conduit à affirmer avec Flament (1994, p. 51) que « si la matérialité des circonstances doit être connue (pour éviter tout contresens), seul leur reflet cognitif est moteur dans un modèle cognitif comme le nôtre ». De nombreuses théories sur les processus cognitifs de prise de décisions et leurs biais (Fischhoff, 1976 ; Kahneman, Slovic, Tversky, 1984) permettent déjà d'explicitier leur absence de plasticité notamment par les phénomènes de généralisation (conservation de la ligne de conduite sur la base des expériences passées sans prendre en compte leur obsolescence) ou encore d'attribution (reconnaissance erronée de la situation à partir d'un élément non significatif). La rationalité du décideur dans les organisations apparaissait déjà comme limitée par son manque d'informations le conduisant à opter pour la première décision acceptable et non pour la décision optimale ou encore à n'affronter que les problèmes, pour lesquels il dispose d'une solution (March, 1991). Les psychologues sociaux l'ont plus directement remise en question, en démontrant que les comportements singuliers comme les prises de décision individuelles ressortent dans bien des cas comme rationalisés a posteriori par les sujets (Beauvois et Joulé, 1981, 1987). Ces tentatives d'objectivation après-coup ne font que masquer « l'irrationalité de la décision derrière le calcul » (Jarrosson, 1994, p. 119). Malgré tout, le caractère irrationnel de la décision est dû uniquement au fait que les sujets n'ont pas conscience et même souvent se leurrent sur les raisons de leur choix. Par contre, ces raisons existent et il serait faux d'affirmer que les processus à l'œuvre quand ils prennent des décisions, échappent à la raison humaine, puisque plusieurs d'entre eux ont déjà été identifiés par les chercheurs. Qu'il s'agisse de la dissonance cognitive de Festinger (1957) ou encore des dynamiques inconscientes (Freud, 1901 ; Jung, 1912), les clefs d'explication des phénomènes conduisant une personne à prendre une décision qui lui est défavorable, sont aujourd'hui multiples. Il serait donc plus juste d'évoquer une irrationalité limitée de la décision ou une méta-rationalité.

Les décideurs n'optent donc pas toujours pour la décision que l'analyse rationnelle de la situation et une logique de défense de ses intérêts désigneraient. Nous avons pu le constater lors de deux séries d'observation préalables à cette recherche de groupes d'étudiants ou de cadres en formation continue placés dans la situation du dilemme du prisonnier itératif au cours de séances de team-building, que nous animions¹. Ce jeu² a été inventé vers 1950 par Flood et Dresher, puis formalisé par Tucker. Il place les sujets dans une situation, où sur le long terme, la seule stratégie permettant d'optimiser leurs gains, donc de gagner, consiste à instaurer une coopération avec non pas leurs adversaires (logique gagnant-perdant) mais leurs partenaires de jeu (logique gagnant-gagnant). Au cours de cette première approche, nous avons relevé que la plupart des participants refusant de coopérer avaient le sentiment d'avoir gagné, à partir du moment, où les autres joueurs avaient

Katz D. et Khan R.L. (1978), "The social psychology of organizations", Jhon Wiley & Sons, N-Y.

1. Les différentes phases de la mise en situation sont : 1) constitution de deux groupes ; 2) passation des consignes : « Vous allez prendre connaissance de la situation individuellement et indiquer sur le questionnaire quelle première décision, vous pensez préférable de prendre. L'objectif pour chaque groupe est de gagner le plus de points possible sur un nombre de jeux, dont vous ne connaissez pas le nombre et qui est très important. C'est comme le contrat à durée indéterminée : le salarié ne sait pas quand il va s'interrompre et il est prévu pour durer longtemps peut-être jusqu'à sa retraite. Entre chaque jeu, dès que les deux groupes auront pris leur décision, je vous informerai à chaque fois conjointement de la décision de l'autre groupe. Merci d'attendre d'être en groupe pour discuter ensemble des modalités du jeu et de me poser directement les éventuelles questions de compréhension que vous auriez à poser. » ; 3) répartition des deux groupes dans deux salles différentes ; 3) série de dix décisions (la durée de la mise en situation n'est pas indiquée aux sujets) ; 4) Débriefing avec l'ensemble de la promotion. Ces étapes sont ponctuées par la notification des premières décisions, d'abord individuelle puis en groupe, sur un questionnaire.

2. Deux joueurs ou deux groupes de joueurs sont en présence et doivent choisir conjointement entre deux options possibles : A ou X. la décision de l'autre n'est connue qu'après chaque coup et représente la seule information réciproquement disponible. L'un choisit une ligne et obtient le gain G_l, l'autre une colonne et obtient le gain G_c. La coopération est instaurée lorsque les deux joueurs jouent tous les deux A en continu.

	Joueur de la colonne	
	A	X
Joueur de la ligne A	G _l = G _c = 3	G _l = 0 ; G _c = 5
Joueur de la ligne X	G _l = 5 ; G _c = 0	G _l = G _c = 1

obtenu un score inférieur aux leurs. C'est seulement après le débriefing de l'expérience qu'ils s'apercevaient que leurs gains auraient été bien plus élevés s'ils avaient accepté de coopérer. Ils avaient donc rejeté la stratégie gagnante ou "la plus lucrative", selon les termes d'Axelrod (1992) et pris des décisions à l'encontre de leurs intérêts. Nous avons pu également constater les difficultés rencontrées par les joueurs pour instaurer une coopération réciproque, dont l'émergence stable s'est par suite avérée très exceptionnelle. L'une des entraves au développement de la coopération réside dans la tendance des joueurs à ne pas coopérer au premier jeu. En effet, "commencer par coopérer" pour signifier clairement aux partenaires de jeu son intention de s'inscrire dans cette logique représente l'une des conditions pour que la coopération³ s'instaure. Nous avons donc formulé la première hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : « Dans un contexte où seule la coopération leur permet de gagner sur le long terme, la majorité des sujets ont tendance à ne pas coopérer d'emblée (au 1^{er} jeu). »

Pour la valider, les sujets devaient être placés dans une situation, où d'une part les comportements des sujets pourraient être clairement différenciés, et d'autre part le caractère inapproprié de la stratégie de non-coopération serait indéniable. Nous avons donc opté pour la méthode, considérée par Abéric comme la seule « finalement à pouvoir [lui] apporter une confirmation scientifique » (1987, p. 13) et visant « à la recherche d'interactions entre son [l'homme] comportement et la situation » (Grawitz, 1984, p. 356), tout en contrôlant les variables, pour mieux en mesurer l'impact : la méthode expérimentale. Le jeu du dilemme du prisonnier nous a fourni les principales modalités de mise en œuvre. Les types de personnalité et les représentations des sujets devaient varier. Trois promotions d'étudiants ou de cadres⁴ préparant un diplôme en management ont ainsi pu constituer notre population d'étude.

