

## LA PRISE DE DÉCISION

La littérature dans ce domaine est abondante : elle concerne les bienfaits, les méfaits, les caractéristiques spécifiques et les conditions de la prise de décision au sein d'un groupe.

On peut supposer que le problème vaut la peine que l'on y réfléchisse, tant ses implications managériales et sociopolitiques sont importantes. En effet, la plupart des décisions qui commandent les actions des associations, entreprises, administrations, États sont prises par des équipes, comités, commissions, assemblées, etc. Il est, de ce fait, nécessaire et légitime de s'interroger sur les conditions et la valeur de telles décisions. Serait-elles plus performantes si elles étaient prises par un seul individu ? Sont-elles contingentes ou déterminées et répétibles ? Dépendent-elles du type de groupe, des enjeux, des caractéristiques des membres, etc. ? De nombreuses questions ont été posées mais les réponses apportées par les multiples contributions des chercheurs constituent encore un paysage kaïéoscopique dont l'unité théorique n'est pas achevée.

Une perspective théorique oriente la plupart des études faites dans ce domaine. Elle a pour objectif de mettre en évidence les facteurs qui influent sur les décisions prises par un groupe. Cette perspective est fréquemment associée à une démarche expérimentale dans laquelle les facteurs étudiés sont considérés comme des variables indépendantes liées au type de tâche devant être accomplie par le groupe, à la taille du groupe, ou encore au degré de cohésion du groupe.

L'influence de ces différents facteurs a d'abord été évoquée au sujet de l'efficacité du travail en groupe, comparée à l'efficacité du travail individuel.

### 1. L'EFFICACITÉ DU GROUPE COMPARÉE À L'EFFICACITÉ DE L'INDIVIDU

Depuis une cinquantaine d'années, les recherches visant à attribuer une supériorité au groupe ou à l'individu dans l'accomplissement de différentes tâches, ont abouti à des résultats contradictoires (Davis, 1982).

#### 1.1 L'efficacité en groupe

Allport (1920) montre que la performance des individus est supérieure lorsqu'ils sont en groupe pour certaines épreuves correspondant à des tâches où les réponses sont bien apprises (associations verbales, barrage de lettres, multiplications, etc.) : alors que la situation solitaire permet une meilleure performance lorsqu'il s'agit de trouver des arguments pour réfuter un texte, épreuve n'impliquant pas de réponses bien apprises. Selon les cas, le groupe facilite ou inhibe les performances individuelles. On explique ces résultats par deux hypothèses. La première, psychobiologique (Zajonc, 1965), s'appuie sur des résultats comparables trouvés chez les animaux : la présence des autres, qu'il s'agisse de spectateurs ou de co-acteurs, favorise l'expression des comportements acquis ou des réponses dominantes en élevant le niveau d'excitation émotionnelle de l'individu.

La seconde, psychologique (Cottrell, 1972), présuppose que l'effet de facilitation dépend des préoccupations de l'individu face aux évaluations de son groupe.

La performance de l'individu serait inhibée par la présence du groupe lorsque l'individu craint une évaluation négative, et serait facilitée dans le cas contraire. Ces deux hypothèses sont complémentaires et confirmées par les résultats expérimentaux.

#### 1.2 L'efficacité du groupe

Dans une expérience inaugurale, Shaw (1932) donne trois problèmes à résoudre à des individus isolés puis trois autres problèmes de même difficulté aux mêmes individus réunis en groupe. Pour illustrer l'expérience, un

des problèmes donnés était le suivant : "Sur un côté de la rivière, il y a trois jolies femmes et leurs maris jaloux. Tous doivent se rendre sur l'autre rive, dans une barque qui ne peut transporter que trois personnes à la fois. Seuls les hommes savent ramer, mais aucun homme ne pourrait supporter que sa femme reste en présence d'un autre homme sans être lui-même présent. Comment feront-ils pour traverser la rivière ?"

On observe 53 % de solutions correctes pour les décisions de groupe contre 7,9 % de solutions correctes pour les décisions individuelles. On explique cette supériorité du groupe par un rejet plus fréquent des solutions incorrectes et par une augmentation des ressources, c'est-à-dire des connaissances du groupe utiles à la résolution des problèmes.

