

Serge MOSCOVICI et Willem DOISE

Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale (LEPS)  
Maison des sciences de l'homme (MSH), Paris, d'une part,  
et, d'autre part, professeur de psychologie et des sciences de l'éducation  
à l'Université de Genève

(1992)

Dissensions et consensus.  
*Une théorie générale  
des décisions collectives*

Un document produit en version numérique par Réjeanne Toussaint, ouvrière  
bénévole, Chomedey, Ville Laval, Québec  
[Page web personnelle](#). Courriel: [rtoussaint@aei.ca](mailto:rtoussaint@aei.ca)

Dans le cadre de la collection: "Les classiques des sciences sociales"  
Site web: <http://classiques.uqac.ca/>  
Une bibliothèque fondée et dirigée par Jean-Marie Tremblay, sociologue

Une collection développée en collaboration avec la Bibliothèque  
Paul-Émile-Boulet de l'Université du Québec à Chicoutimi  
Site web: <http://bibliotheque.uqac.ca/>

## Politique d'utilisation de la bibliothèque des Classiques

Toute reproduction et rediffusion de nos fichiers est interdite, même avec la mention de leur provenance, sans l'autorisation formelle, écrite, du fondateur des Classiques des sciences sociales, Jean-Marie Tremblay, sociologue.

Les fichiers des Classiques des sciences sociales ne peuvent sans autorisation formelle:

- être hébergés (en fichier ou page web, en totalité ou en partie) sur un serveur autre que celui des Classiques.
- servir de base de travail à un autre fichier modifié ensuite par tout autre moyen (couleur, police, mise en page, extraits, support, etc...),

Les fichiers (.html, .doc, .pdf., .rtf, .jpg, .gif) disponibles sur le site Les Classiques des sciences sociales sont la propriété des **Classiques des sciences sociales**, un organisme à but non lucratif composé exclusivement de bénévoles.

Ils sont disponibles pour une utilisation intellectuelle et personnelle et, en aucun cas, commerciale. Toute utilisation à des fins commerciales des fichiers sur ce site est strictement interdite et toute rediffusion est également strictement interdite.

**L'accès à notre travail est libre et gratuit à tous les utilisateurs. C'est notre mission.**

Jean-Marie Tremblay, sociologue  
Fondateur et Président-directeur général,  
**LES CLASSIQUES DES SCIENCES SOCIALES.**

Cette édition électronique a été réalisée par [Réjeanne Toussaint](#), bénévole,  
Courriel: [rtoussaint@aei.ca](mailto:rtoussaint@aei.ca)

Serge MOSCOVICI et Willem Doise

**Dissensions et consensus.**  
**Une théorie générale des décisions collectives.**

Paris : Presses universitaires de France, 1992, 296 pp. Collection Psychologie sociale.

[Autorisation formelle accordée par M. Serge Moscovici le 1<sup>er</sup> septembre 2007 de diffuser la totalité de ses publications dans Les Classiques des sciences sociales.]



Courriel : [moscovic@msh-paris.fr](mailto:moscovic@msh-paris.fr)

Polices de caractères utilisée :

Pour le texte: Times New Roman, 12 points.

Pour les citations : Times New Roman, 12 points.

Pour les notes de bas de page : Times New Roman, 12 points.

Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2004 pour Macintosh.

Mise en page sur papier format : LETTRE (US letter), 8.5'' x 11''

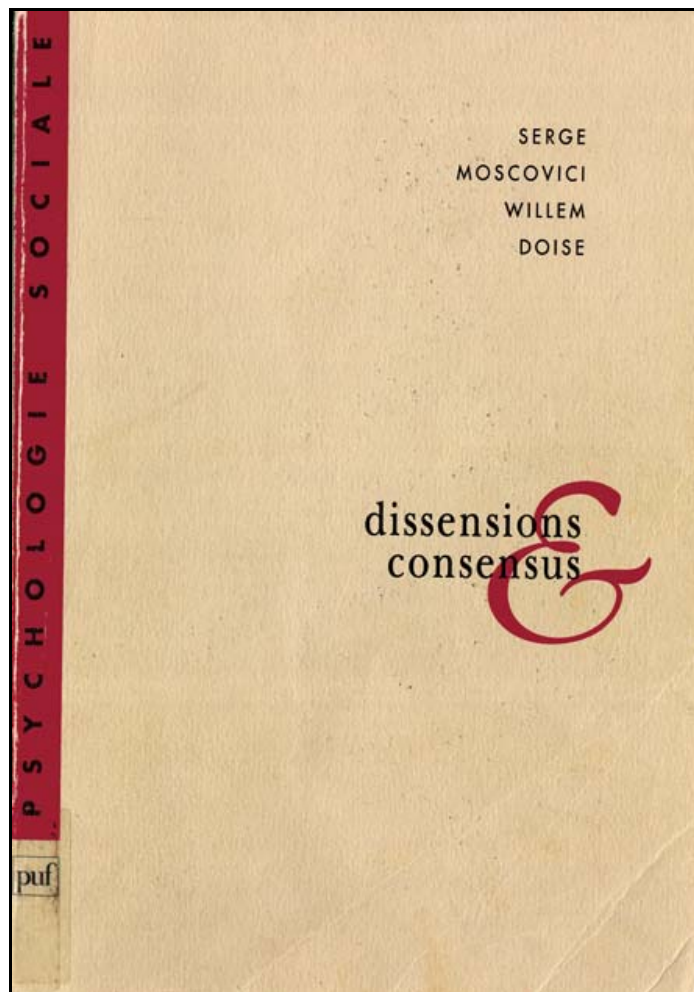
Édition numérique réalisée le 26 juin 2010 à Chicoutimi, Ville de Saguenay, province de Québec, Canada.



## Serge MOSCOVICI et Willem DOISE

Respectivement Directeur du Laboratoire Européen de Psychologie Sociale (LEPS)  
Maison des sciences de l'homme (MSH), Paris, d'une part,  
et, d'autre part, professeur de psychologie et des sciences de l'éducation  
à l'Université de Genève

### Dissensions et consensus. Une théorie générale des décisions collectives.



Paris : Presses universitaires de France, 1992, 296 pp. Collection Psychologie sociale.

[5]

# Sommaire

[Retour au sommaire](#)

Table des matières

[Index](#)

[Quatrième de couverture](#)

[Le problème](#)

## **[Chapitre 1.](#) À quoi servent les groupes ?**

[Les raisons de la question](#)

[Les individus et les groupes](#)

[La propension humaine fondamentale au compromis](#)

[Conclusion](#)

## **[Chapitre 2.](#) Les formes élémentaires de participation aux décisions et aux consensus**

[Le besoin de participer](#)

[L'envers et l'endroit des décisions prises en commun](#)

[De la participation consensuelle à la participation normalisée](#)

## **[Chapitre 3.](#) Conflits et consensus extrêmes**

[Quels sont les groupes susceptibles de polariser ?](#)

[La division du travail cognitif](#)

## **[Chapitre 4.](#) Les effets des discussions privées ou publiques**

[Groupes en chair et en os et groupes en conserve](#)

[Deux aspects de la communication et de la sociabilité](#)

## **[Chapitre 5.](#) Conflits et consensus extrêmes : le rôle des valeurs**

[Qu'est-ce qui vient en premier ?](#)

[Le rôle des valeurs dans la décision](#)

[Polarisation et convergence](#)

[Les décisions menant au consensus considérées comme un facteur d'innovation](#)

**Chapitre 6. Communications chaudes et communications froides, 177**

Le climat des groupes  
Hierarchie et style de comportement

**Chapitre 7. Le consensus des groupes fermés et des groupes ouverts**

Les décisions prises au milieu de groupes rivaux  
Groupe clos et groupe ouvert

**Chapitre 8. Le travail de décision**

Des représentations individuelles à la représentation sociale  
La tension entre pensée divergente et pensée convergente  
Il faut être deux pour faire une vérité

Bibliographie

[293]

Dissensions et consensus.  
Une théorie générale des décisions collectives.

## INDEX

Les auteurs cités sur une seule page ne figurent pas dans cet index.

[Retour au sommaire](#)

- Abelson R.P. 85, 96, 245.  
 abstention (apathie) 8, 10, 19-20, 24, 28, 51-53, 67-68, 79, 94-95, 196.  
 Allport F.H. 41, 44, 45, 48, 56, 135.  
 Anderson N.H. 116, 264, 265.  
 Arendt H. 88, 119.  
 arguments (échanges d') 11, 15, 20, 33-35, 53-56, 63, 69, 83-88, 96, 100, 110, 114-118, 124-128, 132-135, 141, 152-153, 163, 169-177, 181, 191-197- 201-210, 232-233, 245-249, 251-256, 262-272.  
 Aristote, 75, 165.  
 Arrow K.J. 16, 210.  
 Asch S. 97, 229, 246-247.  
 Austin J.L. 245, 262.  
 Baron P.H. 157-158.  
 Baron R.S. 157-158.  
 bavardage 65, 87, 140.  
 Bem D.J. 103, 193.  
 Bergson H. 12, 50, 222-225, 236.  
 Billig M. 147. 154, 237-238.  
 bipolarisation, 169, 171, 174.  
 Bishop G.D. 126, 156, 158.  
 Brown R. 70, 143, 191-193.  
 Bumstein E. 134, 181, 262-264, 266-267, 270.  
 Castore C.H. 126, 183.  
 changement, innovation (groupe et -). 30-31, 58, 62-71, 83, 93, 101, 108, 118, 124, 136, 141, 151-152, 157, 165, 175, 183, 207, 228-229, 235-237, 248-253, 271.  
 Charters W.W. 63, 219.  
 choix, 8-36, 42, 48-92, 99-113, 118-138, 144-148, 154-159, 163-165, 171, 178-194, 203-211, 228-270.  
 Clark R.D. III, 16, 107, 122, 125-127, 157, 191, 193, 204.  
 cohésion, 20, 31, 65, 70, 86, 90, 108-113, 214. 226, 233, 253.  
 Coleman J., 89, 91, 94.  
 Collins B.E. 56, 58.

- combinaison, complicité, 19-24, 28, 56, 68, 213.
- communication. 28, 44-47, 52, 74-75, 86-88, 92-93, 119-135, 138, 142, 178-193, 203, 208. 238, 246, 261, 273.
- communication active, 119-132, 181.
- communication passive, 118-132.
- comparaison sociale, 15, 192, 202.
- compromis (groupe et -), 8- 14-20, 25-30. 35, 43-49, 55, 62-63, 68-71, 93, 97-99, 104-116, 123-128, 134-135, 162, 171, 177, 180-198, 202-210, 221-222, 230-233, 258, 266-269, 270-271.
- confiance, 13-14, 20, 63, 75, 110-113, 181-183, 221.
- conflit sociocognitif, 244, 248, 266-267.
- conflit , 7-9, 14-17, 24, 28-30, 46, 61-62, 83-94, 99-112, 117, 120, 135, 141, 165-167, 178-179, 190-191, 195, 201-202, 210, 215-216, 229, 233, 239, 244-253, 264-269, 272.
- conformisme. 9, 13, 23, 28-31, 45-49, 55-59, 61, 69-71, 94, 99, 108-110, 131, 136, 144, 158, 174, 206, 216, 226-234, 246-253.
- consensus 7-36, 50-55, 61-73, 82-221, 229-272.
- [294]
- convergence, 10, 13, 16-20, 28, 45-49, 63, 70-74, 93-97, 105-109, 115-120, 125-128, 135, 140, 150-157, 180, 190, 247-262, 267, 272.
- coopération entre groupes, 238-240.
- Crick F. 65-66, 243.
- Davis J.H. 27, 40, 56, 161, 183.
- Deutsch M. 47, 239.
- déviante, 46-49, 61, 106, 111, 130, 174, 181, 234-235.
- diffusion (dilution) de la responsabilité, 28, 52-55, 68, 129.
- Diori K.L. 108, 178, 204.
- discussion, 7-9, 15-16, 22-28, 31-34, 46, 54-63, 68-70, 85-87, 100-111, 115, 134, 140-145, 148-174, 181-210, 214, 218-221, 227-240, 245-270.
- dissension, controverse, désaccord, dispute, divergence. 9, 14-15, 24, 30, 34-35, 46, 66-69, 83-94, 104-114, 122, 131, 152-159, 166, 174-175, 182-185, 196, 210, 217, 233, 245-249, 266-268, 270.
- Doise W. 26, 193, 214, 216, 233, 255-256, 258-259, 272.
- Dulong R. 193, 258.
- Durkheim E. 12, 78, 247.
- échanges sur le contenu., 84, 85, 101, 121, 133, 147, 171-173, 192-201, 269-271.
- échanges sur les positions, 11-18, 24-35, 46-47, 68-72, 82, 92-96, 104, 110-128, 135, 140-144, 151-159, 164-196, 201-210, 219-239, 245, 253-254, 260-272.
- engagement, implication (groupe et -) 12-14, 34-35, 55, 60-71, 77-79, 85, 90-104, 120-134, 149-156, 168, 177-186, 190-194, 210, 221, 243-245, 264, 270-272.
- ethnocentrisme (racisme, xénophobie), 158-159, 215, 223-226.
- extrémisme 17-18, 25-35, 46-49, 53-55, 61-63, 69-72, 97-115, 120-135, 143-170, 180-201, 206-222, 227-234, 240, 257, 268-271.
- féminisme, 140, 151, 165-171.
- Festinger L. 47, 109.
- Forgas J.-P. 188-189, 198-199.



- Fraser C. 147-148, 154, 184.  
 Freud S. 38, 58, 247.
- Gerard H.B. 43, 47, 52, 84, 122.  
 Goffinan E. 149, 150.  
 Gorbatchev M. 62, 112.  
 Gouge C. 147-148,  
 Gramsci A. 8, 50, 91.  
 Grice P.H. 138, 142, 245.  
 groupe clos et groupe ouvert, 222-228,  
 235-241, 268.  
 groupe et efficacité 15, 38-42, 53-60,  
 77, 181, 200-201, 230-231,  
 238, 250-253.  
 Guetzkow H. 56, 58, 89.
- Habermas J. 13, 92.  
 Hagstrom W.O. 81, 91.  
 hétérogénéité (pluralité) dans les grou-  
 pes 77, 85-88, 104-108, 113-  
 114, 227.  
 hiérarchie (leadership), 35, 61, 92-95,  
 138-143, 165, 178-182, 202-  
 210, 220-223.  
 Hirschman A.O. 75, 79, 80.  
 Hoyt G.C. 126, 204.  
 hypothèse normative, 144, 227.
- identité sociale, 222-226, 236.  
 idéologie, 8, 162-163, 213, 220, 237.  
 influence sociale, 41-44, 59, 76, 84-88,  
 99, 123-127, 133, 142, 167-  
 174, 178-181, 186-189, 201-  
 203, 207-208, 210, 215-219,  
 231-234, 238, 253, 264.  
 informations (échange d') 15-23, 33-  
 35, 53, 60, 67, 84-87, 96, 100-  
 107, 113-119, 124-132, 137-  
 142, 161, 171-180, 190-197,  
 202-210, 228-231, 244-273.
- Janis I.L. 20-23.  
 Jesuino J.C. 208-209.  
 Jones E.E. 43, 52, 122.  
 jury, 15-19, 31-34, 46, 70, 80-85, 114,  
 122, 139, 143, 160-163, 175,  
 183, 195-199, 210-211, 245,  
 253.
- Kaplan M. F. 114, 116, 160, 234.  
 Kelley H.H. 45, 85.  
 Kerr N.L. 47, 115.  
 Keynes J.M. 47, 115.  
 Knorr-Cetina K.D. 66, 249.  
 Kogan N. 53, 55-56, 102, 122-123,  
 126, 156.
- Lamm H. 133, 264.  
 Le Bon G. 39, 43, 57.  
 [295]  
 Lécuyer R., 183, 186-187.  
 Lehrrr K. 17, 175.  
 Lemon N.F. 63, 126.  
 Levi A. 85, 96, 245.  
 Lewin K. 58-61, 63-64, 140, 205, 208,  
 249.  
 Lippitt R. 205, 207.
- Mackie D. 230-233.  
 Madaras G. R. 103, 193.  
 majorité, 8, 15, 46-49, 67-70, 89-99,  
 113, 128, 134, 148, 156-158,  
 162, 167-169, 195-196, 203-  
 208, 217-219, 225, 234-235,  
 251-253, 263, 272.
- Marquis D.G. 103, 156, 204.  
 Mead G.H. 84-85.  
 Miller C.E. 114, 116, 234.  
 minorité, 15, 46-48, 67, 90-97, 157,  
 162, 168-169, 206, 234-235,  
 252-253, 263, 272.
- modération (groupe et) 16-18, 26-29,  
 45-49, 50-55, 63, 68-71, 97,  
 106-111, 124-127, 135, 148,  
 152, 169, 180, 189-190, 201,  
 233, 269.
- Moscovici S. 25, 27, 39, 58, 104, 110,  
 123, 133-134, 147, 154, 167,

- 182-183, 186, 193, 214, 221, 256, 258.
- Myers D. G. 102, 126, 155-156, 158, 160, 193.
- négociation entre groupes. 220-222, 238.
- Nelkin D. 139, 180.
- Nerneth C.J. 234, 252-253.
- Newcomb T.M. 63, 219.
- normes, 17-18, 28-34, 45-70, 88-97, 112, 130-145, 151-185, 193-201, 214, 220, 227-228, 237-238, 264, 273.
- organisation cognitive, 114, 254-256.
- organisation spatiale (prise de décision et -) 182-187.
- organisation temporelle (prise de décision et -) 189, 194-196, 198-202, 209.
- Paicheler G. 166-173.
- participation consensuelle et normalisée 90-97, 135, 180-185, 197-201.
- participation, 9, 19, 28-29, 54-55, 65-97, 117, 124-128, 135, 150, 179-190, 197-216, 225, 230, 244, 253, 264.
- pathologie et extrémisme, 48-49, 64.
- pensée collective, groupale, moutonnière, 23, 39, 42, 206, 220, 250.
- [295]
- pensée convergente, 17, 23, 56, 248-254.
- pensée divergente, 22, 56, 248-254.
- pensée individuelle versus pensée sociale, 23, 36-38, 42-56, 72, 84, 119.
- pensée mimétique ou cathartique, 135-136.
- polarisation de groupe, 25-35, 69-72, 85, 97, 100-106, 110-113, 116, 120-129, 147-149, 154-159, 160-174, 182-199, 203-210, 217-222, 227-240, 256-258, 264-271.
- polémique, 7, 66, 84-85, 92, 110, 114, 118, 128, 206.
- politique, 7-8.
- position moyenne (recherche d'une -), averaging. 16-18, 25-29, 35-37, 44-48, 56, 70, 105-106, 115, 123, 128, 134-135, 143-161, 166, 184, 228, 240, 251, 259, 268,
- prise de décision (groupe et -), 9-16, 23-28, 33-35, 42-46, 54-56, 60-77, 85, 92-108, 115-145, 153-165, 171-189, 194-218, 227-239, 243-273.
- prise de risque, déplacement du risque dans les groupes, 25, 53-56, 70-71, 102-107, 120-129, 139, 145-149, 156, 178, 182-183, 188-196, 204-211, 254, 265-269.
- procédure de décision ou de discussion, 60, 92-93, 106, 181-183, 189-202, 207-210, 251, 258.
- procédure (prise de décision et -), 189-191, 194-199, 202-203, 251, 258.
- Pruitt D.G. 35, 71, 105, 124-125, 155.
- psychologie collective, psychologie des foules, 14, 37-39, 48-50, 56, 72.
- Putnam H. 113, 141.
- Rabbie J.M. 214, 220-221, 233, 238-239.
- raison et consensus, 9, 14-18, 22-24, 37-41, 92, 115, 175, 222, 245, 251, 255, 262.
- reconnaissance sociale, 58, 81, 128, 224, 236, 247.
- relations entre groupes, 213-244, 268-269.

- représentation sociale, 14, 92, 118, 223, 239, 243-249, 254-266, 271-273.
- responsabilité et interaction sociale, 50-56, 62-70, 85, 129, 245.
- saillance et extrémisme, 63, 134, 149, 159, 214, 227, 260-261, 272.
- Scheidel T.M. 120, 254.
- science et consensus, 9-15, 24-25, 31, 49-50, 65-72, 83-87, 113, 139-140, 158, 248-250.
- [296]
- Sherif M. 17, 45, 49, 63, 150, 214.
- statu quo, 30, 63, 207.
- Stephenson G.M. 190, 220.
- Stoner J.A. F. 53, 126, 204.
- Tajfel H. 63, 214, 225-227, 237, 240
- Tarde G. 38, 43, 118, 123.
- Teger A.I. 105, 124-125, 155.
- Thibault J.W. 45, 85.
- tradition et consensus, 9-14, 24, 61.
- travail cognitif, 113, 114, 131.
- travail de décision, 247, 273.
- Turner J.C. 178, 182, 214, 226-227, 269.
- uniformité des groupes, 38, 45-49, 61, 77, 111-114, 131, 156, 216, 226-229, 246-248.
- valeurs (groupe et -), 12, 18-19, 24-25, 34-36, 60-85, 91, 97, 100, 117, 130-165, 170-179, 191-192, 203-206, 214, 220, 223-236, 244-247, 250-267, 272-273.
- vérité (groupe et -), 11, 12, 15, 23, 28, 47, 83, 112, 139, 140, 262.
- Vidmar N. 105-106, 259.
- Vinokur A. 129, 134, 157, 211, 264-265, 267-268, 270.
- Visser L. 214, 220-221, 238.
- vote, 12-13, 19, 62, 75-80, 87, 122, 160-161, 251.
- Wagner C. 17, 175.
- Wallach M.A. 53, 55-56, 122-123, 156-157.
- Wehman P. 207, 209.
- Wetherell M. 229, 269.
- White R. 205, 207.
- Willems E.P. 107, 125-126.
- Zajonc R.B. 108, 246, 256.
- Zaleska M. 110, 151-154.
- Zavalloni M. 25, 27, 104, 133-134, 147, 154, 182, 221, 256.

Dissensions et consensus.  
Une théorie générale des décisions collectives.

## Quatrième de couverture

[Retour au sommaire](#)

Comment les individus parviennent-ils à prendre une décision en commun ? En réduisant les conflits par une solution de compromis qui les met d'accord, répondaient les spécialistes. Mais les recherches des vingt dernières années ont établi que la participation de chacun à la discussion approfondie des problèmes aboutit à une évolution et une polarisation des choix, donc à un changement des opinions ou des jugements, voire des normes du groupe. Ce livre inscrit l'étude de la décision dans celle de la communication et met en évidence le rôle fécond qu'y jouent les dissensions. Le consensus visé n'a pas pour fonction de les supprimer, mais de les exprimer, afin que les individus s'y reconnaissent et s'y engagent. La théorie de l'implication collective qui explique ces processus a été confirmée par un grand nombre d'expériences en Europe et en Amérique. Son intérêt pratique est incontestable.

*Serge Moscovici est directeur d'études et directeur du Laboratoire de psychologie sociale à l'École des hautes études en sciences sociales.*

*Willem Doise est professeur de psychologie sociale à la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Genève.*

Au carrefour des sciences de l'homme et de la vie, la psychologie sociale a développé un domaine propre : celui de la communication, des représentations sociales, de la dynamique des groupes, des émotions collectives et des idéologies. Cette collection présentera des ouvrages français, européens et américains qui contribuent de manière originale à la connaissance de ces processus. Elle vise ainsi à marquer la présence et l'identité de la psychologie sociale dans le champ intellectuel.

[7]

Dissensions et consensus.  
Une théorie générale des décisions collectives.

## LE PROBLÈME

### I

[Retour au sommaire](#)

Notre réflexion a pour sujet un fait simple et fondamental de la vie en commun : le consensus, nécessaire quand des hommes veulent s'associer, agir de concert, décider. Un fait difficile à comprendre pourtant, malgré sa banalité et celle des procédés - discuter, voter - à travers lesquels ils y parviennent. Quiconque s'y intéresse est surpris de voir qu'un fait si ancien, si familier, continue à soulever tant de passions. Mais on se prononce aujourd'hui de manière aussi tranchée pour ou contre le consensus que l'on se prononçait il y a peu pour ou contre la lutte des classes. Aux yeux des uns, les dissensions sont les signes d'un trouble social, d'un débordement de la raison qui font désordre. On les juge comme des résidus d'un temps dominé par les idéologies et on redoute que, à force de se prolonger, elles ne deviennent le support de conflits dogmatiques, potentiellement violents, bref d'une chienlit des idées et des politiques. Un certain ordre est dérangé par les débats sans fin, les polémiques interminables. Il devrait se rétablir par un dialogue approprié sur des thèmes choisis à la carte, ouvrant la voie aux plus vastes accords. En tout cas, mieux vaut abaisser le rideau du silence que de laisser le flot des paroles vociférantes donner une image brouillonne de la vie d'un parti ou de la nation.

[8] Aux yeux des autres, le consensus apparaît comme l'emblème d'une harmonie imposée par les pouvoirs, des manoeuvres des mass media qui le fabriquent. De nombreux côtés on s'insurge contre la tyrannie des sondages, la désinformation, l'apathie du public et la pauvreté des débats qui l'accompagnent. Tout se passerait comme si le reflux de l'époque des confrontations et des controverses chaudes avait laissé sur le sable un consensus atone. Et qui devient ainsi le symptôme d'un malaise dans la démocratie, d'une vie publique glacée. « Le consensus, déclare Rosanvallon, ce n'est pas simplement le fait que tout le monde pense complètement la même chose, mais c'est que les oppositions se sont singulièrement refroidies et qu'elles découlent des oppositions qui sont de diagnostic, de solutions, mais qui, de toute façon, restent dans un champ relativement unique » (1991, p. 95).

Il est vécu de façon négative comme un accommodement résigné à l'esprit du temps, un moindre mal qu'il faut accepter, faute de pouvoir supporter un mal plus grand mais rédempteur. Ou encore on y déchiffre l'illusion qui enveloppe hommes et femmes dans un faux sentiment d'harmonie au sein d'une société réconciliée. Dans un livre fougueux et inspiré, *Cours de médiologie générale*, Debray écrit : « Nos langues mortes ont des mots pour répondre. "Idéologie dominante", disait le marxisme. "Hégémonie", précisait Gramsci. Nous dirions aujourd'hui, pour cerner ce résidu envahissant et inclassable des charcutages disciplinaires, consensus". Le mot fait évidence » (1991, p. 307).

Si Rosanvallon assimile le consensus au compromis, et si Debray l'attribue à l'emprise de la majorité, tous deux parlent de résidu, d'un obscur rebut des vraies tensions et oppositions créatrices. Il nie toute politique, toute histoire, en réveillant les dissensions réelles. À croire que, jusqu'à un certain point, les institutions, puis les media, et ceux qui les surplombent, gèrent le consensus par des artifices de rhétorique donnant trop de poids aux opinions de certains groupes et biaisant nos choix. On les accuse de rapprocher, à l'aide d'images et de slogans, les préjugés des individus, avant de rapprocher leurs intérêts et leurs idées. Accordés avant de se mettre d'accord, ceux-ci inclinent, sans s'en rendre [9] compte, vers une solution convenue à l'avance. Somme toute, ils se conforment plus qu'ils ne forment un consensus.

Oui, cela est clair. Le consensus est un fait simple et fondamental de la vie en commun. Mais aussi un enjeu de celle-ci, dont le moins qu'on puisse dire est qu'il

vaut la peine d'être examiné sur toutes les coutures. Puisque, si justifiées que soient ces critiques, les sociétés modernes recherchent de plus en plus le consensus. Pour une raison évidente. Disons que seules trois instances peuvent trancher les désaccords, mettre un terme à nos dissensions par un choix auquel chacun adhère. L'une est la tradition qui condense et accumule les expériences passées, héritage de règles et d'exemples indiquant en toutes circonstances la voie à suivre. L'autre est la science dont le jugement fondé sur l'observation et le calcul reconnaît la solution qui correspond le mieux aux données objectives. Enfin, le consensus explore les divers points de vue et possibilités qui sont en dispute, les endigue et les dirige vers une entente reconnue par tous. Or la tradition a perdu son ascendant séculaire sur les hommes, leurs croyances et leurs façons de vivre. La science, quant à elle, voit s'effriter depuis peu son autorité ; ses principes absolus de progrès ou de vérité ne commandent plus le respect, ne tracent plus la voie à suivre.

Ainsi, de ces trois instances, la dernière à résister, mais aussi à répondre au besoin qu'ont individus et groupes de décider, de résoudre leurs discussions, de délimiter le permis et l'interdit, demeure le consensus. Son rôle grandit aux dépens des deux autres, en amenant les partis pris opposés et les volontés rivales à découvrir un trait d'union. Non seulement il repose, tout compte fait, sur la raison ; de plus il s'élabore au cours d'un échange, d'une délibération. Bien davantage qu'une pratique de discussion servant à remédier aux conflits, c'est un type d'institution, œuvre de tous et acceptée par tous. Les individus ont conscience d'avoir consenti à une décision s'ils y ont pris part et fait sciemment les sacrifices requis. En bref, ce qui institue le consensus et le rend convaincant n'est pas l'accord mais la participation de ceux qui l'ont conclu. Donc il ne les contraint pas et n'a de légitimité que dans la mesure où chacun y participe. On pourrait dire que, moins les parties prenantes sont nombreuses, plus il est facile de les amener à une entente. Par contre, sa valeur dans ce cas est diminuée [10] par les abstentions qui sont le fait d'opposants ou d'apathiques. À bien y réfléchir, c'est une institution qui nous interdit de rester indifférents aux affaires publiques et de nous en retirer.

On comprend que le consensus soit d'autant plus nécessaire que la société change. En soulevant des problèmes nouveaux, en offrant l'exemple de comportements inédits, en créant des différences inattendues, elle provoque naturellement des dissensions et des ruptures de liens. La vie sociale n'a rien de plus physiologi-



que que cette éclosion intermittente de contrastes entre termes qu'il faut rendre compatibles afin d'éviter ces ruptures, d'élire un cours d'action et de poursuivre correctement une tâche. Oui, la lutte peut être sans pitié, cependant un comité qui siège doit dégager une proposition, une commission d'experts opter pour un diagnostic précis, une communauté scientifique établir un programme de recherches, et le corps électoral doit voter. Le processus, vous le remarquez, exclut aujourd'hui de se réclamer des coutumes, voire de se fier aux méthodes de la science, rarement unanimes, pour les substituer aux débats publics où les participants affichent leurs opinions.

Il reste donc à stimuler leur envie de rechercher un consensus fonctionnant comme un cadre dans lequel résorber les nouveautés et les controverses autour de dilemmes nés sur un terrain mouvant. Comme c'est le cas quand on doit décider s'il faut accepter les risques de l'énergie nucléaire, autoriser l'euthanasie ou encourager le dépistage systématique du sida, et résoudre le reste des problèmes qui surgissent tous les jours et nous opposent les uns aux autres. Objectera-t-on que, de tout temps, il y a eu une institution du consensus ? Cela est certain. La nouveauté est qu'il prévaut désormais sur les autres moyens par lesquels attitudes et décisions individuelles se transforment en une attitude et une décision sociales. Voilà qui nous conduit à nous demander : comment le consensus naît-il ? Quelles sont ses sources diverses ? Comment les relations entre les individus s'expriment-elles dans leurs jugements et discussions ? Et vers quelle commune direction, si direction il y a, convergent-ils ? Ces questions font l'intérêt du consensus. Elles permettent de le considérer comme une ouverture aidant à mieux comprendre la nature des groupes.

[11] Toutefois il ne suffit pas de le circonscrire, il faut en préciser le sens. Voici les trois idées qui nous paraissent essentielles :

**1 /** Dans toutes les situations sociales où il s'élabore, le consensus a pour source caractéristique le choix. C'est une conviction répandue que la vérité et la force de ce dernier dépendent de l'existence d'un consensus qui élimine le danger de faire fausse route. On a recours à celui-ci en vue de vaincre le doute qui résulte de la comparaison des opinions, de l'échange des arguments pour ou contre, comme s'il était la seule chance possible de prévenir une erreur de jugement. Mais aussi pour mettre un terme à la division, aux incompréhensions entre les défenseurs de positions différentes. Nous pensons, en effet, que la critique réciproque, l'examen

en commun des divers points de vue aboutissent à une décision libre de préjugés et de déformations subjectives. Des raisons solides militent en faveur de cette façon de faire, la meilleure étant peut-être qu'il n'existe pas de solution de rechange. Comment procéder autrement lorsque se présentent des alternatives dont aucune ne satisfait entièrement, et que ni la science, ni la tradition, n'offre de repère ?