1.2 Le rôle de la dynamique des groupes restreints

L'une des questions soulevées par le constat d'une possible prise de décision individuelle inappropriée, est celle du rôle éventuellement salvateur des processus collectifs. L'apport du travail en équipe n'est plus à démontrer (Anzieu et Martin, 1982 ; Waterman, 1993 ; Brasseur et Picq, 2000). Si la synergie permet à un groupe d'individus d'être plus efficace et plus performant, qu'en est-il pour les choix stratégiques ? Plus spécifiquement, comment les processus collectifs interfèrent-ils lorsque plusieurs stratégies sont confrontés ensemble au dilemme de coopérer ou non ? Ces interrogations sur le rôle de la dynamique des groupes restreints, nous ont conduit à distinguer le concept de "coopération interne", recoupant celui de solidarité entre les membres d'un groupe, du concept de "coopération externe", désignant le choix stratégique du groupe d'instaurer une relation de type gagnant-gagnant avec un autre groupe. La question de recherche soulevée peut ainsi être formulée de la façon suivante : « L'émergence d'une coopération interne favorise-t-elle ou entrave-t-elle le développement de la coopération externe ? »

Si les deux séries d'observation préalables à cette recherche déjà évoquées ci-dessus, ne nous ont pas permis d'y répondre, nous avons pu malgré tout, relever que :

Lors de la première série d'observation de plusieurs promotions préparant un diplôme de 3^e cycle en

3. Les conditions de la coopération sont pour les joueurs : • commencer par coopérer ; • ne coopérer ensuite que si les autres coopèrent (stratégie du donnant-donnant) ; • continuer à coopérer quand la coopération s'est instaurée. Concernant le jeu, la coopération doit être lucrative, notamment le nombre de jeux doit être important et indéfini (long terme indéterminé) (Axelrod, 1992).

4. Tableau 2 - Les trois promotions.

	Promotion 1	Promotion 2	Promotion 3
Nombre	19	20	26
% Femmes	74%	29%	62%
Moyenne d'âge	36 ans	23 ans	26 ans
Formation suivie	Formation continue	Formation initiale	Initiale (17) et Continue (9)

Dans chaque promotion quatre groupes de sujets ont été constitués. Promotion 1 : 3 groupes de 5 et 1 groupe de 4 ; promotion 2 : 4 groupes de 5 ; promotion 3 : 2 groupes de 6 et 2 groupe de 7.

gestion et comportant en moyenne cinq groupes de quatre à sept participants :

- certains participants ont affirmé, qu'avant d'être placés dans la situation de prise de décision collective, lors de la pré-lecture individuelle des modalités du jeu, ils avaient eu l'intention de coopérer¹ d'emblée (dès le 1^{er} jeu) ;
- aucun groupe n'a coopéré⁵ d'emblée (au 1^{er} jeu) ;
- certains groupes se sont lancés au bout de quelques jeux dans la coopération externe ;
- certains groupes ont continué à ne pas coopérer même si les autres avaient commencé à coopérer.

Lors de la deuxième observation de quatre groupes, composés chacun de six infirmières préparant un diplôme de cadre hospitalier :

- toutes les participantes ont affirmé avoir eu l'intention de coopérer² dès la prise de connaissance individuelle de la situation ;
- tous les groupes ont instauré d'emblée la coopération externe et l'ont maintenu.

Une première hypothèse est ressortie de ce constat préalable. Pour la valider, nous avons demandé aux sujets de notifier leur première décision individuelle avant de relever celle de leur groupe d'appartenance.

Hypothèse 2 : « Dans un contexte où seule la coopération externe leur permet de gagner sur le long terme, les groupes ont tendance à rejeter d'emblée (au 1er jeu) la coopération externe, si au moins l'un de leurs membres y est opposé. »

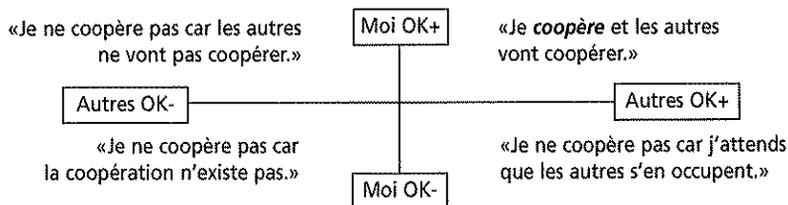
1.3 Le rôle des représentations du stratège

Une deuxième série d'hypothèses a ensuite été formulée sur le rôle des représentations des sujets. En effet, comment expliquer que pour les infirmières la coopération semblait une évidence alors que les participants de nos formations en gestion la rejettent d'emblée ? Les trois groupes de sujets de la population d'étude correspondent à trois étapes progressives de la recherche visant chacune à identifier quel type de représentation était concerné par la situation : les positions de vie auprès de la promotion 1 ; les positions de vie et la conception de la prise de décision professionnelle auprès de la promotion 2 ; la représentation sociale de la réussite professionnelle auprès de la promotion 3.

1.3.1 Le rôle des positions de vie du stratège

L'importance de la perception de soi et des autres est apparue à travers des remarques du type : « Je savais que le mieux était de coopérer mais de toute façon, j'étais certain qu'ils ne s'y mettraient jamais ! » (perceptions positive de soi et négative des autres), ou : « Moi, j'étais incapable d'instaurer de la coopération ; j'attendais qu'ils fassent quelque chose (qui instaure la coopération) » (perceptions négative de soi et positive des autres). Ces conceptions implicites de soi et des autres bloquant l'émergence de la coopération nous ont dès lors semblé présenter de fortes similitudes avec les positions de vie (Berne, 1983 ; Harris, 1973) définies par l'analyse transactionnelle⁶ autour du concept OK. « Être OK+, c'est être en accord avec soi, s'accepter, considérer que l'on a de l'importance, se sentir autonome et responsable. Être OK-, c'est le contraire. » (Chandezon et Lancestre, 1982, p. 50).

Schéma 1 - Lien supposé entre coopération et positions de vie.



5. Il s'agit ici de coopération externe.

6. L'analyse transactionnelle a été inventée par Berne (1910-1970), médecin, psychiatre et psychanalyste pour traiter les troubles affectifs. Elle utilise quatre méthodes principales pour appréhender le comportement humain : l'analyse structurelle de 1^{er} et 2^e ordre (niveau intra-psychique), l'analyse des transactions entre deux personnes (niveau interpersonnel), l'analyse de certains types pathogènes de transactions, appelés jeux ou rackets, et l'analyse du scénario ou plan de vie d'une personne (Chandezon et Lancestre, 1993).