Pourtant cette différence très significative ne permet pas de dire que le groupe est supérieur à l'individu (Moscovici et Paicheler, 1972). En effet, il suffit qu'un seul individu dans le groupe trouve la solution pour que le groupe entier en bénéficie. La performance du groupe serait donc égale à celle de l'individu le plus performant. Avec le même type de problème proposé aux individus puis aux groupes, Faust (1959) compare les performances de groupes réels et de groupes fictifs réunissant les performances individuelles tirées au hasard. Dans chaque groupe fictif, il retient la performance la plus élevée. Il montre alors que le fait de travailler en groupe n'a aucun effet sur la performance. Enfin, Taylor, Berry et Block (1958) montrent que les individus sont plus performants que les groupes lorsqu'ils doivent effectuer une tâche de réflexion et de proposition n'impliquant pas de solution unique.

En fait, la supériorité ou l'infériorité du groupe sur l'individu dépend essentiellement des conditions dans lesquelles les groupes sont placés. Parmi ces conditions, le type de tâche réalisée par le groupe est un facteur déterminant.

## 2. LES CONDITIONS DE LA DÉCISION

La façon dont un groupe travaille, l'atteinte de ses objectifs, le type de décision prise dépendent d'un certain nombre de facteurs exogènes qui définis-

sent le contexte de la décision. Le type de tâche constitue le facteur le plus déterminant, il commande le modèle d'interaction des membres du groupe et produit les effets les plus importants. Deux facteurs jouent également un rôle dans le travail du groupe, sans qu'il soit possible d'en hiérarchiser l'importance : la taille du groupe et sa cohésion.

### 2.1 Le rôle de la tâche

On distingue classiquement deux facteurs essentiels, le type de tâche et le degré d'incertitude de la tâche.

#### Le type de tâche

Selon Steiner (1972), la réussite ou la productivité d'un groupe dépend de la façon dont les participants contribuent au résultat final. Il distingue quatre types de tâches : les tâches disjonctives et conjonctives, pour lesquelles les résultats du groupe reflètent la contribution d'un seul de ses membres, et les tâches additives et élaboratives, pour lesquelles les résultats du groupe reflètent les contributions de ses différents membres.

— Les tâches disjonctives sont des tâches pour lesquelles le groupe bénéficie de l'apport du membre le plus compétent. Ce sont les tâches de résolution de problème ou des tâches effectuées par un représentant au bénéfice du groupe.

— Les tâches conjonctives sont des tâches pour lesquelles la production du groupe est réduite à celle de son membre le moins compétent. Ce sont des tâches pour lesquelles les membres accomplissent des activités similaires et dépendent les uns des autres pour que le groupe réussisse. Par exemple, une équipe d'alpinistes encordés ne peut pas se déplacer plus rapidement que son membre le plus lent.

— Les tâches additives sont des tâches dont le résultat est constitué de l'addition de la production de chaque membre. Plus il y a de gens qui travaillent, plus la production du groupe est grande ; par exemple, un groupe de vendeurs.

— Les tâches élaboratives sont des tâches qui nécessitent que les membres organisent leurs contributions, choisissent les procédures et le type de résultats escomptés. La réussite du groupe ne dépend alors pas nécessairement de

la présence d'un expert, mais de la façon dont sont organisées les contributions de chacun et la progression du groupe vers les buts. Par exemple, on demande à un groupe d'évaluer la température de la pièce dans laquelle il se trouve. La tâche implique l'élaboration d'une méthode qui combine d'une façon appropriée les différentes évaluations des membres. La plupart des comités, commissions, jurys, groupes de décision effectuent des tâches essentiellement élaboratives.

Le type de tâche commande les interactions au sein du groupe et notamment oriente le groupe vers une plus ou moins grande différenciation des rôles, mais cette différenciation dépend avant tout de la possibilité ou de l'impossibilité de diviser la tâche en sous-tâches de sorte que chacune de ces dernières soit effectuée par un membre du groupe.

#### Le degré d'incertitude de la tâche

On observe que le degré d'incertitude de la tâche induit des comportements de groupe plus ou moins centralisés. Les tâches qui comportent un nombre fini de solutions (résolution de problème) favorisent l'émergence de structures centralisées, alors que les tâches qui comportent un nombre infini de solutions (créativité) favorisent une répartition homogène de la participation des membres du groupe (Faucheux et Moscovici, 1960).