Ainsi, par exemple, les responsables d'un hôpital disposent d'un organe à greffer. Ils sont placés devant un dilemme : pratiquer la greffe sur un de leurs patients, un grand artiste qu'ils pourraient éventuellement sauver, ou bien sur un enfant souffrant de la même maladie. Comment choisir entre eux deux ? Sur quelle balance peser des êtres humains et décréter que l'un ou l'autre a plus de poids, alors que chacun peut attendre de la greffe, au même titre, la guérison ? Aucun critère ne permet d'évaluer les diverses possibilités et d'établir que l'une est plus objective que l'autre. Il y a seulement une incompatibilité - sauver le grand artiste ou bien l'enfant -, c'est-à-dire qu'il faut sacrifier soit le second, soit le premier.

On se trouve devant une solution analogue, quoique moins dramatique, lorsqu'il s'agit de décider entre plusieurs projets scientifiques qui proviennent de plusieurs disciplines et réclament des dépenses aussi importantes qu'un superaccélérateur de particules, un projet de cartographie du génome, des explorations prolongées par satellite en réponse à une modification globale de l'environnement, etc. À supposer [12] que l'on ait des critères pour établir lequel a le plus de valeur scientifique et quels en sont les bénéfices escomptés, il reste qu'il faut opter. évaluer les diverses propositions émanant de diverses sciences et établir les priorités entre elles passe par un débat ayant pour conclusion un accord entre les parties prenantes. Rien d'étonnant que, ce genre de dilemmes se multipliant, des comités de sages ou des comités d'éthique soient créés qui les reprennent pour trancher, voire proposer des règles de décision entre les diverses possibilités. Dans ce cas, nous acceptons leur choix sur la base du consensus omnium qui en élit une seule comme étant la seule vraie, conforme à ce que nous savons et croyons. « Tant que la science expérimentale, écrivait Bergson, ne sera pas solidement constituée, il n'y aura de plus sûr garant de la vérité que le consentement universel. La vérité sera le plus souvent le consentement même » (Bergson, 1976, p. 209). Même une fois consolidé, celui-ci demeure comme un point de repère aussi fragile qu'indiscutable, une convention arbitraire mais contraignante.

2 / L'acte de consentir peut s'entendre comme la volonté d'un individu de s'associer aux autres. Mieux encore, comme le fait d'approuver leur système de valeurs et d'être disposé à partager leur sort, quel qu'il soit. Il suffit, la plupart du temps, de déposer un bulletin de vote dans une urne, d'apposer sa signature sur un document, de prendre la parole lors d'une assemblée. Dans toutes ces occasions, le consentement donné en public scelle notre engagement, atteste aux autres que nous sommes gens de même espèce qu'eux, que nous avons une attitude commune et qu'ils peuvent s'attendre que nous nous comportions en conséquence. Voilà qui leur donne le droit de compter sur nous pour entreprendre une action, de nous inclure dans leurs projets et de nous traiter en membres d'un même groupe, pays, entreprise et ainsi de suite. Il va sans dire que tout ceci concourt à leur unité, car, remarque Durkheim, « ce qui fait l'unité des sociétés organisées, comme de tout organisme, c'est ce consensus spontané des parties, c'est cette solidarité interne qui non seulement est aussi indispensable que l'action régulatrice des centres supérieurs, mais qui en est même la condition nécessaire, car ils ne font que la traduire en un autre langage et, pour ainsi dire, la consacrer » (Durkheim, 1978, p. 351).

[13] Donc, le consensus va bien au-delà de la simple adhésion et du pur accord. Disons-le d'emblée : la convergence des individus qui les engage mutuellement en matière d'intérêts ou d'idées nourrit leur confiance réciproque. Elle signifie que tout peut être discuté, mis en question par des actes ou des paroles, tout, sauf l'obligation de conclure en dernier lieu par des accords et de compter qu'ils seront tenus. De là vient que l'on ne craint pas la violence, s'épargne le soupçon et fait un pari sur la bonne foi de chacun. Si fragile que soit la confiance, les individus doivent néanmoins la conserver, sous peine de désarroi ou de désordre dans leurs relations. Et ce de manière volontaire, donc sans qu'elle leur soit imposée par une contrainte du dehors ou une conformité émotive du dedans. Car, tout le monde le sait, « ce qui résulte manifestement d'une pression extérieure ne peut pas être pris en ligne de compte en tant qu'entente. Celle-ci repose constamment sur les convictions communes » (Habermas, 1986, p. 149).

C'est pourquoi il ne faut pas que chaque individu se demande, réfléchissant seul dans son coin, s'il consent ou non aux attitudes et aux choix de la plupart. Ni que les membres d'un groupe décident en silence d'une solution avant de l'enté-

ner par un vote. Il faut une rencontre, un débat, voire une expression publique qui préserve les consciences de l'engourdissement, leur donne l'occasion de renouveler le crédit qu'elles se font. Ceux qui y participent ont de la sorte la possibilité de considérer leur situation de manière objective et de concevoir ce qu'ils peuvent attendre des autres en des matières encore incertaines. Qui prendrait les risques inévitables dans la politique, oserait manifester une opinion personnelle, s'associerait avec d'autres, s'il n'avait reçu publiquement une marque de crédit, promesse d'accord ? Quelle que soit la forme sous laquelle on l'envisage - alliance, contrat, solidarité -, la propension au consensus est inhérente à un groupe de volontaires et doit être renouvelée sans cesse. Ce qui contribue à le renouveler, c'est la conviction partagée que l'état de confiance établi se poursuivra indéfiniment, à moins qu'on n'ait de bonnes raisons de supposer le contraire. Rien, bien sûr, ne dure éternellement. Mais, en accroissant le degré de liberté des individus sans diminuer le degré de contrainte du groupe, cette conviction apporte dans notre vie une mesure d'équilibre.

[14]

**3 /** Enfin, le fait incontournable est le lien du consensus à la pratique et à la culture de la raison. De Hobbes à Rousseau en passant par Spinoza, tout repose sur la conception qu'il existe un principe d'intelligence en vertu duquel les hommes s'associent et se donnent une forme de pouvoir. Persuadés que la nature humaine est la même sous toutes les latitudes et à toutes les époques, ils croient à l'harmonie entre les idées ou les buts une fois connus. Elle balaie les préjugés, écarte l'obéissance sans raison et l'imitation aveugle, pour mettre les individus sur la voie de la science et de la concorde. La seule façon d'aborder les choix difficiles de la vie en commun qui soit conforme à la raison est de s'informer, de reconnaître la réalité des conflits d'opinions et d'intérêts pour amener les parties à chercher une solution éclairée entre leurs positions antagonistes. En d'autres termes, découvrir ce qui, sous l'apparente diversité, peut rallier leur consensus. On suppose que, dans une démocratie où les hommes et les femmes sont égaux et libres d'exprimer leurs points de vue sans redouter une sanction, il n'y a pas d'autre moyen d'atteindre un accord et d'emporter l'adhésion. Du moins est-ce le moyen qui s'est peu à peu inscrit dans la constitution des États, les représentations socia-

les, les habitudes de la psychologie collective. Le consensus et le compromis sont ainsi devenus les véritables impératifs catégoriques de notre morale.

Les trois idées, choix, confiance, raison, se fondent dans celle de consensus. Elles sont ensemble les signes d'un lien entre les hommes, d'un engagement né de convictions communes et surtout d'une pratique inhérente à la démocratie moderne. Et de ce fait anonyme, n'ayant pas les prestiges de la tradition et de la science, mais à tous égards efficace.

## II

Tout consensus sert, en définitive, à ménager une marge de désaccord permettant à une relation ou à une action en commun de se poursuivre. Savoir sur quelle base l'établir et quelles en sont les conditions, [15] voilà les inconnues de son équation. Les théories classiques sur la décision prise en vue du consensus ont tenté de le résoudre d'un point de vue général, sinon précis. Elles reposent toutes sur les deux postulats présumés aller de soi, à savoir :

**a /** Le consensus est d'autant mieux formé que l'on bénéficie d'informations plus exactes sur son objet et que des individus plus nombreux en discutent. Autrement dit, les choix d'un groupe auront d'autant plus de chances d'être rationnels qu'il aura rassemblé le maximum de connaissances et les aura soigneusement examinées. On fait l'hypothèse que, faute de critère expérimental, scientifique, on se rapproche d'autant mieux de la vérité qu'a été réunie une plus grande quantité d'idées et de faits distribués entre les individus. Dire que cela suffit serait bien entendu inexact. Mais cette démarche paraît si simple et si évidente qu'elle réduit l'incertitude de ceux qui y prennent part. Ainsi le verdict du corps électoral, comme celui d'une assemblée ou d'un jury, est estimé correct du moment que ses membres ont pris connaissance des faits, entendu des points de vue différents, comparé des arguments opposés. Ce pourquoi on y attache tant de prix. Nombreux sont ceux qui soutiennent que les comités sont inefficaces, les réunions et associations inutiles, n'étant qu'occasions de palabres et perte de temps. Ils proposent de les désertir et de déléguer leurs tâches à des personnes compétentes. Un

arrangement raisonnable, en apparence, du point de vue des individus qui ont tant d'occupations. Du même coup cependant, les personnes publiques ou privées perdraient tout le profit de l'enquête ou de la discussion qui facilite la compréhension et assure l'objectivité des conclusions. « L'échange social, nous rappelle le psychologue américain Heider, parler à d'autres gens et prendre en considération leur point de vue, est estimé avoir une grande importance lorsqu'il s'agit d'établir une connaissance objective » (Heider, 1958, p. 228).

Ceci ne signifie pas que les participants adhèrent tous à la même conception de ce qu'il faut tenir pour objectif à l'issue de leurs délibérations. Mais qu'ils acceptent collectivement le droit de chacun à manifester son désaccord et le devoir de tous de prendre en compte les arguments de la majorité et de la minorité pour trouver le trait d'union [16] entre eux. Ce qui gêne la transmission et la discussion des informations empêche, par la même occasion, d'arriver à une décision rationnelle et affaiblit l'autorité objective du groupe sur les individus. Une autorité morale, de surcroît, dans une démocratie qui adopte la libre expression et la discussion des opinions comme « la technique la plus appropriée » (Arrow, 1963, p. 85) pour métamorphoser une opinion en une règle de conduite et de vie implicitement approuvée par tous.

**b /** La tendance normale du consensus est d'aboutir à un compromis. Les deux mots sont si souvent utilisés ensemble qu'ils sont devenus synonymes. Envisager le consensus et envisager un compromis revient très souvent au même, telle est la force que ce postulat de modération a acquise parmi nous. En d'autres mots, les différends entre les individus sont censés se régler par des concessions qui les rapprochent de la moyenne de leurs positions et les éloignent des extrêmes. La recherche de la moyenne dorée, du milieu de la route, ou la réconciliation d'opinions antagoniques vise à diminuer le conflit dans la vie en commun. Pour faire image, vous observez qu'il est assez courant de prévoir, avant même que les négociations ne débutent, qu'on va couper la poire en deux, en quatre ou en huit. On parle d'un partage 50-50 ou de concessions mutuelles, en indiquant d'emblée quel sera le point de convergence évident. Voilà pourquoi on s'attend, en psychologie sociale, que les choix des groupes soient plus modérés que ceux des individus. Ils représentent une moyenne (*averaging*), le plus petit dénominateur commun de

ceux des individus. On peut invoquer beaucoup d'observations expérimentales pour appuyer ce point de vue dominant (Clark, 1971).

Ces convergences résultent parfois d'une réflexion pondérée, d'une prudence dans l'expression d'une opinion ou d'un jugement en présence d'autrui. Plus souvent, elles servent à éviter les affrontements qui risqueraient de faire éclater le groupe si chaque participant exprimait ses idées jusqu'au bout. Il est même du devoir de certains, par exemple le président d'un jury ou le secrétaire d'un parti, de veiller à ce que les protagonistes et les fractions lâchent du lest pour préserver l'intérêt commun. Ainsi, remarque un journaliste à propos du secrétaire du Parti socialiste français, « enserré dans cet étau collectif, M. Jospin était [17] contraint de tenir le langage du compromis permanent et d'exprimer une sorte de pensée moyenne » <sup>1</sup>.

Chacun sacrifie, en l'occurrence, des fragments de sa conviction, des aspects de sa réalité propre ; il renonce à un degré d'individualité pour retrouver l'entente et une vision que tous partagent. Le compromis est donc la solution par laquelle chaque acteur d'un éventuel conflit renonce à ce qui lui est cher, mais non vital, afin d'obtenir l'appui des autres qui lui est vraiment indispensable. Tout en évitant l'extrémisme qui apparaît par contraste comme une solution anormale, voire contraire au bon sens. Ce que suggèrent deux économistes, en prenant pour principe que « la probabilité consensuelle tendra, en tant que moyenne, à absorber les points de vue les plus extrêmes. Ces derniers seront serrés vers le centre et, à cause de cela, l'iconoclasme sera réprimé » (Lehrer et Wagner, 1981, p. 65).

Mettons au crédit des chercheurs en psychologie sociale d'être allés plus loin et d'avoir essayé de vérifier par leurs expériences cette intuition du sens commun. On observe souvent que des personnes, après avoir pris connaissance de leurs positions respectives, s'efforcent de rapprocher leurs points de vue. Elles se tournent vers celui qui est le plus neutre, le plus fréquent, dont elles attendent un accord éventuel. Les individus qui se sont aventurés à exprimer une attitude excentrique se rallient à un choix plus modéré. À l'inverse, ceux qui demeureraient trop prudents s'enhardissent et adoptent la tendance centrale.

Sherif (1936) a transformé cette observation en une certitude dans une série d'expériences qui font partie du patrimoine classique des sciences sociales. Il

---

<sup>1</sup> *Le Monde*, février 1988.

montre que les individus convergent spontanément vers une norme même pour une chose aussi simple que de regarder un point lumineux gros comme une tête d'épingle dans une pièce entièrement obscure. Nul ne peut localiser la lumière avec précision, en l'absence de tout repère. Ainsi le point semble se déplacer d'une distance variable, même si l'on sait pertinemment qu'il ne bouge pas. Dans ces expériences, Sherif demande aux participants d'estimer [18] d'abord seuls le déplacement du point lumineux jusqu'à ce que leur jugement se stabilise, chacun se faisant une opinion personnelle sur la distance qu'il parcourt. Puis on réunit ces participants qui se sont fixé chacun une gamme de mouvement - l'un de 2 cm, l'autre de 4, un troisième de 7 cm, etc. - par groupes de trois. Et on les invite à évaluer ensemble et publiquement le prétendu déplacement du point lumineux. Que voit-on ? Sans qu'on le leur demande de manière explicite, ils convergent, essai après essai, vers un jugement commun proche de la moyenne des jugements individuels. Tout se passe comme si, les participants n'ayant aucune raison de diverger, ils l'évitent en se faisant des concessions mutuelles dans le but de parvenir à ce consensus. Leur mouvement d'ensemble illustre de quelle manière on aboutit sans doute à cet effet d'*averaging* que l'on tient pour inhérent aux groupes humains et aux normes qu'ils se donnent. Il s'y exprime une règle qui incite d'avance à converger pour s'approcher de la réalité et permet même de calculer les concessions nécessaires pour rejoindre la ligne d'accord possible. Un accord tel que chacun reconnaît une certaine valeur à la position des autres sans être obligé de désavouer la sienne.

Dans l'ensemble, ces théories classiques présupposent que les caractères rationnel et modéré du consensus vont de pair. Le libre flux des informations dont chacun dispose et qu'il peut échanger à sa guise le porte normalement à chercher un compromis entre les positions individuelles. Il représente les dénominateurs communs des choix et des opinions exprimés par les membres du groupe. De sorte qu'il n'y a pas gain en sagesse collective, ni perte d'orgueil personnel pour qui aurait cédé aux autres plus qu'il n'en aurait reçu, comme l'exige notre bon sens. Certes, il se pourrait que les individus soient si impétueux dans leurs décisions que leur consensus s'éloigne du compromis vers une position extrême. Ceci signifie que les réactions positives ou négatives ont atteint un degré élevé, mais surtout que l'atmosphère politique et sociale est favorable aux positions radicales. En tout cas, on y voit une exception à la tendance normale, sinon une faille du bon sens.



Si ce n'est ni une exception ni une entorse au bon sens, alors toutes les déductions faites, les théories élaborées sur les comportements en [19] société et même la pratique en matière de décisions amenant au consensus seraient à revoir entièrement. Jugez-en plutôt, à la lumière de faits qui se multiplient.

### III

Un constat prévaut sur tous les autres. Ce fut un choc, mais non une surprise, d'observer sur pièces, comme on le soupçonnait, que ces deux postulats ne s'appliquent pas ensemble à la réalité. Pour s'en convaincre, il suffit de penser à deux réactions courantes : l'abstention et, s'il est permis de dire, la combinaison, si répandues dans nos sociétés lorsqu'il s'agit de décider. D'un côté, en effet, nous avons la réaction de ceux qui n'exercent pas leur droit de vote, refusent de prendre part aux délibérations de leur association, etc., Certes, chaque assemblée, comité, jury, etc. connaît une proportion variable de silencieux et d'indifférents. Mais découvrir que les citoyens sont très nombreux à rester chez eux le jour des élections - aux Etats-Unis, par exemple, la moitié des citoyens inscrits - a causé une déception. Une double question se pose. Comment la démocratie fonctionne-t-elle ? Et encore : quelle est la valeur de ses choix ? Ceux qui s'abstiennent deviennent les spectateurs de délibérations qui les touchent de près et des consensus qui les engagent. Les spectateurs détachés, pourrait-on ajouter, de la suppression en pratique des valeurs auxquelles ils souscrivent en théorie. Sans doute cette abstention est-elle due, sur une grande échelle, à l'inégalité sociale des plus démunis, mais aussi à l'inégalité herméneutique des gens privés des facultés nécessaires pour s'exprimer en public, participer aux affaires communes. Ce sont des individus et des groupes, parfois dissidents, qui peuvent avoir quelque chose d'important à dire, mais n'ont ni l'accès aux media, ni les savoir-faire appropriés. Il est navrant qu'on ait fini par admettre que tant d'individus s'abstiennent dans une démocratie, et même par y voir de bons côtés.

Qui se plaint d'une entorse aux principes ne saisit pas qu'un certain degré d'abstention, donc d'inactivité, a pour compensation de faciliter le consensus en général. En décourageant les convaincus, les fanatiques, [20] en appauvrissant la diversité des intérêts et des arguments, il permet une convergence rapide et une

entente propice au juste milieu. Non seulement parce qu'en diminuant le nombre de participants on diminue, bien entendu, les sources de tension et d'instabilité. Mais aussi parce qu'on évite de prendre en compte les informations et les alternatives extrêmes qui ne se sont pas affirmées avec une force suffisante, voire ne se sont pas affirmées du tout. Ceci, d'une certaine manière, conduirait à abandonner les décisions politiques, éthiques, etc., aux experts qui ont les connaissances nécessaires et le temps de s'y consacrer. Ainsi l'abstention, en démocratie, aurait pour effet bénéfique de permettre à ceux-ci de promouvoir les meilleures solutions, les plus conformes à la raison. Si ce n'était, comme on le verra dans un instant, que les experts ont d'autres handicaps qui les empêchent d'exprimer les mystérieuses vertus qu'on leur prête.

On pourrait craindre que, moins les gens y prennent part, moins le consensus établi en leur nom est légitime. Toutefois, il est vrai, jusqu'à un certain point, que « qui ne dit mot consent », et cette crainte n'est pas fondée. Cela dénote que même des échanges et des discussions partiels, contraires à la rationalité aux yeux de certains, assurent mieux en pratique la viabilité de solutions modérées. Et en définitive d'associations qui, observait le sociologue Max Weber, « sont très souvent des purs et simples compromis entre des intérêts contradictoires qui n'excluent (ou du moins essaient de le faire) qu'une partie de l'objet ou des moyens de lutte et laissent au demeurant subsister l'antagonisme entre les intérêts ainsi que la concurrence à propos des chances » (Weber, 1971, p. 42). C'est alors la confiance qui manque le plus en démocratie, car on ne sait pas explicitement ce que les divers groupes et individus incluent ou non parmi les objets de lutte.

D'autre part, la combinaison se réfère à la propension des gens à se mettre d'accord sur une solution qui leur semble acceptable, dès l'instant où elle leur permet d'éviter les discussions et sauvegarde la cohésion du groupe. Par connivence de pensée et complicité d'intérêts, ils vident leurs débats de tout ce qui risque de nuire à cette cohésion. Dans un livre désormais célèbre, Janis (1972) a décrit plusieurs fiascos essayés par la combinaison entre experts et hommes politiques dans les [21] comités du gouvernement des Etats-Unis. On aurait pu relever les mêmes dans n'importe quel pays. Ses observations ont d'autant plus retenu l'attention que c'est devenu une habitude d'affirmer que succomber aux partis pris et aux préjugés est le fait des masses, hors d'état de former des opinions pondérées et rationnelles comme seules le peuvent les élites. Or ce sont précisément des éli-

tes appartenant à des commissions mises en place par des présidents américains qui ont préparé les décisions et se sont mises d'accord sur des choix aux résultats franchement désastreux. Il suffit de prendre connaissance de quelques-uns des cas étudiés pour en convenir. Ainsi au cours de la seconde guerre mondiale en face de l'attaque japonaise à Pearl Harbour, ou lors de la guerre de Corée, ou dans la préparation d'une invasion de Cuba, etc. Dans chaque cas, le récit historique nous apprend comment se sont déroulés les événements.

Aux premières heures du 7 décembre 1941, une grande partie de la flotte américaine du Pacifique, basée à Pearl Harbour, fut détruite par l'aviation japonaise, alors que les autorités militaires américaines avaient estimé que, pour des raisons techniques et stratégiques, c'est justement à Pearl Harbour que la flotte serait à l'abri de toute attaque. Une des raisons avancées pour justifier cette conviction était que les avions ennemis seraient détectés suffisamment à temps pour les empêcher d'atteindre leur cible. Or des recherches historiques ont montré depuis que l'on avait effectivement détecté dans la zone concernée des sous-marins japonais et des avions non identifiés. Cependant les informations reçues assez tôt pour déclencher l'état d'alerte furent négligées par l'état-major. Si forte était sa conviction en l'invulnérabilité de la flotte américaine abritée dans ce port du Pacifique qu'il a laissé l'abri se transformer en piège.

Un autre événement marquant se situe à l'automne de 1950. Les troupes du général américain Mac Arthur franchirent le 38<sup>e</sup> parallèle séparant la Corée du Sud de la Corée du Nord, après avoir reçu le feu vert d'un comité réunissant les plus hautes autorités politiques et militaires des États-Unis. Elles croyaient ainsi pouvoir assurer le contrôle du régime de la Corée du Nord par le gouvernement de la Corée du Sud. En riposte, les troupes chinoises franchirent à leur tour la frontière [22] coréenne le 28 novembre de la même année. Elles inversèrent le sort des armes et menacèrent d'expulser l'armée de Mac Arthur. De toute évidence, les responsables américains avaient pris le risque d'une défaite, en sous-estimant la probabilité d'une intervention chinoise.

Voici un dernier exemple. Deux jours après son installation à la Maison-Blanche, en janvier 1961, le président John Kennedy fut informé d'un plan d'invasion de Cuba préparé par les services spéciaux qui avaient recruté et entraîné à cet effet une brigade d'exilés cubains. Comme on le sait, cette brigade aidée par la logistique de l'armée américaine tenta de débarquer le 17 avril 1961 dans la baie

des Cochons sur la côte cubaine. Ce fut le désastre. Il n'est pas douteux que, au cours de leurs réunions, les responsables de Washington avaient minoré la capacité de riposte de l'armée cubaine et majoré les chances d'un accueil favorable que cette brigade recevrait de la part des opposants au régime de Fidel Castro. Ce ne furent pas les seules erreurs commises en l'occurrence par le Comité d'une dizaine d'experts. Ni il ne laissa une possibilité de retraite aux envahisseurs de la baie des Cochons, ni il ne tint compte des réactions hostiles de l'opinion mondiale.

Comment des gens compétents ont-ils pu prendre des décisions pareilles ? En examinant les circonstances et les témoignages d'après les documents à sa disposition, Janis relève que la raison la plus importante est la complicité entre les membres de ces commissions en vue d'arriver au consensus que l'on attend d'eux et d'éviter toute pensée dissidente dans leur propre esprit ou dans celui d'autrui. Certains se posent en « gardiens de l'esprit » et veillent à écarter toute occasion de discuter les opinions opposées aux leurs et à tuer dans l'oeuf les désaccords naissants. Qu'on se soumette par loyauté ou par souci de carrière, le résultat est le même. On dirait que la croyance en l'infailibilité morale et intellectuelle des membres de la commission, à un bout, et la volonté d'une solution unanime, à l'autre bout, ont limité leur aptitude à sonder les alternatives possibles, à examiner l'information disponible, et à réévaluer les solutions rejetées. De la sorte, des hommes brillants négligent ou écartent souvent des signes flagrants d'erreur dans les raisonnements et les conclusions. Quelque difficile que soit la notion, on cherche à préserver d'abord l'unité, la solidarité, [23] bref l'esprit de corps. Janis le note en écrivant : « Plus l'amabilité et l'esprit de corps seront présents parmi les membres des groupes politiques, plus le danger sera grand qu'une pensée critique indépendante soit remplacée par une pensée de groupe, qui pourra vraisemblablement aboutir à une action irrationnelle et déshumanisante vis-à-vis de groupes extérieurs » (1972, p. 13). En somme l'esprit de corps abaisse la qualité du jugement et de la prise de décision, avec pour effet d'aggraver les situations auxquelles on voudrait porter remède.

Il est temps d'arrêter ces observations. Un mot nous semble pourtant encore nécessaire. Le sentiment : « C'est mon groupe, qu'il ait raison ou tort », la loyauté qui autorise toutes les combinaisons, qui, contre l'évidence, bâillonne le doute et censure les divergences, est à coup sûr responsable de telles erreurs. On ne doit cependant pas s'y limiter comme on se plaît à le faire. C'est que nous avons une

représentation de la vérité qui commande nos discussions et nos échanges. Elle a pour signe le consensus omnium et chacun lui obéit sans hésiter. En toute sincérité, on se croit obligé de se conduire de manière intolérante envers quiconque fait obstacle à ce consensus, la vérité ne pouvant se manifester tant que quelqu'un le refuse. Chacun a connu une telle situation où, de peur qu'une idée qu'il désapprouvait mais que les autres souhaitaient ardemment voir triompher soit rejetée par sa faute, il n'a pas osé la contredire et en dénoncer le caractère néfaste. Il est beaucoup plus étrange et déconcertant de voir certains en prendre le risque, quelles qu'en soient les conséquences.

Qualifier d'absolument mauvaise une décision historique, après qu'elle a produit ses effets, est toujours hasardeux. Ce qui semble au premier coup d'œil un échec total peut révéler, d'un autre point de vue, une réussite insoupçonnée. Dire en outre que l'échec résulte du conformisme de la pensée collective est une recette infaillible pour redorer le blason des vieux préjugés et entonner la vieille complainte sur les défaillances de la psychologie des hommes en société. Quoi qu'il en soit, il reste le paradoxe suivant : des individus en principe logiques et pondérés, après s'être renseignés et avoir délibéré, ayant en main toutes les informations utiles, se sont mis d'accord sur une proposition qui n'est ni pondérée ni logique. Il semble donc futile de [24] généraliser aux raisonnements et aux choix collectifs les déductions tirées des raisonnements et des choix des individus. Ce ne sont pas leurs qualités, ni les connaissances dont ils disposent qui importent, mais les relations d'échange et de connivence qui les amènent à éviter les dissonances pour satisfaire l'esprit de corps. À cet égard, l'abstention et la combinaison mettent en évidence les confusions à propos du postulat de rationalité sur lequel nos théories autant que nos pratiques s'appuient. D'un côté on évite l'accord, et de l'autre le désaccord ; d'un côté on renonce à la faculté de choisir, et de l'autre à celle de discuter ; d'un côté on se soustrait à la recherche du consensus, et de l'autre on répugne à s'engager dans un conflit. Des deux côtés, celui-ci est hâtivement résolu par la soumission de ceux qui s'abstiennent et la démission de ceux qui se font complices, sans mettre en concurrence les diverses positions ni les réconcilier vraiment.

Ce n'est pas le lieu de remonter à l'origine de ces confusions ni de les exposer. Elles viennent sans doute de ce que l'on laisse planer une ambiguïté sur le sens de la rationalité. C'était d'une philosophie saine, mais candide, que de l'appuyer sur la

quantité de connaissances dont on dispose. D'imiter en somme la science et de traiter les dilemmes de l'économie, de la politique, de l'éthique, comme un savant traite ceux de la physique. Or un autre sens existe qui tient compte du fait que nous sommes des individus doués de la parole, libres de s'exprimer et utilisant toutes les ressources du savoir et de l'expérience pour aboutir à une solution, qu'elle soit ou non possible selon la science. Ce qui lui donne une valeur, comme aux règles d'une grammaire ou aux prières d'une religion, c'est l'adhésion des sujets parlants ou des fidèles. Nous ne discutons pas le point de savoir si le premier sens est plus fondé que le second. Nous nous bornons à dire qu'ils sont employés sans grand souci de distinguer entre une rationalité de monologue et une rationalité de dialogue, immédiatement sociale. Une rationalité qui, à la lumière des faits mentionnés, rend possible un consensus comme but de la discussion et mode de relation moderne. Lorsque, dans une société, ni les traditions du passé, ni le sens de l'histoire, ni même les valeurs de progrès de la science ne suffisent, seule cette rationalité de dialogue amène les membres d'un groupe agissant ensemble à se mettre d'accord.

[25]

## IV

Le moment est venu de souligner un point important. Supposons un instant qu'on applique le premier postulat des théories classiques : personne ne s'abstient ni ne combine pour mettre un terme aux dissensions. Et même chaque participant à un comité, à une assemblée, à un conseil d'experts, est encouragé à s'exprimer aussi pleinement qu'il le souhaite, à formuler des critiques vis-à-vis de ses partenaires. De sorte que, quelles que soient leurs positions, extrêmes ou modérées, ils peuvent les afficher, certains qu'elles seront prises en compte. C'est cela, un choix sans contrainte, c'est cela, la démocratie, mais aussi le débat scientifique. En découle-t-il que, dans ces conditions, le consensus sera, comme on le suppose, un compromis entre ces diverses positions ? Pour des raisons qui apparaîtront dans la suite de l'ouvrage, la réponse est non. On prévoit que le résultat ne sera pas la moyenne des positions mais une réponse spécifique, produite en collaboration au cours des débats entre les membres du groupe et proche des valeurs qu'ils parta-

gent. C'est, pour être précis, une réponse extrême. Tel est le point de vue qui a été confirmé par un vaste ensemble d'expériences qui en ont fait un phénomène majeur.

Toujours est-il que la tendance à prendre des risques, voire à parier dans les jeux de hasard, avait déjà montré que les individus sont plus audacieux ensemble qu'isolés. Mais ce phénomène, dénommé depuis *polarisation de groupe* (Moscovici et Zavalloni, 1969), se manifeste partout où des gens doivent exprimer une attitude, faire un choix ou résoudre un problème en commun. Il a été mis en évidence, de manière systématique, au Laboratoire de Psychologie sociale de l'École des Hautes Études en Sciences sociales, à Paris. Appliquant un scénario éprouvé, les expériences réunissaient des lycéens par groupes de quatre. Pour commencer, les participants expriment chacun isolément sur une échelle d'opinions, analogue à celles que les sondages ont popularisées, leur attitude envers le général de Gaulle et envers les Américains, comme le ferait n'importe qui au cours d'un sondage. Voici une proposition caractéristique du questionnaire portant sur de Gaulle : « Il est trop âgé pour ses tâches politiques importantes », et [26] une autre du questionnaire relatif aux Américains : « L'aide économique américaine est toujours utilisée à des fins politiques. » Des propositions choisies avec soin, car, ainsi qu'on pouvait s'y attendre, l'attitude envers de Gaulle est plutôt favorable et envers les Américains plutôt défavorable. Une fois ceci terminé, les participants à l'expérience se réunissent par groupes et discutent chaque question jusqu'à ce qu'ils se mettent d'accord sur une position commune et unanime, qu'elle aille dans le sens favorable ou défavorable, peu importe. Le consensus obtenu, ils se séparent, après avoir donné une nouvelle fois leur opinion individuelle sur de Gaulle et sur les Américains.