Selon Berne (1983, p. 76), « quelle que soit la décision prise, on peut toujours la justifier en prenant une position fondée sur des convictions désormais enracinées profondément, position qui donne un certain point de vue sur le monde entier et tous ses habitants, amis ou ennemis ». Une position de vie se définira par le croisement de la conception de soi et de celle des autres, toutes deux soit OK+, soit OK-. Une première interprétation des remarques des joueurs nous a conduit à relier la décision de coopérer ou non aux quatre positions de vie pour constater qu'une seule aboutissait à la décision de coopérer : la position OK+, OK+ (voir schéma 1). À partir de là, nous avons formulé une nouvelle hypothèse et complété nos outils de recherche par un questionnaire utilisé en analyse transactionnelle (Q1) pour identifier les positions de vie (Chalvin et l'équipe CEGOS-IPPSO, 1980, p. 22 et 23), que nous avons administré aux promotions 1 et 2.

Hypothèse 3a : « Les personnes dont la position de vie est (Moi OK+, Autres OK+) sont moins nombreuses que les autres à décider de ne pas coopérer d'emblée dans un contexte, où seule la stratégie de la coopération est gagnante à long terme. »

1.3.2 Le rôle des représentations sociales du stratège

D'autres remarques recueillies lors du débriefing auprès du premier groupe de sujets de cette recherche (voir la présentation de la population étudiée dans la deuxième partie) nous ont conduit à supposer que les représentations sociales étaient concernées par le phénomène.

En effet, une représentation sociale se définit comme « une vision fonctionnelle du monde qui permet aux individus et aux groupes de donner un sens à leurs conduites et de comprendre la réalité » (Abric, 1996 p. 12). « Forme de connaissance, socialement élaborée et partagée (...) concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social » (Jodelet, 1989 p. 36), elle « régit les relations des individus à leur environnement physique et social, et [elle] va déterminer leurs comportements ou leurs pratiques. » (Abric, 1994, p. 13.) Les processus d'adaptation des sujets à une situation spécifique donnée vont dès lors dépendre de la structure de la représentation sociale activée.

En effet, chaque représentation sociale fonctionne comme une entité structurée par un système central et un système périphérique (Abric, 1994 ; Guimelli, 1994). Le noyau central est constitué d'un ou de plusieurs éléments se distinguant en particulier par leur résistance à tout changement et leur caractère inconditionnel. Il assure la permanence de la représentation. Sa double fonction est de générer du sens et d'organiser les différentes cognitions se rapportant à la représentation. Les éléments périphériques sont plus malléables et conditionnels. Ils permettent le fonctionnement de la représentation comme grille de "décryptage" des situations sociales (Flament, 1989) et son « adaptation à des contextes sociaux variés » (Moliner, 1996, p 61). Parmi les différentes méthodes élaborées pour identifier la structure d'une représentation sociale, la réfutation des informations mettant en cause l'une de ses cognitions représente un véritable indicateur de centralité (Moliner, 1989). En effet, l'acceptation de la contradiction représenterait un risque de déstructuration de la vision du monde du sujet, qui développe dès lors un système de défense par la négation. Cette démarche s'appuie ainsi sur une logique du type : non A (la cognition centrale) => non B (la représentation sociale). L'adaptation d'une personne à son environnement sera donc non seulement régulée par ses représentations sociales, mais limitée par leur niveau de plasticité. Lors d'une première investigation (Brasseur, 1998), nous avons relevé dans la littérature, la coexistence de deux conceptions de la prise de décision professionnelle : une conception qualifiée d'émergente, considérant qu'un bon manager doit s'inscrire dans un processus itératif et interactif de prise de décision et une conception plus traditionnelle, valorisant les engagements fermes et définitifs (voir tableau 1 page suivante). La logique de contrôle de l'environnement est très prégnante dans la seconde, alors que la première vise à s'adapter en permanence à un environnement considéré comme non maîtrisable.

Nous avons ensuite conforté l'hypothèse que l'élément "prendre une décision professionnelle" représentait l'un des éléments centraux de la représentation sociale du manager⁷ (Brasseur, 2000). Pour ensuite en déduire que plusieurs types de représentation sociale du manager coexistaient en fonction de la conception de la prise de décision des sujets. Si nos précédents travaux n'ont pas

7. Voir note 7 page suivante.

permis de le valider, il nous a semblé retrouver dans les remarques recueillies lors du débriefing auprès des sujets qui avaient rejeté la coopération, certaines caractéristiques de la conception traditionnelle : « Quand tu décides, tu t'appuies sur des données fiables, parce qu'après c'est fini, tu ne peux plus revenir dessus. » Ou : « Dans le monde professionnel, on connaît les conséquences de sa décision. » Ou encore : « On ne décide pas à l'aveuglette comme ça avec un résultat qui dépendra du bon vouloir des autres. » À partir de là, une nouvelle hypothèse a été formulée, dont la validation est passée par la mise en œuvre d'un outil de recherche ad hoc : un questionnaire de caractérisation⁸ de la prise de décision professionnelle, administré uniquement aux sujets de la promotion 2, et visant à identifier leur conception soit traditionnelle, soit émergente.

Tableau 1 - Les deux conceptions de la prise de décision professionnelle.

Traditionnelle : logique de contrôle	Émergente : logique d'adaptation
<ul style="list-style-type: none"> • Engagement fort sur la décision ; • Responsabilité des décideurs sur les conséquences de leurs décisions ; • Objectif de maîtrise de l'organisation et de l'environnement ; • Processus linéaire et univoque : (décision ↔ action) ; • Résultat d'une expertise dans un domaine de gestion (expérience, connaissance) ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Remise en question de la décision ; • Responsabilité des décideurs sur le maintien ou l'abandon d'une décision ; • Objectif d'adaptation de l'organisation à son environnement ; • Processus circulaire et interactif : (décision ↔ action) ; • Résultat de la confrontation des expertises et des capacités d'innovation ;

Hypothèse 3b : « Les sujets dont la conception de la prise de décision professionnelle est de type traditionnel sont plus nombreux que les autres à décider de ne pas coopérer d'emblée dans un contexte, où seule la stratégie de la coopération est gagnante à long terme. »

Par ailleurs, en dehors du cas resté exceptionnel des infirmières, depuis que nous utilisons le jeu du dilemme du prisonnier dans nos séances de formation, les participants, une fois les scores révélés, se sont toujours exclamés en cœur « mais la consigne était ambiguë : il ne s'agissait pas vraiment de gagner, puisqu'il fallait que les scores soient les mêmes ! » Un élément central de la représentation sociale de la réussite semblait ressortir, associé à une conception du type gagnant-perdant. Ce constat a débouché sur une question de recherche et deux hypothèses :