De même, Davis (1982) constate qu'une forte incertitude de la tâche — c'est-à-dire une situation dans laquelle les membres du groupe ont très peu d'informations sur les effets ou la pertinence de leur décision — tend à produire un processus d'égalitarisme social dans le groupe. Par contre, une tâche qui comporte des repères permettant d'évaluer l'efficacité des résultats favorise la production de règles que peuvent s'approprier certains membres du groupe ; ces tâches constituent un terrain propice à la centralisation et à la hiérarchisation du groupe. Mais ces phénomènes dépendent également de la taille du groupe.

### 2.2 La taille du groupe

Le rapport de la taille et de la performance d'un groupe dépend du type de tâche accomplie par ce groupe.

Ainsi, concernant les tâches disjonctives, l'augmentation de la taille du groupe accroît la probabilité de présence d'un membre incompetent ; l'efficacité du groupe est donc inversement proportionnelle à sa taille. Concernant les tâches additives, l'efficacité croît proportionnellement avec la taille du groupe. Concernant une tâche élaborative, l'augmentation de la taille du groupe entraîne un accroissement de son stock de connaissances, une diminution de la moyenne des interventions de chaque membre et conséquemment une baisse du niveau de participation de chaque membre.

L'augmentation de la taille du groupe favorise par ailleurs la différenciation des rôles, l'insatisfaction des membres, l'apparition de conflits, l'émergence du leadership, la conformité à la majorité et inhibe le consensus des membres (Shaw, 1976).

Pour une tâche élaborative, la taille idéale se situe, leader compris, entre trois et treize membres. La taille idéale est celle qui :

- accroît le stock des connaissances du groupe,
- ne baisse pas trop le taux de participation,
- favorise une différenciation qui augmente l'implication des membres, - n'inhibe pas le consensus.

Hypothèse est faite qu'un groupe de trois personnes est suffisant lorsque le niveau d'expertise, c'est-à-dire le stock de connaissances communes, est suffisamment élevé. Au-delà de quinze membres, le nombre excessif de participants peut amener des divisions en sous-groupes et diminuer la cohésion, la production et la satisfaction du groupe (Festinger, 1950).

### 2.3 La cohésion du groupe

La cohésion d'un groupe est l'ensemble des processus qui concourent à son maintien en tant qu'unité, à sa stabilité et qui lui permettent de résister à la désintégration. C'est la résultante de toutes les forces qui agissent sur les membres pour les maintenir au sein du groupe (Festinger, 1950). La cohésion se traduit notamment par l'attraction qui s'exerce entre les membres du groupe et envers le groupe en tant que totalité (Kelley et Thibaut, 1969). De sorte qu'un groupe cohésif apparaîtra comme un groupe dont l'attraction est

intense en même temps que valorisée (Collins et Raven, 1969) et que l'adaptation d'un groupe se définira par le maintien de sa cohésion.

Un certain nombre de facteurs tendent à augmenter la cohésion d'un groupe. En général, on considère que tout élément qui rehausse la valeur ou l'image du groupe aux yeux de ses membres accroît la cohésion du groupe. Ainsi, l'atteinte des objectifs, le sentiment d'une menace venant de l'extérieur ou la compétition avec un autre groupe tendent à accroître le degré d'attraction des membres entre eux. L'environnement du groupe joue donc un rôle primordial dans sa cohésion.

**Le rôle de l'environnement**

Un groupe existe dans un certain environnement. Cet environnement peut constituer un ensemble auquel le groupe n'appartient pas ou un ensemble d'appartenance (cf. chap. 2). Dans le cas de la non-appartenance, l'environnement peut être ressenti comme une menace extérieure. On observe alors que l'environnement contribue à augmenter la cohésion du groupe. Parfois même, l'échec d'un groupe, s'il peut être attribué à l'environnement, augmente également sa cohésion.

L'environnement d'un groupe peut être l'organisation à laquelle il appartient. Cette organisation impose au groupe un certain nombre de contraintes qui sont susceptibles d'intervenir favorablement ou défavorablement sur sa cohésion. Ainsi la récompense coopérative, le fait qu'un groupe soit récompensé selon sa productivité, augmente la cohésion entre ses membres, tandis que la récompense compétitive ou récompense des individus l'amoindrit (Deutsch, 1949). Plus généralement, dans le cas où les gains de chaque membre sont indépendants de la production du groupe ou de celle des individus, de même que si les gains de chaque membre dépendent exclusivement de leur propre travail, il ne peut pas y avoir groupe à proprement parler (Cartwright et Zander, 1960). Il n'y a groupe que si le succès du groupe est une condition nécessaire au gain individuel et s'il détermine également la nature et la quantité du gain individuel. Dans ces deux cas, les individus sont interdépendants les uns des autres pour leurs gains respectifs.