En examinant les résultats, on vérifie que les membres du groupe partagent, au cours de leur discussion, un consensus extrême et qu'après la discussion leur attitude individuelle est devenue plus extrême qu'elle ne l'était auparavant. Nous avons prévu que la direction de cette réponse extrême est préfigurée dans l'inclination d'origine des participants. Lorsque la plupart d'entre eux approuvent ou désapprouvent une certaine personne, un point de vue, un cours d'action, etc., ils l'approuveront ou le rejetteront plus fortement après. Et c'est ce qui se passe dans nos expériences : les participants deviennent encore plus positifs envers de Gaulle et plus négatifs envers les Américains.

Il est clair que leurs attitudes ont changé et que celles de tous deviennent les attitudes de chacun, puisque, même en privé, ils maintiennent le point de vue adopté en public. Ces effets ont été reproduits avec d'autres populations, dans de nombreux pays, à propos de thèmes aussi variés que la paix, le racisme, l'écologie, les dilemmes moraux, et ainsi de suite, et l'on n'y a opposé aucun démenti (Doise, 1971). Ils nous apprennent de façon incontestable que le consensus extrême, loin d'être une exception, représente la norme.

## V

L'importance de ces découvertes tient pour une part au fait qu'on s'attendait, en général, que la discussion en groupe amène les individus à arrondir les angles, à niveler leurs attitudes, à modérer leurs choix, et [27] le reste. Or il apparaît au contraire qu'elle a pour résultat de les rendre plus extrêmes. Ainsi on a cru jusqu'à une date récente que l'individu tend à devenir extrême et le groupe modéré. Du coup, on saisit qu'il nous faut inverser cette idée. Ce n'est pas la seule, puisque l'idée qu'il faut assimiler le consensus au compromis disparaît, et que, par la même occasion, on voit naître l'idée qu'ils s'opposent. Le nouvel éclairage projeté sur les phénomènes collectifs a été décrit en termes concrets par un collègue américain : « Que les individus changent avant ou après la décision en groupe, ou que ce soit une conséquence de la seule discussion, la possibilité d'une extrémisation accrue dans l'opinion individuelle retint beaucoup l'attention durant la dernière décennie. Cet effet, nommé peut-être mal à propos polarisation de groupe, de la discussion de groupe, allait à l'encontre de la sagesse conventionnelle qui, ainsi que nous l'avons noté plus haut, impliquait que la décision de groupe ou ses positions soient modérées par rapport à la distribution initiale des préférences individuelles. L'effet de polarisation du groupe a été tout d'abord identifié par Moscovici et Zavalloni (1969) lorsqu'ils ont observé que les étudiants d'université en France faisaient montre d'attitudes plus extrêmes après une discussion par rapport à celles qui précédaient l'interaction. Associé à l'origine avec les attitudes, l'effet de polarisation a été observé plus récemment en tant qu'il se rapporte à un large éventail de tâches ayant trait aux jugements et aux décisions. Le rapport original de Moscovici et Zavalloni s'intégrait aisément au climat politique de l'époque



pendant laquelle l'agitation estudiantine était intense et répandue. De tels résultats semblèrent confirmer les observations troublantes faites auparavant informellement par plusieurs personnes - en l'occurrence que les étudiants étaient parfois encore plus extrêmes dans leurs opinions *après* ce qui aurait dû être une discussion modératrice » (Davis, dans Brandstätter et al., 1982, p. 9).

L'observation est en tous points exacte et conforme à l'attente dans une situation où chaque participant, libre de toute contrainte, est incité à défendre un point de vue qui lui tient à cœur. On comprend pourquoi, dans certaines circonstances et dans certaines cultures, on oblige les gens à prendre la parole et à s'entendre de façon unanime. Est-ce [28] pour s'informer mutuellement, se former une opinion objective, ou faciliter leur entente ? Certainement pas, mais bien pour les faire converger vers une position commune, à laquelle adhérer dans leur for intérieur.

Vous voyez à quoi tendent toutes ces remarques. Plus d'une science de la société, et la psychologie sociale ne fait pas exception, traite de manière implicite les effets d'abstention et de combinaison comme s'ils n'appelaient pas des révisions significatives de la théorie. Or ce n'est pas le cas. Car, si la qualité d'une décision amenant le consensus ne dépend pas seulement de la possibilité d'être informé et de participer aux débats qui le préparent, alors se profile une limite au premier postulat qui laisse ouverte la question de ce qui détermine le consensus. On ne semble pas avoir compris que, si l'on ne fait pas intervenir les motivations du conflit, les règles de discussion, le sens de la vérité, les choses en resteront là. Il ne suffit pas, pour pallier ces manques, de prôner l'amélioration de la communication, une meilleure diffusion des connaissances, des normes positives et la bonne volonté de la part de toutes les personnes concernées. Essayer d'expliquer ces faits sans rien remettre en cause expose à des déboires. Tôt ou tard, on découvrira d'autres faits analogues, montrant à nouveau la rationalité des décisions prises en défaut par l'indifférence ou la conformité des hommes.

Il faut sans aucun doute résister à la tentation de simplifier ce qui n'est pas simple. Mais ce premier postulat appliqué de manière stricte et pratique conduit à des effets qui sont un démenti pour le second. Un examen attentif de ce qui se passe dans la situation habituelle dévoile que les tentatives des individus pour réconcilier les choix discordants ou les opinions contraires en groupe réussissent spontanément mieux autour d'une solution extrême que d'une moyenne. En vérité, nous avons tacitement admis une convention. Elle suppose, par essence, que la vie

en société tempère les penchants des individus. Or il semble bien que, laissée à elle-même, cette vie les radicalise. Le phénomène de polarisation ne fait que le montrer et redéfinit ce qui passait pour contre-nature comme inhérent à la nature des relations collectives.

[29]

## VI

Dans les chapitres qui suivent, nous allons proposer une théorie des décisions amenant au consensus. Nous garderons, certes, le premier postulat concernant leur rationalité, en le nuancant quelque peu. Nous mettrons notamment en relief les règles du dialogue et de l'interaction en tant que véhicules du choix, plus importants que le volume de connaissances des participants. Autrement dit, l'accent se déplacera de la compétence des individus vers leurs relations en groupe. Nous adopterons d'autre part un second postulat qui s'énonce : le consensus s'établit d'ordinaire, si rien n'entrave les débats et les échanges, sur une des positions extrêmes préférées du groupe. Celui-ci est moins enclin que les individus à tempérer les conflits, à éviter les différences, et plus disposé à prêter aux critiques et aux divers points de vue exprimés l'attention qu'ils exigent.

Pour mieux nous faire comprendre, prenons un exemple. Quelques experts et hommes politiques affirment qu'un accord s'obtient à condition d'exclure les partisans de points de vue extrêmes. Le Premier ministre hongrois se prononçait sur les chances d'entente entre le Parti communiste et l'opposition en ces termes : « Il y a des différences mais pas d'opposition. Je mets à part les extrémistes des deux bords, ceux de droite qui veulent supprimer complètement la propriété d'État et ceux de gauche qui envisagent de supprimer toute propriété privée. Avec les autres je crois qu'il est possible de trouver des points d'entente. »<sup>2</sup> Il admet ainsi implicitement qu'on limite le dialogue et la participation à une partie de la société. Or nous tenons à envisager le cas général où les extrémistes sont inclus, et où les limites de la société sont l'objet du débat, non sa condition. De la sorte, on em-

---

<sup>2</sup> *Le Monde*, février 1988.

brasse une gamme plus étendue de situations, au lieu de s'en tenir à celles, fort particulières, de l'équilibre et de l'harmonie préalables que suppose l'*averaging*.

Mais le point essentiel est que le nouveau postulat ainsi conçu [30] inverse notre vision du rôle dévolu au consensus. Jusqu'ici, on a surtout insisté sur sa fonction de remède aux défaillances de la connaissance, en l'érigant en moyen d'éviter ou de résoudre les conflits lorsque aucun calcul, aucune expérience n'est possible. Tant qu'il a pour optimum le compromis, il s'exprime par le plus petit dénominateur commun entre les avis exprimés, chacun ayant un peu raison et un peu tort, et il reflète le contraste entre idées et intérêts opposés sans les modifier. Donc le statu quo. Avant même de négocier, on sait ce qu'il sera, et la négociation laisse les choses en l'état. Un bon exemple nous en est fourni par la coalition entre partis, en Italie ou en Allemagne, si nécessaire pour y former un gouvernement. Le programme sur lequel elle s'appuie comporte un mélange d'éléments contrastés, libéraux en économie, socialistes en matière de travail, chrétiens sur le plan scolaire, etc. Il leur permet de gérer ensemble les affaires sans pour autant rapprocher les partis ou les doctrines. Mais, on l'a observé depuis longtemps, ces genres de compromis interdisent de trancher et d'impulser le pays dans une direction précise. *Mutatis mutandis*, ces remarques sont valables pour n'importe quel groupe, parti ou collectivité.

Voici donc le point où la polarisation introduit une différence. Elle suggère le consensus comme un moyen, voire une méthode, de changer les normes et les règles de la vie collective. Il n'a pas pour fonction d'éliminer les tensions et de préserver l'équilibre entre les propositions antagoniques, mais au contraire de les laisser se modifier les unes par les autres avec le moins de virulence, jusqu'à ce qu'un élément commun s'en dégage. La discorde, loin d'être un raté ou une résistance, est, en l'occurrence, le levier le plus précieux du changement.

L'excellence de la démocratie moderne est d'avoir institutionnalisé le consensus dans plusieurs domaines. Vu sous cet angle, il effectue le contraire de ce qu'il signifie. Ainsi nous remarquons que les divers comités et commissions chargés d'établir des programmes de recherche, de fournir des règles d'éthique en matière d'avortement, greffes d'organes, euthanasie, etc., ont pour mission de s'entendre sur une solution à préconiser. Leur véritable mission consiste pourtant moins à réconcilier des points de vue opposés qu'à faire avancer la [31] réflexion, changer les attitudes et les règles invétérées, innover dans les moeurs et les idées d'un pu-

blic réticent. Ce genre d'innovation est d'autant plus inattendu, et même choquant, qu'il s'agit de discuter des dilemmes en principe sans issue, de faire un choix entre des possibilités a priori impossibles. D'ailleurs les personnes réunies autour d'une table ronde, sur un pied d'égalité, chargées de trouver un accord, sont des scientifiques, des représentants d'églises et de religion qui auraient naguère jugé une telle éventualité absurde.

Qu'il n'y ait plus désormais sur ces sujets d'autre issue que l'entente est quelque chose de neuf et de troublant, au point que personne ne s'étonne de la voir se faire sur une position extrême. Comme s'il y avait incompatibilité entre la recherche du juste milieu et la tentative de changer les croyances et les pratiques qui comptent aux yeux du public. Il semble bien que le rôle du consensus dans les sociétés modernes soit moins de mettre un terme aux incertitudes et aux tensions que de permettre aux mentalités d'évoluer, de transformer sans les briser normes et liens sociaux. Et, loin de stagner, de s'affadir en conformité, les sociétés se revigorent, en permanence.

C'est pourquoi le phénomène découvert il y a vingt ans nous montre les groupes changeant d'eux-mêmes, sans aucune intervention extérieure, leurs attitudes et leurs décisions. Il ouvrait sur une théorie de la créativité et de l'innovation telles qu'il faut les concevoir dans des collectivités en train de se faire. Parce qu'elle a été vérifiée à l'échelle des groupes restreints, certains voudraient l'y borner. Ce serait une erreur, analogue à celle qui limiterait la théorie de l'hypnose aux seules relations entre un médecin et son patient, en lui interdisant de nous éclairer sur les rapports d'un leader à la masse. Notre théorie explique les phénomènes décrits, sans restriction d'échelle, jusqu'à preuve du contraire. Elle prévoit des faits qui s'en déduisent et gardent une signification évidente pour la science politique, l'économie ou la sociologie, sans oublier les associations, commissions, jurys, conseils ou comités dont la pratique lui importe au plus haut point, si celle-ci y cherchait son inspiration. On discernera ainsi que les difficultés bien connues auxquelles se heurtent ces groupes sont dues aux postulats désuets qu'ils partagent et aux théories classiques qui les alimentent. Et [32] la meilleure façon de critiquer ces derniers est encore de proposer du neuf à la hauteur de l'ancien, pour le remplacer.

Nous exposerons les hypothèses de notre théorie de manière à les rendre intelligibles à tous ceux qu'elle concerne, sans oublier les spécialistes. Mais nous n'es-

pérons guère satisfaire tout le monde. En psychologie sociale, pas plus que dans d'autres sciences, les recherches n'emportent pas également l'adhésion qui varie selon les écoles et d'un continent à l'autre. Il peut arriver que les résultats d'un travail infirment ceux d'un autre. Et la certitude d'être démenties tôt ou tard donne à nos explications ce parfum d'éphémère propre à toute recherche scientifique. Si c'est un motif de s'interroger, ce ne doit pas être une raison de douter, encore moins un prétexte pour interpréter les faits à sa guise et sans rapport avec les notions d'origine. Cette mésaventure a plusieurs fois frappé les nôtres que, avec un sans-gêne étonnant, certains se sont arrogé le droit de traiter de manière arbitraire. C'est aussi pour restaurer la vérité dans la mesure du possible et pallier la dispersion des faits, en les ramenant à leur théorie propre, que nous avons écrit ce livre.

Il s'agit, on le verra, d'une théorie cohérente, étayée par une longue chaîne de conjectures sur la vie psychique des groupes et qui résiste à l'épreuve de la réalité. Sur beaucoup de faits qui étaient considérés comme allant de soi, elle projette un nouvel éclairage - démarche essentielle pour qui veut s'émanciper de la dépendance du familier. D'ailleurs une histoire complète des décisions amenant au consensus, dans différentes sociétés et à diverses époques, aurait le plus haut intérêt pour la science sociale. Si, malgré les difficultés d'une pareille entreprise, la coopération loyale de nombreux chercheurs en venait à bout, la confrontation des faits recueillis, relatifs aux situations les plus variées, illuminerait nombre d'idées générales propres à faire du consensus comparé l'objet d'une science à part, et des plus utiles.

[33]

Dissensions et consensus.  
Une théorie générale des décisions collectives.

# Chapitre 1

---

## À quoi servent les groupes ?

### Les raisons de la question

[Retour au sommaire](#)

Un bref résumé préliminaire de la théorie des décisions en vue du consensus, qui sera élaborée au cours des chapitres suivants, aidera le lecteur à ce stade, même s'il ne lui apporte pas toute la clarté souhaitable. Les notions mises en avant seront, elles aussi, mieux définies et précisées par la suite, dans la mesure du possible. Dans ce résumé, nous supposerons que le contenu des décisions, les relations dans et entre les groupes, leurs règles et autres facteurs sont constants. Ceci dans le but de simplifier l'exposé, une facilité dont nous serons obligés de nous dispenser plus tard.

Voici donc la ligne générale de notre théorie. Comment expliquer que le groupe se mette d'accord sur une position extrême ? De quelle façon interpréter qu'il choisit un des deux extrêmes possibles, et ce spontanément, sans aucune contrainte extérieure ? Ce qui caractérise la situation où l'on prend la décision est que plusieurs individus se trouvent réunis, et leur présence ensemble rehausse l'importance du problème aux yeux de chacun. En le discutant, on lui ajoute un supplément de sens, on accentue les côtés communs aussi bien que les contrastes.

Mais surtout la psychologie des individus et des groupes est telle que, lorsque les échanges d'informations et d'arguments, les [34] débats sur un sujet qui leur importe deviennent intenses, l'implication ou l'engagement collectifs (termes que nous jugeons équivalents) croissent également. À vrai dire, plus on est impliqué, plus une relation, un problème qui étaient presque indifférents deviennent significatifs ou pertinents pour ceux qui en discutent. Cette disproportion aux yeux de l'observateur externe entre l'enjeu objectif et l'importance qu'y attachent les participants se manifeste dans de nombreux groupes dont les membres ont, au début, des croyances différentes. Une rivalité née de la familiarité y accompagne la quête d'un accord, chacun ayant à coeur que cet accord soit solide. Jurys, comités de promotion ou d'allocation de ressources, commissions parlementaires : voilà quelques-unes des assemblées qui viennent à l'esprit. Leurs délibérations peuvent être intenses et même tumultueuses, bien que les motifs puissent en sembler parfois triviaux, voire obscurs, si ce n'était le degré auquel se sentent engagés les participants. Par la même occasion, on le suppose, de telles délibérations mettent en relief des normes et des attitudes auxquelles tous sont attachés.

Quoi qu'il en soit, on fait l'hypothèse qu'une implication collective entraîne les individus et les groupes dans la direction de leurs normes, attitudes, etc., initiales, donc vers plus de clémence, plus de pacifisme, par exemple, si ceux-ci prédominent parmi eux. Si l'on veut comprendre pourquoi les choses se passent ainsi, il suffit de reconnaître qu'au cours de la discussion les valeurs sont concernées et l'attention de chacun se concentre sur une gamme plus limitée d'arguments et d'informations à leur propos. En outre les arguments et informations qui étayaient ces valeurs ont plus de chances de circuler et d'être discutés. Autrement dit, les arguments proches des valeurs dominantes parmi les membres d'un groupe sont collectifs et les autres plus ou moins individuels. Le débat permet de les reconnaître et de faire le tri. Ceci sous-entend que les attitudes, normes, etc., partagées préfigurent la forme de l'entente et du même coup celle de l'implication mutuelle qui en résulte au cours de la discussion.

Ainsi, étant donné la propension à vaincre le désaccord et le degré d'implication collective, il y aura une seule décision menant au consensus compatible avec ces attitudes, ces normes : celle qui est [35] proche de la position dominante. Il ne s'agit donc pas d'un mouvement qui *s'écarte* de la moyenne, ce qu'est l'extrémisme, mais d'un mouvement *vers* une valeur prééminente, ce qu'est la polarisation.

C'est pourquoi il ne faut pas croire qu'on a expliqué la polarisation lorsqu'on a expliqué l'extrémisme, ni les confondre comme on le fait en pratique. Toute réponse extrême, dans une société, n'est pas synonyme d'extrémisme. Si ni l'un ni l'autre n'est possible, alors la décision vers le consensus tendra au compromis. Que personne ou presque ne se sente davantage impliqué par ses relations avec les autres, par les discussions avec eux, qu'il ne l'est seul, suffit à produire cet effet. Dans ce cas, on se met d'accord pour composer, c'est-à-dire éviter le désaccord, suspendre le différend sans qu'il ait été réglé dans l'esprit de chacun. Cette décision amenant au consensus, dont la théorie classique a fait un modèle, est optimale, puisque nul ne cède plus que son voisin. Elle convient à un groupe dont les membres n'ont pas de convictions, de préférences nettes. Mais elle n'est possible qu'en l'absence de différences profondes, là où les débats sont limités de manière volontaire, afin que nul ne s'engage trop et ne fasse du problème à débattre sa passion. On répète souvent que les décisions prises à froid, dans le calme et le détachement, sont meilleures, ce qui n'est pas prouvé. Elles sont surtout plus prudentes, ce qui peut avoir tantôt des avantages et tantôt des inconvénients.

Ce résumé montre clairement que la théorie de l'implication collective conçoit la décision menant au consensus comme ayant lieu dans un entourage où les membres du groupe participent et prennent parti, bien plus que dans un entourage où, comme on l'affirme souvent, ils « peuvent s'informer des choix ou des opinions d'autrui » (Pruitt, 1971, p. 355). Leur entente repose bien plus sur la force des débats et des arguments qui mettent en relief la hiérarchie des valeurs que sur l'information qu'ils en retirent en regardant ou écoutant les autres. Bref, la décision se prend dans un entourage où les personnes deviennent ensemble des acteurs effectifs au lieu de rester des observateurs détachés. Certes, la remarque est banale, mais les conséquences vont bien au-delà du point de vue pratique, comme on le verra par la suite.

[36] Ce qui caractérise la théorie, la condition sine qua non de ses explications, c'est, vous vous en êtes aperçu, de considérer chaque démarche conduisant au consensus comme une étape d'un phénomène collectif. À l'évidence, celui-ci a des propriétés autonomes, et il est hors de question de vouloir le composer par une superposition ou une mosaïque faite d'éléments individuels. Rien n'interdit de le tenter, sinon le respect que nous devons aux propriétés du réel. Car il s'agit d'une classe de faits qui supposent, un peu partout, l'effort orchestré de tous pour



apparaître et survivre. Ainsi les langues, les coutumes, les règles de vie, les lois, les croyances religieuses, le droit, les théories scientifiques, etc., dont la valeur dépend uniquement de l'usage et du consensus du plus grand nombre. Nul ne peut les organiser, ni les modifier de son propre chef sans avoir passé un contrat avec les autres membres de la collectivité. Ce que de Saussure écrivait de la langue s'applique à tous ces exemples : « La collectivité est nécessaire pour établir des valeurs dont l'unique occasion d'être est dans l'usage et le consentement général : l'individu à lui seul est incapable d'en fixer aucune » (1972, p. 147). Voilà qui est encore plus vrai à propos des décisions en vue du consensus qui sous-tendent continuellement cette classe de faits.

Ceci entraîne une série de bévues, dont la moindre n'est pas le peu d'estime dans lequel on tient les choix faits en groupes restreints ou en masse. Mais la difficulté la plus évidente est que les hypothèses déduites de la théorie, et vérifiées par de nombreuses expériences, sont impossibles, si on s'en tient à la conception qui prévaut. Selon celle-ci, il nous faut chercher des hypothèses qui rendent compte du phénomène collectif à partir de la seule connaissance des réactions et des pensées des individus. Or une telle exigence est contradictoire en bonne logique, vu l'impossibilité d'isoler de facto une réaction ou une pensée de ce genre qui ait un sens. C'est ce qu'oublient beaucoup de gens qui ne s'aperçoivent pas qu'ils surmontent la contradiction en les séparant de manière artificielle. Cependant le plus grave est d'imputer aux groupes des effets qu'en réalité ceux-ci empêcheraient de se produire et qui, à la lumière de cette conception, devraient être tout à l'opposé. Puisqu'on les tient en si piètre estime et qu'ils peuvent justifier des [37] résultats contraires, il semble utile de ne pas avancer sans avoir quelque peu éclairé la question : à quoi servent les groupes ? Ne serait-ce que parce que, en psychologie sociale surtout, on paraît avoir des idées arrêtées sur ce à quoi servent les individus.

## Les individus et les groupes

### I

[Retour au sommaire](#)

On sait que l'individu ne se comporte pas dans une foule comme il le ferait s'il était seul. En principe, il devrait toujours se conduire selon la raison, choisir ce qui lui convient après mûre réflexion et agir en pleine connaissance de cause. Et il ne devrait accepter les opinions d'autrui qu'à bon escient, après les avoir passées au crible, pesé le pour et le contre sans tenir compte de l'autorité ou du nombre. Or l'observation montrerait que ce n'est plus vrai dès qu'il se trouve en compagnie de collègues ou de proches, dans une réunion professionnelle, une réunion de parti ou d'Église, et ainsi de suite. Chaque individu accepte sans difficulté l'opinion des autres. Il ne peut ni agir ni faire un pas sans se rapporter à leur modèle, même si sa conscience le réproouve et si ses intérêts s'y opposent. Tout se passe comme s'il avait changé, et était devenu quelqu'un de différent. Mais quels sont les effets de cette métamorphose ? Pourquoi les individus ensemble sont-ils tout autres qu'ils ne seraient isolément, au point qu'on ne saurait prévoir leurs réactions une fois plongés dans une foule, une réunion politique, etc. ? Telle est l'énigme qui n'a pas fini d'étonner depuis l'origine de nos sciences de l'homme.

L'idée que les hommes une fois réunis sont dépouillés de leurs qualités est fondamentale à la conception standard qui en propose une solution largement partagée. Depuis la psychologie des masses qui l'a formulée, suivant cette conception, le niveau d'intelligence et de réaction d'un groupe se situe à la moyenne ou, la plupart du temps, en dessous. Elle s'inspire de l'axiome de la marine : de même qu'un [38] convoi naval avance à l'allure du navire le plus lent, de même un groupe est contraint de marcher au rythme de l'individu le plus ignorant. Il y a lieu de dire que les pensées et les actes, loin de s'améliorer lorsqu'ils s'additionnent, tendent vers la médiocrité. L'ensemble des individus réussissent moins bien que séparément, quelle que soit leur éducation ou leur richesse. Ils s'empêchent mutuellement de donner le meilleur d'eux-mêmes. Ce qui est commun à tous se mesure

donc à l'aune de ceux qui sont le moins bien pourvus en intelligence ou force de caractère. À tel point que les groupes restreints, comme les masses humaines, sont moins créateurs et à coup sûr moins efficaces (Tarde, 1910 ; Freud, 1981).

Tous les peuples ont pensé de même, déposant dans le trésor de la mémoire collective proverbes, observations, maximes qui vont tous dans ce sens. Un député socialiste déclare, à propos de la Lettre aux Français rédigée par François Mitterrand à l'occasion de l'élection à la présidence : « Le style en sera plus agréable, car une plume personnelle est toujours meilleure qu'une plume collective. »<sup>3</sup> Il se réfère à la même évidence que l'économiste von Hayek écrivant : « Comme le sait toute personne qui a l'expérience du travail en comité, sa fécondité est limitée à ce que le meilleur esprit parmi ses membres peut maîtriser ; si les résultats de la discussion ne sont pas finalement transformés en un ensemble cohérent par un esprit individuel, ils ont des chances d'être inférieurs à ce qu'aurait produit sans aide un esprit unique » (1986, p. 140).

Sans doute tenons-nous là quelques échantillons d'un long catalogue de lieux communs. Mais l'idée sous-jacente ressort avec force : en société, nous faisons du moins avec du plus. Nous gaspillons intelligence et talents pour aboutir à des solutions peu originales, voire incorrectes. La psychologie des foules a changé ce catalogue en une théorie expliquant cette déperdition comme un phénomène propre à la société de masse. Comment se fait-il qu'une personne normale soit prise dans l'engrenage de l'action et l'uniformité du nombre au point [39] de renoncer à ce qui fait sa singularité ? Eh bien, la réponse est que l'individu, au sein de la masse humaine, comme dans n'importe quel groupe, subit une hypnose. Il effectue ce qu'on lui demande sans s'en rendre compte, ni pouvoir réagir à la contagion des pensées et des sentiments qui proviennent des autres. Une sorte d'unité mentale se forme qui le dépasse, le protège contre le doute, ôte l'aiguillon du scrupule et nivelle les individus en accentuant les qualités communes aux dépens des qualités propres. Mais si les facultés mentales sont mises en veilleuse, les réactions émotionnelles sont exacerbées. Les foules « vont tout de suite aux extrêmes » (Le Bon, 1963, p. 25) de la violence et de la panique, de l'excitation et de la dépression.

---

<sup>3</sup> *Le Figaro*, 30 mars 1988.

De là vient que les hommes y apparaissent comme ayant perdu la raison, immodérés en tout et ne se contrôlant en rien. On voit ainsi qu'en situation collective les moyens de l'intelligence sont inhibés, ceux de l'affectivité exagérés. Quoiqu'elles paraissent aujourd'hui plutôt désuètes, ces explications ont connu un succès considérable (Moscovici, 1981 et 1985). La psychologie des foules les associe pour dessiner une conception des relations entre les individus et les groupes dans une société de masse. C'est pourquoi nous les évoquons ici. Mais surtout nous désirons montrer jusqu'à quel point la psychologie sociale, dans sa version contemporaine, reste fidèle à cette conception, aux évidences qu'elle présuppose, bref à presque tout, sauf aux explications. Il est intéressant de le constater par le détail, ce qui nous retiendra plus longuement.

## II

Soyons donc plus explicites. À l'arrière-plan d'un grand nombre d'études et de théories de la psychologie sociale se trouve la conviction qu'il n'y a pas de raisons suffisantes de se réunir et de s'associer. Non que ce soit déplaisant, mais c'est inefficace. Tel serait du moins l'enseignement de dizaines d'années de recherches qui s'en sont inspirées pour savoir comment plusieurs cerveaux diffèrent d'un seul. Et surtout pourquoi, sur le plan pratique, la performance des groupes est [40] inférieure à celle des individus qui les composent. Imaginons une tâche de résolution d'un problème mathématique, esthétique ou social. Elle comporte une solution correcte, et d'habitude on compare les résultats obtenus par un groupe de quatre ou cinq personnes travaillant ensemble à ceux d'individus en nombre égal travaillant chacun séparément. Une comparaison plus décisive est de savoir si la solution du groupe est supérieure ou non à celle du meilleur membre du groupe. Si l'on parcourt un certain nombre de résultats, un fait typique ressort : le groupe trouve beaucoup plus de solutions que les individus. Cependant il est moins efficace qu'il ne le serait si l'on associait les performances de ses membres pris séparément. Donc il aurait plus d'intérêt à les laisser travailler seuls qu'à les rassembler pour collaborer à la même tâche, comme on le fait sur une chaîne d'assemblage, dans une équipe ou un comité.

On estime généralement que cette moindre efficacité est due soit à une inhibition par les autres, soit à un sous-emploi de la capacité personnelle en leur présence. C'est précisément ce qu'observent Davis et Restle (1963) qui proposent comme tâche une série de problèmes qui doivent être résolus par étapes et ne peuvent faire l'objet d'une division du travail. Leurs groupes, certes, ont résolu plus de problèmes que le nombre équivalent d'individus travaillant dans des pièces séparées. Mais il leur a fallu plus de temps, sans qu'ils découvrent de meilleures solutions.

Quelques années plus tôt, McCurdy et Lambert (1952) ont simulé au laboratoire une situation rappelant la chaîne d'assemblage d'une usine d'automobiles, où l'erreur commise par un membre entraîne l'échec du groupe. En comparant les performances du groupe à celles des individus, ils observent que ces derniers réussissent mieux que les premiers. Cela viendrait de la plus grande probabilité pour les groupes de comprendre au moins un membre qui commet une erreur. Ils résolvent le problème plus vite que les individus, mais peu de groupes y arrivent. Dans la même veine, Taylor, Berry et Block (1958) s'attaquent à la créativité par la méthode bien connue du *brain-storming*. Celui-ci permet un échange sans entraves et sans critique entre les membres du groupe, il encourage l'association débridée des idées. Ces [41] chercheurs opposent donc des groupes réels de *brain-storming* de quatre personnes à des groupes fictifs comportant le même nombre de participants qui travaillent isolément. Ils leur demandent de trouver autant de réponses que possible à une question telle que, par exemple, les avantages ou les inconvénients pratiques qui se présenteraient si chaque personne née après une certaine date avait un second pouce à chaque main opposé à celui qui s'y trouve. Comme on peut s'y attendre, les groupes de *brain-storming* proposent plus de réponses et de meilleure qualité que l'individu moyen répondant seul. Il y a en effet quatre cerveaux pour découvrir une solution. En face, les groupes fictifs composés de manière artificielle sont faits en additionnant au hasard les réponses de quatre personnes qui n'ont pas travaillé ensemble. Ceux-ci imaginent plus de solutions et de meilleure qualité.

Quelques expériences, plus rares (Shaw, 1932 ; Einhorn et al., 1977) ont cherché et montré qu'au contraire les groupes sont à tous égards supérieurs aux individus. Il est frappant qu'on se soit évertué, au lieu d'en approfondir les causes, à en démentir les effets. Marquart (1955), comme Lorge et Solomon (1955), a fait va-

loir que cette supériorité n'est pas due au mode de travail et d'échange particulier à la situation collective mais au fait que, parmi les participants, se trouvent des individus plus capables. Tout dépend, en définitive, de la qualité des personnes réunies et non pas de la manière dont ils se réunissent et coopèrent à la tâche proposée.

Une conclusion revient à ce propos comme un véritable leitmotiv : les groupes sont moins efficaces que les individus dans la solution des problèmes. Comme l'a annoncé Allport il y a longtemps, « l'influence sociale s'est avérée améliorer la quantité mais non la qualité de la performance intellectuelle » (Allport, 1924, p. 18). Bref nous raisonnons davantage ensemble que seuls, mais moins bien. Moins bien sans doute et aussi moins audacieusement. Pour étayer cette déduction, Barnlund (1959), un autre psychologue social américain, a imaginé une série d'expériences où les participants ont à choisir entre plusieurs conclusions pour une série de syllogismes logiques. Chaque syllogisme est composé de façon à ce que soit la prémisse, soit la conclusion ait un sens politique ou affectif. Par exemple une solution d'un syllogisme [42] est : « ... donc certains communistes sont des républicains conservateurs. » Au début, chaque personne, travaillant seule, a associé une conclusion de ce genre à la liste des trente syllogismes qu'elle reçoit. Puis, huit semaines plus tard, on réunit en plusieurs groupes homogènes les mêmes personnes et on leur demande de résoudre une deuxième série de syllogismes analogues. Qu'observe-t-on ? En tant que membres d'un groupe, les mêmes individus témoignent de prudence dans leurs choix améliorés. Selon l'auteur de l'expérience, ils considèrent « une plus large gamme d'idées, se livrent à une réflexion plus attentive et examinent les conclusions de façon plus critique ». Fait relevé aussi dans une étude de Zander et Medow (1963) : travaillant en groupe, les individus rabattent plus souvent de leurs prétentions à la suite d'un échec inattendu que ceux travaillant seuls.