Question 3c : « Quelle est la représentation de la réussite professionnelle des sujets ? »

Hypothèse 3c' : « La représentation sociale de certains sujets est de type gagnant-perdant : ils considèrent qu'ils ne peuvent gagner, que si les autres sont perdants. "Les autres sont perdants" est un des éléments centraux de leur représentation sociale de la réussite professionnelle. »

7. Les sujets interrogés lors de cette étape préalable de la recherche, ont bien différencié les termes de gestionnaire, ou encore de cadre, de celui de "manager". C'est ce dernier, qui ressort comme systématiquement relié à la prise de décision professionnelle. Par ailleurs, "le manager" est bien un objet de représentation sociale, car il répond aux cinq conditions définies par Moliner (1996, p. 48) : il existe au moins un groupe structurel, dont l'existence est étroitement liée au fait d'être ou de devenir des managers (1^{ère} condition), ne serait-ce que les cadres en formation dans les écoles de gestion. Tout en différenciant différents types de managers (2^e condition), l'identification et le développement des compétences qui lui sont associées conditionnent l'insertion et la reconnaissance sociale de ces personnes (3^e condition). L'importance de la maîtrise de l'objet de représentation sociale "le manager" apparaît clairement pour les différents groupes sociaux, parties prenantes dans le fonctionnement des entreprises. Elle ressort directement comme un enjeu pour le groupe social chargé de produire et diffuser des connaissances en la matière : les enseignants-chercheurs en gestion (4^e condition). Enfin, si la production de discours normatifs est abondante, il n'existe pas de système orthodoxe de régulation et de contrôle (5^e condition).

8. Les quinze items suivants ont été définis suivant la méthode des juges puis rassemblés dans un questionnaire les sujets devant les classer suivant les cinq plus caractéristiques et les cinq moins caractéristiques de la prise de décision professionnelle. Pour la conception traditionnelle de la prise de décision professionnelle : Un engagement définitif, Préférer une option qui a fait ses preuves dans le passé, Connaître toutes les informations avant de décider, Choisir avec certitude, Suivre des orientations prédéfinies, Contrôler l'option choisie, Une responsabilité personnelle. Pour la conception émergente : Un processus collectif, Agir en même temps qu'on décide, S'adapter, Être prêt à revenir sur sa décision, Expérimenter des options nouvelles, Un processus en partie irrationnel, Remettre en question la décision en permanence. Un item neutre : Prendre des risques.

Hypothèse 3c : « Dans un contexte, où seule la stratégie de la coopération est gagnante à long terme, les sujets, dont la représentation sociale de la réussite professionnelle est de type gagnant-perdant, sont plus nombreux que les autres à décider de ne pas coopérer d'emblée. »

Là encore un outil de recherche ad hoc a été mis en œuvre puis administré à la promotion 3 : un questionnaire de recueil et de positionnement des éléments de la représentation sociale de la réussite professionnelle⁹.

1.4 Le rôle de la personnalité du stratège

Le troisième facteur explicatif du comportement des stratèges, que nous avons étudié, est la personnalité, définie d'ailleurs par les psychologues comme « les caractéristiques d'une personne qui expliquent ses schémas habituels de comportement » (Perrin, 1993, p. 3). Différenciant les individus, influençant nos modes de réaction, la personnalité est considérée comme figée vers la fin de l'adolescence « sous sa forme complexe qui persistera sans grands changements au cours de toute la vie adulte » (Nicholson, 1997, p. 8). En dehors des situations extrêmes, c'est notre perception de nous-mêmes qui se transforme et non les fondements de notre personnalité. Les théories de Jung (1991), dont la première publication de l'ouvrage "les types psychologiques" date de 1920, nous ont permis d'avancer une série d'hypothèses, en nous appuyant sur les 16 types de personnalité définis aux États-Unis par Briggs et Myers en 1942 et traduits sous la forme d'un questionnaire, le Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), publié en 1962 par l'Educational Testing Service de l'Université de Princeton dans un premier temps à des fins de recherche. Le questionnaire de personnalité MBTI¹⁰ administré à l'ensemble des sujets (les trois promotions) est construit autour de quatre dimensions de la personnalité, se définissant chacune par leurs deux pôles opposés : l'orientation de l'énergie soit introvertie (I), soit extravertie (E) ; la perception avec une dominante soit intuition (N), soit sensation (S), le jugement privilégiant soit la pensée (T), soit les sentiments (F) et enfin le mode de vie ou manière d'être au monde avec une préférence soit pour le jugement (J), soit pour la perception (P)¹¹. « L'hypothèse fondamentale de Jung, reprise dans le MBTI, est que si nous disposons tous de toutes les possibilités, si sur chaque dimension nous utilisons nécessairement les comportements correspondant à chacun des deux pôles, nous n'en avons pas moins une préférence innée pour l'un ou l'autre de ces pôles, une prédilection spontanée, non réfléchie. » (Cauvin et Cailloux, 1994, p. 13.)

L'apport de cette théorie à notre recherche réside plus particulièrement dans le rapport entre l'une des dimensions de la personnalité du MBTI, l'index F/T et le mode de prise de décisions des personnes. Si l'on ne retient que cette seule dimension de la personnalité, les 16 types de personnalité du MBTI peuvent être répartis en deux grands groupes les "F" et les "T", composés chacun de 8 types de personnalité et se définissant en fonction de la manière dont chacun prend des décisions, mais aussi évalue les situations comme les personnes. Pour la suite de cette recherche, nous retiendrons l'appellation de tempérament pour désigner ces deux groupes de types de personnalité. Les personnes de tempérament "F" prennent leur décision en fonction de leurs valeurs, de ce qui compte pour elles. Elles sont en quête de relations harmonieuses avec leur entourage et craignent les conflits. Les personnes de tempérament "T" s'appuient sur leur esprit logique pour décider. Elles ont un souci d'objectivité et se méfient de leurs propres sentiments. Si les "F" peuvent s'opposer fortement lorsque leurs valeurs sont remises en question, elles considèrent en règle générale que rien ne vaut

9. Le recueil de la représentation sociale a été effectué à l'aide d'une question ouverte : « Pour vous, réussir dans la vie professionnelle, c'est : ». L'élément à positionner concernait la logique gagnant-perdant, dont trois aspects ont été testés : avoir de meilleurs résultats, être le meilleur dans son domaine et gagner plus d'argent en s'appuyant sur la méthode de contrôle de la centralité par la technique de mise en cause du noyau central (Moliner, 1993 ; Abric, 1994).