L'environnement d'un groupe, c'est enfin les autres groupes avec

lesquels il entretient des relations significatives. La présence d'autres groupes entraîne une différenciation intercatégorielle qui renforce la cohésion (cf. chap. 2).

À un niveau plus "profond" cette différenciation permet le clivage des représentations des membres du groupe entre une partie "bonne" réservée aux membres du groupe d'appartenance et une partie "mauvaise" projetée sur les membres de l'*out-group*, ce qui renforce également la cohésion dans le groupe d'appartenance.

**Les effets de la cohésion**

On observe que la cohésion d'un groupe tend à augmenter les phénomènes suivants :

- le nombre global des interactions,
- le nombre d'interactions positives, amicales et coopératives,
- l'influence du groupe sur ses membres,
- l'efficacité du groupe dans la réalisation de ses buts,
- la satisfaction générale des membres.

D'autre part et conséquemment, on observe (Gergen *et al.*, 1992) que la cohésion améliore :

- le moral du groupe,
- le sentiment de sécurité,
- l'opinion que les membres ont d'eux-mêmes.

Cependant les groupes cohésifs ont un niveau de performance variable selon les cas. En général, la performance est élevée du fait de l'accroissement quantitatif et qualitatif de la communication dans ce type de groupe. Mais les groupes cohésifs tendent à élaborer des normes largement partagées qui peuvent constituer un obstacle à la compréhension et inhiber certaines prises de décision favorisant, ainsi, l'émergence d'illusions groupales.

**3. LES AVATARS DE LA PRISE DE DÉCISION**

Les décisions prises par les groupes ne sont pas toujours appropriées, justes ou efficaces. Les processus qui conduisent au choix final comportent de

nombreux pièges qui peuvent aboutir à de mauvaises décisions, créer des conflits de personnes ou produire des effets d'extrémisation des positions prises par le groupe. Parmi ces avatars, le processus qui a été décrit sous le nom de "pensée groupale" par Janis (1972) illustre bien le risque d'erreur provoqué par la cohésion d'un groupe. Dans certains cas, les groupes se rallient à des propositions faisant l'unanimité au détriment d'une activité d'évaluation plus approfondie. L'antidote naturel à ce type de biais découle de la prise en compte par le groupe des propositions divergentes ou minoritaires de ses membres, parfois au risque du conflit.

On observe, ainsi, que des groupes potentiellement conflictuels réussissent mieux que des groupes cohésifs dans des tâches d'élaboration complexe. Les divergences d'opinions, les conflits et polémiques protègent le groupe contre des prises de décision positives conventionnelles et normales, mais entraînent un biais d'extrémisation des opinions et des décisions qui a été décrit pour la première fois sous le nom de polarisation de groupe par Moscovici et Zavalloni (1969).

### 3.1 L'effet "Janis"

Le phénomène dit de "pensée groupale" ou "pensée moutonnaire" a été identifié par Janis (1972) à partir d'analyses portant sur des décisions irrationnelles et catastrophiques prises par des responsables politiques américains durant la guerre de Corée, du Viêt-nam et avant l'invasion de la baie des Cochons.

L'effet "Janis" tendrait à se constituer lorsqu'un groupe vise à établir un consensus sur la solution la plus acceptable pour sauvegarder la cohésion du groupe et éviter les discussions susceptibles d'être sources de conflit.

On constate qu'un certain climat de complicité cherche à s'instaurer dans le groupe. Les membres évitent de prendre des initiatives ou de suggérer des contre-hypothèses. La solution préférée initialement par le groupe est soutenue de façon sélective.