Le tableau brossé par ce petit échantillon de recherches comporte de nombreuses nuances, et prétendre qu'elles sont toutes de la même couleur serait oublier ce que chacune apporte en particulier. La réserve s'impose, aussi longtemps qu'aucune ne tranche sur les autres définitivement. Cependant une tendance prédomine à tenir pour acquis que les inconvénients du groupe l'emportent sur ses avantages. Les qualités des individus en matière d'intelligence, de créativité semblent perdre de leur énergie et originalité. Pour dire les choses crûment, en termes

de coûts et de bénéfiques, on gagne plus à faire travailler les gens séparément qu'ensemble. Cette conviction reposant sur des évidences dont on connaît l'origine est si répandue en psychologie sociale que toute pensée collective est jugée dégradée et appauvrie par rapport à la pensée individuelle. On la décrit, plus souvent qu'on ne le voudrait, comme un enchaînement de vagues préjugés, stéréotypes et partis pris. Elle raisonne sur les questions sociales d'importance - l'éducation, la guerre, la paix, la peine de mort, etc. - en fonction de cas particuliers, images, slogans auxquels on réagit plus qu'on ne réfléchit. Lorsqu'on fournit des connaissances sur la base desquelles répondre à ces questions, elles sont ignorées, ou déformées, ou réduites à quelques exemples de valeur douteuse qui frappent l'esprit plus qu'ils ne l'ouvrent. La pensée collective est donc une sorte de copie maladroitement de la pensée individuelle, exécutée par des plagiaires dépourvus de toute imagination, qui éteignent les [43] couleurs et effacent les formes de l'original sous une couche de vernis de logique et d'heuristique de plus en plus grossière.

En vérité, cette conception de la pensée et de l'homme dans la société de masse continue à prédominer. Sous un certain angle, elle est même poussée plus loin. Puisque nombre de théories et d'expériences (Jones et Gérard, 1967) peuvent toujours la compléter, en racheter les défaillances dans des termes qui rappellent l'hypnotisé de Le Bon et le somnambule de Tarde. Par exemple un excellent manuel, exposant les études récentes sur la cognition sociale, résume leur optique commune en ces termes : « La conception qui domine plus ou moins dans ce secteur... est le point de vue de l'avare sur le plan cognitif. C'est-à-dire que l'observateur social compromet souvent la procédure approfondie, logique, correcte eu égard aux normes, qu'appliquerait le savant naïf » (Fiske et Taylor, 1986, p. 418). *Avare sur le plan cognitif*, voilà une trouvaille pour décrire cet homme du commun ayant « un mépris maniaque de la réalité extérieure. Ce fanatique ne semble agir que motivé par les fictions commodes qu'il ou elle trouve à sa portée (id., p. 415).

À coup sûr, l'expression s'intègre mieux à notre vocabulaire que celle, éculée, d'homme-masse. Toutefois l'identité subsiste entre les types humains auxquels on se réfère et la vision des effets du collectif qui entraîne l'individuel vers le bas. Si le point de vue traditionnel s'énonce en ces termes, nous n'avons pas grand-chose à objecter aux expériences qui l'illustrent et aux conclusions qu'on en tire. À

condition de les dépouiller de leur caractère exclusif, en reconnaissant que les faits dépendent d'un tel point de vue, et aussi leur interprétation.

## La propension humaine fondamentale au compromis

### I

[Retour au sommaire](#)

Tournons-nous maintenant vers la question connexe. Pour quelle raison les individus participant à une décision, à la solution d'un problème ont-ils le souci d'éviter d'en faire de trop, pourquoi [44] recherchent-ils le juste milieu ? Chacun ne devrait-il pas avoir à cœur de se surpasser en présence de proches, au sein d'une équipe, avec ses collègues, etc. ? Or tout se passe comme si cette présence avait au contraire pour effet de limer la pointe de notre intelligence et de nos sentiments. On pourrait même dire que, jusqu'à une date récente, on y a vu l'effet social par excellence : nous détourner des excès et nous tourner vers la mesure. Il n'est pas étonnant que ce soit un des premiers à avoir été vérifié en psychologie sociale et regardé comme une donnée classique. On se rappelle à ce propos les expériences de Moede (1920) en Allemagne.

Des sujets sont soumis à des stimulations auditives d'intensité variable, d'abord en situation individuelle, puis en situation de groupe ou toutefois ils ne peuvent communiquer entre eux. On détermine ainsi pour chaque sujet un seuil perceptif dans les deux situations. De plus, on fait varier la taille du groupe qui est de deux, puis trois, puis six, puis huit sujets. Ceci sert évidemment à tester l'impact de la taille du groupe, le cas échéant, sur la performance individuelle. Les résultats obtenus montrent que, dans la situation de groupe, les jugements individuels se rapprochent les uns des autres. De plus, l'impact de la taille du groupe se marque par une ressemblance des jugements d'autant plus étroite que le groupe est plus nombreux. Ceci s'expliquerait par l'influence variable que le groupe exerce sur ses différents membres. Ceux qui ont porté un meilleur jugement en situation individuelle font moins bien quand ils sont en groupe. Au contraire, ceux qui



étaient moins bons isolés deviennent meilleurs en groupe. À croire que, sans s'en rendre compte, chaque sujet s'ajuste à l'autre pour ne pas le dépasser ni être dépassé par lui. Et ainsi le résultat global s'équilibre autour de la moyenne.

Ce qui les pousse à agir de la sorte est la crainte de se singulariser. À peu près comme dans les cas où les individus se sentent ridicules et embarrassés en présence des autres et n'osent pas être eux-mêmes, faire un geste hardi, prononcer une parole audacieuse. Un geste, une idée, une parole tenus pour extrêmes risquent de susciter une évaluation négative. Allport (1924) confirme à plusieurs reprises cette propension au compromis des individus réunis à d'autres individus. [45] Et, avec l'audace propre aux grands esprits théoriques, il n'y voit pas seulement un fait, mais le fondement même de notre psychologie sociale. « Il y a, écrit-il, une tendance humaine fondamentale à tempérer ses opinions et sa conduite par déférence pour les opinions et la conduite des autres. L'apprentissage précoce et les contacts sociaux nous éduquent dans le sens de l'évitement des extrêmes de toutes sortes, qu'il s'agisse de l'habillement, des manières ou des croyances. Cette tendance est tellement fondamentale que nous en avons rarement conscience. Cependant, nous y souscrivons souvent, si ce n'est toujours » (1924, p. 278). Comment en rendre compte, sinon par l'obéissance et la conformité aux normes établies ? Par la crainte ensuite de dévier qui amène à se demander : « Est-ce que je ne vais pas trop loin ? Ne suis-je pas trop éloigné des autres ? » La croyance que son jugement risque plus de différer de celui de ses amis, compatriotes, etc., si on va trop loin que si on ne va pas assez loin incline à la prudence. En somme, penser ou choisir avec les autres, c'est se soumettre à leur étalon.

À coup sûr, c'est cette tendance que veut mettre en évidence Sherif dans les études déjà mentionnées. C'est toujours elle que l'on retrouve dans les très nombreux travaux de ceux qui ont cherché à savoir comment les individus coopèrent pour prendre une décision, résoudre un problème, et s'ils réussissent mieux ensemble qu'isolés. Kelley et Thibaut ont résumé les observations en peu de mots dans un chapitre classique : « Tout en réagissant avec d'autres individus, l'individu réagit envers eux... en tempérant son jugement, de façon à éviter la possibilité de différer excessivement des autres » (1954, p. 769). En l'espace de trente ans, la propension au compromis est devenue non seulement un postulat de la théorie mais aussi un fait d'expérience inhérent à la sociabilité dans quelque domaine qu'on la regarde. Elle émousse les différences, réprime les excès d'intérêts ou

d'idées, décourage les excentricités de conduite, bref assure une vie en commun sans heurts. Il faut plus d'énergie pour laisser libre cours aux forces d'une collectivité et vaincre son inertie que pour les dompter une à une dans un carcan uniforme.

[46]

## II

Il est plus prudent, on le sait, d'interpréter le sens réel d'un fait d'après les théories qu'en se fondant sur les résultats précis qui ont précédé ces théories ou qui les ont confirmées ex post. Or, en examinant les théories elles-mêmes, détachées de leurs preuves prétendues, on relève que le désir de ressembler à autrui et la conformité rendent compte de tout. Songeons par exemple à une situation où risque de se produire un conflit ou un désaccord. Il est imputé à l'existence d'un individu ou d'une minorité extrémiste, donc déviant. Voilà pourquoi on voit naître aussitôt des pressions chez tous, y compris cet individu déviant ou cette minorité extrémiste, pour qu'ils se rétractent, et dans la majorité pour les obliger à se rapprocher d'elle. Faute de quoi on les rejette. C'est plus qu'une revanche et un règlement de comptes, c'est une mission d'intégration sociale.

En général, on apprécie ceux qui jouent le jeu de l'équipe, on exclut ceux qui le refusent pour jouer leur propre jeu. Stanley Schachter l'a illustré dans une expérience connue (1951). Rappelons-la en quelques mots. Chaque groupe était invité à discuter le cas d'un jeune délinquant, Johnny Rocco. Au préalable, on donnait à lire à chaque membre l'histoire de ce jeune garçon. Après cette lecture, le groupe se réunit pour en débattre et suggérer un traitement en choisissant celui qu'il juge approprié sur une échelle graduée qui va de « très bénin » à « très sévère ». Il s'agit donc pour les participants de prendre une décision en commun comme le ferait un comité ou un jury. Un groupe type se compose de neuf membres : six sont de vrais étudiants, les trois autres des compères de l'expérimentateur appointés pour cela. Les compères jouent successivement les trois rôles qu'ils ont soigneusement répétés avant la discussion : le *modéré* (*modal*) qui prend une position conforme à la moyenne des positions des vrais étudiants ; le *déviant* (*deviate*) qui prend une position diamétralement opposée à l'orientation générale du grou-

pe ; enfin *l'opportuniste (slider)* dont la position initiale est analogue à celle du déviant mais qui, au cours de la discussion, glisse peu à peu vers une position modérée, conformiste.

Visiblement des pressions s'exercent sur le déviant, pour l'inciter à [47] revenir à une position modérée, d'où le nombre de communications qui lui sont adressées. Et la récompense conférée, l'estime de ses proches, des autres participants, fait qu'on leur résiste peu ou pas du tout, même si on a la vérité de son côté. Nous le constatons : dans ces groupes, la personne la plus estimée est le modéré et on la préfère au déviant. Dans la vie courante, on suit les mêmes conseils de confort psychique que dans le monde des affaires dépeint par Keynes : « En fin de compte, c'est l'investisseur à long terme, celui qui défend le mieux l'intérêt public, qui récolte en pratique le plus de critiques, partout où les fonds investis sont gérés par des comités, ou des conseils d'administration, ou des banques. Car par essence son comportement devrait être celui d'un décideur, ennemi des conventions, et téméraire aux yeux de l'homme moyen. S'il réussit, cela ne fait que confirmer la croyance générale à sa témérité ; et si à court terme il rencontre des échecs, ce qui est fort probable, on le jugera sans bienveillance. La sagesse du monde nous enseigne que l'on s'acquiert une meilleure réputation à échouer selon les règles qu'à réussir en dehors des règles » (1964, p. 158).

Cette remarque s'est trouvée confirmée à plusieurs reprises au laboratoire. On y a vu des étudiants, sans doute brillants par ailleurs, suivre la majorité en sachant qu'ils perdaient, au lieu de suivre leur propre jugement et de gagner (Deutsch et Gerard, 1955). Il n'y a donc rien de surprenant que les forces de la vie sociale soient partagées. D'une part, les pressions à l'uniformité décrites par Festinger (1950) assurent la cohérence et la solidarité des groupes. Elles se reconnaissent à la similitude des pensées, à la modération des conduites et à l'envie d'être comme les autres, la quintessence de toutes les autres envies. Pour ce faire, il faut suivre la logique exprimée par Henry Simon : « À maints égards il est commode de décrire un groupe comme si c'était un agrégat que l'on peut caractériser en se contentant de faire la moyenne ou la somme des caractéristiques individuelles de tous ses membres... De nombreuses propositions que Festinger a énoncées pour les groupes de pression appartiennent au premier type ; elles s'occupent entièrement d'aspects du comportement du groupe qui peuvent être traités comme la moyenne des agrégats représentant le [48] groupe dans son entier » (1957, p.

131). Sans être tout à fait exacte, la remarque est suffisamment justifiée pour étayer ce point de vue.

D'autre part, les impulsions vers la déviance, les comportements atypiques, les réactions excessives paraissent être des signes d'individualité par contraste. Mais d'une individualité inadaptée, perturbée et en définitive asociale. Rien n'est plus significatif de ce point de vue que le grand nombre de recherches qui rangent l'extrémisme parmi les symptômes de pathologie. Et ainsi frappent de discrédit quiconque ne peut y renoncer pour se rallier au compromis de manière logique et convaincante. Au demeurant, il est naturel qu'Allport déjà se demande pourquoi les individus expriment des opinions atypiques. Bien entendu, il constate qu'ils sont plus certains et plus confiants dans ce qu'ils pensent (Allport et Hartman, 1925). Et suggère néanmoins que de telles opinions s'écartent de la moyenne et de la norme parce qu'elles sont déterminées par des émotions plutôt que par la raison. Une interprétation reprise sans doute à la psychologie des masses. En y mêlant ensuite une psychanalyse fruste, d'autres auteurs continuent cette ligne d'enquête en cherchant à montrer que l'intolérance, l'ambiguïté, la rigidité et diverses formes de frustration conduisent les personnes à adopter des réponses extrêmes. L'anxiété et la névrose y contribuent. Dans une étude très fouillée, portant sur une population étendue, en Égypte, on a montré que les adolescents, les chrétiens, minoritaires dans ce pays, les femmes et la petite bourgeoisie font plus de choix extrêmes que les adultes, les musulmans, les hommes et la grande bourgeoisie (Soueif, 1958). En d'autres mots, un certain degré d'inadaptation expliquerait cet écart par rapport à la ligne médiane choisie par la majorité.

Dans le même esprit, une autre étude compare des individus normaux et des individus qualifiés d'anormaux selon des questionnaires de motivation, d'anxiété, de dogmatisme, etc. (Brenkelman, 1960). Comme il fallait s'y attendre, la corrélation entre l'ensemble des réponses extrêmes et la rigidité est significative. Et la rigidité, étant, à son tour, rattachée aux facteurs d'anxiété et de névrose, suggère, sans le prouver, que les personnalités rigides seraient aussi celles qui jugent tout noir ou tout blanc. Une autre expérience va encore plus loin, en [49] comparant, sur une échelle, les jugements des groupes inadaptés (schizophrènes, femmes inadaptées, enfants hospitalisés) et des groupes adaptés (hommes normaux, femmes adaptées, enfants en bonne santé). On suppose que les premiers utiliseront plus

souvent les points extrêmes que les seconds, et vice versa pour les points moyens. C'est bien ce qui semble être observé dans l'ensemble (Zax et al., 1964).

Mettant à profit une abondante batterie de tests, étude après étude montre combien les attitudes et les jugements extrêmes sont liés à la névrose, à la déviance, au désir de certitude. Ou encore à ces pathologies sociales que sont l'autoritarisme et le dogmatisme, faisant apparaître, toujours par contraste, la conformité et la modération comme des indices de santé sociale. On comprend que ce point de vue, mené jusqu'à l'excès et à la banalité d'une idée reçue, ait suscité la remarque critique de Shérif qui écrit pour le regretter : « Une situation extrême est souvent assimilée dans notre pays à un symptôme de pathologie » (1967, p. 119). La remarque est peut-être partielle, les États-Unis n'étant pas le seul pays où l'on pense que le sens de la mesure est social et l'excès anti-social.

C'est précisément à travers le compromis que le groupe est censé reprendre en main les individus et les adapter à une réalité commune. Ainsi se complètent les forces qui infléchissent la vie collective vers l'uniformité et la vie personnelle vers la différence et l'écart. La conception paraît si évidente que la plupart de ceux qui se penchent sur l'énigme de la sociabilité s'y rallient. On saisit, par construction, que les collectivités deviennent incapables de créativité intellectuelle, d'initiative historique, pour déborder la mesure dans les arts, les sciences ou les religions. Comment le pourraient-elles, si tout ce qui paraît être exception, erreur ou atypie se restreint de soi-même au lieu de s'amplifier, inhibé par la majorité ? Vous pouvez juger qu'il s'agit là d'une conception pessimiste de la vie en commun qui nivelle pour nous associer et associe pour nous niveler. Le reste, à savoir la créativité, étant l'affaire de minorités et de meneurs. En tout cas, elle réserve aux groupes un rôle conservateur : ils servent à effacer les différences en plus ou en moins entre les individus, prévenir leur excès et les ramener à l'habitude typique : « Nous pouvons nous y soustraire, [50] observe Bergson, mais nous sommes alors tirés vers elle, ramenés à elle, comme le pendule écarté de la verticale » (1976, p. 2). Depuis la psychologie des masses où elle se forme jusqu'à la psychologie sociale contemporaine qui l'a codifiée, cette conception se perpétue. Au point qu'on peut parler d'un véritable paradigme sur lequel se fait le consensus de la communauté scientifique.

### III

On peut le constater chez ses principaux défenseurs. Mais, pour l'apprécier en toute équité, il est nécessaire de se poser une étrange question. Tandis qu'elles modèrent les individus, comment se fait-il que les collectivités agissent en prenant des initiatives extrêmes ? Soit qu'elles s'abstiennent et se retirent dans l'inaction, soit qu'elles combinent leurs forces et s'illusionnent sur les chances de succès, elles s'écartent du juste milieu qui serait leur norme. Et comme l'enthousiasme ou la panique, la prétendue violence des foules est l'exemple que l'on met d'habitude en avant. Qu'elles manifestent leurs élans patriotiques ou leurs convictions religieuses, c'est toujours à l'outrance, à la passion, qu'on les reconnaît. Aussi les opinions et les choix extrémistes ne sont-ils pas rares. Comme il faut expliquer cette psychologie qui se cristallise en situation de masse, un modèle familier s'impose. En effet, les hommes rassemblés, anonymes et mêlés, se sentent moins responsables de ce qu'ils font et de ce qu'ils disent. Livrés à eux-mêmes, abandonnés par leurs chefs, ils ne sont pas tenus de répondre d'actes et de décisions qui, communs à tous, ne sont à personne. Du moins c'est ce qu'ont soutenu les psychologues des foules. Et on les a largement suivis, puisqu'un penseur marxiste italien, Gramsci, adopte cette explication lorsqu'il affirme que les masses sont composées « d'hommes qui ne sont pas tenus par des liens de responsabilité envers d'autres hommes ou d'autres groupes d'hommes, ou envers une réalité économique concrète, dégradation qui a pour contrepartie l'abaissement de l'individu » (1953, p. 149).

Aujourd'hui, ce n'est pas l'extraordinaire intensité émotionnelle, la [51] peur même, émanant des foules, qui a ressuscité l'intérêt pour de telles notions. C'est le contraire, la non moins extraordinaire apathie de 38 New-Yorkais assistant, des fenêtres de leur immeuble, à un assassinat, sans qu'aucun d'eux n'intervienne. L'assassin met une demi-heure à accomplir son forfait. Par trois fois, il s'éloigne de sa victime, Catherine Genovese, et revient auprès d'elle, sans l'achever. Elle se traîne vers la porte de la maison, criant qu'on l'assassine, et pas un de ses voisins ne vient à son secours, aucun n'appelle la police. Pas plus que les habitants résidant à proximité des camps de concentration, les hommes d'État ou d'Église in-

formés du génocide n'ont esquissé le moindre geste pour secourir les victimes. Pourquoi, en 1964, les témoins du meurtre de Catherine Genovese se sont-ils abstenus, s'en faisant complices par la même occasion ? Les habitants des grandes villes sont-ils devenus aussi anonymes, aussi insensibles qu'on le dit, au point d'ignorer la détresse d'autrui ? Lorsqu'on leur a posé la question, ils ont affirmé qu'ils étaient bouleversés et épouvantés par ce crime. Alors comment expliquer leur manque de réaction ?

Supposez qu'un inconnu vous demande du secours, quelle considération motiverait votre conduite ? Vous vous trouvez en présence d'autres personnes et nul ne sait exactement ce qui se passe. Chacun s'informe de manière fragmentaire et croit que quelqu'un d'autre portera secours, ou est déjà en train de le faire. Ainsi tout le monde hésite à intervenir. En s'abstenant, on contrevient à la règle morale d'aider son prochain, mais nul n'est là pour s'assurer qu'elle est appliquée, ni pour penser qu'en l'appliquant on a accompli une bonne action. En somme, on ne porte pas secours à une victime, parce qu'il y a tellement d'autres personnes qui peuvent le faire. Les psychologues sociaux américains Latané et Darley (1968, 1970) ont conjecturé que, dans toutes les situations de ce genre, la responsabilité de faire quelque chose se diffuse dans la foule des spectateurs et ne revient à aucun d'entre eux en particulier. Ce pourquoi une personne ayant besoin d'être secourue aura plus de chances de l'être s'il y a un seul assistant plutôt qu'un groupe.

Cette conjecture a été confirmée dans une série d'expériences mémorables. Chacun met en scène une situation d'urgence ayant pour spectateur soit un individu, soit un groupe. On note ensuite la fréquence [52] avec laquelle la victime reçoit du secours dans ces circonstances. Il suffit d'en mentionner deux pour en donner une idée. La première expérience réunit des étudiants de sexe masculin qui se trouvent dans une pièce emplie de fumée, faisant croire à un début d'incendie, soit isolément, soit avec deux compères passifs, soit par groupes de trois sujets naïfs. On observe que deux sur trois des individus isolés signalent la fumée, alors qu'ils ne sont plus qu'un sur trois dans le groupe. Dans la seconde expérience, les participants sont placés dans des pièces séparées mais peuvent communiquer entre eux par des microphones et des écouteurs. Ils s'entendent parler mais ne se voient pas. Une fois installés, on leur fait écouter un enregistrement qui donne l'impression qu'un des participants a une attaque d'épilepsie. Dans une des conditions, chaque participant est incité à croire qu'il est le seul à entendre ce qui se passe ;

dans une autre, on informe les participants qu'une ou plusieurs personnes écoutent en même temps qu'eux. Quand les participants se croient seuls à entendre, 85% d'entre eux se lèvent pour aller porter secours - 31% seulement quand ils croient que cinq autres personnes écoutent. Il est donc clair que la diffusion des responsabilités dans le groupe engendre la passivité.

On dirait que les individus, redoutant de quitter le confort de l'anonymat, « se cachent dans la foule » pour ne pas savoir ce qui se passe. La plupart des témoins de l'assassinat de Catherine Genovese, interrogés sur le fait de savoir pourquoi ils n'avaient pas réagi, ont répondu : « Je ne sais pas. » Quelques-uns ont expliqué qu'ils avaient « eu peur » ou ne voulaient pas être impliqués. Mais ces raisons ne tiennent pas. Un simple appel à la police aurait sauvé la vie de la jeune femme, sans aucun risque pour les témoins. Ils prennent prétexte de ce que personne ne semble faire quelque chose, ni être concerné, pour en déduire qu'il ne se passe rien de mal. Sachant que, dans la collectivité anonyme, personne ne risque le blâme s'il manque à son devoir, ni ne sera loué pour l'avoir fait. On suppose que cette dilution de responsabilité « se produit jusqu'à un certain point dans n'importe quel groupe, mais qu'il s'agit d'une caractéristique essentielle dans les groupes sans leader informel ou dans les groupes manquant d'organisation formelle » (Jones et Gerard, 1967, p., 623).

[53] Des groupes aussi peu nécessaires que dangereux pour la survie des êtres humains. On pourrait dire, sans jouer sur les mots, qu'ils poussent à une modération extrême, pour ne pas se faire remarquer par un geste naturel, s'il en est, qui peut apparaître déplacé aux uns, précipité aux autres. En demeurant passif, chacun affiche paradoxalement son souci de préserver l'égalité, puisque personne ne se sent plus responsable qu'un autre. De même qu'il n'est pas rare de voir les membres d'un parti hésiter lorsque des chances se présentent pour eux de prendre le pouvoir, de crainte que cela ne les divise et que les uns ne deviennent les maîtres des autres.

Jusqu'ici nous avons surtout envisagé la situation d'un rassemblement au hasard où les gens ne sont liés par rien ni n'ont d'échanges entre eux. Prenons maintenant en considération l'autre face des choses, la situation où s'ébauchent des liens, des échanges d'informations et d'arguments. Verra-t-on la même apathie et la même réticence ? Nous arrivons au point tournant de ces réflexions, et la réponse sera donnée par un fait précis. Un des moments les plus intéressants de la vie



publique, des transactions en affaires, des négociations juridiques est celui où l'on décide en commun quel risque on peut courir. Les gens doivent toujours choisir entre des visées à long terme et qui peuvent rapporter gros, et des solutions plus immédiates et plus sûres mais rapportant moins. À la lumière des théories classiques, la plupart de ceux qui ont étudié les organisations, les entreprises et même la conduite des parieurs soutiennent que les groupes freinent l'audace des individus et se règlent sur le plus petit dénominateur commun. Comme on dit familièrement, pour eux, un « tiens » vaut mieux que deux « tu l'auras ». C'est d'ailleurs pourquoi on les juge inefficaces lorsqu'il s'agit d'un problème d'importance et qui exige une initiative créatrice.

Il a fallu un chercheur peu imprégné de ces théories et de la psychologie sociale qui en découle, Stoner, pour découvrir, en 1961, dans une expérience menée à la *Business School* de Cambridge, aux États-Unis, que les groupes sont au contraire plus hardis et conseillent plus de risques que les individus. Comme on voulait en être plus sûr, Wallach et Kogan ont conçu l'instrument de mesure facile à manier et précis. Ils imaginent ce « questionnaire de choix face à un dilemme » [54] (*Choice dilemma questionnaire*) dont chacun des douze items décrit un personnage, mis devant l'obligation de choisir entre les termes d'une alternative : l'un des termes est sûr mais peu attrayant, l'autre terme est plus attrayant mais comporte des risques d'échec. Voici un exemple, A.... ingénieur électricien, marié et père d'un enfant, travaille pour une firme importante depuis la fin de ses études supérieures il y a de cela cinq ans. Il a l'assurance d'une situation à vie, d'un salaire modique mais convenable et d'une pension avantageuse lorsqu'il prendra sa retraite. Par contre, il a peu de chances de voir son salaire augmenter beaucoup au cours de sa carrière. À l'occasion d'un congrès, A... se voit offrir une situation dans une petite entreprise qui vient d'être créée, à l'avenir encore très incertain. Elle lui apporterait un meilleur salaire de début et la possibilité d'acquérir une participation financière dans l'entreprise, à condition qu'elle survive à la concurrence de firmes plus importantes. Imaginez donc que vous avez à conseiller A... On a dressé la liste de plusieurs conditions de probabilité pour que la nouvelle entreprise soit financièrement saine. Et l'on demande de cocher la probabilité la plus basse que la personne ayant à remplir le questionnaire jugerait acceptable pour qu'il vaille la peine pour A... d'accepter cette nouvelle situation.

Pour chacun des douze personnages décrits dans le questionnaire, il s'agit d'indiquer à partir de quelle probabilité de réussite le sujet conseillerait au protagoniste du récit de choisir le terme de l'alternative qui est à la fois le plus attrayant et le plus risqué. Plus la probabilité indiquée est basse, plus la décision conseillée est jugée risquée. Chaque participant à l'expérience est invité à indiquer pour chaque item le degré de risque qu'il accepterait avant de recommander le choix du terme de l'alternative qui lui semble virtuellement préférable. Tous indiquent ces choix, d'abord en privé et ensuite réunis par groupes de cinq, au cours d'une discussion qui se conclut par un consensus unanime. Celui-ci se fait le plus souvent autour du terme plus risqué mais aussi plus rémunérateur que l'autre. De surcroît, répondant à nouveau au questionnaire en privé, les participants s'en tiennent au consensus, le font leur et ne reviennent plus aux choix individuels faits précédemment.

[55] Il est utile d'insister sur le questionnaire et la façon de le faire passer, car la plupart des expériences dans ce domaine suivent ce modèle et illustrent une situation typique. À chaque fois, on observe que le consensus spontané du groupe tend plus souvent vers l'extrême risqué que vers un compromis prudent. De là, l'intérêt de ces expériences, mais aussi la difficulté d'en reconnaître la portée, si on tient la propension à la conformité pour primordiale. Et il est significatif que Wallach et Kogan en donnent d'emblée une explication qui présuppose une défaillance de la vie en commun selon la norme. Violente comme celle des foules, elle ne tient pas compte des réalités. Mais, à la différence de celle des foules, elle est ponctuée par un consensus qui devrait être plus calculé, plus réfléchi, même dans ses outrances. Voici leur raisonnement. Si l'individu prend une décision sur le degré de risque à prendre, il assume la responsabilité des conséquences et en est comptable à ses propres yeux et aux yeux de ses amis, collègues, etc. Ceci l'incite à être modéré, car il craint l'échec. Cependant, quand le même individu est réuni aux autres, discute et choisit avec eux, il éprouve moins de retenue. Il devient malaisé d'identifier l'auteur de la prise de risque, et aucun participant ne l'assume plus que son voisin. Le responsable, ce peut être n'importe qui. Ainsi les individus se sentent moins comptables du résultat et n'ont plus la même peur de l'échec. Donc leurs décisions en vue du consensus sont plus risquées.

À coup sûr, l'explication suppose que les décisions sont l'effet d'une notion d'irresponsabilité des groupes, analogue à l'irresponsabilité des masses évoquée

naguère. Wallach et Kogan s'en inspirent, en pensant qu' « il existe peut-être une parenté entre les délibérations apparemment "rationnelles" de nos petits groupes constitués expérimentalement et l'espèce de phénomène de masse ou de foule que l'on associe aux actions violentes et extrêmes. Parler d'une telle parenté implique que le mécanisme en oeuvre consiste en une diffusion de responsabilité telle que la participation et l'implication entières dans le processus de décision absolvent l'individu dans le cas éventuel d'un échec » (1965, p. 2).

Cela revient à ôter tout caractère rationnel à la décision et au consensus du groupe. Ceci, parce que le groupe fait un choix extrême, [56] alors que, si le groupe s'était senti responsable, il aurait fait un choix se situant autour de la moyenne. La décision est censée avoir été déterminée par les arguments échangés, la discussion des chances pour et contre une des solutions évoquées. Mais ce ne sont là que des véhicules qui ont rapproché les individus, intensifié leurs émotions, et leur ont fait perdre le sens des limites, comme dans n'importe quelle assemblée collective. L'audace naît de la complicité des peurs et de l'anonymat des conséquences.

En vérité, Wallach et Kogan expliquent la prise de risque dans les termes d'Allport rendant compte de la psychologie des foules : « La violence de l'action dans les foules s'explique en partie par la facilitation sociale associée à la suppression de la responsabilité individuelle » (1924, p. 318).

Un demi-siècle plus tard, donc, les mots n'ont guère changé. C'est de ce sophisme qu'il est le plus difficile de désabuser l'esprit humain. Il vient de la croyance que chacun désire se décharger de sa responsabilité, et que celle-ci le rend prudent et réfléchi. Au contraire, il ne désire rien tant que de la voir reconnue et associée à la responsabilité collective qui existe de plein droit, de temps immémorial, et est bien plus profondément ancrée en nous. Il est tout aussi ardu d'éradiquer la conclusion de cette longue chaîne de travaux en psychologie sociale qui veulent démontrer que les formes de vie collective minent nos fibres morales, quand elles ne rendent pas superflues les qualités personnelles les plus précieuses. Appartenir à un groupe est une garantie de médiocrité, puisqu'on voit s'éteindre la pensée critique, diminuer la créativité <sup>4</sup>, sous-employer le savoir, perdre la res-

---

<sup>4</sup> On trouve un exposé d'ensemble de ces travaux dans Collins et Guetzkow (1969) et Davis (1969).

ponsabilité et ramener l'individu au fameux homme moyen. On pourrait croire que c'est le rôle éminent du groupe et qu'il ne sert à rien d'autre qu'à ôter aux individus tout sens des responsabilités et à les empêcher de secourir une personne en détresse lorsqu'ils sont membres d'un groupe. Au point que l'on se demande comment la sélection naturelle a pu laisser subsister, et même se multiplier, un organisme aussi désavantageux.