10. Le MBTI fait partie des questionnaires de personnalité. Il donne des informations sur la clarté de la préférence pour chacun des deux pôles des quatre dimensions définies sur la base de la théorie de Jung. Le MBTI ne suit pas la loi normale. La version française de la forme G se présente sous la forme d'un questionnaire binaire à choix forcé de 94 questions.

11. Boisvert (1996, p. 4) les résume par la définition suivante : « Extraversion-Introversion dépendant si nous portons notre attention sur le monde extérieur des personnes ou des choses ou sur le monde intérieur des idées, des sentiments et des impressions ; Sensation-Intuition dépendant si nous percevons habituellement par les sens (approche concrète) ou l'intuition (approche abstraite) ; T, pensée-F, sentiment dépendant si nous jugeons ou prenons des décisions basées sur la logique ou sur les valeurs, les "feelings", les sentiments ; Jugement-Perception dépendant si nous préférons un mode de vie organisé, des décisions prises ou un mode de vie plus souple, où on aime laisser des "options ouvertes" et où on s'adapte aux circonstances ».

la peine de se disputer. À l'opposé, les "T" trouvent la confrontation enrichissante. Ils aiment la controverse et leur esprit critique est toujours en éveil.

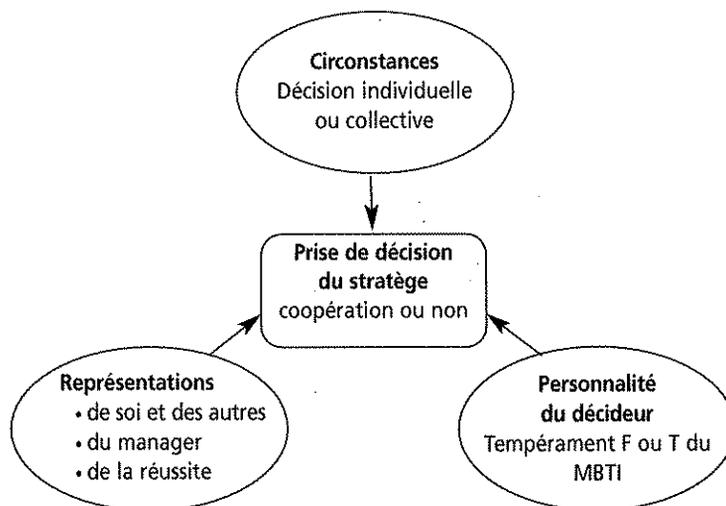
Il ressort de cette différenciation dans les personnalités, que, de par leur tempérament, certaines personnes, le "F" ont tendance à rechercher les situations de coopération, tandis que d'autres, les "T" se sentiront plus à l'aise dans une relation de compétition explicite. Les premiers ont des difficultés dans les situations d'affrontement ou de rivalité. Les seconds peuvent minimiser ou occulter la dimension relationnelle des rapports professionnels. D'où notre nouvelle hypothèse :

Hypothèse 4 : « Les personnes de tempérament "T" sont plus nombreuses que les personnes de tempérament "F" à décider de ne pas coopérer d'emblée dans un contexte, où seule la stratégie de la coopération est gagnante à long terme. »

1.5 Modélisation du processus de choix d'une stratégie

Un modèle (voir schéma 2) peut dès lors être proposé en reprenant nos trois variables : le caractère individuel du processus de prise de décision, les différentes représentations du stratège et son type de personnalité.

Schéma 2 - Modélisation du phénomène de non-coopération.



Une tentative d'articulation des trois variables aboutit à la formulation de deux nouvelles hypothèses :

Hypothèse 5a : « Les sujets de tempérament "T", dont la position de vie n'est pas (OK+, OK+) et témoignant d'une conception traditionnelle de la prise de décision professionnelle ainsi que d'une représentation sociale de la réussite de type gagnant-perdant, sont plus nombreux que les autres à décider de ne pas coopérer d'emblée dans un contexte, où seule la stratégie de la coopération est gagnante à long terme. »

Hypothèse 5b : « Plus les groupes comporteront de sujets de tempérament "T" et/ou dont la position de vie n'est pas (OK+, OK+) et/ou témoignant d'une conception traditionnelle de la prise de décision professionnelle et/ou d'une représentation sociale de la réussite de type gagnant-perdant, plus ils décideront de ne pas coopérer d'emblée dans un contexte, où seule la stratégie de la coopération est gagnante à long terme. »

2. Résultats et discussion

Les données recueillies nous ont essentiellement permis d'approfondir nos premières observations, tout en affinant nos hypothèses. En raison du nombre insuffisant de sujets pour les autres tests, deux hypothèses seulement ont pu être réellement confirmées : l'hypothèse 4 sur la personnalité des stratèges et l'hypothèse 3b concernant la conception de la prise de décision professionnelle.

2.1 En groupe, les sujets ne coopèrent que rarement d'emblée (1^{er} jeu)

Les tendances n'apparaissent pas aussi marquées que ce qu'ils nous avaient semblé relever sur les promotions précédentes préparant un diplôme de gestion. La majorité des sujets a bien eu tendance à ne pas opter individuellement d'emblée pour une stratégie de coopération, mais seul le khi deux du tableau de résultats de la promotion 2 peut nous permettre de considérer cette tendance comme significative. Par contre, la répercussion de cette inégalité de répartition sur la composition des groupes nous offre une clef de compréhension du phénomène de non-coopération en groupe (voir tableau 3).

Tableau 3 - Résultats de la mise en situation des trois promotions.

	Stratégie individuelle		Stratégie de groupe ^a	
	Coopération	Non-Coopération	Coopération	Non-Coopération
Promotion 1 (n sujets = 19)	42.1%	57.9%	0 groupe	4 groupes
Promotion 2 (n sujets = 20)	35.0%	65.0%	0 groupe	4 groupes
Promotion 3 (n sujets = 26)	46.2%	53.8%	1 groupe	3 groupes
Total (n sujets = 65)	41.5%	58.5%	1 groupe	11 groupes

En effet, sur les trois promotions, seul un groupe a coopéré au premier jeu. Or si l'on examine la part de sujets disposés avant de rejoindre leur équipe, à développer une stratégie de coopération dès le premier jeu que nous qualifierons de sujets "coopérants a priori" (voir tableau 4), on remarque que :

- la majorité des groupes (83%) est composée d'une minorité de sujets "coopérants a priori" ;
- les 10 groupes composés d'une minorité de sujets "coopérants a priori" n'ont pas coopéré au 1^{er} jeu ;
- seulement deux groupes sont composés d'une majorité de sujets "coopérants a priori" ;
- Seul un des deux groupes composés en majorité de sujets "coopérants a priori" a coopéré au 1^{er} jeu.