Ainsi les autorités militaires américaines avaient estimé que la flotte américaine serait à l'abri de toute attaque des Japonais à Pearl Harbor. Ils pensaient que les avions ennemis seraient détectés suffisamment à temps

pour les empêcher d'atteindre leur cible. Or des recherches historiques ont montré que des sous-marins japonais et des avions non identifiés avaient été détectés dans la zone stratégique de Pearl Harbor. Ces informations avaient été reçues par le *staff* de l'amiral Kimmel. Elles auraient dû amener le groupe responsable à déclencher l'alerte générale. Or la conviction partagée par les membres du groupe de l'invulnérabilité de la flotte à Pearl Harbor a conduit à négliger ces informations alarmantes. Le 7 décembre 1941, au petit matin, une grande partie de la flotte américaine basée à Pearl Harbor était détruite par l'aviation japonaise.

Pour Janis, le groupe qui a été ainsi aveuglé par ses préjugés a été victime de l'esprit de corps qui tend à étouffer toute pensée critique indépendante. À cela s'ajoutent des conditions particulières de la prise de décision qui concourent au développement de l'effet "Janis": un certain isolement du groupe qui limite les apports d'informations externes, une absence de méthode systématique de traitement et d'évaluation des informations, des risques d'erreur dans les décisions, un leadership directif qui laisse penser aux membres du groupe que le chef usera de son pouvoir pour que chacun se conforme à sa décision, un haut degré de stress associé à un manque d'espoir de trouver une solution meilleure que celle proposée par le chef.

Un certain nombre de conditions prédisposent à l'effet "Janis", un certain nombre de symptômes devraient alerter les membres du groupe et un certain nombre de caractéristiques spécifient les processus des décisions prises dans de tels groupes.

- Cinq conditions prédisposent à l'effet "Janis":
- la cohésion élevée du groupe ;
  - l'isolement par rapport au corps social ou à d'autres groupes ;
  - l'absence de définition de la méthode dans le travail du groupe ;
  - le leadership très directif ;
  - la situation globale anxiogène et stressante.
- Deux symptômes principaux émergent de l'effet "Janis":
- l'illusion collective ; il peut s'agir d'illusions de moralité, de rationalité, d'unanimité et d'invulnérabilité du groupe ;

– la censure collective ; cette censure s'applique à soi-même et aux autres ; elle s'exprime parfois sous la forme de pressions directes à l'égard des membres potentiellement dissidents.

Quatre caractéristiques signalent les décisions prises par effet "Janis" :

– la pauvreté de l'information recherchée ;

– les biais et les distorsions dans le traitement de l'information et la définition des objectifs ;

– l'absence de prise en compte des risques potentiels que la décision comporte ;

– le manque de recherche d'alternatives logiques et cohérentes.

Pour qu'un groupe cohésif évite les dangers de l'effet "Janis", il est nécessaire qu'il accepte les divergences, les désaccords, et ne rejette pas les arguments neufs et les solutions originales. Ceci dépend du leader, de la capacité d'indépendance des membres du groupe. Mais alors le risque encouru par le groupe est celui du conflit et de l'éclatement du groupe, autre avatar des situations de prise de décision.

### 3.2 Le conflit dans les groupes

Le conflit dans les groupes est tout à la fois un poison destructif qui amène des comportements déplaisants, dysfonctionnels et des décisions déficientes et un ingrédient productif qui stimule les échanges et l'efficacité d'un groupe.

#### Les conflits productifs et les conflits destructifs

Les effets positifs ou négatifs des conflits peuvent être considérés comme déterminés par des facteurs exogènes : le conflit est productif lorsqu'il émerge dans un climat coopératif. Il a alors pour effets :

- d'améliorer le niveau des évaluations ;
- de produire des idées créatives ;
- de réexaminer les opinions et les buts ;
- d'accroître la prise de risques ;
- de favoriser l'acceptation des décisions par le groupe ;
- d'augmenter la cohésion profonde du groupe.

Par contre, le conflit est destructif lorsqu'il émerge dans un climat de compétition ; les activités des membres du groupe s'organisent alors selon la dimension du gain ou de la perte et tendent à rompre le développement du processus groupal. Dans ce cas, le but de chaque membre est de défendre l'opposant pour préserver son propre pouvoir et plus spécialement pour gagner.

Ainsi l'approche déterministe qui adopte la théorie des jeux comme modèles (Thibault et Kelley, 1959) crée une équivalence entre conflit productif et climat coopératif et conflit destructif et climat compétitif (Putnam, 1986).

#### Climat coopératif et climat compétitif

Le climat coopératif émerge lorsque les membres placent les buts du groupe avant leurs objectifs personnels, tandis que le climat compétitif se développe lorsque les désirs individuels priment sur les buts généraux. Ces climats sont ainsi créés par le contexte (tâche, taille et cohésion du groupe) qui favorise ou inhibe le processus collectif de coopération.