[57] À proprement parler, ce n'est pas une conclusion neuve. Elle découle de manière infaillible de la logique de la société des masses, composée d'individus anonymes, moléculaires, influençables et apathiques. Le mépris envers ces masses est fort répandu, qu'il s'exprime sans détour, ou par sciences de l'homme interposées. Et c'est un signe de l'emprise que cette conception exerce. Il est vrai que la psychologie des masses l'a présentée comme unique et conforme à la nature humaine. Non seulement elle a été acceptée par le sens commun, par des hommes d'État, des philosophes et par l'enseignement depuis plus d'un siècle. Mais toute conception qui en différait n'a subsisté que dans les marges. Comme l'indiquent les études dont nous faisons état, bien que la psychologie sociale contemporaine la rejette d'une main discrète, elle reprend de l'autre, à son insu, la vision de l'individu et de la collectivité. Pour être plus précis, elle reprend la vision et en déduit les hypothèses, en les vérifiant les unes après les autres, complétant ce que Le Bon ou McDougall n'ont pas achevé. Or, en examinant les faits en eux-mêmes, détachés du contexte de toute doctrine et des laborieux commentaires de psychologie individuelle, on ne saurait affirmer que cette conception orthodoxe est erronée, voire stérile. Elle reste néanmoins limitée à un aspect de la vie sociale, par son insistance sur les traits négatifs du groupe, que seule une défaillance de l'individu ou de la culture a rendus nécessaires. En un mot, les traits de ce qu'on nomme l'homme-masse.

Si nous mettons l'accent sur cette conception, c'est pour mieux préciser jusqu'à quel point elle conditionne les hypothèses, le regard porté sur les phénomènes, le poids que l'on accorde aux uns par rapport aux autres. En outre, on peut se demander pourquoi la psychologie sociale tient tellement à placer sur le plateau de l'individu tout ce qui est affecté du signe plus et sur le plateau du groupe tout ce qui est affecté du signe moins, faisant toujours pencher la balance du même côté. Sans doute parce qu'elle ne s'occupe pas de la réalité, mais plutôt de ce qu'elle a

choisi d'y regarder. Bref, il est convenu d'expliquer par l'individu ce qui fonctionne, et par le groupe ce qui dysfonctionne.

[58]

#### IV

Et pourtant les groupes sont loin de mériter tout le mal qu'on en dit et la négligence dans laquelle on les tient en psychologie sociale. D'une part, rien n'induit davantage en erreur, rien n'emplit l'esprit de préjugés plus corrosifs, mais il est vrai exotiques, que la lecture de ces théories répétant sans cesse la même litanie : les groupes sont moins créateurs que les individus, ils diminuent l'efficacité et l'initiative de chacun en le rendant fainéant, ils engendrent la conformité et l'obéissance, et ainsi de suite. D'autre part, on oublie qu'une seconde conception, qui se fait entendre par intermittences, a néanmoins montré combien les groupes sont indispensables. Et justement pour innover en matière de règles et de normes, changer les comportements enracinés. Disons qu'elle voit dans l'association des individus un réseau unique, ayant le pouvoir de stimuler, de vaincre les inhibitions de leurs qualités intellectuelles et affectives. C'est seulement ensemble qu'ils sont à même de se donner des règles de vie, de recevoir une reconnaissance pleine et entière de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font, de donner naissance à quelque chose de neuf. « En outre, remarque à ce sujet Freud, on ne saura jamais ce que le penseur ou le poète isolé doivent aux incitations de la foule dans laquelle ils vivent, ni s'ils font plus qu'achever un travail psychique auquel d'autres ont simultanément collaboré » (1981, p. 141). C'est bien parce qu'on ne le saura jamais qu'il y a de la prétention à vouloir les séparer de manière tranchée.

Bien qu'elles ne soient pas légion, on connaît un certain nombre d'études montrant que les groupes peuvent faire du plus avec du moins, en réussissant mieux que leurs membres isolés (Collins et Guetzkow, 1969 ; Faucheux et Moscovici, 1960). Mais, au lieu de nous attarder sur ce genre de comparaison entre individus et groupes, demandons-nous pourquoi ces derniers sont moteurs du changement, chose impossible aux premiers. Et allons tout droit à la recherche la plus significative à cet égard, celle de Lewin sur le changement des habitudes alimentaires aux Etats-Unis pendant la seconde guerre mondiale.

Les Américains consomment très peu d'abats, qui passent aux yeux [59] des classes moyennes pour une nourriture de qualité inférieure. Même la pénurie de viandes plus « nobles » ne les fit pas changer d'avis. Le gouvernement se livra alors à une propagande en faveur des abats méprisés, en utilisant les media de l'époque, la radio et les journaux. L'accent était mis sur la valeur nutritive, l'apport en protéines et d'autres avantages diététiques. Les conseils s'accompagnaient de recettes pour les préparer agréablement. En même temps, on soulignait que les consommateurs qui en achetaient contribuaient à soutenir l'effort de guerre des Etats-Unis. Cette propagande attira l'attention, comme on put le vérifier par des sondages. Les messages avaient été reçus, les recommandations approuvées, et beaucoup de ménagères se disaient prêtes à acheter des abats, en l'absence d'autre viande. Mais pourquoi n'avaient-elles pas passé à l'acte ? Sans oser l'avouer ouvertement, les personnes interrogées laissèrent entendre qu'elles jugeaient cette nourriture tout juste bonne pour les nécessiteux. En d'autres termes, elles subissaient l'influence du milieu et se conformaient aux normes en vigueur, de peur d'encourir le blâme de leur entourage si elles s'en écartaient.

On peut comparer leur situation à ce stade avec celles des fumeurs ou de certains alcooliques d'aujourd'hui. Ils savent pertinemment que le tabac ou l'alcool sont nocifs, et en ont une image négative. Et pourtant ils ne peuvent s'arrêter de fumer ou de boire. Ils échouent à mettre ce qu'ils font en accord avec ce qu'ils pensent. Aujourd'hui tout comme naguère, les campagnes de presse, fort coûteuses, donnent bonne conscience aux gouvernants, elles financent le prestige des publicitaires avec l'argent des contribuables, mais elles restent lettre morte. Sans parler des diverses thérapies individuelles qui réussissent ici ou là mais s'avèrent, en général, n'agir pas plus qu'un placebo.

Toujours est-il que, devant ces résultats négatifs, Lewin intervint et démontra les effets de la discussion de groupe. Il réunit des groupes de femmes volontaires, appartenant à la Croix-Rouge. Les unes écoutèrent une conférence sur les avantages diététiques des abats. Les autres furent invitées à en discuter entre elles. Après quoi, on pria ces dernières de voter à main levée pour ou contre les abats, c'est-à-dire de s'engager ou non à en acheter et à en préparer. Ensuite on procéda à [60] des interviews des femmes des deux groupes, et l'on releva, dans les groupes de discussion, une disposition bien plus marquée à passer à l'acte et à modifier ses habitudes alimentaires (Lewin, 1943).

On obtint un résultat encore plus remarquable auprès des parturientes d'une maternité à la campagne, qui reçurent, avant leur accouchement, le conseil de donner à leur nouveau-né du jus d'orange et de l'huile de foie de morue. Ici aussi on appliqua deux procédures. Certaines des futures mères reçurent ce conseil individuellement de la part du personnel spécialisé. Les autres, réunies par groupe de six, se virent donner la même information sur la valeur de ces aliments au cours d'une discussion, et on les pria ensuite de déclarer leur intention. Comme prévu, la différence est marquée. Au bout de deux semaines, près de la moitié des mères qui avaient participé aux discussions donnaient de l'huile de foie de morue à leur bébé, alors qu'une sur cinq seulement le faisait dans l'autre groupe.

Dans ces recherches et celles qui les ont suivies, la méthode est claire : en un premier temps, on réunit les individus à propos d'un sujet de préoccupation commun ; en un deuxième temps, ils participent à une discussion, au cours de laquelle ils expriment leur position ; en un troisième temps, ils prennent une décision par accord unanime. Et, bien entendu, ils s'attendent à être interrogés par la suite pour savoir s'ils ont ou non respecté cet accord. Il y a certes un leader du groupe, mais sa présence discrète n'est pas un facteur spécifique des phénomènes qui s'y déroulent. À quoi est due l'efficacité plus grande de la discussion d'abord et de la décision de groupe ensuite ? Avant la guerre déjà, Lewin avait suggéré que l'efficacité dont fait preuve une collectivité en général vient de ce que ses membres participent et s'impliquent dans une mesure croissante dans la solution de tâches impératives (Lewin, 1936). Ce sont ces mêmes facteurs qu'il invoque par la suite. Discussion et décision de groupe rendent les individus plus actifs, par contraste avec la passivité de ceux qui écoutent une conférence ou reçoivent un conseil individuel : « La discussion, si elle est menée correctement, conduit selon toute probabilité à un degré beaucoup plus élevé d'implication. La procédure de décision de groupe dans cette expérience suit pas à pas une méthode destinée (a) à assurer une forte [61] implication, (b) à ne pas entraver la liberté de décision » (Lewin, 1943, p. 202).

L'atmosphère dans laquelle se déroulent les échanges atténue la pression à se conformer. Les attitudes préalables s'assouplissent et la vision traditionnelle cesse d'être l'unique. Alors qu'il n'y avait pas d'alternative (on ne consomme que des viandes nobles, par exemple), on aperçoit maintenant plusieurs possibilités. Là où l'on s'attendait à l'uniformité (tout le monde préfère les viandes nobles), on dé-

couvre la diversité. Le comportement extrême ou déviant devient plus familier et on peut l'envisager sans appréhension, lors d'une discussion sans réserve. Selon Lewin, un membre d'un tel groupe tôt ou tard brisera la glace en exprimant sa volonté d'essayer. Et puisque personne ne le lui reproche, d'autres qui partagent son point de vue s'enhardissent à le dire, et certains qui étaient hésitants ou même opposés admettent que les abats, par exemple, sont un plat acceptable. Le consensus manifeste à la fin du débat fournit la preuve que l'ancienne attitude a cessé de prédominer, faisant place à la nouvelle. De plus, celle-ci lie la décision à l'action. Les individus qui l'ont acceptée et s'engagent en tant que membres du groupe à respecter leur accord, montreront une tendance à « adhérer à la décision prise ». Dire ou faire une chose en public rend plus difficile (coûteux) de s'écarter de la ligne d'action qu'on a promis de suivre. Comme l'écrivait jadis le sociologue allemand Simmel : « Quand un groupe étendu veut conduire lui-même ses affaires, il est indispensable que chacun des membres comprenne et approuve, dans une certaine mesure, les règles d'action qu'il suit ; elles sont condamnées à une sorte de trivialité » (1896, p. 89).

Évidemment, la guerre terminée, on s'est inspiré de ces recherches exploratoires et on a tenté de scruter les phénomènes plus en détail. Le rôle du leader de la discussion, la hiérarchie du groupe qui accroît ou diminue l'interaction entre ses membres, la nature du conflit, etc. ont été examinés chacun à son tour. En particulier, on a montré que les groupes dont les membres s'opposent à propos de la tâche arrivent à un consensus lorsqu'on met l'accent sur les facteurs qui favorisent ce consensus. Au contraire, les groupes où les oppositions sont d'origine affective se mettent d'accord lorsque l'attention des membres est attirée [62] sur ce qui empêche d'aboutir à un consensus. Bref, en cas de conflit objectif, il vaut mieux encourager ce qui rapproche, et en cas de conflit subjectif, combattre ce qui sépare. D'un côté, il faut donner plus de gaz, et de l'autre, débloquer le frein.

En outre, des études ont été menées pour déterminer le rôle des divers éléments qui conduisent au consensus : la discussion, le choix public ou privé de s'engager à quelque chose, et bien sûr la décision prise en commun elle-même (Bennett, 1955). Par certains côtés, le rôle de la discussion est mis en question, mais les arguments ne sont pas convaincants. Lorsque la décision est prise en public, elle a un effet indubitable sur l'action. Et le consensus détermine l'attitude envers l'action. Les participants s'y rallient d'autant mieux que le consensus perçu



entre eux est plus complet. En fin de compte, le principal demeure. Loin que la décision de changer les comportements et d'agir ensemble à l'encontre des normes en vigueur soit due à une irresponsabilité diffuse, elle résulte d'une responsabilité partagée. À des degrés divers, le groupe engage ses membres à faire leur l'attitude nouvelle dans laquelle ils se reconnaissent et par laquelle ils sont reconnus.

Les sociétés ont toujours jugé utile d'engager leurs membres par ces moyens que sont les délibérations, les serments ou le vote. Les lier par ce moyen a un but, c'est leur interdire de rester neutres et indifférents. Il y a sans doute là une condition de loyauté et de changement en général. Le président de l'Union soviétique, Gorbatchev, explique comme allant de soi que, si les réformes antérieures ont échoué, c'est, selon lui, « parce que ces réformes ne reposaient pas sur la force principale et décisive, à savoir *l'implication du peuple* (souligné par nous) dans la modernisation du pays. Nous avons tiré les leçons du passé, et c'est pourquoi nous insistons tant sur le développement du processus de démocratisation »<sup>5</sup>.

Ceci concorde avec tout ce que nous savons du pouvoir de la discussion qui dégèle les vieilles attitudes et habitudes, et prépare un consensus sur de nouvelles. Mais se fait-il autour d'un compromis ou [63] d'une position plutôt extrême ? Si on se fie à une longue tradition de notre psychologie sociale, la réponse ne fait pas de doute. Comment ne pas être frappé par l'observation constante, relevée dans tant d'études, qu'être impliqué va de pair avec des choix nets et tranchés ? Dans le même sens, on relève de manière répétée que, plus un problème ou un objet acquièrent de l'importance aux yeux des individus, plus ils sont jugés en termes extrêmes. Ou encore, le fait de discuter, ou même de propager des arguments, a toujours pour effet de rendre saillantes et mieux définies les alternatives. L'engagement personnel fournit un point d'ancrage à partir duquel accords ou croyances, attitudes et comportements s'ordonnent dans un sens précis. Une sorte de résistance s'installe en nous qui nous empêche de faire des concessions trop faciles et d'accepter la banalité du juste milieu. Comme si on refusait d'obtenir si peu, après avoir fourni tant d'efforts personnels sur le plan mental. Ce serait priver les débats de leur sens que d'aboutir avec le groupe au point auquel on aurait abouti sans lui.

Pour l'instant nous ne chercherons pas à l'expliquer, et nous nous contenterons d'enregistrer la conclusion. À savoir que, plus les membres d'un groupe adhèrent à

---

<sup>5</sup> *Le Monde*, 24 mai 1988.

une opinion, à une décision, plus ils ont confiance en elle et en eux-mêmes, et moins ils sont disposés au compromis, aux nuances qui brouillent les pistes d'une solution claire. Qu'ils soient impliqués par le groupe ou par l'importance d'un problème brûlant, ce qui revient au même, ils résistent aux pressions à se modérer, à couper la poire en deux ou en quatre, solution qui les ramènerait au *statu quo*<sup>6</sup>. De même qu'ils hésitent moins devant les attitudes extrêmes, comme les personnes qui ont choisi de dévier et de consommer des viandes moins nobles.

Ces recherches inaugurales de Lewin ont certainement découvert à quel point le groupe peut être, non pas un frein obligatoire, mais le [64] moteur nécessaire du changement. En participant, les gens deviennent, bien entendu, plus actifs, mais aussi capables de prendre des décisions en matière d'attitudes et de comportements opposés aux valeurs convenues. Ou, pour être plus exact, des décisions extrêmes. Or ceci n'autorise pas à assimiler les groupes aux foules en proie à l'exaltation et à la violence. C'est la conséquence logique du fait de débattre et de prendre part à un choix qui concerne tout le monde. Cette logique a été établie à propos d'une grande variété d'opinions et d'attitudes. Les personnes confiantes et impliquées se situent toujours près d'un des pôles, positif ou négatif, de l'échelle. Comment y verrait-on le symptôme d'une pathologie ? Reconnaissons là plutôt un indice de la signification que revêt pour elles l'adoption d'attitudes ou d'opinions dont elles assument pleinement la responsabilité. Mais nous reviendrons sur ce point.

## V

Tout se passe comme si le groupe nouait l'engagement de chacun à la décision publique et prise en commun, afin de surmonter les obstacles que l'on rencontre à innover. Un projet de recherche mené dans l'Iowa, et ce sera notre illustration, le met en évidence. Il avait pour but d'amener les propriétaires à économiser de l'énergie. Dans un premier temps, les enquêteurs leur conseillent des trucs pour garder la même température tout en consommant moins de combustible et leur demandent de les appliquer. Les propriétaires se montrent d'accord. Mais des re-

---

<sup>6</sup> Il est difficile de fixer une origine à cette tradition et de présenter les études marquantes, vu leur nombre. Sans doute celles de Charters et Newcomb (1958), Tajfel et Wilkes (1964) et Lemon (1968) ont-elles joué un grand rôle. Mais à coup sûr Sherif (1966) est son théoricien le plus conséquent, ainsi qu'en témoignent ses nombreux ouvrages qui font autorité.

levés de consommation portant sur 65 foyers, effectués au bout d'un mois, puis à la fin de l'hiver, ne font apparaître aucune économie. La promesse faite n'a pas été tenue.

Donc, dans un deuxième temps, suivant l'exemple de Lewin, les enquêteurs contactent un autre groupe de propriétaires et renouvellent leurs conseils. Ils les assortissent cette fois d'une proposition : la liste des propriétaires qui participeront à la campagne d'économie de combustible sera publiée dans les journaux locaux. Ils donneront ainsi un exemple de civisme. Chacun s'engage par écrit à voir son nom publié, ou refuse la proposition. La répercussion est immédiate. Au [65] bout d'un mois, on constate que les propriétaires ayant signé cet engagement ont effectivement consommé moins de combustible, dans une proportion significative. Pour s'assurer que la publicité qui leur est faite n'intervient en rien, on les avertit que finalement la liste des noms ne sera pas publiée. Or cette annonce n'a aucun effet négatif, au contraire, la consommation de ce groupe n'a cessé de décroître tout au long de l'hiver.

En faisant un choix et en s'engageant, les gens se situent dans une perspective différente et sont entraînés par sa logique. Une fois convertis, ces propriétaires commencent à se voir comme des économiseurs menant une lutte contre le gaspillage de l'énergie. Ils se créent de nouvelles habitudes et cherchent à se convaincre qu'il est essentiel de réduire les importations d'énergie. Bref, ils acquièrent une autre image d'eux-mêmes, de leur mode de vie, donnent un autre sens à leurs actes. C'est pourquoi ils ont respecté le contrat, même si aucune publicité n'a été donnée à leur geste (Pallak et al., 1980).

Bien que nous ne puissions avoir de certitude à ce sujet, ces explications ont un accent de vérité. Elles nous rapprochent ainsi d'une conception différente du rôle du groupe. À savoir qu'il mobilise les possibilités intellectuelles et affectives de chacun de ses membres en les faisant participer à une action collective, non pour accroître sa cohésion, mais pour leur permettre de franchir ensemble la barrière des normes devant laquelle, seuls, ils reculent. Si on observe cette mobilisation dans le cours ordinaire de la vie sociale, elle est bien plus remarquable encore dans ces domaines privilégiés que sont la science et la technique. De nos jours, l'épistémologie souligne la place qu'y tiennent discussions et controverses dans le choix d'un thème de recherche, d'une méthode ou du sens conféré aux résultats. L'intérêt des chercheurs pour tel ou tel sujet se mesure par le « test du bavarda-

ge » (Crick, 1988). On entend par là que le sujet qui les préoccupe est celui qui revient le plus souvent dans les conversations, celles-ci étant menées avec le plus grand nombre de collègues possible. D'autres sujets ont beau occuper les esprits, s'ils ne sont pas agités dans ces bavardages, ils ne soulèvent que peu de curiosité dans la communauté scientifique et ne retiennent pas son attention profonde. De là ces [66] innombrables rencontres, colloques, séminaires et entretiens où l'on aurait tort de voir l'accessoire de la recherche. Ils en sont les accumulateurs d'énergie destinés à influencer sur le choix des idées ou des faits alternatifs.

Même si elle ne constitue pas en soi un remède contre les dissensions, cette assemblée permanente et mouvante est l'indice que des consensus sont en formation. C'est ce qui lui confère un sens dans le cadre de la science. La formation de désaccords en vue de préparer un accord apparaît comme une méthode de mise à l'épreuve de concepts neufs. Elle est d'une pratique quotidienne. Telle est en tout cas une des raisons invoquées par Crick pour expliquer la supériorité de l'équipe qu'il forme avec Watson à Cambridge sur l'équipe de Londres, dans la découverte du code génétique : « Un autre avantage est que nous avons élaboré des méthodes tacites mais fructueuses de collaboration, chose qui faisait totalement défaut au groupe de Londres. Si l'un de nous deux suggérait une idée neuve, l'autre, tout en la prenant au sérieux, acceptait de la démolir avec toute la franchise possible mais sans hostilité. Cette façon de faire s'avéra absolument décisive » (1988, p. 80).

La règle est donc de mener à leur terme les polémiques intellectuelles et sociales, en évitant qu'elles ne deviennent personnelles. Cela ne veut pas dire qu'on ne les prenne pas à son compte et qu'elles ne soient pas ressenties ad hominem secrètement dans l'esprit des participants. En tout cas, la science semble aujourd'hui se pratiquer à travers un travail de décision transformant les conjectures personnelles et les idées disparates en une théorie commune, approuvée par un accord renouvelé. Si nous examinons par le menu le processus par lequel la science est produite, il s'avère que les scientifiques ne cessent de mettre en rapport les choix entre hypothèses auxquels ils procèdent avec les réactions anticipées de leurs collègues, des revues et avec les rumeurs de couloir des laboratoires. Ajuste titre, Knorr-Cetina qui a beaucoup contribué à mettre au jour cette vision de la théorie scientifique en tant que suite de décisions prises en commun note un renversement : « Les choix du laboratoire, écrit-elle, ne sont pas liés à des prises de décision individuelles, mais vus comme résultant d'échanges sociaux et [67] de négociations.

Nous devons donc rejeter les équations telles que celle qui relie d'une part l'individu à l'innovation et, d'autre part, le groupe social et la validation, au sens vulgaire » (1981, p. 13). Au contraire, les termes de l'équation changent du fait que la plupart des recherches dans les sciences exactes sont menées, non par des individus mais par des groupes. En outre, les idées et les produits jugés novateurs sont des événements collectifs. Ils apparaissent au terme de discussions et négociations minutieuses, et chacun, partenaire ou adversaire, est stimulé d'y participer.

## Conclusion

[Retour au sommaire](#)

Nous arrivons maintenant au point qui conclura ce chapitre. Si nous voulons comprendre la nature des groupes, il semble plus avisé de s'intéresser à la manière dont ils changent et changent les individus qu'à leur faculté d'agréger ces individus comme des parties d'un tout. Dans une perspective plus large, celle qu'on vient d'esquisser, qui embrasse les innovations de la société aussi bien que les inventions de la science, nous avons affaire à un processus durable et multiforme. Le péril en l'occurrence est moins l'anomie ou le désordre que la routine et l'apathie. À cet égard, on a mis en évidence l'importance de la participation, du fait de s'engager avec d'autres. Et tout le monde participe et s'engage d'autant plus que la tâche devient significative aux yeux de chacun. Les savoir-faire et les informations jouent un moindre rôle.

En revanche, on ne saurait sous-estimer la condition primaire : une différence optimale de valeurs entre ceux qui y prennent part. Supposez plusieurs individus réunis pour prendre une décision en vue d'un consensus d'ordre scientifique, par exemple. Si tous pensent que leurs jugements et ceux des autres ont la même valeur, ils aboutissent rapidement au consensus et sans hésiter. Si par contre une majorité estime que seuls ses jugements ont une valeur et ceux de la minorité aucune, alors que celle-ci est de l'avis contraire, il est clair qu'elles ne se rapprocheront [68] jamais par un consensus. Chacun se parle à soi-même pour ne pas se faire entendre et la valeur des jugements a peu de chance de se modifier. La complicité d'un côté et le blocage de l'autre interdisent de s'impliquer activement dans la tâche entreprise. Dialogue de muets ou dialogue de sourds, peu importe. Pour

que le dialogue stimule les uns et les autres, il faut une différence de valeurs entre les choix. Point trop grande pour les décourager, suffisante pour qu'ils se reconnaissent des points communs et cherchent à se persuader mutuellement. On peut supposer que même une implication minimale produit des effets spectaculaires, dans la mesure où elle empêche le compromis automatique d'abord, l'abstention ensuite.

Partant de cette condition, nous nous sommes donné pour tâche d'explorer cette fonction du groupe, changer et innover. Elle se manifeste dans les décisions en vue du consensus, indispensables à une société comme la nôtre, qui est en perpétuelle mutation, à la science devenue une activité collective, et à de nombreuses institutions. Nous avons isolé le phénomène sous-jacent au moyen d'expériences dont les résultats ont été indiqués dans l'introduction et qu'il convient maintenant de préciser.

On savait que les groupes tendent à prendre plus de risques que les individus. Une exception gênante à la règle, sans doute. Mais on ne pouvait l'attribuer ni à l'irresponsabilité des uns, ni aux émotions qui submergent les autres au cours de la discussion, comme dans une foule. Car d'autres expériences faisaient apparaître que les groupes sont aussi plus prudents que les individus. En outre, on peut admettre à la rigueur que des hommes, se sentant moins responsables, soient délivrés de la crainte de l'échec qui tempère leurs opinions. Mais de quelle manière expliquer que, une fois le consensus atteint, ces mêmes hommes de nouveau séparés ne soient pas repris par la crainte et continuent à préconiser les choix risqués, fidèles à la position du groupe dont ils ont fait un moment partie ? Manifestement ils ont changé et se situent dans une autre perspective, à l'instar des personnes ayant opté pour des aliments nouveaux ou décidées à économiser l'énergie. Il faut bien supposer qu'il se passe autre chose qu'une dilution de responsabilité et que les gens s'impliquent dans leurs discussions, adhèrent [69] à leurs arguments, de sorte qu'ils finissent par adopter une nouvelle opinion qui les engage et les lie. C'est donc l'exception qui devient la règle, une telle opinion étant forcément extrême.

Pour s'en assurer, il fallait avoir recours à des contenus et à des attitudes ne comportant aucun facteur de risque. Reprenons donc l'analyse de notre expérience. Les participants répondent d'abord isolément à un questionnaire d'ordre politique, comprenant des propositions telles que : « De Gaulle est trop âgé pour mener

à bien sa difficile tâche politique », et « L'aide économique américaine est toujours utilisée pour exercer une pression politique ». Ce sont des questions relatives au groupe propre et à un groupe étranger que l'on admire et craint en même temps, ayant une signification profonde pour beaucoup de Français. Le sujet doit exprimer son accord ou son désaccord avec chaque proposition en cochant une échelle en sept points construite sur le principe de Likert, qui comporte donc un point neutre.

Dans la phase suivante, on fait asseoir quatre ou cinq participants autour d'une table, on leur distribue le même questionnaire et on les invite à discuter en groupe chaque proposition, jusqu'à ce qu'ils adoptent à l'unanimité le même degré d'accord ou de désaccord. Cette décision prise, ils sont priés d'exprimer une nouvelle fois isolément leur opinion. En examinant la différence entre d'une part la somme des moyennes des choix sur l'échelle avant le consensus (pré-consensus) et la somme des consensus, on constate que le groupe prend des attitudes plus extrêmes que l'individu isolé. Même dans la troisième phase, quand le participant à l'épreuve décide de nouveau isolément après le consensus (post-consensus) on trouve que le degré d'attitude reste extrême. Les données indiquent donc bien que les attitudes dont témoignent les membres du groupe après la discussion sont plus extrêmes que celles qu'ils avaient avant la discussion. La direction dans laquelle a lieu ce déplacement est préfigurée par la tendance initiale du groupe, dans le sens positif ou négatif. Et cet effet persiste après que les individus se sont séparés. Ils entérinent donc en privé le jugement ou l'opinion sur lequel ils se sont mis d'accord en public.

La question a été posée de savoir si cet effet est dû à la conformité [70] ou à la participation des membres du groupe. Pour y répondre, on a comparé des groupes dont la majorité des membres avaient la même position avant de discuter avec d'autres où il n'y avait pas de telle majorité. Les premiers ne semblent pas polariser de manière plus significative que les seconds. Et d'ailleurs on se conforme à la majorité lorsque ses positions sont dans le sens de la norme du groupe, beaucoup moins si elles lui sont contraires. Comme si, dans un jury, une majorité favorable à la clémence, qui est la valeur dominante, avait plus d'impact qu'une majorité de même taille dont les positions inclinent vers la sévérité. On peut donc écarter l'hypothèse d'une conformité au nombre et à son autorité. D'ailleurs, si ces expériences ont eu un retentissement certain, c'est bien parce qu'elles indiquent que le

groupe met l'accent de façon significative sur l'effet de non-conformité. Autrement dit, le groupe s'écarte de la position moyenne, au lieu de se diriger vers elle (Brown, 1974). Pour cette raison aussi, les participants ne retournent pas à leur position initiale, ni ne réagissent comme s'ils avaient subi une pression extérieure à suivre le plus grand nombre.

Tant que ce genre d'effets se limitait au choix des risques à prendre, on pouvait encore s'en tenir aux analogies avec la violence de masse et les mettre sur le compte d'un défaut de responsabilité. À partir du moment où l'on voit, d'après nos études et celles qui les ont suivies, qu'une vaste gamme de jugements, perceptions, attitudes, deviennent plus extrêmes après avoir été discutés en groupe, on se trouve devant une situation différente. Vous savez laquelle. Le corps de recherches de psychologie sociale a surtout analysé la nature des forces expliquant la cohésion et l'équilibre autour de la norme du groupe. Mais si ces forces avaient l'importance qu'on leur accorde, on ne devrait pas observer constamment une déviation de la moyenne, en plus ou en moins. En profondeur, c'est l'analogie du groupe avec un certain point de vue sur la masse qui est atteinte. À la place d'une sociabilité qui a pour idéal de modérer ses membres, on en aperçoit une autre qui les radicalise et les tient loin de l'équilibre. En fait, ce qui est normal, pour l'une devient anormal pour l'autre, et ce qui est individuel pour la première devient collectif pour la seconde. C'est pourquoi la découverte de ce phénomène transfère le problème de la décision [71] du niveau de la pratique au niveau du concept de groupe lui-même. Le changement a été perçu d'emblée : « Tant que le phénomène était conçu comme un déplacement vers le risque, on lui supposait des implications essentiellement pratiques. Les recherches semblaient impliquer qu'il fallait utiliser les groupes quand la prise de risque était souhaitable et que l'on devait employer des individus quand la prudence était de mise... Parallèlement, et plus particulièrement à la lumière des découvertes sur le clivage des tâches n'impliquant pas de prise de risque, le phénomène a commencé à paraître plus intéressant d'un point de vue *théorique* » (Pruitt, 1971, p. 340).

De toute évidence, il existe une conception standard et une conception non standard des rapports entre les individus et les groupes en psychologie sociale. L'une met l'accent sur le caractère de masse et l'autre sur le caractère de mutation de notre société. Elles constituent le fonds d'hypothèses et de faits qui sont réunis en une théorie quand cela est possible. Il serait vain de vouloir trancher en faveur



de l'une ou de l'autre au moyen de l'observation ou de l'expérience. Les choix en la matière dépendent - qui ne le sait ? - plus des facteurs idéologiques et culturels que des données empiriques. Quoi qu'il en soit, nous ne reculerons pas devant la tâche, afin de faire pencher la balance du côté opposé à celui vers lequel elle penche à présent.