Tableau 4 - Composition et 1^{re} décision des groupes.

Groupes	Promotion 1				Promotion 2				Promotion 3			
	G1-1	G1-2	G1-3	G1-4	G2-1	G2-2	G2-3	G2-4	G3-1	G3-2	G3-3	G3-4
Nombre de sujets total par groupe	5	4	5	5	5	5	5	5	7	7	6	6
Nombre de sujets "coopérants a priori"	2	3	2	1	1	2	2	3	3	3	1	5
1^{re} décision du groupe A = coopérer ; X = non coopérer	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	A

Il semble ainsi que si la coopération n'apparaît que rarement dans nos promotions préparant un diplôme en gestion, c'est que les sujets "coopérants a priori" sont globalement minoritaires et que par suite la probabilité pour qu'ils soient majoritaires dans les groupes est faible. Le fait, relevé ici mais restant à confirmer, qu'il ne suffit pas que les sujets "coopérants a priori" soient majoritaires pour que leur groupe coopère, exacerbe le phénomène. À ce stade, nous ne proposons aucuns éléments de réponse à la question des facteurs conduisant les sujets à ne pas jouer d'emblée individuellement la carte de la coopération, alors que cette décision va à l'encontre de leurs intérêts. Des interrogations ressortent également sur la dynamique intra-groupe à l'origine d'une aussi rare coopération d'équipe. La seule piste d'investigation qui nous semble ressortir de nos

données concerne les processus d'influence des majorités et des minorités. Toutefois, si de nombreuses expériences ont mis en évidence la puissance de la pression de conformité conduisant les individus déviants à abandonner leur point de vue, d'autres ont souligné la capacité des minorités à emporter l'adhésion, leur influence variant par exemple en fonction de la consistance des points de vue ou de la cohésion des groupes (Doms et Moscovici, 1984). Comment expliquer que des sujets soient aussi peu influents, non seulement en position minoritaire (10 groupes) mais aussi parfois en position majoritaire (1 groupe), alors que l'option qu'ils préconisent est la bonne ?

2.2 La personnalité des stratégies semble jouer un rôle

L'étude du rôle de la personnalité des stratégies semble apporter quelques éclaircissements. L'exploitation de nos résultats met, en effet, en évidence que les sujets de tempérament "T" ont moins coopéré que les sujets de tempéraments "F" (voir tableau 5), avec un khi deux de 5.49 (valeur critique 3,84 à 5 %).

Tableau 5 - Coopération individuelle et tempérament des stratégies.

Sur les trois promotions n = 65	Tempéraments MBTI des stratégies		
	"F"	"T"	Total
% de coopérants a priori	30,8 (64,5)	10,8 (20,6)	41,5
% non-coopérants a priori	16,9 (35,5)	41,5 (79,4)	58,5
Total	47,7 (100)	52,3 (100)	100

Ces données confirment la pertinence de notre hypothèse 4.

Hypothèse 4 : « Les personnes de tempérament "T" sont proportionnellement plus nombreuses que les personnes de tempérament "F" à décider de ne pas coopérer d'emblée dans un contexte, où seule la stratégie de la coopération est gagnante à long terme. »

Le débriefing des trois mises en situation nous a apporté des éléments complémentaires. Concernant les 11 groupes non-coopérant au 1^{er} jeu, les raisons invoquées pour expliciter l'option choisie ont été les suivantes :

- pour 12 sujets coopérants a priori et de tempérament "F" (18,5 % de la population totale) : confrontés à une divergence de points de vue, ils ont donné la priorité à l'instauration d'une coopération intra-groupe sur le développement d'une coopération externe avec l'autre équipe ;
- pour 10 sujets non-coopérants a priori et de tempérament "F" (15,4 %) : ils savaient que les autres n'allaient pas coopérer et ne voulaient jouer les dupes ou n'ont pas saisi la nuance de l'objectif et étaient persuadés que comme pour tous les jeux, il s'agissait de gagner plus que les autres ;
- pour 27 sujets non-coopérants a priori et de tempérament "T" (40,0 %) : dans un contexte ludique, ils se sont "lâchés", s'amusant à imaginer la meilleure stratégie pour "coincer" les autres ;
- pour 6 sujets coopérants a priori et de tempérament "T" (9,2 %) : la coopération leur est apparue comme la stratégie optimale, mais constatant que les autres membres du groupe étaient plus enclins à ne pas coopérer, ils en ont déduit que l'autre groupe avait très peu de chances de coopérer. L'option de la non-coopération leur a donc semblé la plus raisonnable ;

Par ailleurs, l'une des différences relevées entre les deux groupes, dans lesquels les sujets coopérants a priori étaient majoritaires, réside dans le type de personnalité du sujet minoritaire : de tempérament "T" pour le groupe qui n'a pas coopéré au 1^{er} jeu et de tempérament "F" pour le groupe qui a coopéré. Le premier s'est opposé fermement au reste du groupe, « sans vouloir déborder de sa position » ; le second n'a pas voulu se dissocier de la position dominante, privilégiant la préservation de la coopération interne à la pertinence du choix stratégique.

Ainsi, l'influence des sujets de tempéraments "T", qu'ils soient majoritaires ou minoritaires apparaît comme plus déterminante, tandis que les sujets de tempérament "F" ont tendance à abandonner leur point de vue initial pour faire émerger un consensus. Par contre, de par leur personnalité,

les sujets de tempérament "T" ont tendance à ne pas coopérer même dans un contexte, où seule la coopération représente la stratégie gagnante. Enfin, il semble que ce soit les représentations développées par certains sujets de tempérament "F" qui contrecarrent leur tendance première à coopérer d'emblée. Ces trois constats permettent d'expliquer pourquoi la coopération externe des groupes est aussi rare.

2.3 Le rôle des représentations est ressorti de façon inégale

Autant les tendances se sont inversées en fonction des deux tempéraments "F" et "T", autant nos résultats n'ont pas été probants pour les positions de vie (tableau 6).

Tableau 6 - Coopération individuelle et positions de vie des sujets.

