

L'individu est fondamentalement social ! C'est le cœur du message, apparemment anodin et pourtant tellement lourd de conséquences, qui anime les auteurs tout au long de ce ouvrage. Bien sûr, il est facile de trouver des exemples de l'importance d'autrui dans le fonctionnement de tout un chacun. Il suffit de songer à la manière dont la course du joggeur s'accélère dès l'instant où il se sent observé, à la façon dont l'enthousiasme ressenti au sein d'une équipe de collaborateurs ou sous la houlette d'un dirigeant conduit les uns et les autres à s'investir au travail au-delà de ce qu'on ferait en temps normal, ou encore à la manière dont la concentration et la persévérance s'évanouissent dès lors qu'on sait l'effort réparti sur plusieurs contributeurs. Jour après jour, notre comportement est modulé, ajusté, en fonction des interventions effectives des gens avec lesquels nous interagissons, que ces dernières prennent la forme de contraintes, d'encouragements ou même de réticences. Quand bien même les autres ne seraient pas physiquement présents, l'idée qu'on s'en fait, la manière dont on croit qu'ils vont réagir, nous orientent tantôt insensiblement tantôt de manière plus consciente. Comment l'individu fonctionne-t-il en groupe ? Comment le groupe agit-il sur l'individu ? Voilà les questions importantes, fascinantes, cruciales, qui sont ici explorées dans un style et un ton toujours engageants, avec un souci marqué pour l'explication et l'exemple, et en veillant constamment à proposer une articulation fine des concepts et des enjeux.

Qu'on évoque des faits divers ou des bouleversements sociétaux, nombreux sont aujourd'hui les observateurs qui célèbrent ou dénoncent, c'est selon, la suprématie croissante de l'individu ou la primauté aveuglante du groupe. Pour Dominique Oberlé et Maria Augustinova, rendre compte des conduites humaines en scandant la prépondérance de l'un ou de l'autre reviendrait inéluctablement à fragiliser les chances que l'observateur puisse appréhender les événements de manière adéquate. Pour autant, juxtaposer les dimensions individuelle et sociale ne constituerait pas une option plus satisfaisante. Au fil des chapitres, les auteurs de cet ouvrage s'emploient, de façon passionnante et toujours didactique, à souligner toute la pertinence et le caractère heuristique d'une vision intégrée de ces deux niveaux d'analyse, bref, toute la puissance d'une lecture proprement 'psycho'-'sociale'.

Du point de vue de l'évolution, on mesure aujourd'hui à quel point le groupe et l'individu constituent les deux faces d'une même pièce. Ainsi, on retrouve une des traces les plus étonnantes de cette imbrication permanente dans une série de propositions faites par Jean-

Jacques Hublin (2008). Ce chercheur s'appuie sur de fascinantes synergies entre des disciplines scientifiques assez peu coutumières du fait à savoir la paléontologie et l'anthropologie, d'une part, la physique et la chimie, d'autre part, et la génétique et les neurosciences, enfin. Si le fait de pouvoir s'appuyer sur le groupe a contribué à ce que l'être humain puisse relever les innombrables défis rencontrés sur le chemin de son histoire et à garantir ainsi le succès de notre espèce, la vie en groupe a, en retour, conditionné la manière dont l'homme a pris forme, exerçant une influence déterminante sur les contours physiques et psychologiques de ce qu'il est aujourd'hui. Ainsi, les performances de notre cerveau auraient peu à peu été façonnées par l'exigence de la gestion des relations sociales au sein de groupes de plus en plus étendus mais aussi de plus en plus complexes. Dans le même temps, la possibilité offerte par la vie en groupe de mieux subvenir aux besoins essentiels de ses membres, en particulier des plus jeunes d'entre eux, a rendu possible le développement d'un cerveau aussi exigeant en que le nôtre en matière de ressources énergétiques.

L'ouvrage s'ouvre sur une distinction de première importance dès lors qu'on se penche sur la notion de groupe en psychologie sociale. De fait, deux conceptions du groupe se côtoient chez les chercheurs et il ne manque pas d'illustrations pour prendre la juste mesure du fossé qui les sépare. Il y a par exemple celle d'une nation, avec son gouvernement et ses citoyens. On peut aussi faire référence au club de football, avec les joueurs d'un côté et ses supporters de l'autre (même s'il est vrai que ces derniers seront plus faciles à trouver quand les bonnes performances sont au rendez-vous). D'un côté, on trouve donc les groupes dynamiques souvent qualifiés de 'réels'. De l'autre, les groupes d'appartenance catégorielle qui n'est sont pas moins porteurs de sens et générateurs de conséquences palpables. Chacun de ces deux types de groupes a été et est toujours au cœur d'un nombre impressionnant de travaux scientifiques et de propositions théoriques et la psychologie sociale peut dès lors s'appuyer sur des traditions fortes pour aborder l'un et l'autre.

La vision héritée de Lewin met en avant les forces qui lient les individus entre eux tout autant que celles qui peuplent le champ social dans lequel se meuvent les divers membres du groupe. On entre ainsi de plain pied dans une perspective non plus aristotélicienne mais galiléenne du monde. En effet, on se détourne d'une explication qui s'appuierait de manière exclusive sur les qualités propres des individus et on opte pour une approche qui met aussi à l'honneur les forces qui peuplent l'espace interpersonnel. Bref, les *dispositions des individus* ne sont plus seules en cause mais *les caractéristiques de la situation* entrent elles aussi en ligne de compte.