De même que l'étude de la science jusqu'à une date récente, de même l'étude des attitudes, croyances, actions, etc., a été fondée sur celle de l'individu, isolé de son cadre de référence habituel. Nous savons à présent comment elles se forment et se transforment, au cours des échanges auxquels participent les individus réunis. Il est évident que l'explication doit désormais partir du groupe et se faire à son propos. Elle abordera ainsi ces problèmes d'une manière concrète et finalement plus heuristique. Quand les relations des membres à l'intérieur d'un groupe ont-elles pour effet de les modérer, ou de les extrémiser ? Pourquoi ces membres sont-ils parfois inhibés et se rallient-ils à la conformité, alors qu'en d'autres circonstances ils sont stimulés et tentent d'innover ? D'après ce qui précède, on entrevoit que nous allons proposer une théorie associant ces relations à leurs effets dont le compromis ou l'extrémisme sont les symptômes. Nous ne ferons pas étalage [72] de modestie en répétant qu'elle est provisoire et appelle d'autres recherches approfondies. Cela va de soi, et nul ne se fait d'illusions sur la nature éphémère des hypothèses, ni sur la dose d'incertitude que comportent les faits.

Pour commencer, nous indiquerons les raisons pour lesquelles, en cas de différend, qu'il soit personnel, politique ou scientifique, on tend spontanément à se mettre d'accord sur une position extrême. Ensuite nous explorerons les conditions qui limitent cette propension, ce qui permettra de mieux saisir le phénomène de polarisation lui-même. Nous verrons enfin comment les décisions menant au consensus métamorphosent en même temps les catégories de pensée individuelle en catégories de pensée sociale. Mais, ayant si souvent mentionné le groupe, nous devons au préalable examiner ses ressorts, ce qu'il a en propre et qui rend le consensus nécessaire en général.

[73]

Dissensions et consensus.  
Une théorie générale des décisions collectives.

## Chapitre 2

---

# Les formes élémentaires de participation aux décisions et aux consensus

## Le besoin de participer

### I

[Retour au sommaire](#)

Les actes de décision aussi bien que les actes de consentement sont avant tout des actes de participation. D'où leur valeur. Pour diverses raisons, de façon multiple, ces actes créent un lien entre les individus qui les accomplissent. Nous savons tous intuitivement que ce lien, même ténu, est un préalable dès que l'on s'associe en vue de poursuivre un but, remplir une mission politique, religieuse, voire économique. « Si les hommes, écrit Hegel, doivent s'intéresser à une chose, il faut qu'ils puissent y participer activement » (1965, p. 105).

En effet, ils ont besoin de savoir qu'ils prennent part aux choses et peuvent se fier les uns aux autres. Ce désir peut donner le sentiment que les choses nous touchent de très près, ou qu'elles nous atteignent vaguement ; l'essentiel est qu'on en apprécie la présence. Des expressions telles que « être en contact avec », « être appelé », ou « être dans le mouvement », traduisent ce sentiment. Et sa vérité ne

s'exprime nulle part avec plus de subtilité que dans la phrase familière « en être ou ne pas en être ». Elle renferme l'idée que faire partie d'un cercle, [74] d'un ensemble plus grand, est le préalable d'une forme de choix et d'entente, des échanges qui façonnent notre existence publique. De là tant d'efforts faits pour se réunir, communiquer, devenir membre d'une association, etc.

Qu'il faille en chercher l'impulsion dans une nécessité foncière et présente en chacun ne paraît pas douteux. Nous voulons parler du besoin de participer qui se révèle de manière authentique en l'absence, non seulement de toute contrainte imposée par une autorité, mais de tout ce qui pourrait entraver l'aspiration que chacun enferme en soi à se porter vers ses semblables et vers la vie en commun. Aucun obstacle, quel qu'il soit, ne peut l'empêcher de se manifester dans une multitude d'actes et de relations, en fonction de ses capacités. « Donc, observe avec raison Parsons, c'est la participation d'un acteur à une relation d'interaction toute tracée qui constitue, à des fins multiples, l'unité la plus significative d'un système social » (1952, p. 25).

Répondant à ce besoin, le groupe n'apparaît plus comme un donné ou une association extérieure aux individus qui les tient ensemble et les contraint à remplir une fonction, à occuper une place déterminée. Il est leur oeuvre, il les rapproche et leur fait éprouver que tout ce qu'ils font ensemble représente un choix. Oui, le mot galvaudé de participation désigne bien cette relation élémentaire et immédiate dans laquelle on passe d'un état de passivité à un état d'activité. Les individus n'y figurent plus les pions sur l'échiquier mus selon les règles prescrites, ni les spectateurs assistant à une pièce. Ils ont la latitude de modifier les règles, varier les dialogues ou l'intrigue de la pièce. Ainsi, le groupe les dépasse, en même temps qu'ils se reconnaissent comme étant à son origine, contribuant sans cesse à le créer de sorte que leurs intérêts et leurs énergies y convergent. L'individuel et le collectif y sont en quelque sorte synthétisés, comme l'oxygène et l'hydrogène dans l'eau, avant qu'on les reconnaisse et les isole. Dans ses très beaux carnets posthumes, Lévy-Bruhl observe que « les hommes ne sont pas donnés d'abord, et ensuite entrent dans des participations. Pour qu'ils soient donnés, pour qu'ils existent, il faut déjà des participations. Une participation n'est pas seulement une fusion, mystérieuse et inexplicable, d'êtres qui perdent et conservent à la fois leur identité. Elle entre [75] dans la constitution même de ces êtres. Sans participation, ils ne seraient pas donnés dans leurs expériences, ils n'existeraient pas » (1952, p. 250).

Quel sens revêt la participation pour les groupes ? Que révèle-t-elle de leur état ? Nous devons nécessairement nous poser ces questions, si nous voulons comprendre le sens de cette notion vivante et riche d'histoire. L'usage l'ayant banalisée, on se contente aujourd'hui de lui donner le sens étroit d'initiative et de présence des individus dans les choix politiques ou sociaux, par le vote ou par le droit d'exprimer leurs intérêts, par exemple. Or la participation va bien plus loin. En toute logique, elle définit une relation intérieure des hommes qui pensent, décident, agissent dans la communauté et sous son impulsion, mais aussi pour elle et en son nom. Hors de celle-ci, l'homme n'a aucune identité. Il n'appartient à rien ni à personne, ne pouvant être, selon une formule incisive d'Aristote, « une brute ou un dieu ». Mais point n'est besoin d'un exposé détaillé ou d'une référence si haute pour la reconnaître dans ce qu'elle a de plus significatif.

D'une part, la participation suscite des rapports plus intenses, plus fréquents que la normale. Dans l'existence courante, vouée aux soins de la famille, aux exigences d'une profession, les relations entre les individus se distendent et s'automatisent. Les contacts s'espacent, l'indifférence s'installe et la confiance s'effrite. Du seul fait de renouveler les contacts, de chercher et de multiplier les échanges, les liens reprennent de la vigueur. Idées et croyances s'amplifient, à mesure qu'elles se communiquent. Personne ne reste sans réagir et, du même mouvement, on se rapproche et se stimule. Ainsi qu'on l'observe dans les lieux publics, cafés, bars et autres endroits familiers où se font et se défont les opinions publiques. Sous les dehors de la nonchalance, « dans les rassemblements dans des lieux publics note l'économiste américain Hirschman, les Français et les Anglais fuient leurs activités purement privées, discutent de tout un tas de choses d'ordre public, du sport aux scandales en passant par la hausse des prix et les élections à venir, et s'engagent ainsi dans une action qui a une incidence sur l'intérêt public. En allant au café et au pub, les Français et les Anglais ne démontrent pas une préférence pour le plaisir sur le confort, mais plutôt [76] une préférence pour les activités publiques sur les activités privées » (1979, p. 84).

Chacun est constamment sollicité de donner son opinion, d'indiquer ses préférences, de persuader ou de se laisser persuader et, parfois à son insu, d'adopter un point de vue ayant cours. Mais ces contacts sont évidemment plus fréquents et plus intenses lors des réunions politiques, des cérémonies religieuses ou des rassemblements qui mobilisent de grands nombres et au cours desquels les individus

sont, en quelque sorte, transformés. Du moins tant qu'on n'étouffe pas les voix qui se cherchent, tant qu'on ne bouscule pas les esprits qui débattent pour les presser vers quelques conclusions préétablies. De ce fait, les raisonnements apparaissent d'autant plus justes, les attitudes et les valeurs d'autant plus vraies qu'ils ont été plus vivement combattus d'un côté et défendus de l'autre, en attendant la sanction commune. C'est pourquoi le penseur anglais John Stuart Mill préconisait, au siècle dernier, le vote public de préférence au vote à bulletin secret. Il sollicite chacun de participer de façon plus intense, ce qui « implique de s'exposer à de nouvelles influences, des points de vue rivaux sur le monde, de nouvelles demandes par rapport à ses capacités. Il semble ainsi assez improbable de se battre politiquement dans son propre intérêt. Cette épreuve - manifestement épuisante - fait partie de l'éducation sociale et politique » (selon A. Ryan, cité par Hirschman, 1970, p. 90).

Plus nombreuses sont les manières de penser suscitées à cette occasion, plus elles élargissent la gamme des notions, la palette des idées et le vocabulaire de chacun. Mais aussi elles fortifient les convictions qu'il a fallu défendre sur plusieurs fronts. D'autre part, en se rapprochant entre eux, les individus se rapprochent du groupe. D'habitude ils le voient loin d'eux, au-dessus d'eux, impersonnel et abstrait à la troisième personne. On le constate par exemple pour un parti dont les membres se bornent à payer leur cotisation, une Église dont les croyants ne sont pas des fidèles et n'assistent guère aux offices, ou encore un parlement en dehors des périodes électorales. Mais dès que les hommes ont une raison de se rassembler, les distances se réduisent, la vie en commun s'étoffe et son sens redevient clair. On l'observe souvent : le premier effet en l'occurrence est le phénomène psychique [77] par lequel participer confère à chacun le sens de la communauté, un sentiment d'efficacité et d'implication dans le groupe politique ou religieux, qui devient une personne concrète, reçoit un nom propre.

Or il faut résister à cette pression et chacun le fait à son insu. Pour l'individu, cela consiste à se ressaisir devant une possible fusion comme celle d'un enfant avec sa mère, d'une masse avec son leader, dont les rites de possession ou les meetings politiques sont autant d'exemples. A la fois cette fusion tente l'individu et menace de le priver de ce qui lui est propre, du rôle d'acteur défini par les intérêts et les opinions auxquels il tient. Il s'agit de dire non à ce « nous » qui lui commande de sacrifier le « moi » dans les choix et les décisions pris en commun.

Pour la collectivité, il est impérieux de maîtriser sa propension dévorante à uniformiser les individus et à encourager leur penchant à suivre la loi du moindre effort et à obéir. Certes, en leur faisant abandonner raisonnements et intérêts personnels, elle s'assure une facilité de décision. Mais au prix d'une passivité qui la prive de leur énergie et de leur initiative dans l'action. Les individus doivent lutter contre eux-mêmes pour former un ensemble vivant, et l'ensemble contre lui-même pour se composer d'individus. Telle est bien la nécessité notée par Pascal en son temps : « La multitude qui ne se réduit pas à l'unité est confusion ; l'unité qui ne dépend pas de la multitude est tyrannie. » Inutile de rien ajouter, chaque mot sonne juste.

À l'évidence, participer n'a de sens que si la pluralité des membres du groupe est respectée, la liberté d'agir et de parler garantie. S'ils n'étaient pas distincts et reconnus comme tels, les individus ne ressentiraient pas la possibilité de rétablir le lien d'appartenance, de découvrir ce qu'ils ont en commun. Il suffirait des cérémonies, des images et des signes pour le manifester. S'ils ne sortaient pas de leur isolement ni ne cherchaient à se rendre visibles les uns aux autres en prenant part aux affaires publiques, ils n'auraient aucune certitude sur leur propre valeur. C'est pourquoi chacun aspire à monter sur les tréteaux du théâtre de la société, comme l'a observé John Adams, un des pères de la révolution américaine : « Partout où il se trouve des hommes, des femmes ou des enfants, qu'ils soient vieux ou jeunes, riches ou pauvres, nobles ou vils, sages ou stupides, on s'aperçoit que chaque individu [78] est poussé par le fort désir d'être vu, entendu, discuté, approuvé, respecté, par les gens qui l'entourent et qu'il connaît » (1851, p. 12).

C'est un indice du besoin de participer que nous éprouvons. En le satisfaisant, nous pouvons aiguïser les qualités d'intelligence, d'initiative, de parole qui nous attirent les uns vers les autres et remédier aux troubles de l'anonymat, de la solitude en masse. Ces derniers temps, on a souvent rapproché la société du théâtre et on l'a décrite sur ce modèle. Il faut y insister, le point commun entre les individus et les acteurs n'est pas seulement qu'ils jouent une pièce mais qu'ils y participent. C'est pourquoi les théories qui s'en sont inspirées, si elles nous ont fait monter sur la scène, ne nous ont pas laissé pénétrer dans les coulisses.

## II

Il est donc vrai que pour nous, « être, c'est participer ». Par là nous sommes d'emblée tournés vers les autres et vers l'existence publique. Quels que soient nos penchants égoïstes, nos intérêts séparés, la participation vise en dernière analyse à satisfaire chez les individus cette nécessité de décider et d'agir de concert que l'on peut retarder mais non supprimer. En pratique, elle dépend du degré auquel on s'attache d'abord, s'investit ensuite. Dans le premier facteur entre une certaine empathie vis-à-vis de nos semblables qui nous amène à faire écho à leurs sentiments, à penser leurs pensées et agir leurs actes. Et nous y parvenons d'autant mieux que nous sommes mêlés ensemble à des événements grands ou petits - depuis une élection jusqu'à un match de football en passant par une catastrophe naturelle - qui laissent une trace dans la mémoire collective. Oui, chacun de nous a connu un tel moment où il s'est senti compter pour ceux qui comptent à ses yeux. Que ce soit un geste, une déclaration, voire un serment muet, l'individu qui le consacre et reconnaît son attachement « à la société dont il fait partie, se sent moralement tenu de participer à ses tristesses et à ses joies ; s'en désintéresser, ce serait rompre les liens qui l'unissent à la collectivité ; ce serait renoncer à la vouloir, et se contredire » [79] (Durkheim, 1912, p. 571). Hommes et femmes ont donc raison de baser leurs relations sur la supposition que cet attachement sera durable, du moins tant que les circonstances demeurent inchangées.

À vrai dire, il est très difficile d'aller jusqu'au bout du sens que prend l'attachement et de comprendre sa force quand le groupe se manifeste en chair et en os de manière périodique. On est tenté de l'imputer à cette conscience que seuls les hommes en tant qu'individus ont d'être mortels.

Et pourtant, en tant qu'animaux sociaux appartenant à une collectivité, ils sont immortels comme cette collectivité elle-même. Or leur attachement au groupe, un attachement permanent qui plus est, délivre de la conscience de la mort, voire de sa crainte. Quelle victoire réjouissante sur elle que de participer d'un être, famille, cité, nation, promis à une immortalité de fait. En ce sens, prendre part à ce qui le concerne fait pièce à l'apathie et à la dépression, stimule la vie. Observons à ce propos que, dans presque toutes les cultures, un homme seul est suspecté,

condamné à mort ou à l'oubli, ce qui revient au même. On est près d'une psychologie en profondeur. Mais rien n'oblige à se tenir à la surface, sous prétexte que c'est tout ce que nous observons et a propos de quoi nous pouvons en appeler aux faits.

Le second facteur de participation est, bien entendu, cet investissement de ressources psychiques et économiques destinées à resserrer les liens collectifs, à soutenir une action menée en commun. On parle de sacrifice, de renoncement, d'abnégation, et ainsi de suite. C'est bien de cela qu'il est question lorsqu'on choisit d'entrer dans un groupe, de s'initier à ses croyances et pratiques, ou encore d'adhérer à un syndicat, de se convertir à une Église, et autres. On mesure mieux l'ampleur de ces investissements lorsqu'on voit le déchirement de celui qui se détache d'une Église ou d'un parti, qui quitte sa ville natale, abandonnant tout ce qu'il lui avait donné de lui-même.

Celui qui a commencé tant soit peu à investir augmente forcément sa mise. Non seulement pour ne pas perdre ce qu'il a engagé, mais aussi parce qu'en commençant à participer il change et acquiert une nouvelle valeur à ses propres yeux. Comment et pourquoi, cela ressort d'une belle étude (Freedman et Fraser, 1966) qui reproduit une situation familière. [80] On y voit des volontaires faire du porte à porte pour inciter les propriétaires à signer une pétition ayant pour objet de « préserver la beauté de la Californie ». Presque tout le monde la signe, évidemment, puisque la beauté du paysage, comme la santé des enfants ou la paix dans le monde, est un thème mobilisateur. Deux semaines plus tard, on demande à ces mêmes personnes d'installer sur leur pelouse un écriteau « Conduisez prudemment. » Près de la moitié y consentent, alors que le chiffre eût été bien inférieur, s'ils n'avaient pas signé la pétition. En effet, ils ont fait le premier pas, puis pris part à une action. Les participants se jugent animés d'esprit civique, fidèles à des principes. Ils agissent en accord avec leurs croyances et coopèrent pour une bonne cause. Ces investissements influenceront sur leur comportement futur et marqueront favorablement l'image qu'ils ont d'eux-mêmes.

Une chose est certaine : pour se donner à une action commune, vote ou prière, qu'il doive délibérer aux réunions d'un conseil ou d'un jury ou assister aux manifestations qui célèbrent le groupe auquel il appartient, l'individu est obligé de prélever sur son temps personnel. Et le groupe, d'utiliser une part de ses ressources pour permettre à ses membres d'y figurer, de même que les cités grecques et ro-



maines payaient le citoyen convoqué aux délibérations publiques. Si ces conditions ne sont pas remplies, l'homme est privé des autres hommes. Disons que la participation s'amplifie à proportion des sollicitations d'une collectivité et des investissements consentis par les individus, de contacts suffisamment prolongés pour leur apporter des satisfactions. Beaucoup dépend ici, c'est l'évidence, de la passion et de la force des idéaux qu'ils embrassent et des traditions du milieu social. Mais aussi du genre de récompenses que l'on en attend. Il faut justement se demander laquelle. La participation a ceci de particulier qu'elle n'en comporte aucun en termes de bénéfices et de rémunérations. Elle n'a rien à faire avec le concours financier apporté, par exemple, par un capitaliste à une entreprise. « Une fois que l'on a compris, commente Hirschman, cette caractéristique essentielle de la participation à l'action collective en vue du bien commun, les restrictions sévères qu'apporte la vision "de l'économie" à une telle participation et à ce qui y fait obstacle, apparaissent immédiatement » (1982, p. 85).

[81] Ce fait a été tant de fois signalé que l'on hésite à le rappeler. Mais aucun observateur de la vie sociale ne peut s'en dispenser et le grand romancier américain Henry James le soulignait presque dans les mêmes termes : « Si en conséquence, écrivait-il, avoir un sort heureux consiste à participer à la vie activement, souverainement et non de façon passive et étroite, par simple sensibilité et tolérance, le bonheur est d'autant plus grand que la faculté employée fut vaste » (1987, p. 237).

Le bénéfice que nous en attendons est la reconnaissance sociale de notre effort pour participer de manière significative aux diverses activités en commun. À quoi servirait-il d'être bon citoyen, travailleur zélé, artiste de talent, administrateur dévoué, si personne ne le remarquait, ne le disait ou n'en tenait compte ? Si l'on n'a pas l'estime de ses pairs, sans parler de certaines marques de respect plus tangibles, une décoration, l'élection à quelque société savante ou artistique, à quoi bon ? Un tel homme resté ou mis à l'écart serait aussi inexistant que son action ou son oeuvre : un citoyen que personne ne consulte, un livre que personne ne lit, une théorie sans écho, un travail qui passe inaperçu, un tableau sur lequel le regard indifférent ne s'arrête pas. Combien de caractères des mieux trempés ont été brisés par l'indifférence ou le silence de leurs proches !

Rien ne pousse donc davantage à participer que cette attente, ce besoin d'être reconnu par ceux à qui l'on est attaché, et inclus dans leur monde. Comme pour le

savant qui a fait une contribution valable à la connaissance (Hagstrom, 1965) ou le membre d'un club sportif qui porte ses couleurs dans chaque compétition. Qui-conque l'espère sacrifie son temps et son énergie, ses affaires personnelles, sa tranquillité. Et trouve une certaine récompense déjà dans la victoire sur soi-même que représente le fait de secouer son inertie, de nouer des rapports fréquents et intenses avec les autres. Mais cette victoire ne suffirait pas si elle ne s'accompagnait de signes visibles que les autres le distinguent, ou qu'ils se distinguent ensemble, comme une équipe de footballeurs ou de chercheurs. Qui veut obtenir davantage de satisfaction et de récompense, la récompense d'un plus grand nombre, s'efforce de participer de manière plus fréquente, d'être parmi ceux qui [82] décident. Tels le secrétaire d'une association, le professeur qui est de toutes les commissions, le militant qui ne manque pas une réunion, et ainsi de suite. Quoi qu'il en soit, dans toutes les circonstances où un groupe a une tâche à remplir, et doit pour ce faire établir un consensus, celui-ci est déterminé par le besoin de participer et l'attente des membres à être reconnus. Outre la satisfaction que procure la réussite, ils escomptent s'en attribuer le mérite et être estimés en raison de leur contribution.

## L'envers et l'endroit des décisions prises en commun

### I

[Retour au sommaire](#)

De toute évidence, lorsque les membres d'un comité, d'un parti ou d'une assemblée éphémère s'y investissent, ils comptent bien avoir voix au chapitre et peser sur le cours des événements. Ils espèrent donc avoir une chance de présenter un point de vue, de le justifier autant que faire se peut et, certes, d'être entendus. Si on l'admet, on admet en même temps qu'aucun obstacle ne peut faire que des points de vue différents ne se manifestent et ne se heurtent. À tout instant on peut recourir à la violence pour rétablir le calme et l'harmonie. Mais, du même coup, on abandonne la prétention du consensus, à l'instar d'un gouvernement qui rompt

les pourparlers avec l'opposition pour décréter l'état de siège, et oblige à la simple soumission, à l'attente muette. On peut refuser à une catégorie de points de vue le droit de prendre part aux affaires communes, de même que le parlement anglais écarte un secteur de l'opinion grâce à une loi électorale, pour ne laisser s'opposer que ceux qui s'entendent. Ceci permet un consensus entre participants inégaux, contraire à sa définition qui les suppose égaux. En tout cas, plus les membres d'une collectivité s'y investissent et, partant, croient à juste titre devoir affirmer leur position, plus les divergences se multiplient et s'amplifient. Disons que ce sont des occasions [83] favorables aux décisions visant à changer ou innover. C'est précisément ce que, dans un article de 1864, au titre évocateur, « Des antithèses comme méthode de psychologie sociale », le savant Cattaneo pensait des réussites scientifiques et morales les plus éclatantes. Selon lui, elles sont le fruit d'une chaîne de désaccords suivis d'accords entre des personnes recherchant un même but. On voit pourquoi. Il est très difficile pour des gens convaincus d'une idée ou d'un intérêt de savoir quelle est la raison des divergences avec les autres dans un groupe scientifique, un jury ou une communauté religieuse. Sont-elles fondées sur une conviction opposée, un penchant à se vouloir indépendant et différent, ou des motifs de sympathie ou d'antipathie personnels, bref sur le désaccord, la concurrence ou le malentendu ? Seule la poursuite de ces divergences jusqu'au conflit, avec l'enchaînement des arguments pour et contre, la découverte d'un fait qui les prouve ou les démentit, dissipe la confusion et ébranle les positions fixes. En outre, il fait prendre conscience de l'enjeu véritable du débat, des éléments communs aux divers points de vue, et surtout de leur valeur. « C'est uniquement là où il y a conflit, écrivait Park, que le comportement est conscient et autoconscient. C'est seulement là que l'on trouve les conditions d'une conduite rationnelle » (1921, p. 56).

De cette façon, les participants sont entraînés dans un mouvement de controverses bien plus vaste que celui des préoccupations immédiates. Débattre sur un fait ou une idée particulière, ce sera se disputer. Être incité à les envisager sous plusieurs éclairages, c'est une ouverture que nul ne pourrait réussir seul, sans être confronté à des esprits qui ne sont pas à l'unisson. Il est nécessaire qu'une antithèse soit disponible, que des hommes soient prêts à en faire leur cause et s'affronter. Ainsi « chaque objection suscite une réponse ; chaque raisonnement suscite un raisonnement complémentaire qui entrelace dans un tout inséparable des idées

opposées. Du point de vue de la passion les raisonneurs sont des combattants ; du point de vue de l'idée ce sont des forgerons qui battent le même fer, ils sont des instruments aveugles d'une entreprise commune. Chaque nouvel effort ajoute un maillon à la chaîne qui entraîne les deux parties dans la spirale de la vérité » (Cataneo, 1864, p. 268).

[84] Elles ne peuvent pas s'en évader. D'autant plus que l'une et l'autre, comme tout individu qui s'attend à rencontrer quelqu'un de différent ou d'opposé, ressent une tension physique difficile à apaiser<sup>7</sup>. Moins en raison du contenu ou de la différence que parce que le désaccord se manifeste à travers une autre personne et qu'il faudra l'affronter. Ce genre de tension, chacun de nous le ressent dans une réunion où il a l'impression que, sitôt le premier mot prononcé, les hostilités vont se déclencher. Mais c'est une crainte qui aiguillonne. Car chacune des parties est amenée à redéfinir son point de vue, à le regarder par les yeux de l'autre et à considérer le point de vue adverse comme le sien. Ainsi la traversée d'un plus grand nombre d'antithèses et de différends fait bifurquer la pensée individuelle vers une pensée collective. Même une question innocente : « Que faut-il penser ? » nous met en alerte. Sachant que ce n'est pas notre réponse qui est donnée, mais le la pour orchestrer une suite de controverses « suivant les règles de ceux qui sont impliqués avec nous dans l'acte de comprendre en commun ce qu'est la vie » (Mead, 1964, p. 192).

Rien n'est plus propre à cette compréhension que la polémique sociale. Mais comment faire en sorte que les membres du groupe soient en désaccord sur leurs choix sans pour autant se décourager de choisir ? Comment faire qu'ils acceptent toujours de débattre et cependant restent toujours prêts à chercher une entente ? Sans vouloir résoudre ce problème, observons que la participation qui aiguise les conflits dans lesquels on s'investit tonifie en même temps les attachements. Ainsi, au fil des controverses et des répliques, qui sont autant de contacts corps à corps, les membres du groupe exercent en sous-main une influence mutuelle pour accentuer ce qui les rapproche. On observe entre eux une synchronie et une imitation qui transforment chaque parole en un signal, chaque geste en un modèle et chaque information en un argument. Toutes les formes de la rhétorique de la pensée et du

---

<sup>7</sup> Le rapport entre le niveau de conflit en groupe et l'activité psychophysique a été étudié par Bogdanoff et al. (1961), Gerard (1961), Shapiro et Crider (1969), Smith (1936), et par nombre d'autres chercheurs.

corps deviennent des manoeuvres par lesquelles on raccourcit [85] les distances et amortit les frictions. A l'arrière des divisions, des malentendus et des polémiques impitoyables, l'unité mentale du groupe se reforme. « C'est une rude tâche, remarquait encore Mead, que de dégager une valeur commune à partir de l'expérience des groupes et des individus en conflit »(1964, p. 365).

Cette double dynamique du conflit et de l'influence s'observe facilement dans tout comité, jury, groupe de travail et assemblée délibérante. C'est elle que nous simulons dans nos expériences. En effet, les personnes que nous réunissons par groupes de quatre ou cinq en laboratoire, avec pour tâche de prendre une décision unanime, ont chacune une attitude propre vis-à-vis du problème qu'on leur soumet. Pour que les possibilités de désaccord se manifestent, nous choisissons des thèmes appropriés, la paix, l'émancipation des femmes, l'écologie, et ainsi de suite. Il est certain que les conflits sont d'autant plus intenses que le thème est actuel, les touche de près, et qu'elles sont autorisées à y prendre part, donc impliquées dans les échanges réciproques. La nécessité de s'entendre oblige à un travail de persuasion et de sappe à travers les différences jusqu'à synthétiser opinions et intérêts. Pour échapper aux désagréments que procurent les désaccords, les personnes peuvent déclarer : « Ce n'est pas grave », « Ce n'est rien », « Peu importe ». Cependant l'obligation d'atteindre le consensus malgré tout et d'y souscrire interdit cette échappatoire. D'habitude on néglige cet aspect du conflit (et d'implication dans une théorie) qui est omniprésent dans la réalité sociale. On néglige alors le facteur qui distingue le jugement d'une décision. « Faire un choix, écrivent Abelson et Levi, n'implique pas seulement un investissement et un conflit plus forts que porter un jugement : cela entraîne également des responsabilités et des regrets » (1985, p. 235).

D'un côté la divergence des opinions et de l'autre la nécessité de se mettre d'accord combinent le conflit à l'influence mutuelle dont nous venons de faire état. On en déduit donc que les groupes hétérogènes changent et polarisent davantage que les groupes homogènes. Et ce d'autant plus que le contenu de la décision à prendre est suffisamment neuf et important pour offrir matière à discussion. Car, ainsi que Thibaut et Kelley l'ont observé autrefois, « la plupart des incertitudes que [86] les membres ont au sujet des enjeux prospectifs du groupe peuvent être réduites par la discussion, et une participation intense de tout le groupe » (1967, p.

261). Mais ils ne savent pas pourquoi ce manque de clarté se dissipe et fait ressortir les attitudes extrêmes. Nous venons de poser quelques jalons en ce sens.

## II

L'exemple le plus constamment offert à nos yeux de cette nécessité de participer est peut-être celui des rites que les sociétés ont inventés pour y répondre. Elles ne pouvaient laisser au hasard les circonstances dans lesquelles les hommes manifestent leur attachement en public, ni à l'arbitraire le degré auquel investir dans la collectivité tant de ressources et de temps. Elles ont donc institué des règles et des cérémonies périodiques destinées à satisfaire le besoin dont chacun est habité. Il est hors de notre propos de parcourir la liste des rituels qui vont du sacrifice au suffrage en passant par le serment. Retenons-en le plus répandu et qui nous concerne de plus près : la discussion. Et avec elle la délibération et le débat contradictoire où les hommes parlent après avoir pensé. Si on ne discutait pas, les problèmes auraient beau se poser et des solutions être proposées, elles n'exerceraient aucune influence profonde. Certes, la plupart y voient une forme d'échange, où, à la place de choses, on troque des informations comme dans les interrogatoires judiciaires, les conciles techniques, afin de résoudre une difficulté ou sortir de l'à-peu-près. Alors que, pour une grande part, c'est un rite de communication qui réunit périodiquement les membres d'un groupe dans un lieu idoine - salon, café, marché - selon des règles prescrites. Et ce lien à la participation apparaît sous sa forme la plus nette dans l'art grec de la politique tout autant que dans l'art français de la conversation, ce dialogue sans utilité évidente où, en apparence, on parle surtout pour parler, par plaisir et par jeu. Mais le plus souvent, du fait même d'être appelé à débattre, chacun se sent partie prenante au rituel et membre du groupe qui l'institue. Par là se renforce à intervalles réguliers la cohésion de l'ensemble. Les mots [87] justes prononcés sur le ton qu'il faut et au moment prescrit ont cet effet, quelle que soit l'information qu'ils communiquent.

« On observe qu'il y a un biais, dans plusieurs aspects de l'organisation d'une conversation, qui est généralement favorable au maintien des liens de solidarité existant entre les acteurs, et qui permet l'évitement de conflits » (Atkinson et Heritage, 1984, p. 265). Plus encore, le débat implique un effort de maîtrise et d'ex-

pansion, à travers le langage, des rivalités qui se font jour. C'est pourquoi toutes les institutions politiques, les communautés scientifiques et confessionnelles prennent soin de convoquer à des dates plus ou moins fixes leurs membres dans des réunions où ils peuvent s'exprimer, renouveler leurs croyances et pratiques communes, en prenant part aux débats publics. Nous ne pouvons donc considérer la discussion entre des personnes, même dans un laboratoire et à titre provisoire, comme une activité quelconque. Peut-on l'assimiler à un canal physique dans lequel circulent des arguments relatifs à la solution d'un problème, faut-il y voir un canal social où se mêlent et s'agrègent les opinions individuelles en une opinion collective ? C'est laisser de côté l'essentiel qui fait la force symbolique et inconsciente d'une institution ou ce qui est visible à toujours moins d'importance que l'invisible : la France dans les trois couleurs de son drapeau, l'égalité dans le bulletin de vote, ou le sentiment du divin dans la prière.