	Promotion 1 (n = 19) : Soi OK+			Promotion 2 (n = 20) : Soi OK+		
	Soi OK+	Soi OK-	Total	Autres OK+	Autres OK-	Total
% de coopérants a priori	31,6 (42,9)	10,5 (40,0)	42,1	10 (28,6)	25 (61,5)	35,0
% non-coopérants a priori	42,1 (57,1)	15,8 (60,0)	57,9	25 (71,4)	40 (38,5)	65,0
Total	73,7 (100)	26,3 (100)	100	35 (100)	65 (100)	100

Nous pouvons relever l'existence d'une position de vie dominante pour chacune des deux promotions (soi OK+, autres OK+ pour la promotion 1 ; OK+, OK- pour la promotion 2). Cela nous laisse supposer que les positions de vie pourraient comme les représentations subir l'influence des processus collectifs aboutissant à l'émergence d'une position de vie partagée par les membres d'un même groupe d'appartenance. Malgré tout, si la promotion (OK+, OK+) a globalement plus coopéré que la promotion (OK+, OK-), les résultats de ces positionnements collectifs ne nous ont pas permis de valider notre hypothèse. Non seulement toutes les positions de vie n'ont pas été représentées dans les deux promotions concernées, mais les sujets (soi OK+, autres OK+) ont proportionnellement moins coopéré que les autres (OK-, OK+ pour la promotion 1 ; OK+, OK- pour la promotion 2). Comment expliquer dès alors que les sujets ont évoqué fréquemment la perception des autres joueurs pour justifier leur non-coopération ? Sans abandonner mais en déclinant notre hypothèse 3a que nous souhaitons tester sur une population plus large en considérant non plus les positions de vie individuelles mais l'impact d'une position groupale dominante¹², nous envisageons d'approfondir notre recherche en identifiant les représentations développées par les sujets des autres joueurs et d'eux-mêmes dans le jeu. Il semble, en effet, que le choix entre la coopération ou la non-coopération doive être relié à des perceptions de soi et des autres plus contextualisées. Comme les attitudes générales (Montmollin, 1984), les positions de vie globales ne sont peut-être pas prédictives des conduites particulières.

De la même manière, notre première investigation de la représentation sociale de la réussite a été très décevante. Les deux seuls éléments recueillis à travers la question ouverte sont : l'épanouissement personnel (les 26 sujets l'ont indiqué) et gagner de l'argent (5 sujets). La logique gagnant-perdant ne s'est positionnée dans le noyau central de la représentation que pour deux sujets. Là encore, nous n'abandonnons pas nos hypothèses 3c et 3c' mais il est apparu nécessaire d'investiguer les processus d'activation de ces représentations.

La seule représentation qui semble être intervenue dans les choix stratégiques des sujets concerne la conception de la prise de décision professionnelle (voir tableau 7).

Les différences de répartition entre les sujets de conception émergente et de conception traditionnelle de la prise de décision professionnelle peuvent déjà être considérées comme significatives (khi deux de 4.80 pour une valeur critique de 3,84 à 5 %). Elles confortent notre hypothèse H3b que nous envisageons de valider sur une population plus large.

12. Nous avons procédé à l'analyse des positions de vie dominante dans les groupes, sans que les résultats soient suffisamment étayés pour être présentés.

Tableau 7 - Coopération individuelle et conception de la prise de décision professionnelle.

Promotion 2 (n=20)

Conception de la décision	Émergeante			Traditionnelle		
	"F"	"T"	Total	"F"	"T"	Total
Tempéraments						
% de coopérants a priori	20	5	25	10	0	10
% non-coopérants a priori	5	25	30	20	15	35
Total	25	30	55	30	15	45

Hypothèse 3b : « Les sujets dont la conception de la prise de décision professionnelle est de type traditionnel sont plus nombreux que les autres à décider de ne pas coopérer d'emblée dans un contexte, où seule la stratégie de la coopération est gagnante à long terme. »

2.4 Une piste d'articulation des représentations et de la personnalité

Malgré tout, les résultats qui nous apparaissent les plus importants concernent le croisement du tempérament des stratèges avec la conception de la prise de décision professionnelle. Deux constats peuvent, en effet, être faits (voir tableau 7) :

- la conception émergente n'inverse pas la tendance des tempéraments de type "T" à ne pas coopérer (majorité de non-coopérants dans les deux conceptions correspondant à la tendance générale des "T") ;
- la conception traditionnelle inverse la tendance des tempéraments de type "F" à coopérer (majorité de coopérants dans la conception émergente et majorité de non-coopérants dans la conception traditionnelle, alors que la tendance générale des "F" est de coopérer)

La conception de la prise de décision professionnelle semble pouvoir bloquer la décision de coopérer mais pas la susciter. Si une investigation à plus grande échelle aboutit à des données similaires, ce constat permettrait d'expliquer pourquoi la coopération est aussi rare.

La prise en compte de l'ensemble de nos résultats nous conduit enfin à remanier nos hypothèses articulant les facteurs : personnalité et représentation.

Les représentations semblent apparaître comme moins déterminantes que la personnalité des stratèges. Toutefois, elle ne ressort que pour la conception de la prise de décision professionnelle. Intuitivement, nous supposons l'existence d'un rapport inverse lorsque le tempérament des stratèges est croisé avec leur perception contextualisée des autres joueurs. Il ne nous paraît donc pas fondé de déduire de nos premières données une hypothétique primauté systématique de la personnalité sur les représentations dans l'orientation de la décision.

Conclusion

Des tendances sont ressorties, demandant à être confirmées sur une population plus large. Elles semblent indiquer que le choix stratégique de la compétition ou de la coopération n'est pas fonction de l'analyse objective des données effectuée par les stratèges, mais d'une dimension de leur personnalité et de leur conception de la prise de décision professionnelle. Nos résultats offrent ainsi deux clefs de compréhension d'un phénomène, que nous avons confirmé auprès d'une population de managers en formation, celui de l'émergence très rare de la coopération dans une situation, où elle représente la seule stratégie de réussite :

- 1) La personnalité est un facteur conduisant les stratèges à opter en groupe pour une stratégie de non-coopération externe. D'une part les sujets ressortant comme les plus influents dans les groupes ont tendance à ne pas choisir de coopérer (tempérament "T" du MBTI). D'autre part, les sujets qui ont tendance à choisir de coopérer privilégient la coopération interne à leur collectivité de travail, et abandonnent leur position en faveur de la coopération externe si elle risque de compromettre les relations avec leurs collègues (tempérament "Fv du MBTI) ;

2) La seule représentation, dont nous avons pu repérer l'impact, ressort comme un facteur de non-coopération individuelle, puisque la conception de la prise de décision professionnelle semble pouvoir atténuer, lorsqu'elle est de type traditionnel, la tendance première des sujets de tempérament "F" à coopérer sans arriver à contrecarrer, lorsqu'elle est de type émergeant, la tendance générale des sujets de tempérament "T" à ne pas coopérer.