Dans un climat coopératif, les différences d'opinions, les conflits de personnes et les propositions alternatives dynamisent l'action commune. La contribution de chaque membre est plus élevée, les messages plus pertinents, les tentatives d'influence et propositions de projets plus amicales et attentives que dans les groupes compétitifs. Dans un climat compétitif, les décisions émergent sur un fond de suspicion et de méfiance des membres du groupe. Les individus tentent alors d'attribuer la responsabilité de cette situation désagréable aux autres membres, plutôt qu'au contexte et aux circonstances. Les prises de décision font l'objet de dilemmes qui sont gérés à travers les jeux de pouvoir des membres dominants qui détiennent les procédures, les thèmes et les règles de la décision. Des décisions inefficaces ou défectueuses émergent fréquemment de ces climats compétitifs (Putnam, *op. cit.*).

#### Le processus conflictuel

L'étude de l'émergence du conflit dans les interactions de groupe permet de corriger la conception bimodale et quelque peu simpliste de l'approche précédente. Les recherches sur le déroulement des échanges dans les

groupes tendent au contraire à considérer la productivité ou la destructivité du conflit comme des descripteurs de cycles d'interaction. Les conflits productifs se développent à la suite de longues séquences de comportements communicatifs ; ils sont caractérisés par la flexibilité des positions, des cycles courts d'escalade et l'usage d'atténuateurs dans les séquences d'attaque-défense. Les conflits destructifs, au contraire, sont caractérisés par de longues périodes d'escalade, la rigidité des positions, des tactiques de réponse symétrique et un évitement des solutions.

#### La nature des conflits

Les recherches sur la nature des conflits distinguent trois formes de controverses. Les premières portent sur le contenu, les deuxièmes sur les personnes et les troisièmes sur les procédures.

Les conflits de contenu sont issus de différences d'opinions concernant les informations, les points de vue ou les contenus de la tâche du groupe. Ce type de conflit émerge souvent dans l'étape de proposition de solutions de la prise de décision, spécialement quand les membres du groupe confondent les processus de production d'idées et l'évaluation de ces idées. Ces conflits peuvent être gérés par un rappel de procédures. Ils tendent à élever la qualité de la décision.

Les conflits de personnes sont liés aux aspects émotionnels des relations interpersonnelles ; ils naissent à la suite de vexations ou d'attaques personnelles visant à satisfaire des besoins individuels. Ces conflits développent une forte affectivité et tendent à stopper la progression du groupe vers ses buts.

Les conflits de procédure sont la conséquence de positions divergentes concernant le *modus operandi* du groupe. Parfois certains membres du groupe ont besoin d'un contexte de travail structuré, avec une définition claire des buts, un respect systématique de l'ordre du jour, une planification spécifique de l'action et l'établissement de délais. D'autres membres préfèrent travailler dans un contexte modifiable selon les échanges, à partir de planifications implicites, sans ordre du jour, en utilisant les phénomènes affectifs et les capacités d'association du groupe.

Les processus conflictuels, destructifs ou productifs, qu'ils portent sur

les contenus, les personnes ou les procédures, tendent à former des coalitions ; c'est-à-dire des sous-groupes de deux membres ou plus qui s'unissent pour combiner leurs ressources, se soutiennent les uns les autres et influencent le processus décisionnel. Les recherches montrent que ces coalitions sont vitales pour le processus de prise de décision. En effet, elles conduisent à la constitution d'une majorité et d'une minorité qui permettent l'exploitation des différentes alternatives, soutiennent et canalisent l'anxiété provoquée par la situation conflictuelle. Un jeu de pouvoir défini comme la "capacité d'influencer et de contrôler les événements" s'instaure. Les membres dominants des coalitions majoritaires s'appliquent à "semer la discorde" dans les factions les plus faibles, alors que les membres dominés utilisent ces coalitions pour développer leur pouvoir et proclamer leurs opinions.

Le conflit est donc vital pour le processus groupal ; il stimule les interactions et accroît la qualité des décisions prises à condition qu'il n'entrave pas les relations interpersonnelles entre les membres et ne menace pas la coopération globale du groupe. L'intensification des conflits et de la discussion a pour effet d'augmenter l'implication collective des membres et d'entraîner des phénomènes de polarisation qui conduisent souvent un groupe à prendre des positions ou des décisions extrêmes (Moscovici et Doise, 1992).