Mais ne sortons pas du cadre de la psychologie sociale. Et considérons la discussion comme une institution donnant à chacun la possibilité de prendre part aux affaires du groupe, et comme l'emblème du consensus. Elle a déjà cette signification avant même que le premier mot ait été prononcé. S'asseoir autour d'une table, c'est poursuivre le conflit, et aussi s'engager à le conclure par un autre moyen. Si cette signification se dissipe, on n'y voit plus qu'un inutile gaspillage, un bavardage sans âme ou une contrainte bureaucratique, à laquelle il faut se plier comme à bien d'autres. C'est du moins ce qu'on entend souvent dire à propos des discussions et débats d'ordre public, et de tout rite qui a perdu son prestige et son écho dans la conviction de ceux qui le pratiquent.

[88]

## De la participation consensuelle à la participation normalisée

### I

[Retour au sommaire](#)

Les détracteurs de la discussion ont sans doute tort. Mais si nous essayons de situer leur erreur, nous nous apercevons que ce n'est pas aussi facile qu'on le suppose. Le mieux serait peut-être d'y voir un symptôme d'une tendance plus générale. Commençons par l'observation suivante de la philosophe politique Hannah

Arendt : « La pluralité humaine, condition fondamentale de l'action et de la parole, a le double caractère de l'égalité et de la distinction. Si les hommes n'étaient pas égaux, ils ne pourraient pas se comprendre les uns les autres, ni comprendre ceux qui les ont précédés, ni préparer l'avenir et prévoir les besoins de ceux qui viennent après eux. Si les hommes n'étaient pas distincts, chaque être humain se distinguant de tout être présent, passé ou futur, ils n'auraient besoin ni de la parole, ni de l'action pour se faire entendre. Il suffirait de signes et de bruits pour communiquer des désirs et des besoins immédiats et identiques » (1983, p. 23).

Or, si nous examinons ces deux caractères, nous constatons qu'en fait l'égalité laisse le champ libre à la multiplicité des conflits, et la distinction ouvre la carrière aux influences mutuelles, aux manoeuvres de persuasion ayant pour but d'unir. Comment donc les combiner pour faire en sorte que les diverses alternatives qui naissent à partir des discordes soient limitées ou empêchées de proliférer, au profit d'une norme à laquelle consentir ? Gardons présent à l'esprit le fait que dissonances et désaccords sont les indices d'une volonté accrue de convaincre les tenants d'un point de vue adverse, dans l'intérêt du groupe. De nombreuses études autorisent à dire que les gens sont plus disposés à s'engager dans cette voie intellectuelle et affective pénible lorsqu'ils ont affaire à des oppositions d'arguments provenant de plusieurs sources que s'ils émanent d'une seule. Comme si un groupe à plusieurs voix était plus visible et offrait un plus vaste champ de [89] manoeuvres qu'un groupe à une seule voix. Sans oublier la satisfaction qu'on en tire partout et que Tocqueville a notée aux Etats-Unis où « se mêler du gouvernement de la société et en parler, c'est la plus grande affaire et pour ainsi dire le seul plaisir que l'Américain connaisse » (1961, I, p. 254).

Un exemple frappant est justement celui des démocraties opposées aux monarchies et dictatures. Là, le consensus est pour la montre, puisque les opposants sont en prison ou en exil. La parole y est sans plaisir, si le mutisme n'est pas sans peine. Le consensus démocratique suppose au contraire que l'on blâme le silence et encourage chacun à parler. La meilleure preuve de sa réalité est encore qu'il puisse être remis en cause, comme on le voit lorsque l'opposition devient majorité et vice versa. Un degré supérieur de consensus est atteint quand les désaccords s'expriment plus fermement, comme chez les amis qui s'apaisent et se réconcilient plus profondément après s'être querellés, avoir mis leur amitié en jeu au risque de la perdre. Ce n'est pas une possibilité imaginaire. Machiavel l'a observée en fai-



sant l'analyse de la vie publique à Rome. « Je soutiens, écrit-il, à ceux qui blâment les querelles du Sénat et du peuple, qu'ils condamnent ce qui fut le principe de la liberté, et qu'ils sont beaucoup plus frappés des cris et du bruit qu'elles occasionnaient dans la place publique que des bons effets qu'elles produisaient » (1985, p. 44).

Car enfin, et c'est le paradoxe que nous rencontrons, le consensus sert davantage à tolérer les conflits qu'à les supprimer, ce qui peut se faire par bien d'autres moyens qui sont ceux de l'autorité. Seule une conception statique et individuelle en fait une entente évitant désaccords et dissonances, alors qu'une conception dynamique y reconnaît un accord qui les transforme. Sous son égide, ils peuvent se développer pour changer et stimuler l'action collective, entraînant tous les individus quand la réalité l'exige. Comme si protestations et contestations étaient les critères de la vitalité d'un groupe humain, mesuraient le degré auquel chacun y est attaché<sup>8</sup>. Bien qu'on dise, sans raison [90] et par une sorte de contraction, que l'union fait la force, c'est plutôt la désunion qui la mesure et la stimule. En tout cas, French remarquait, au terme d'une observation minutieuse, que les groupes ayant plus de cohésion ont davantage de conflits que les groupes moins cohérents, et il ajoutait : « L'éventualité d'un tel conflit dépend non seulement du degré d'interdépendance à l'intérieur du groupe, mais aussi de l'étendue de l'investissement individuel dans le groupe. Si une infime quantité périphérique de la personnalité des membres est impliquée, le conflit est insignifiant. Si l'individu, en revanche, fait dépendre la plupart de ses buts de ses relations au groupe, un conflit est presque inévitable, dans la mesure où les différences individuelles font qu'il est peu vraisemblable que tous les individus se mettent d'accord sur tous les buts et sur le meilleur moyen d'accéder à chacun d'entre eux » (1940/1941, p. 369).

Cette observation de bon sens, s'il en est, amène à se demander pourquoi les individus sont tantôt plus impliqués dans le groupe et tantôt moins. Le conflit étant, semble-t-il, intense dans un cas, léger dans l'autre. A ce propos, nous ne pouvons qu'émettre des conjectures, appuyées sur quelques observations, sans plus.

---

<sup>8</sup> On trouvera des précisions intéressantes sur les conditions de validité de cette proposition dans les études de Guetzkow et Gyr (1954) et Coleman (1973).

Tout dépend de la manière dont se déroule la participation, puisque c'est elle qui motive le désir d'investir et de choisir, le degré auquel on supporte les différends et fait valoir ses options. Nous en connaissons deux formes élémentaires, deux phases par lesquelles elle passe alternativement. La première, la participation consensuelle, se déroule de manière à tenir la balance égale entre les individus, sans avantager la majorité ou désavantager la minorité, qui peuvent apparemment s'exprimer en dehors de toute règle prescrite. Elle atteint un sommet au moment où les opinions et les désirs, les intérêts et les partis pris sont étalés au grand jour, sans se heurter à des limites extérieures. Sauf celle des ressources, et des lieux de discussion, que les sociétés prévoient. Quelles qu'en soient les raisons, un semblant d'incohérence et de désordre s'y manifeste. Comme si toutes avaient la conviction que seules des interactions effervescentes, sans retenue, faites de tension et d'improvisation, amenaient à la lumière leurs formes créatives et combattaient toutes les tentatives erronées. Gramsci [91] écrivait que, pour de nombreux organismes sociaux, c'est une « question vitale, non le consensus passif et indirect, mais le consensus actif et direct, donc la participation des individus, même si elle occasionne un semblant de désagrégation et de désordre. Une conscience collective est en effet un organisme vivant, elle ne se forme qu'après que la multitude s'est unifiée à travers l'activité des individus... un orchestre qui répète, chaque instrument pour son compte, donne l'impression de la plus horrible cacophonie ; et pourtant ces répétitions sont la condition qui fait vivre l'orchestre comme un instrument unique » (1953, p. 143).

Dans ces situations où des forces contraires sont en balance, l'individu ressent non seulement l'invite mais l'obligation de s'adresser à la collectivité, puisqu'il se pense comme un de ses organes. De cette façon, à la fois il s'y incorpore et la fait sienne, en s'exprimant sans redouter la censure ou l'exclusion. Car « chaque fois que l'on attend un engagement intense par rapport à des valeurs, le calcul rationnel des punitions et des récompenses est considéré comme un moyen incorrect de se décider » (Hagstrom, 1965, p. 112). Chacun fait preuve d'une sorte de hardiesse dans les controverses et les délibérations afin d'être reconnu. On suppose que, si les dialogues intérieurs se retournent comme des gants dans le vaste dialogue extérieur, c'est qu'ils vivifient sans doute les plus intimes recoins de la vie sociale. Ce que nous voulons dire peut se constater, par exemple, à l'énergie qui est consacrée à la discussion de groupe. À tel point que le sociologue américain Coleman,

au terme d'une étude des conflits, énonce que cette discussion « est un phénomène tellement important que, dans les études de cas, la plupart des descriptions de comportement pendant la partie intense de la discussion étaient des descriptions de discussions et de tentatives de persuasion ou de renforcement d'opinion » (1973, p. 18).

Elle doit se poursuivre, en théorie, sans que nul ne puisse la restreindre ou l'arrêter, même pour des raisons dites objectives. Afin que tout un chacun retire l'impression de contribuer au consensus et à son renouvellement. Pour qu'ils se l'assimilent et y adhèrent mieux, sans se laisser emprisonner dans des intérêts, des jugements ou des choix personnels, [92] la participation de tous les individus est souhaitable. Car ils sont alors censés comprendre où se trouve leur avantage, quelles sont leurs représentations communes, et se sentent justifiés les uns par les autres. À cette fin, communiquer et polémiquer est, écrit un sociologue allemand, « un acte qui est irréductiblement pragmatique et ce, précisément, parce qu'il ne s'agit pas d'un acte de raison, mais d'un acte de volonté, un acte de choix collectif. Le problème auquel nous sommes confrontés n'est pas un problème de justification mais de participation au pouvoir, le pouvoir de celui qui est en position de décider de ce qui est permis et de ce qui ne l'est pas » (Tugendhat, in Habermas, 1986, p. 94).

L'individu sort ainsi de la clôture de son pouvoir particulier et accède au pouvoir collectif de participer aux choix, à la formation du consensus qu'il fait sien et dont il assume les conséquences. Que ce soit par le biais de réunions effervescentes, de référendums, de fêtes où les rôles sociaux sont renversés, d'assemblées solennelles, les sociétés ont préservé ces moments où chacun se reconnaît et est reconnu en elles. Quelques-unes, telles les cités grecques, en faisaient une obligation. Solon exigeait que chaque citoyen prenne part aux débats et aux délibérations de la polis. Il fit même une loi qui interdisait aux citoyens de rester neutres dans les dissensions civiles.

Dans l'autre forme de participation, que l'on peut qualifier de normalisée, l'accès des membres du groupe à la discussion et au consensus est réglé par la hiérarchie existante. Ils se distinguent ainsi par la compétence relative assignée à chacun, le degré auquel il peut s'investir dans la communication et la conclusion d'un accord. Dans ce cadre, tout ce qui pose un problème et exige une décision, qu'il

s'agisse d'un litige ou d'une action à accomplir, remonte de la base vers le sommet afin d'être tranché.

Par cette procédure, on tamise en quelque sorte les différences, on dilue les controverses en réduisant graduellement l'ardeur des débats. On limite ainsi les occasions de participer aux décisions en comprimant telle ou telle alternative inassimilable. Non qu'on la juge sans importance ou qu'on lui soit indifférent ; elle est simplement tenue à l'écart du débat public. Dans ces conditions, il est évident que les gens [93] éprouvent de la réticence à formuler ce qu'ils pensent ou ce qu'ils veulent, comme s'ils craignaient l'hostilité de leurs semblables. Et, ne disant mot, ils consentent. À plus forte raison, s'ils ont un statut inférieur ou font partie d'une minorité, ils redoutent d'énoncer des jugements qui s'opposent à ceux des individus de statut supérieur ou appartenant à ce qu'ils supposent être la majorité. Ils ont en effet peur d'être considérés comme des adversaires. Ou bien ils ont l'impression de ne pas suivre les règles correctes de la communication, des procédures justement conçues, en effet, de manière à créer une réticence à participer et qui censurent les désaccords. En général, un psychologue social américain le notait, un individu hésite à exprimer une opinion qui est en conflit avec celle d'un autre, de peur que celui-ci ne se juge offensé ou « ne s'en prévale contre lui » (Torrance, 1954, p. 19).

Les décisions prises résultent d'une série de concessions inégales convergeant vers une position qui avantage la majorité et désavantage la minorité. On le constate au laboratoire, à l'échelle des petits groupes, mais aussi dans la société, à l'échelle de ces autres petits groupes dont dépend le destin d'un peuple. N'est-il pas significatif que le témoignage d'un haut personnage sur la forme de participation aux réunions du bureau politique en Union soviétique ait été retenu par la presse internationale ? Et que cette forme ait été érigée en critère pour marquer l'opposition entre l'état de choses antérieur et l'état de réformes et de « glasnost » ? « Avant elles (les réunions) étaient préparées et closes en l'espace d'une heure. Maintenant elles durent parfois jusqu'à dix heures. On y débat beaucoup. Pratiquement chaque fois, presque tous les membres expriment leurs opinions. Mais il n'y a virtuellement aucun désaccord au sein du Politburo. Nous ne votons

jamais, car après nous être efforcés ensemble de parvenir à une opinion il ne reste plus d'objecteurs. »<sup>9</sup>

En d'autres mots, sortant de la stagnation pour accéder au changement, le bureau politique passe, dans sa prise de décision, d'une forme de participation normalisée à une forme consensuelle. Par contraste [94] avec la seconde, on comprend que la première, ne donnant qu'un rôle effacé à certains membres du groupe, ait créé une certaine distance, et rendu celui-ci moins présent dans la vie et la conscience des individus. Jusqu'à finir par leur apparaître étrange et abstrait. Du coup, les participants se détachent les uns des autres, acteurs devenus simples spectateurs des débats.

Concluant ses propres observations sur la vie des syndicats, le sociologue Coleman résume cette évolution comme suit : « Quand les syndicats jouent par exemple un rôle important dans la vie de leurs membres, on trouve une politique interne active, agrémentée de vives disputes entre factions, de batailles internes, de provocations au sein des troupes. Pour ce qui est des syndicats "corporatifs", qui ne font que négocier les salaires et dont les membres sont peu investis, ils sont calmes - des bureaucraties avec peu de désaccord interne. Encore plus extrêmes dans leur bureaucratie et leur apathie de masse sont les associations de volontaires, telles que les associations de consommateurs, les automobile-clubs, les sociétés professionnelles, les corporations par métiers, les groupements d'anciens combattants » (1973, p. 3). Parce que la controverse va la main dans la main avec la participation des membres, on observe peu de conflits, sinon dans les rangs des dirigeants. Comme si les individus tendaient à minimiser leur investissement et leur attachement à la collectivité, restant à l'écart des intrigues et se conformant, dans la mesure du possible, aux opinions et aux actions qu'on leur suggère.

Sans pousser trop loin ces spéculations, on voit que les décisions amenant au consensus s'obtiennent de manière différente suivant la forme de participation. La première offre la possibilité à des hommes dont aucun n'est avantagé par rapport aux autres, de se confronter et de se prononcer au cours d'une délibération, sans contrainte ni limitation de temps. L'accord auquel ils aboutissent transforme le conflit dans la mesure où les positions respectives deviennent des alternatives par rapport à un même objet ou problème saisi de façon identique. La seconde met en

---

<sup>9</sup> *Le Monde*, 30 mars 1988.

relation des hommes ayant des atouts spécifiques selon une modalité qui définit le conflit tolérable, d'abord, et ensuite oriente les délibérations de manière à favoriser une hiérarchie d'opinions [95] correspondant à la hiérarchie des personnes. On arrête ainsi le Babel des propositions et contre-propositions des discussions inachevées, par un consentement forcé, faute de l'obtenir par un autre moyen. Choisir entre la forme de participation consensuelle et la forme normalisée n'est pas une question de préférences, mais de circonstances.

Quoique l'une satisfasse le besoin de participer, dont on ne peut priver les hommes pendant longtemps, de manière plus intense, l'autre en fournit au moins un substitut. Ainsi pour les conventions américaines, pendant les quelques jours où les délégués passent à la tribune, pour compenser les années d'apathie et de silence. Cela ne veut pas dire que satisfaire ce besoin soit un pur bienfait, quand on pense aux relations tendues comme des cordes vibrantes dans les assemblées, les foules, ou dans le fourmillement anarchique des manifestations de rue. Il est vrai que, du point de vue utilitaire <sup>10</sup>, participer sous quelque forme que ce soit paraît superflu, ponction de ressources et de temps qui mériteraient un plus digne emploi. Cependant, quelle que soit la société, qu'il s'agisse de celle de jadis ou de celle d'à présent, toute l'action des hommes dépend de ce superflu et de sa mise en oeuvre.

## II

La discussion présente ne repose assurément pas sur la certitude habituelle des scientifiques sachant qu'ils peuvent faire fond sur des prémisses indiscutables. Ce sont plutôt des conjectures, de celles auxquelles on ne se hasarde pas sans réticence, dont on ne peut cependant pas se dispenser. Pour les synthétiser, nous dirons qu'elles nous montrent pourquoi le fait social de participer a pour conséquence psychique l'implication collective des individus dans tout ce qui concerne le groupe. Or cette implication ou son équivalent l'engagement est, nous [96] y avons insisté à plusieurs reprises, une force qui les meut les uns vers les autres dans toute décision menant au consensus. Nous savons du reste à quel point « le candidat

---

<sup>10</sup> Associer la participation surtout à l'efficacité ou à la productivité en réduit considérablement la signification. Il s'agit d'un principe dont les philosophes moraux ont discuté depuis longtemps le rôle dans les décisions politiques et juridiques. Leurs analyses sont du plus haut intérêt pour la psychologie sociale, en particulier celles de Rawls (1971) qui s'y réfèrent.

le plus évident pour une variable motivationnelle obligeant à une prise de décision effective est l'implication psychologique précédant la décision. Par implication, nous entendons un comportement public découlant d'une position, qui rend irrévocable la décision, du fait qu'en changer serait coûteux, serait socialement mal vu, entamerait l'estime de soi et serait personnellement dangereux » (Abelson et Levi, 1985, p. 289). Il est tout à fait normal qu'une force qui retient et stabilise soit en même temps, on le verra par la suite, une force qui entraîne et modifie.

Ceci n'explique pas tout. Mais rappelle que, pour ceux qui y prennent part de manière active, des situations ordinaires ou des problèmes mineurs acquièrent de l'importance et les concernent en profondeur. Ainsi la question générale de la faim dans le monde, celle des accidents nucléaires peuvent nous atteindre quand nous lisons un article de journal sur Tchernobyl, quand nous en débattons avec nos voisins ou dans une association dont nous sommes membres et qui organise une campagne. Évidemment le degré auquel on y est impliqué augmente. L'information, d'abord accueillie avec détachement intellectuel, devient une préoccupation et nous fait penser avec inquiétude à ce qui peut nous arriver à nous, à nos enfants ou à notre pays. Autrement dit, notre intérêt s'accroît avec le degré auquel nous nous incluons en tant que participants dans les activités touchant les événements décrits ou imaginés. Et quand les événements ont cette présence vivante, ils mobilisent tous les intérêts, provoquent un afflux de débats et de rencontres où les individus exposent leurs sentiments et leurs opinions sans retenue. Cette discussion continue multiplie les points de contact, incline à s'entendre et motive les gens à inventer des arguments allant dans ce sens. Qui les infléchissent en réalité dans le sens de ce qu'ils pressentent être au fond des idées et des attitudes de chacun.

Le consensus intensifié est d'habitude préparé par une quantité substantielle d'échanges entre les membres du groupe, en accentuant les réactions et positions qui vont ensemble. Et il ne fait guère de doute que, en se réunissant et en parlant ensemble, ils mettent en relief [97] les valeurs dominant parmi eux et auxquelles ils sont attachés. En quelque sorte, le fond se transforme en figure et ce qu'on a en commun de manière latente devient manifeste, de même qu'on voit le patriotisme habituellement assoupi se réveiller et commander les sentiments et les attitudes de tous au moment des Jeux olympiques, ou si une menace politique se dessine. Il en résulte un attachement plus étroit, un consentement plus ferme, voire plus extrême. La majorité cherche, en l'occurrence, à se rapprocher de la minorité, tandis

que la minorité qui participe fait un pas dans la direction de la majorité, mue par une nécessité similaire. Cette seule convergence déjà fait que la décision menant au consensus est autre chose qu'un compromis. Il est donc façonné par un élément affectif. On ne peut le nier, pas plus qu'on ne peut l'éviter, malgré les efforts déployés pour en faire abstraction. Comme toute institution de la société, il ne peut être découpé pour être identifié aux seuls facteurs intellectuels. Et le psychologue social américain Asch soutient à bon droit qu'« il doit y avoir un degré de consensus affectif en accord avec les intentions et les besoins des participants » (1959, p. 373).

De ces conjectures on déduit un certain nombre de prévisions qui seront, elles, soumises à l'épreuve des faits. En général, et comme on vient de le voir, la participation consensuelle aurait pour effet d'élever le degré d'implication collective, et la participation normative de l'abaisser. On en conclut que l'une polarise les décisions menant au consensus et que l'autre les modère. La première fait converger les membres du groupe vers le pôle des valeurs déjà partagées par eux avant de prendre part à la décision, et la seconde vers le juste milieu. Dans les pages qui vont suivre, nous présenterons les expériences menées à la lumière de ces conjectures et celles qui peuvent être invoquées pour les appuyer. Il ne s'agit pas de décrire et d'observer chacune des notions, ce à quoi nulle théorie ne parvient ni aucune science ne peut prétendre. Et s'il fallait se limiter à celles que l'on décrit et observe directement, comme certains nous le demandent, on n'étudierait que le plus étriqué et le plus superficiel. Mais nous allons d'abord préciser ces hypothèses qui, ensemble, jettent une lumière sur les phénomènes qui nous importent. On les jugera mieux à leurs effets.



[99]

Dissensions et consensus.  
Une théorie générale des décisions collectives.

## Chapitre 3

---

### Conflits et consensus extrêmes

Quels sont les groupes  
susceptibles de polariser ?

I

[Retour au sommaire](#)

Un groupe tend vers le consensus qui sera tantôt un compromis, et tantôt un extrémisme. Il parvient à l'un ou l'autre en jouant sur les deux leviers dont il dispose, le conflit et l'influence. Comme toute observation générale, celle-ci a besoin d'être adaptée aux réalités de chaque situation et de chaque milieu. D'autant plus que nous savons de science sûre et mathématique qu'il n'existe pas de règle automatique permettant d'indiquer quel sera le choix collectif d'un ensemble d'individus qui ont des intérêts et des préférences divers, voire opposés. La règle de la majorité elle-même, si importante en démocratie, a beau avoir plus de qualités que d'autres, elle représente une pression à se conformer mais non point à s'entendre. C'est le principal apport des mathématiques à cet égard de montrer le caractère indispensable des discussions et des interactions dans la prise d'une décision menant au consensus. Vues sous cet éclairage, l'attention qu'on leur accorde depuis si longtemps commence à avoir un sens. Les débats ne sont pas des escarmouches, ni des tapisseries de mots dont on jouit pour leur [100] forme et leur art. La raison

d'être du groupe est le véritable enjeu. Tenons-en compte et entrons dans le vif de la théorie.

Comme toute théorie, la nôtre doit d'abord énoncer une hypothèse sur la magnitude de l'effet produit par la cause, ici le déplacement du consensus vers l'extrême, et ensuite une autre sur la direction de cet effet. Il nous faut être modeste en la matière. Surtout en ce qui concerne la magnitude, car il est bien difficile de la mesurer de façon rigoureuse. Sauf cas exceptionnels, nous avons peu de moyens de préciser exactement, par exemple, la magnitude d'un conflit entre les choix des individus, la dissonance entre deux idées, ou l'implication des membres d'un groupe. Par conséquent, les hypothèses ne prévoient que l'ordre de grandeur et les circonstances dans lesquelles l'effet a le plus de chances de se manifester. Tout ce que nous pouvons donc dire est qu'en intensifiant les conflits et la discussion auxquels participent les membres du groupe, on augmente leur implication collective. Par implication, nous désignons ici une telle relation qui accroît pour chacun l'importance donnée à un problème et aux accords à son propos. C'est pourquoi les accords doivent être conclus dans des conditions appropriées et, en particulier, permettre de contribuer de façon équitable à la distribution des informations, aux échanges d'arguments pour ou contre une solution et à l'expression des opinions. Aucune implication vraie, aucune décision rationnelle, aucune entente ne sont possibles si ces conditions ne sont pas remplies. Elles mènent spontanément à un consensus extrême, d'autant plus extrême que les participants ont été impliqués par les controverses nées de leurs désaccords. On peut donc conclure en manière d'hypothèse sur la polarisation des groupes que le consensus sera d'autant plus extrême que :

- a / les individus prennent part aux discussions de manière plus directe ;
- b / les différences entre eux, leurs connaissances et leurs opinions sont plus marquées ;
- c / l'enjeu des discussions a de la valeur pour eux.

Pour être plus proche de la réalité, on doit supposer que ces rapports varient de manière discontinue. De même qu'une quantité d'énergie discontinue est requi-

se pour qu'un électron passe d'un état [101] stationnaire où il ne rayonne pas à un état excité où il irradie, de même il faut, sans doute, une quantité discontinue de conflit et de discussion pour que les membres d'un groupe passent d'un état d'indifférence où l'on n'observe rien à un état d'implication où ils polarisent. Toutefois, contrairement au physicien qui peut mesurer cette quantité, le psychologue social doit se contenter de la supposer, afin de ne pas tirer des conclusions erronées s'il ne trouve pas un rapport continu entre la magnitude de la cause et celle de l'effet.

## II

La discussion, nous l'avons souligné à plusieurs reprises, est une condition préalable. Mais on peut se demander quelle importance accorder au contenu particulier sur lequel elle porte. Ou si elle engendre une atmosphère générale qui induit à changer opinions et jugements de façon spontanée vers un sens extrême. Si c'était le cas, on pourrait alors parler de n'importe quoi, à tort et à travers, de la façon dont on imaginait que les choses se passent dans les foules, avec pour résultat que les attitudes des participants deviennent excessives. Pour nous exprimer autrement, est-ce la discussion en général qui rend les groupes extrémistes, ou ne le deviennent-ils qu'en prenant des décisions à propos de problèmes particuliers chaudement débattus ? Ces questions sont légitimes quand on pense à la croyance si répandue selon laquelle une assemblée devient extrémiste sur tous les points une fois qu'elle a commencé à l'être sur un point défini. Et on conclut que ses décisions sont par définition irrationnelles comme celles de n'importe quel groupe, et pour la même raison.

Or la plupart des expériences lui apportent un démenti. Les discussions provoquent un changement sur les seuls problèmes dont les membres du groupe ont eu à prendre connaissance et décider ensemble. Voilà qui est rassurant, car un certain degré de rationalité est préservé. On ne peut pas affirmer, en tout cas, que si un groupe adopte une opinion ou une action précise, il est devenu ou va devenir définitivement extrémiste. Plusieurs études affinent cette observation. [102] Commençons par celle, très sobre, d'Alker et Kogan (1968), concernant la prise de risque. Les auteurs demandent aux personnes réunies pour une première expérience de lire des récits de situations fictives qui décrivent un protagoniste

confronté à un choix entre les deux termes d'une alternative, l'une des actions qu'il doit entreprendre étant plus risquée que l'autre et plus attrayante. Après avoir choisi seules entre les solutions plus risquées et les solutions moins risquées, ces personnes sont invitées à prendre part à une discussion en groupe sur leurs préférences en tant que consommateurs. On précise qu'elles ne doivent pas forcément se mettre d'accord, puisqu'il s'agit d'une affaire de goût. La discussion porte en effet sur la mode ; on leur présente des photos en couleurs, de chapeaux, de robes, de pantalons, de chaussures, de styles de coiffure, choisies dans des numéros récents de publications telles que *Vogue*, *Mademoiselle*, *Hairtrends*, etc.

Après avoir discuté chaque ensemble de modèles, les participants doivent indiquer en privé les quatre photos en couleurs qu'ils préfèrent. Bien entendu, on leur demande également de répondre à un questionnaire sur la prise de risque qu'ils n'ont pas discutée. Les résultats sont clairs. Une discussion de groupe centrée sur les questions sans rapport avec la prise de risque n'entraîne aucun déplacement des choix individuels concernant le risque.

Quoique la prudence soit de mise, il apparaît bien que le débat sur un problème qui nous touche de près a des effets limités à la question elle-même. Cela ressort par ailleurs d'une des études de Myers (1975) où ce chercheur met à l'épreuve les résultats que nous avons obtenus en France. Sa méthode consiste à proposer un questionnaire dont trois items décrivent un bon professeur d'université et trois autres un mauvais. On insiste, par exemple, sur ses qualités d'enseignant, le soin mis à préparer ses cours, le temps qu'il consacre aux étudiants dans des entretiens personnels, les succès qu'il obtient. Les participants à l'expérience doivent évaluer chaque membre de la faculté imaginaire selon ces critères, sur une échelle qui va de 0 pour le professeur exécration, à 10 pour l'excellent professeur.

Deux conditions ont été préparées. Dans la première, les participants jugent les professeurs décrits, et on leur demande de recommander [103] individuellement une répartition d'augmentations de traitement pour les six professeurs fictifs. Après que tous les participants ont terminé le test, on les réunit en soi-disant comités d'évaluation pour discuter chaque cas et l'augmentation de traitement qu'ils proposeraient. L'expérimentateur laisse entendre que, pendant le temps de discussion, ils parviendront peut-être à une décision de groupe unanime. La période de discussion terminée, les participants reçoivent l'instruction d'indiquer l'augmentation de traitement qu'ils recommanderaient, dans le cas où ils ne l'ont pas fait en-

semble. La situation est somme toute assez concrète, non seulement parce que, dans certaines universités, les étudiants évaluent leurs professeurs, mais encore parce que, même là où ils ne le font pas officiellement, les discussions à ce sujet sont très fréquentes.

La seconde condition est en tous points semblable à la première. À ceci près que les participants consacrent le temps de discussion à converser de sujets sans rapport avec le test. Après quoi, ils sont invités à répondre aux questions sur les augmentations de traitement et les attitudes vis-à-vis des professeurs. On constate, comme on le prévoyait, que les mauvais universitaires sont évalués plus négativement encore après la discussion, et les bons plus positivement. L'effet est significativement plus accentué dans la première condition que dans la seconde. On relève une tendance analogue à propos de l'augmentation de traitement dont la répartition devient plus extrême après le débat qu'avant. Mais elle est moins forte qu'on ne s'y serait attendu. Quoi qu'il en soit, le débat dans le comité de faculté simulé a significativement polarisé les jugements sur les professeurs imaginaires. Et ce dans une plus grande mesure lorsqu'il a un rapport au test que lorsqu'il porte sur un sujet quelconque. De toute évidence, il n'y a pas d'effet de halo de la discussion sur les questions qu'elle n'englobe pas <sup>11</sup>.

[104]

### III

Après avoir établi quelle est la portée exacte de la discussion, nous pouvons maintenant examiner de plus près l'hypothèse proposée. On suppose que, le conflit naissant de l'écart entre les choix et les opinions des membres du groupe, il est d'autant plus intense que les différences entre eux sont plus marquées. Plus exactement, quand les individus sont divers et hétérogènes d'abord, ont des positions distantes sur un problème ensuite et que leurs informations sont distribuées inégalement enfin. Puisque, s'ils étaient déjà homogènes, sur une même longueur d'onde et possédaient les mêmes connaissances, les occasions de désaccords et de débats seraient réduites au minimum, et les chances de s'impliquer aussi. Il se

---

<sup>11</sup> Cette conclusion est appuyée par bien d'autres études dont celles de Gaskell et al. (1973), Horne et Long (1972), Madaras et Bem (1968), Marquis (1962) et Rettig et Turoff (1967) sont les plus indiscutables.

produirait moins de déplacements d'attitudes ou de jugements en direction des pôles extrêmes, voire aucun. Dans ce cas, la tendance au compromis l'emporterait.