D'autres constats abordent de la même manière les limites de la clairvoyance ou de l'autonomie des stratégies. Ainsi, le recours aux processus rationnels et le souci d'objectivité des sujets de tempérament "T" non seulement ne les préservent pas des choix inappropriés, mais confortent leur certitude illusoire d'avoir opté pour la meilleure stratégie. Par ailleurs, les orientations prises en groupe apparaissent comme la résultante de pression de conformité ou d'influence des plus déterminés et échappent également au contrôle des personnes, convaincues que leur consensus établi sur le point de vue majoritaire ou le plus argumenté, garantit la pertinence de leur décision.

La question soulevée implicitement est bien celle du recrutement, de la formation ou encore du management des stratégies. Il ne s'agirait donc plus de définir la GRH appropriée aux grandes orientations stratégiques de l'entreprise, mais de s'interroger sur les modes de gestion d'une ressource humaine spécifique qui doivent être mis en œuvre pour éviter de cantonner les stratégies organisationnelles dans une logique univoque et exclusive de compétition.

Bibliographie

- Abric J.C.(1987), "Coopération, Compétition et Représentations sociales", *Cousset, Delval*.
- Abric J.C. (1994), "Pratiques sociales et représentations", *PUF, Collection Psychologie Sociale*.
- Abric J.C. (1996), "Exclusion sociale, Insertion et Prévention", *Editions Erès*.
- Anzieu D. et Martin J.Y. (1982), "La dynamique des groupes restreints", 7^e édition refondue, *PUF*.
- Axelrod R. (1992), "Donnant, donnant, théorie du comportement coopératif", *Éditions Odile Jacob, Collection Sciences Humaines*.
- Beauvois J.L. et Joulé R.V. (1985), "Soumission et Idéologies, Psychosociologie de la rationalisation", *PUF*.
- Beauvois J.L. et Joulé R.V. (1987), "Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens", *Presses Universitaires de Grenoble*.
- Berne E. (1983), "Que dites-vous après avoir dit bonjour ?", 1^{ère} publication 1972, 4^e édition, *Éditions Tchou*.
- Boisvert G. (1996) "Les tempéraments des gestionnaires comme facteur de rigidité dans l'administration publique", 9^e congrès de l'Association internationale des psychologues du travail de langue française (AIPTLF), *Sherbrooke*.
- Brasseur M. (1998), "Représentations sociales du manager, tempéraments du décideur et effet de gel des décisions", *Mémoire de DEA en psychologie sociale réalisé sous la direction du Professeur Jean-Claude Abric, Université de Provence*.
- Brasseur M. (2000), "De l'utopie des décisions individuelles : l'apport de la théorie de l'engagement", 2^e colloque thématique pluridisciplinaire : *Interactions entre décisions collectives et décisions individuelles, Troyes*.
- Brasseur M. et Picq T. (2000), "Culture et Performance des équipes professionnelles : l'exemple des équipes virtuelles", *Humanisme et Entreprise, n° 242, p. 1-14*.
- Briggs-Myers I. et Mc Caulley M.H. (1987), "Inventaire typologique de Myers-Briggs (forme G du MBTI)", *Les Éditions du Centre de psychologie appliquée*.
- Cauvin P. et Cailloux G. (1994), "Les types de personnalité, les comprendre et les appliquer avec le MBTI (Indicateur typologique de Myers-Briggs)".
- Chalvin D. et l'équipe CEGOS-IPPSO (1980), "Analyse transactionnelle et relations de travail", *Les éditions ESF, Entreprise Moderne d'Édition, Librairies Techniques, Collection Formation Permanente en Sciences Humaines*.
- Chanderson G. et Lancelstre A. (1993), "L'analyse transactionnelle", 6^e édition, *PUF, Collection Que sais-je ?*
- Doms M ; et Moscovici S. (1984), "Innovation et influence des minorités", *in Moscovici S., Psychologie Sociale, 1^{ère} partie, Chapitre 2, PUF Fondamental*.
- Festinger L. (1957), "A theory of cognitive dissonance", *Stanford University Press*.
- Fischhoff B. (1976), "Attribution theory and judgment under uncertainty", *in Harvey N.H., Ickes W.J. et Kidds, R.F., "New Directions in Attribution Research", Erlbaum*.

- Flament C.** (1989), "Structure et dynamique des représentations sociales", in *Jodelet D.*, "Les représentations sociales", *PUF*.
- Flament C.** (1994), "Structure, dynamique et transformation des représentations sociales", in *Abric J.C.*, "Pratiques sociales et représentations", *chapitre 2, PUF, Collection Psychologie Sociale*.
- Freud S.** (1948), "Psychopathologie de la vie quotidienne", *1^{ère} publication 1901, Payot*.
- Grawitz M.** (1984), "Méthodes des sciences sociales", *6^{ème} édition, Dalloz*.
- Guimelli C.** (1994), "Structure et transformation des représentations sociales", *Delachaux et Niestlé*.
- Harris T.** (1973), "D'accord avec soi et les autres", *1^{ère} publication 1969, Éditions de l'Épi*.
- Jarrosson B.** (1994), "Décider ou ne pas décider ? Réflexions sur les processus de décision", *Maxima*.
- Jodelet D.** (1989), "Les représentations sociales", *PUF*.
- Jung C.G.** (1964), "Dialectique du moi et de l'inconscient", *1^{ère} publication 1912, Gallimard*.
- Jung C.G.** (1991), "Types psychologiques", *1^{ère} publication en 1920, Librairie de l'Université Georg et C^e SA, Genève*.
- Kahneman D., Slovic, P. et Tversky, A.** (1984), "Judgment under uncertainty : Heuristics and biases", *Cambridge University Press*.
- March, J.G.** (1991), "Décisions et organisation", *Les Éditions d'Organisation*.
- Moliner P.** (1989), "Validation expérimentale de l'hypothèse du noyau central des représentations sociales", *Bulletin de Psychologie, XLI, p. 759-762*.
- Moliner P.** (1996), "Images et représentations sociales, de la théorie des représentations à l'étude des images sociales", *Presses Universitaires de Grenoble*.
- Montmollin G.** (1984) "Le changement d'attitude", in *Moscovici S.*, "Psychologie sociale", *1^{ère} partie, chapitre 3, PUF Fondamental*.
- Moscovici S.** (1984), "Psychologie Sociale", *PUF fondamentale*.
- Myers I.B.** (1962), *Manual : "The Myers-Briggs Type Indicator", Educational Testing service, Consulting Psychologists Press, Palo-Alto*.
- Nicholson N.** (1997) "Comportement organisationnel : le rôle de la personnalité", *L'art du management, Les Echos, N° du 7 et 8 mars 1997*.
- Perrin L.A.** (1993), "Personality : Theory and Research", *6^e édition, Wiley*.
- Waterman R.H.** (1993), "La stratégie des équipes ad hoc", *Maxima*.