### 3.3 La polarisation des opinions et des décisions

Alors que la plupart des études sur les décisions de groupe s'accordaient à penser que les membres d'un groupe tendaient au conformisme et à rejeter toute opinion contraire à l'opinion de la majorité, Stoner, en 1961, soutenait un point de vue opposé (dans un mémoire qui montrait que les groupes sont plus enclins à proposer des solutions risquées que ne le sont habituellement les individus).

Depuis, une série de recherches effectuées sur la polarisation ont confirmé ces résultats. Les premières expérimentations concernaient des dilemmes dits de prise de risque soumis à des individus puis à des groupes.

Les expériences effectuées sur la prise de risque se déroulaient de la manière suivante :

Quatre ou cinq sujets sont invités à s'asseoir autour d'une table et à répondre individuellement à un questionnaire. Quand tous les sujets ont terminé cette première phase, l'expérimentateur leur donne une deuxième copie du même questionnaire et leur demande de discuter en groupe chaque problème posé pour arriver à une décision unanime, c'est-à-dire à un consensus. Après cette deuxième phase, les sujets sont invités à répondre encore une fois individuellement à une troisième copie du questionnaire. Les questionnaires sont composés de douze dilemmes. Dans chacun d'eux, un personnage se trouve devant un choix entre un terme d'une alternative sûre mais relativement peu attrayant, et un terme davantage attrayant mais comportant un risque d'échec. Les sujets doivent indiquer à partir de quelle probabilité de succès ils conseilleraient au protagoniste du récit de choisir le terme le plus attrayant et le plus risqué. Prenons l'exemple d'un des douze sujets de ce questionnaire. "Henry est un écrivain considéré comme ayant du talent mais qui a préféré faire de l'argent en écrivant de mauvais polars. Récemment, il a eu l'idée d'écrire un essai potentiellement très intéressant. Si cet essai a du succès, sa carrière est faite, si c'est un échec, il risquera de rester longtemps sans aucune rémunération. Henry devrait écrire son essai si ses chances sont au moins de :

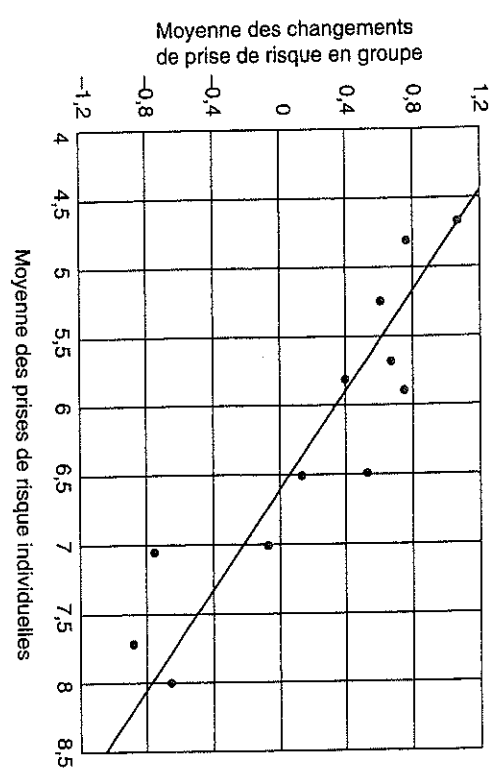
- une chance sur dix que l'essai ait du succès,
- deux chances sur dix que l'essai ait du succès,
- trois chances sur dix que l'essai ait du succès, etc."

Les résultats montrent que le groupe prend plus de risques que la moyenne des propositions individuelles des participants, et que ces derniers font des choix individuels plus risqués, après avoir participé au groupe.

**La polarisation dépend du niveau initial de la position**

Mais le phénomène observé n'était pas aussi général qu'on avait pu le penser. On observe ainsi que les dilemmes dont les réponses individuelles sont audacieuses sont crédités d'un accroissement de la prise de risque en groupe, alors que les dilemmes pour lesquels les réponses individuelles sont prudentes sont créditées au contraire d'une plus grande prudence en groupe.