La posture incarnée par Tajfel est radicalement différente. Tandis que les lewiniens examinent *l'individu dans le groupe*, le regard tajfelien s'intéresse *au groupe dans l'individu*. Pour cette dernière conception, dite catégorielle, le groupe existe dès lors que les gens se perçoivent eux-mêmes comme appartenant à une même unité sociale et que des personnes extérieures confirment son existence. Pour attester la présence d'un groupe aux yeux des observateurs tout autant que des membres, ce sont précisément l'interdépendance et la similitude qui constituent les deux indices canoniques.

Une fois le décor planté, l'argument des auteurs se fait alors plus résolu : dans un groupe, la personne cesse d'être un individu mais se transforme en un membre du groupe, ce qui entraîne une ribambelle de conséquences sur le plan des opinions, des comportements et des réactions émotionnelles. L'aveuglement persistant, à tout le moins dans nos contrées, face à cette idée d'un enracinement social des pensées, des sentiments, et des actes ne cesse de surprendre les psychologues sociaux. Car la prétention est toujours la même : je suis moi. En réalité, les données de la recherche attestent que nous sommes pétris de social d'une façon bien plus intime que nous l'imaginons souvent et que nos appartenances groupales sont constitutives de ce que nous sommes. Ce que nous pensons être, ce que nous valons à nos propres yeux dépend crucialement de ce dont nous croyons que notre groupe d'appartenance peut se targuer.

Dans un premier temps, Dominique Oberlé et Maria Augustinova entreprennent alors d'examiner avec soin et méthode les aspects qui orchestrent cette expérience d'un membre de groupe. Sont abordés les divers contours de ce que les auteurs appellent la 'groupalité', qu'il s'agisse de la cohésion et de l'attractivité sociale, du besoin d'appartenance et d'affiliation, mais aussi des statuts, des rôles, et du poids des normes qui régulent le fonctionnement du groupe. En guise de conclusion, la première partie s'attaque aux notions clefs d'influence et de pouvoir, prenant soit d'y associer le débat sur le leadership et les suiveurs. C'est tout naturellement que le propos s'oriente alors vers les questions plus spécifiques des groupes au travail. Le texte dévoile les nombreuses leçons que les chercheurs ont pu tirer au fil de leurs travaux sur les questions de la productivité et de la paresse sociale, sur la manière de prendre les décisions, de s'enflammer pour des positions plus ou moins risquées ou de partager les informations, et de gérer la diversité des points de vue. S'invitent inévitablement les questions de conflits et de consensus, d'innovation et de pressions à l'uniformité.

Alors que la pertinence de l'étude du groupe est une question qui a pu tarauder les pères fondateurs d'une discipline balbutiante visant à concilier le psychologique et le social, il ne semble plus guère faire de doute aujourd'hui, du moins chez les psychologues sociaux, que le groupe est un niveau d'analyse non seulement pertinent mais indispensable pour aborder un ensemble de phénomènes de toute première importance. Et pourtant ! A l'aube de ce 21^{ème} siècle, nombre de pratiques dans et hors des organisations soulignent la réticence dont font preuve nos contemporains face à l'idée que l'individu est aussi et peut-être avant tout un membre de groupe. Qu'on songe au coaching ou à la psychothérapie, le message insidieux est celui d'une responsabilité individuelle du collaborateur ou de la personne. Face à ce parti-pris, une démarche de nature davantage systémique peine indubitablement à se frayer un chemin dans les esprits. Si le manager ne s'en sort pas, on lui recommande un coaching. Si, par la suite, il ne parvient toujours pas à gérer les problèmes, c'est donc bien à lui-même qu'il doit s'en prendre. Au suivant ! En clair, une prise en compte 'sérieuse' de la dimension groupale voire organisationnelle est loin d'être à l'ordre du jour.

On le voit, les questions du fonctionnement des groupes et de la place de l'individu en leur sein doivent être considérées comme centrales dans une série impressionnante de secteurs d'activité. En fait, les grilles de lecture qu'offre la psychologie sociale se révèlent plus que jamais susceptibles d'armer avantageusement les professionnels. Et pourtant, depuis quelques décennies, on peine à trouver un ouvrage qui rassemble aussi bien que celui-ci les vraies questions et surtout les réponses utiles en cette matière. Peu à peu, une forme de divorce a été consommée entre le psychologique et le social. La mode du développement personnel et des psychothérapies est passée par là. Le tout au social, au culturel ou à l'économique aussi. Le mérite incontestable de cet ouvrage aussi plaisant qu'instructif est de nous offrir une superbe démonstration que ces deux angles d'attaque du réel sont indissociables. On peut donc saluer les auteurs de remettre ce regard nuancé et riche à l'avant-plan et surtout de le faire d'une manière tellement passionnante. Alors que les enseignements portant sur la psychologie de groupe ont eu peu à peu tendance à s'effacer voire à disparaître des programmes universitaires au cours des dernières décennies, Dominique Oberlé et Maria Augustinova relèvent sans conteste le pari ambitieux de proposer une démonstration convaincante en restant toujours accessible pour le lecteur.

A l'heure où l'individualisme est à peine contesté, il est plus que jamais temps de prendre la pleine mesure de ce dont les gens sont capables parce qu'ils sont insérés dans des groupes

réels, sur le lieu de travail, dans le cadre de leurs loisirs et dans une multitude d'autres contextes, ou, tout simplement, parce qu'ils mobilisent des appartenances à des catégories sociales rendues signifiantes dans le contexte. Le groupe existe et (grâce à ce superbe livre) je l'ai (encore mieux) rencontré !

Vincent Yzerbyt

Louvain-la-Neuve

Janvier 2013