

INTRODUCTION

Refuser la pensée de groupe

La pensée de groupe caractérise des comportements où l'individu autonome disparaît trop vite face à la discipline sociale de la communauté, de l'équipe auxquelles il appartient.

Dans un monde, où l'unité et la cohésion sont souvent perçues comme les fondements du succès collectif, parler de « pensée de groupe », en identifiant qu'elle est préjudiciable à la liberté et à l'innovation, est certainement un défi !

Réalités de la pensée de groupe

Ce phénomène, en apparence, facilite la coopération et les processus décisionnels. Elle contribue de plus à construire une discipline sociale. Ce qui, dans un premier temps, satisfait tout représentant de l'autorité. Mais, cachée sous ces apparents bienfaits, elle dissimule quelques défauts d'importance.

Peut-on être favorable à une adhésion aveugle, à une pensée uniforme sur le long terme dans des organisations ? Doit-on mettre de côté l'individualité, l'innovation et la créativité ? Ce choix fondamental ne va-t-il pas empêcher tout changement nécessaire ?

Cette « pensée de groupe » influence-t-elle vraiment nos sociétés, nos entreprises et nos vies quotidiennes ? Pourquoi la recherche d'un consensus peut-elle devenir parfois synonyme de régression, et non de progrès ? En quoi une pression à se conformer peut-elle étouffer une pensée individuelle ? Soyons certains que la pensée critique restera indispensable à l'émergence de nouvelles idées dont ont impérativement besoin nos organisations.

Cet ouvrage se propose de fournir les réponses à toutes ces interrogations. En analysant les mécanismes de la pensée de groupe, nous explorerons les moyens de s'en libérer.

L'expression « pensée de groupe » est étrange quand on y pense. Car la pensée est le propre de l'Homme. Cette caractéristique était donnée comme un signe de sa grandeur. Grandeur de l'individu. Non d'un groupe où, compte tenu du facteur nombre, prévaudront plutôt la contrainte et les émotions.

Le privilège du collectif

De manière spontanée, nous aimons souvent considérer l'équipe, le groupe, la communauté comme des lieux de sécurité, des plates-formes de progrès. Une illusion collective est censée ainsi nous offrir une protection contre l'incertitude et le conflit. Se peut-il vraiment qu'un mécanisme insidieux (la pensée de groupe) puisse créer un univers clos où les idées nouvelles sont parfois étouffées, les individus conformés ?

La pensée de groupe engendre l'illusion d'une unité parfaite où l'harmonie sociale est considérée comme une condition essentielle à la réussite collective. Pourtant, une quête de l'accord collectif n'aboutit pas nécessairement à des décisions éclairées...

La chape du conformisme

Bien au contraire, la pensée de groupe engendre souvent des choix précipités, basés sur des hypothèses non vérifiées, et des idées simplistes qui limitent l'analyse profonde des enjeux. Il est toujours facile de se laisser porter par la douce illusion d'une vérité partagée, surtout

Chapitre 1

Qu'est-ce que la pensée de groupe ?



Dialogue imaginaire avec Irving Janis¹, le découvreur de la pensée de groupe

Irving s'est préparé à ce séminaire, un peu comme à chaque fois, mais avec un nouveau sentiment. Enseigner à Yale a été un honneur pour lui. Il croit, par ses recherches, avoir apporté une meilleure compréhension des comportements de groupe. Il sait que ce sera sans doute un des derniers séminaires de sa carrière. Il se gardera bien de le claironner. Il est devenu célèbre pour avoir mis au jour cette notion de pensée de groupe. Un jour ou l'autre, il faut bien s'arrêter de parler et de présenter

1. Irving Janis (1918-1990), « découvreur » de la pensée de groupe. Groupthink, seconde édition, Wadsworth, 1982. Scelte cruciali, Giunti, 1992.

ses théories. On ressasse inévitablement. À d'autres d'avancer sur le chemin d'une découverte plus profonde des comportements humains.

Bien évidemment, il n'a plus besoin de relire ses notes sur un tel sujet qu'il possède intimement. Son esprit ne se détache jamais des grands événements qui résument ses recherches : Pearl Harbor ; le débarquement de la baie des Cochons ; la crise des missiles avec Cuba...

Ce soir-là, il prend juste un petit moment pour parcourir les rayons de sa bibliothèque. On lui attribue le mérite de la découverte de ce comportement humain qu'il a nommé « pensée de groupe ». Son esprit pourtant va aux ancêtres qu'il avait côtoyés au cours de ses nombreuses lectures. Lors de son cheminement intellectuel, d'autres l'ont aidé à décrypter les comportements humains. Il sort leurs livres des rayons, comme pour leur rendre hommage.