La figure 1 suivante (d'après Myers, 1982, p. 128) montre clairement ce phénomène :



On observe sur ce graphique que la moyenne des modifications de prise de risque en groupe pour un dilemme donné est une fonction linéaire de la moyenne du degré initial de prise de risque individuelle. En d'autres termes, moins on prend de risque initialement (huit chances sur dix), plus la prise de risque du groupe tend vers la prudence. Plus on prend de risque initialement (quatre à cinq chances sur dix) plus la prise de risque du groupe tend vers l'audace. Ce même phénomène est retrouvé dans de nombreuses tâches (expression d'opinion, décision de jurys, etc.). Ainsi on constate que la tendance des réponses individuelles initiales d'un groupe de sujets tend à être extrémitisée dans un sens ou dans l'autre par le groupe. Ce sont, autrement dit, les tendances déjà exprimées par les individus qui sont développées par le groupe.

Les tendances ont des valeurs sociales : il y a des valeurs partagées et implicites, et ce sont elles qui sont mises au jour, rehaussées afin d'accroître



les chances d'un accord. On ne tend pas vers n'importe quel extrême, mais vers celui qui semble virtuel. En preuve, les hommes ensemble ne deviennent pas ceci ou cela, violents ou peureux, audacieux ou timorés ; ils deviennent seulement plus ceci ou cela, plus hardis ou plus intolérants, etc." (Moscovici et Doise, 1992).

Ainsi la polarisation mise en évidence par Moscovici et Zavalloni (1969) n'est donc pas un simple phénomène de prise de risque.

#### La force de la polarisation

On observe dans différentes expérimentations portant sur la prise de décision en groupe que les décisions sont d'autant plus polarisées que :

- le groupe est composé d'individus dont les opinions s'écartent le plus les unes des autres avant le début de la décision ;
- l'engagement individuel des membres du groupe est important ;
- la discussion est importante entre les membres du groupe ;
- les membres du groupe sont nombreux ;
- le degré de cohésion entre les membres du groupe est faible ;
- le groupe se situe par rapport à un groupe rival.

Ainsi il apparaît que les tensions, divergences et conflits augmentent la discussion et l'engagement des participants. Et cet accroissement de participation amplifie les idées et les croyances, polarise la décision et instaure de nouvelles normes de groupe qui influent à leur tour sur les positions que les membres du groupe prennent individuellement après la réunion.

#### Le contrôle de la polarisation

Les expérimentations tendent à montrer que la polarisation des décisions d'un groupe n'est pas la conséquence de l'influence d'un membre plus puissant et plus extrémiste que les autres. D'autre part la mise en place d'une structuration du travail, d'un ordre du jour, de définitions des procédures, de plans d'action et l'usage du vote sans discussion amènent les groupes à tendre vers le compromis. Ainsi le leader d'un groupe dispose de moyens susceptibles d'amplifier ou de contrôler le phénomène de polarisation à travers ses invitations à structurer ou non le travail du groupe.

#### La théorie de la polarisation

De nombreux modèles explicatifs ont été proposés pour rendre compte de ce phénomène. On a par exemple souligné l'effet de dilution des responsabilités en groupe et l'influence d'individus ou d'une majorité extrémiste comme hypothèses explicatives. Le modèle proposé par Moscovici et Doise (*op. cit.*) semble mieux rendre compte du phénomène en adaptant les travaux de Tajfel. Pour ces auteurs, les participants à une discussion sur un problème controversé s'exposent aux opinions des autres et s'aperçoivent que toutes ces opinions appartiennent à un même groupe. Cette découverte renforce leur identification mutuelle comme chez des inconnus qui découvrirait en parlant qu'ils ont fréquenté la même école, ont des amitiés communes ou partagent la même foi. Elle accroit leur penchant à insister sur ce qu'ils ont de semblable, à afficher et à accentuer les traits de la catégorie qui les réunit. Mais, au cours de ce mouvement qui les rapproche, les participants intensifient ce qui les distingue dans la dynamique de la discussion qui se nourrit des positions conflictuelles. Les jugements du groupe sont alors perçus par ses membres comme plus typiques, donc plus extrêmes qu'ils ne le sont réellement. Et ses positions sur un problème sont, elles aussi, perçues comme plus extrêmes ou catégoriques. Dès lors les participants à la décision, du moment où ils s'identifient à elle, adoptent ces positions et se mettent d'accord sur celles qui sont proches de l'extrême.