Il a trouvé chez les sociologues du XIX^e siècle², d'intéressantes fulgurances pour comprendre la nature humaine : Gabriel Tarde³ avec son œuvre sur l'imitation ; Tocqueville⁴, dans son voyage en Amérique, qui montre à quel point une sorte de conformisme peut s'installer dans les sociétés démocratiques ; Gustave Le Bon⁵, avec sa psychologie des foules. Cet auteur est resté maudit pour la manière dont il qualifiait les masses révolutionnaires. Janis ne peut détacher son esprit d'Augustin

2. À l'occasion de cette rencontre totalement inventée avec Irving Janis, nous imaginons que dans ses recherches, d'autres auteurs l'ont conduit, par certaines de leurs intuitions, à élaborer sa théorie de la pensée de groupe. Est-ce vraisemblable ? Nous ne le savons. Au delà des influences personnelles, on peut cependant créer une carte des proximités de ces auteurs qui décrivent des phénomènes proches, aux logiques similaires, aux effets complémentaires. Un seul auteur ne peut tout dire sur un sujet. Il y a toujours un faisceau d'indices et d'intuitions à recueillir chez d'autres auteurs.

3. Gabriel Tarde (1843-1904), auteur notamment des *Lois de l'imitation*, 1890. L'œuvre est disponible en version électronique : https://classiques.uqam.ca/classiques/tarde_gabriel/tarde_gabriel.html

4. Alexis de Tocqueville (1805-1859), célèbre pour son *Ancien Régime et la Révolution* et *De la démocratie en Amérique*. Son œuvre est disponible en version électronique : https://classiques.uqam.ca/classiques/De_tocqueville_alexis/de_tocqueville.html

5. Gustave Le Bon (1841-1931) a décliné de nombreux thèmes pour en découvrir les lois psychologiques qui président à leur existence. Voir notamment *Psychologie des foules*, *Psychologie des révolutions*, *Opinions et croyances*. Des ouvrages sont disponibles en version électronique : https://classiques.uqam.ca/classiques/le_bon_gustave/le_bon_gustave.html

Chapitre 2

La psychologie de la pensée de groupe

Dialogue imaginaire entre une psychanalyste et son patient

Stan a pris une demi-journée de congé. Il fait cela de plus en plus souvent. Il a besoin de déconnecter. Ce qu'il a vécu au sein d'un groupe projet l'a profondément transformé. Il se sent fatigué, exténué, déçu. Son esprit se fixe difficilement sur un objet. Lui, grand lecteur de livres historiques, est passé à une lecture addictive de romans policiers américains. Il est plongé dans *Le dernier juré* de John Grisham. Tous ces romans le distraient et lui permettent de faire le vide dans son esprit chahuté. L'après-midi est passé assez vite. C'est maintenant l'heure de son rendez-vous. Il n'a aucune envie de s'y rendre, une certaine crainte l'habite. En même temps, il a bien le sentiment que c'est le prix à payer

pour se débarrasser d'un poids qu'il porte injustement selon lui. C'est son troisième rendez-vous.

Le cabinet est installé dans un vieil immeuble, la cour intérieure fait basculer dans un autre monde : statues étranges, jardin japonais.

Élisabeth l'accueille avec un large sourire. Psychanalyste, formée à l'école américaine, la cinquantaine, elle dégage un grand calme. Son regard attentif, à la fois léger et proche, semble capter chaque mouvement, chaque émotion, sans jamais imposer de jugement. En face d'elle, Stan a une quarantaine d'années. Depuis quelques mois déjà, il semble accablé par un poids invisible. Tout le monde le remarque. Le regard « perdu », toujours gêné. Son attitude, si peu en rapport avec sa stature, témoigne d'une anxiété tenace.

Les murs du bureau sont sobrement décorés. Zen, comme l'esprit souhaité. Stan n'arrive jamais à parler le premier. À chaque fois il se demande comment cela va se dérouler.

Elisabeth démarre :

- Quel est votre état d'esprit cette semaine ?

Il scrute un instant le sol, avant de répondre, comme enfermé dans une idée fixe :

- Je n'ai pas vu. Je... je n'ai pas vu que tout allait se crasher. J'ai cru, et c'est ça le pire, j'ai cru que tout allait bien. Que tout le monde suivait la même direction. Mais non, non... ce consensus... ce faux consensus... ça a été ma perte.

Elisabeth répète :

- Quel est votre état d'esprit cette semaine ? Avez-vous rencontré des personnes intéressantes qui ont lancé votre esprit vers de nouvelles pistes ?

Élisabeth garde le silence un instant, laissant à Stan le temps de digérer ses propres paroles. Elle l'observe attentivement, notant la déglutition nerveuse qui trahit l'intensité de ses émotions.

- J'ai rencontré de jeunes stagiaires passionnés par la technique. C'est vrai que cela repose. On parle de choses réelles.
- ...