En voici la démonstration. Dans l'expérience sur les attitudes envers de Gaulle et les Américains, précédemment décrite (Moscovici et Zavalloni, 1969), nous avons supposé que, là où la discussion a créé une tension, les déplacements vers un consensus plus extrême devraient être plus nombreux. Pour nous en assurer, une distance a été mesurée entre les deux individus dont les opinions s'écartaient le plus l'une de l'autre avant le début de la discussion. La distance un signifie que ces deux opinions sont séparées par un point sur l'échelle d'attitudes en sept points. Les opinions des autres, identiques ou non entre elles, sont situées entre celles des deux individus qui diffèrent le plus. De même, la distance six signifie qu'un des individus du groupe se situe au pôle favorable et l'autre au pôle défavorable. Donc ils sont à l'opposé l'un de l'autre et les opinions des autres se répartissent entre ces pôles. C'est ici, où le conflit est le plus grand, que l'on devrait enregistrer la polarisation maximale. En fait, les déplacements dans la direction du consensus extrême s'avèrent plus fréquents dans les groupes lorsque la distance est supérieure à trois points que lorsqu'elle se situe en dessous de cette valeur.

On prétend souvent que, dans les situations où le désaccord est marqué, le consensus est moins stable. Les individus auraient tendance [105] à retourner à leur opinion première après la discussion de groupe. Notre théorie soutient le contraire. Lorsque les participants s'impliquent davantage, dans un débat plus intense, la polarisation doit être plus accentuée. Nous l'avons vérifié. Dans les groupes où la distance entre les individus est grande, après le consensus, les opinions individuelles restent plus extrêmes que lorsque cette distance est petite. Plutôt que de converger sur une valeur moyenne, des groupes composés d'individus ayant des attitudes ou jugements très différents, voire entièrement opposés, auront une forte propension à polariser.

L'inconvénient de telles expériences n'est pas que ces données soient vraies ou fausses. C'est qu'elles soient presque vraies, mais pas tout à fait. En effet, elles sont recueillies dans des conditions qui n'ont pas été conçues exprès pour vérifier l'hypothèse. On aurait pu obtenir ces résultats, mais on aurait aussi pu ne pas les obtenir, et ceci n'aurait rien changé quant à notre connaissance du phénomène. C'est pourquoi on doit en tenir compte, mais il vaut mieux considérer d'autres expériences dont les auteurs composent leurs groupes pour en étudier les effets.

Prenons par exemple la taille du groupe. Supposons qu'il s'agit d'une manière indirecte d'aiguiser le conflit, du fait qu'on augmente les chances d'y inclure des individus hétérogènes. Quelques expériences l'ont tenté, la plus connue étant celle de Teger et Pruitt (1967) qui composent des groupes de trois à cinq personnes. La tâche proposée consiste à résoudre les dilemmes d'un protagoniste en optant pour une solution comportant un risque plus ou moins élevé. Inutile d'en rappeler le détail puisque le lecteur le connaît déjà. Les auteurs demandent à ces groupes de se mettre d'accord sur une alternative prudente ou hardie, soit en comparant leurs avis en silence, soit en les discutant à haute voix.

Le constat est simple : les choix communs sont beaucoup plus extrêmes dans les groupes de cinq personnes que dans ceux de quatre personnes, eux-mêmes plus extrêmes que les groupes de trois. En outre, ils polarisent davantage lorsqu'ils discutent entre eux que lorsqu'ils procèdent à un échange muet de notes.

Une autre expérience (Vidmar et Burdeny, 1963), appuie l'hypothèse qu'un groupe étendu doit inclure, statistiquement, une plus large [106] gamme d'opinions qu'un groupe restreint. D'où la probabilité d'y rencontrer une opinion extrême qui aiguisé les tensions. Ceci se traduit à son tour par des tentatives affirmées d'aplanir les différends au moyen de discussions plus intenses dans lesquelles chacun s'implique davantage. C'est un résultat inhérent à cette procédure que les décisions sont polarisées. Inversement, on peut exprimer ce résultat ainsi : en réduisant le nombre et la variété des participants au débat public, on augmente les chances d'aboutir à la modération et au compromis.

Nous disposons d'indications plus directes de ce que nous venons d'avancer. Au lieu de confier au nombre le soin d'accroître la diversité, il suffit de composer des groupes hétérogènes ayant les qualités voulues. Recourant au même type de questionnaire sur les décisions en matière de risques, Vidmar (1970) classe les individus selon le degré élevé, moyen ou faible du risque qu'ils prennent. Ainsi - que vous l'imaginez, il forme ensuite avec eux des groupes de cinq personnes, les uns purs, comprenant des individus préférant le même niveau de risque (tous « audacieux » ou tous « prudents ») les autres mixtes, composés par exemple de deux « audacieux », un preneur de risques modérés et deux sujets « prudents ». Le groupe une fois constitué discute les divers dilemmes concernant la prise de risque qui devrait être conseillée à un personnage donné, et il se met d'accord sur une des solutions possibles. De manière surprenante, ce sont les groupes mixtes

qui choisissent les solutions les plus risquées, alors que les groupes purs ne bougent pas et convergent vers une espèce de moyenne.

Le péril d'extrémisme, si souvent mentionné, ne vient pas, si l'on se fie à ces observations, des opinions outrancières, excessives, des individus, mais simplement des différences qui les séparent. C'est précisément pour conjurer ce péril lointain que les sociétés ont créé et ordonné des disciplines militaires et religieuses. Elles n'ont pas pour but de supprimer, comme on le prétend, le déviant et l'excessif, mais d'organiser la création difficile de ressemblances à un type, extrême ou moyen, peu importe. Est-ce une affirmation vague et gratuite ? Nous allons en juger sans nous laisser rebuter par les études ingrates. Voyons donc le parallèle établi entre la tendance à prendre des risques et les interactions des membres d'un groupe. À savoir : plus le nombre de [107] fois où la discussion est relancée augmente, plus on prend des risques élevés. Proposition parfaitement raisonnable et confirmée à plusieurs reprises. Ainsi, selon le procédé décrit, Willems et Clark (1971) composent des groupes mixtes et des groupes purs réunis dans deux conditions différentes. Dans la première, les individus échangent des informations sur leurs positions respectives ; dans la seconde, ils discutent ensemble. Employant le même matériel que les auteurs précédents, ils observent que les groupes mixtes, plus divers, font preuve de choix plus extrêmes dans l'une et l'autre condition que les groupes purs. Ce résultat semble assez bien établi, de sorte que les auteurs peuvent suggérer que : « le degré de diversité d'opinions dans un groupe est en fait une condition nécessaire pour le déplacement vers le risque observé dans les groupes. Quand les membres du groupe sont d'accord, on n'observe pas de déplacement ; mais quand ils font preuve d'un désaccord substantiel, un déplacement substantiel vers le risque est observé » (1971, p. 309).

On souscrirait plus volontiers à la conclusion si l'on était plus sûr que l'absence de diversité débouche sur un compromis. Des chercheurs anglais le constatent, qui utilisent un matériel analogue et composent des groupes en appariant les membres qui avaient tous le même niveau de prise de risque lorsqu'ils jugeaient isolément. Une fois appariés, on les réunit et on leur demande de discuter et de se mettre d'accord sur un niveau de risque à prendre, de façon unanime. Puis l'expérimentateur se retire de la pièce et, à la fin de la session, chaque groupe lui apporte sa décision. Certains changements ont lieu dans ces groupes mais ne sont pas significatifs. En tout cas, l'existence d'une certaine diversité est un préalable avé-



ré. « Cependant, écrivent les auteurs, le nombre impressionnant de cas, dans les groupes expérimentaux, où l'on n'observe aucun déplacement après la discussion en groupe souligne à coup sûr l'importance de l'hétérogénéité des membres du groupe qui, jusqu'ici, était le facteur reconnu précipitant le déplacement vers le risque » (Ellis et al., 1969, p. 338).

L'hétérogénéité du groupe est-elle bien le facteur dominant ? On vient à douter de ces effets quand on les voit se répondre en écho avec une telle régularité. Il serait normal de penser que, derrière cette hétérogénéité [108] d'opinions se cache une hétérogénéité de pouvoirs. Cette dernière serait en réalité plus déterminante que la première. En d'autres mots, pourquoi ne pas supposer que la présence d'un individu plus puissant que les autres membres du groupe suffit à induire un consensus plus extrême ? Dans une belle expérience, et d'un caractère très réaliste, Siegel et Zajonc (1967) ont invalidé ce qu'affirme le sens commun. Ils réunissent à cette fin onze groupes qui comprennent chacun un psychiatre, un psychologue et un assistant social ayant l'habitude de travailler ensemble. Deux de ces groupes ne comportent que des hommes, trois sont formés de deux femmes et d'un homme, et les six autres d'une femme et de deux hommes. Les expérimentateurs leur font passer un questionnaire comportant des items à contenu clinique et d'autres de contenu non clinique, ceci afin de sonder leur disposition à conseiller une action risquée ou prudente. Chaque personne y répond séparément, puis on réunit les participants par trois comme indiqué, en les invitant à aboutir à une décision commune après avoir discuté les items du questionnaire. On observe alors un changement marqué dans la direction de l'action la plus risquée. Il n'apparaît cependant pas que l'autorité présumée du psychiatre joue un rôle déterminant. Nous tenons là une excellente illustration du fait que ce sont les échanges se déroulant entre les différents membres du groupe qui façonnent l'issue de leur décision, bien mieux que leur autorité respective. Il est à peine besoin d'ajouter que ces résultats corroborent la plupart des études dont le lecteur vient de prendre connaissance.

#### IV

Il restait à créer des groupes qui expriment leurs désaccords sous une pression à se conformer réduite. Sachant que cette pression est d'autant plus grande qu'augmente la cohésion sociale, Dion et al. (1971) ont simplement introduit un

degré de cohésion plus ou moins grand entre les membres du groupe. Plus ce degré est élevé, plus les individus se sentent liés entre eux et exercent les uns sur les autres une pression à se conduire et penser de la même façon, même si [109] nul ne le leur demande et si la situation ne l'exige pas. Elle se traduit, soit par une retenue de chacun, soit par une censure des propositions qui pourraient alimenter la dissension, sinon par la mise à l'écart des plus audacieuses. Voilà qui suffit à les modérer et à donner une prime aux solutions de compromis. Alors que les groupes ayant moins de cohésion sont aussi moins enclins à éviter les divergences et les options risquées qui ont plus de chances d'y rencontrer un écho. Pour faire image, un pays telle la Suisse où le compromis est une méthode de gouvernement doit être moins accueillant aux décisions extrêmes qu'un pays telle la France répugnant au compromis.

Les auteurs de cette étude font donc varier le degré de cohésion des groupes formés en laboratoire et qui ont pour tâche de se mettre d'accord sur les risques à recommander aux personnages fictifs du questionnaire que nous connaissons bien. Les résultats obtenus sont conformes à l'attente. Il en ressort que les groupes ayant moins de cohésion recommandent des choix audacieux et les groupes ayant plus de cohésion, des choix prudents. À suivre ceux-là, les personnages fictifs saisiraient la chance de changer de travail et de vie ; à suivre ceux-ci, ils se contenteraient de ce qu'ils ont. On constate en même temps que les groupes soucieux de cohésion sont peu éprouvés par des tensions et des oppositions, c'est-à-dire que leurs membres font montre de plus d'estime pour leur groupe et sont plus désireux de se retrouver ensemble que les membres des groupes ayant une cohésion moindre. Ils déclarent aussi que l'accord se fait dans une plus grande intimité personnelle avec leurs partenaires et une atmosphère plus favorable. Autant d'indices montrant qu'ils ont tout fait pour maintenir l'harmonie, atténuer les différences entre eux, en évitant les facteurs de discorde. En somme, comme le prévoyait la vieille théorie de Festinger (1950), la cohésion accroît la pression à se conformer et conduit à la recherche d'un compromis dans le groupe.

Ne perdons cependant pas de vue une réalité évidente dont nous faisons souvent l'expérience. Quel que soit le comité, l'assemblée, le colloque, etc., auquel il participe, chacun hésite à parler, questionner et encore plus à exprimer une idée qu'il croit personnelle, à donner voix à une opinion extrême. Tout se passe comme s'il craignait une [110] rebuffade de la part des autres, un jugement négatif et mê-

me une réaction hostile. D'où ce silence énigmatique des élèves dans une classe, des auditeurs après une conférence, alors qu'on se serait attendu à voir les questions fuser et un débat animé s'engager. Ce n'est point parce qu'ils n'ont rien à dire que les gens se taisent si souvent en public, mais au contraire parce qu'ils ont trop à dire, et craignent de déclencher polémiques et mesures de rétorsion. Ce qui les fait renoncer à s'exprimer c'est moins le jugement personnel que la conviction partagée que les opinions communes importent plus que les opinions propres à quelques-uns et qui ne valent pas la peine d'être exposées en public. Vue sous cet angle, la cohésion est une invite à se conformer aux unes et à se défendre contre les autres. Mais on peut la voir sous un autre angle, comme un lien de confiance, un crédit que le groupe fait à ses membres, leur permettant d'agir à leur guise tout en tablant sur leur loyauté. Elle crée un climat favorable, rassure les participants, les aide à surmonter la peur d'être rejetés par autrui. Dans ce climat, les relations favorisent la diversité et le duel d'arguments aussi opposés qu'on le souhaite.

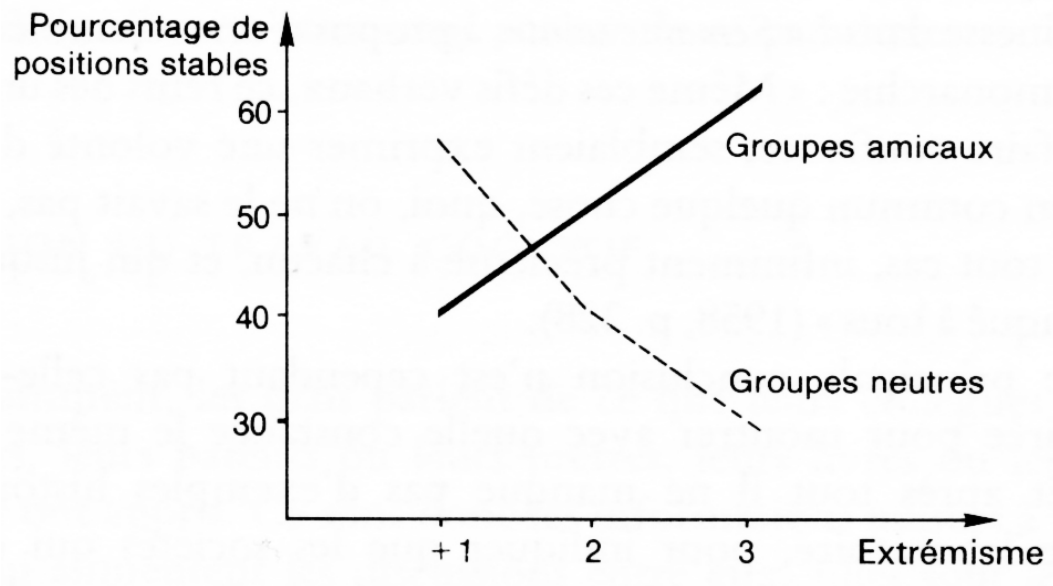
Ce qui nous intéresse ici est d'observer que l'on peut aboutir à un consensus plus extrême que dans un climat moins confiant où le compromis l'emporte. Toujours est-il que Moscovici et Zaleska (dans Zaleska, 1982) ont réuni, afin de s'en assurer, seize groupes de quatre étudiants qui ne se connaissaient pas dans les salles de l'Université de Rouen. À la moitié des participants, les groupes dits « amicaux », ils font croire qu'on les a réunis parce qu'en examinant le questionnaire rempli au préalable, on a trouvé une communauté de pensée entre eux et un désir de se comprendre. À l'autre moitié des groupes, dits « neutres », composés de la même manière, on ne dit rien de tel. Mais le principal est dans l'attitude et le ton de l'expérimentateur qui rassure les premiers et se montre seulement correct avec les seconds. Une fois cette atmosphère induite, on les invite à discuter plusieurs questions portant sur leur attitude relative à la vie de l'université et à adopter une position commune.

Comme nous nous y attendions, les groupes amicaux penchent vers un consensus polarisé, et les groupes neutres vers un consensus [111] modéré. Ensuite, ce consensus est mieux intériorisé par les membres des premiers que par ceux des seconds. On l'observe en comparant le pourcentage des réponses données en privé par les étudiants, une fois les discussions menant à un consensus terminées. De même que nous avons constaté ci-dessus que, plus un groupe comporte d'individus extrêmes, plus ceux-ci font leur le consensus, de même ici (fig. 1), on voit

que, plus on a choisi initialement une attitude extrême, plus on s'y tient dans les groupes amicaux. Alors que c'est l'inverse dans les groupes modérés, comme si leurs membres étaient moins impliqués par la discussion de groupe.

**FIGURE 1**  
**Stabilité des positions dans des groupes amicaux et neutres**  
**en fonction des positions initiales extrêmes.**

[Retour au sommaire](#)



La figure montre clairement que la stabilité des réponses s'accroît avec l'extrémisme des opinions dans les groupes amicaux, et décroît dans les groupes neutres.

Ce n'est pas jouer sur les mots que dire qu'il existe deux visages de la cohésion. L'un interdit les discussions et les dissensions, l'autre les permet et même les favorise. Le premier est tourné contre les menaces de déviance, le second contre celles d'uniformité. Ils apparaissent dans l'effort que font de temps en temps les collectivités pour prouver leur tolérance en encourageant leurs membres à dire tout haut ce qu'ils pensent tout bas. Et aussi dans certaines techniques psychologiques, voire pédagogiques, qui tentent de combattre la crainte si répandue d'ouvrir la bouche, ou la répugnance, de la part de ceux qui osent le faire, à dire [112] au-

tre chose que ce qu'ils croient acceptable et, en substance, des banalités. Non pas tant pour modifier le consensus que pour amener les membres du groupe à l'extérieuriser. Tout se passe comme si, mieux on a la possibilité de manifester les différences individuelles, et plus on assimile les règles et les normes que l'on revivifie, voire contribue à établir. Ce qui sert au début à exprimer les individualités se change à la longue en ciment de leur sociabilité. Une conclusion à retenir, car elle jette une lumière étonnante sur un phénomène des plus généraux : c'est par la différence et le désaccord que pénètrent dans la couche profonde de la personne humaine leurs contraires, à savoir la similitude et l'entente avec les autres. Le poète et romancier Aragon a décrit ce phénomène avec beaucoup de finesse dans *La Semaine sainte*, à propos d'une assemblée d'opposants à la monarchie : « Même ces défis verbaux, ce refus des uns aux autres à se faire confiance, semblaient exprimer une volonté de tous de trouver en commun quelque chose, quoi, on ne le savait pas, mais une vérité en tout cas, infiniment précieuse à chacun, et qui jusque-là leur avait manqué à tous » (1958, p. 328).

Notre principale conclusion n'est cependant pas celle-ci. Nous l'avons tirée pour montrer avec quelle constance le même effort se répète. Et après tout il ne manque pas d'exemples historiques, et même de laboratoire, pour indiquer que les sociétés qui ont semé l'harmonie et l'entente à tout prix ont récolté la discorde et le désaveu des individus. Il semble bien que M. Gorbatchev fait allusion à un résultat de ce genre quand il déclare : « Nous n'avons pas besoin aujourd'hui d'une unité pour la montre, car cette unité est à la fois inutile et impossible. Une véritable unité ne peut être obtenue qu'à la condition que le parti garantisse la liberté de discussions, la liberté de débats sur une base alternative des problèmes de la politique du parti... »<sup>12</sup> En effet, pour éviter que l'unanimité ne se fasse d'avance, artificiellement, il ne faut pas étouffer les différences et museler les conflits, mais les laisser s'épanouir.

Notre principale conclusion est que, sans préjuger du verdict des [113] faits à venir, notre hypothèse est en train de se vérifier. De toute évidence, en favorisant la divergence, puis le débat, par l'hétérogénéité des individus, leur appartenance à des professions distinctes, la distance entre les positions individuelles, par une moindre cohésion des groupes ou une confiance accrue entre leurs membres, on

---

<sup>12</sup> *Le Monde*, juillet 1989.

polarise le consensus. N'est-ce pas d'ailleurs la caractéristique d'un tel consensus que les choix communs ne soient pas donnés à l'avance par une règle de majorité ou de compromis, mais découverts au cours d'une délibération effective ? Sur cette base, ils s'ancrent dans la collectivité autant que les individus. C'est pourquoi qui se rassemble a intérêt à ne pas se ressembler. Et pourtant, il est vrai, qui se ressemble s'assemble. Toutes nos relations collectives tournent autour de ce paradoxe.

## La division du travail cognitif

[Retour au sommaire](#)

Constamment, les gens parlent de ce que leurs collègues ou leurs professeurs, leurs parents ou leurs prêtres, leurs livres ou leurs journaux, leur ont appris. Ce sont donc les informations puisées à plusieurs sources qui alimentent les discussions entre eux. Elles sont les pierres d'assise d'une société bien informée, organisme collectif doué de la pensée. Mais celui-ci répartit entre les individus la tâche de sélectionner et d'exploiter les connaissances diverses, de même que le soin de donner une signification aux mots (Putnam, 1979). Comme les autres, cette division devient une source de tensions et de controverses, donc de polarisation des décisions. Elle suppose en effet que chaque partie du groupe est en possession d'une fraction de connaissances différant en quantité et en nature de celles des autres. De sorte que chacune peut facilement concevoir plusieurs raisons, par exemple, d'engager un personnage fictif du questionnaire à prendre des risques ou à rester prudent. Certains membres imaginent plus de raisons que d'autres ; exerçant des professions différentes - économistes, juges, assureurs, etc. - ils proposeront des raisons distinctes. Nous le constatons par exemple dans les comités d'éthique qui réunissent des scientifiques, [114] des religieux, des administrateurs, des représentants des familles. Leur délibération a des chances d'être d'autant plus animée et leurs arguments seront d'autant plus fermes que les participants doivent se décider pour une solution qui emporte l'adhésion de tous. De ce fait, la division du travail cognitif, en multipliant les occasions de polémique et en impliquant les participants, contribue à polariser leur consensus sur la solution qui

a initialement suscité les controverses et amené les gens à se convaincre les uns les autres.

C'est la même explication, regardée d'un autre point de vue, qu'une très belle étude de Kaplan et Miller (1977) permet d'illustrer dans le détail. Ils composent des jurys fictifs de six personnes auxquelles ils font écouter un enregistrement qui relate trente-six preuves dans un jugement pour voies de fait, présentées de diverses manières. Dans la moitié des groupes, tous les membres les écoutent dans le même ordre ; dans l'autre moitié, chaque membre écoute les preuves rangées dans un ordre particulier, différent pour chacun. On peut dire que la première information est homogène et la seconde hétérogène. D'autre part, douze jurys entendent des preuves inculquant l'accusé et les douze autres les preuves le disculpant. Suivant la procédure familière, après l'écoute des faits présentés dans la salle du tribunal, les jurés estiment isolément le degré de culpabilité de l'accusé. Puis, ensemble, en tant que jury, ils discutent le cas avant d'estimer de nouveau ce degré de culpabilité isolément. Nous sommes ici très près d'une situation réelle, d'où la grande signification des résultats.

Voici ce qui en ressort : la délibération, une fois de plus, conduit à des verdicts plus tranchés. La différence est encore plus marquée dans les groupes où chaque juré a entendu les preuves dans un ordre différent que dans ceux qui les écoutaient dans le même ordre. Autrement dit, lorsque le travail cognitif est divisé, les groupes polarisent davantage que pour un travail uniforme. En voici une conséquence parmi d'autres. On recommande souvent de choisir des jurés ayant une origine sociale et une formation intellectuelle aussi diverses que possible, calquées sur la réalité, afin d'assurer des verdicts plus justes. Se doute-t-on qu'on les rend ainsi, soit plus cléments, soit plus sévères ? En tout cas, l'analyse des discussions elles-mêmes montre que les jurés ayant [115] entendu les preuves dans un ordre différent mentionnent une plus grande variété de faits que les autres, en particulier vers la fin des débats. Ils ont donc tiré un meilleur parti de l'information fournie et se sont livrés à des échanges plus denses et variés. Dans l'ensemble, on relève une corrélation entre le nombre de faits remémorés, la variété des faits invoqués au cours de la discussion et le déplacement vers l'extrême du jugement de culpabilité porté par les jurés improvisés. Mais qui ressemblent, par bien des côtés, à des jurés véritables, ou du moins au public qui se passionne pour les grands procès et débat sur le verdict possible dans les lieux de rencontre ou en

famille. On pourrait en déduire que le souci de connaître, de discuter tous les faits et témoignages afin d'éclairer, comme on dit, la justice, a l'effet d'objectivité souhaitée. Il a aussi un effet que l'on n'a pas recherché, qui est de rendre le verdict plus sévère ou plus clément selon la manière dont les juristes ordonnent les éléments débattus. Sans doute est-ce là une conclusion trop hâtive. À laquelle cependant les praticiens ne perdraient rien à réfléchir et qui mériterait d'être mise à l'épreuve de faits avec lesquels ils sont beaucoup plus familiarisés que nous.

En attendant, l'ensemble de ces études paraît militer en faveur de l'hypothèse proposée. Le facteur essentiel est la différence, que ce soit celle des points de vue, des compétences en matière d'arguments, du système de connaissances ou des positions dans un groupe. De même qu'une machine thermique a besoin d'une source chaude et d'une source froide, de même le décalage lance les discussions, entretient les oppositions et stimule les controverses en incitant chacun à y prendre part. Dans le cas d'une convergence, celle-ci se produit presque toujours en un point situé au-delà ou en deçà de la moyenne. Faisons une remarque bien simple, mais qui a son importance. Ce n'est pas à force d'échanger des informations et de les combiner selon les règles de calcul que cette convergence est atteinte. Non, il faut que chacun cherche à défendre son option, à convaincre ses partenaires, s'engage pour ou contre une certaine solution. Ce sont les arguments faisant plus appel à l'éthique et à la sensibilité qu'au raisonnement qui emportent la décision et la rendent extrême. En vérité, sur ce point - mais est-ce le seul ? - on retrouve Keynes qui conseille de garder à l'esprit « que les [116] décisions humaines relatives à l'avenir, qu'elles soient personnelles, ou politiques, ou économiques, ne peuvent dépendre d'attentes strictement mathématiques dans la mesure où le point de départ pour de tels calculs n'existe pas ; et ce serait notre désir inné d'activité qui ferait tourner les roues, nos ego rationnels choisissant entre les alternatives proposées du mieux qu'ils pourraient, calculant là où c'est possible mais échouant très souvent en se rabattant, en guise de motifs, sur les caprices, les sentiments ou le hasard » (1964, p. 63).

Nous voulons demander au lecteur d'en tenir compte, sans se hâter de prendre parti pour l'une ou l'autre des causes dont dépend le compromis ou la polarisa-



tion <sup>13</sup>. Pour l'instant, il suffit d'enregistrer la concordance de tant d'études menées sur des faits si différents comme un indice encourageant pour la théorie, rien de plus.

---

<sup>13</sup> De nos jours, il est convenu de donner la priorité aux processus d'information. De nombreux articles exposent des arguments convaincants à cet égard, en particulier ceux d'Anderson et Graesser (1975) et de Kaplan et Miller (1985).

[117]

Dissensions et consensus.  
Une théorie générale des décisions collectives.

## Chapitre 4

---

### Les effets des discussions privées ou publiques

Groupes en chair et en os  
et groupes en conserve

I

[Retour au sommaire](#)

Ce premier coup d'œil jeté sur notre hypothèse était destiné à donner un aperçu de sa validité. Nous nous sommes attachés à montrer le rapport qui existe entre d'une part le conflit d'opinions, la différence de connaissances et d'autre part les décisions menant au consensus. Il convient maintenant de poursuivre l'étude du facteur de décision que nous savons être le plus constant et le plus général : la discussion. On peut la considérer comme un moyen d'échanger des informations, de mettre au jour des conflits et des différences, tout autant que comme un moyen de les négocier. Mais elle a aussi d'autres fins, étant un rite de participation à la vie en commun et un véhicule de persuasion efficace. Elle est, par suite, l'agent le plus puissant pour propager sentiments et idées, faire adhérer les hommes à des valeurs, les inciter à s'imiter entre eux, Et surtout leur procurer le plaisir de s'exprimer, de prendre part ensemble à quelque chose qui leur importe. En vérité,

toutes les cultures établissent une relation profonde entre parler et s'entendre. Non seulement parce que, là où l'on parle, on ne se bat pas [118] - ou pas encore : *Les paroles avant les coups*, dit Shakespeare. Mais aussi parce que là où on se bat en paroles, on prépare en fait un accord et même on le garantit. Donner sa parole conclut souvent un accord et oblige à le respecter.

De même, dans nos expériences, les participants donnent la leur dès l'instant où ils choisissent une position commune. Mais la discussion est aussi un puissant agent de changement des opinions, des règles, des représentations sociales qu'elle fait circuler parmi les membres d'un groupe. Elle crée une force d'attention qui met en relief certains aspects de la question discutée, en laisse d'autres dans l'ombre, et confère une authenticité aux opinions ou points de vue qui sont échangés. Ceux-ci acquièrent de ce fait plus de profondeur que dans les autres relations humaines. Tarde qui a consacré à ces dialogues, à ces conversations une étude toujours actuelle écrit : « Il y a un lien étroit entre le fonctionnement de la conversation et les changements d'opinion, d'où dépendent les vicissitudes du pouvoir. Là où l'opinion change peu, lentement, reste presque immuable, c'est que les conversations sont rares, timides, tournant dans un cercle étroit de commérages. Là où l'opinion est mobile, agitée, où elle passe d'une extrémité à l'autre, c'est que les conversations sont fréquentes, hardies, émancipées » (1910, p. 33).

Elles sont le facteur critique produisant, nous l'avons constaté, un consensus qui passe en effet à une extrémité. La simple présence des autres produit déjà un mouvement en ce sens. Il n'est guère surprenant qu'à force de les regarder et de les entendre, on devienne leur interlocuteur, engageant un de ces dialogues intérieurs, une de ces conversations imaginaires, dont chacun est familier. Cela suffit à provoquer une « polémique fictive » avec nos amis ou nos supérieurs, ou nous argumentons avec eux, et qui nous amène parfois à modifier nos attitudes ou nos choix. A un degré moindre, assurément, que lorsque la polémique est effective, amis ou supérieurs exposant leurs arguments de manière intense et réelle. Il faut alors en tenir compte de façon plus impérative que dans la situation fictive où l'on était, somme toute, juge et partie. On suppose que les changements d'opinion, s'ils ont lieu, sont plus radicaux.

[119] De toute évidence, il est pratique de distinguer entre ces deux manières de discuter, c'est-à-dire entre une communication passive et une communication active. La première est le fait d'observer, de prendre connaissance des opinions

courantes, de surprendre la conversation des autres, de lire un message adressé à eux, et ainsi de suite. Simple spectateur en apparence, on participe de façon atténuée, sans être pleinement stimulé par les actes ou les paroles d'autrui. La seconde est d'un autre ton, d'une tout autre vivacité, puisque chacun est à la fois source et cible des opinions, des informations qui circulent. Dans cette communication véritable, tensions et dissonances modifient continûment idées, perceptions, jusqu'à ce qu'elles convergent.

On peut souscrire sans hésiter à l'observation de Hannah Arendt : « La puissance du jugement repose sur un accord virtuel avec les autres, et le processus de penser qui est à l'oeuvre quand on juge quelque chose n'est pas, comme le processus de pensée de nos raisonnements, un dialogue entre moi et moi-même, mais se trouve toujours et de prime abord, même si je suis tout seul à me décider, dans une communication anticipée avec les autres avec lesquels je sais devoir en définitive parvenir à quelque accord. C'est de cet accord virtuel que le jugement tire sa validité spécifique. Ceci signifie, d'une part, qu'un tel jugement doit se libérer des "conditions subjectives particulières", c'est-à-dire des idiosyncrasies qui déterminent naturellement la vision de l'individu dans son for intérieur et ne se justifient qu'aussi longtemps qu'elles demeurent des opinions entretenues en privé mais auxquelles il ne convient pas de se montrer sur le marché, comme leur fait défaut toute validité dans le domaine public. Et cette façon élargie de penser qui, en tant que jugement, sait comment transcender les limitations individuelles, ne peut fonctionner dans le strict isolement ou la solitude ; elle a besoin de la présence des autres "à la place desquels" elle doit penser, dont elle doit prendre en considération les perspectives et sans qui elle n'a jamais l'occasion d'opérer du tout » (1961, p. 21).

Sans conteste, dialoguer produit de bons résultats, en guidant de vieilles habitudes de pensée vers de nouveaux canaux. Il arrive qu'on se sente entraîné plus loin qu'on ne le voudrait, mais on détesterait [120] bien davantage rester en arrière, prisonnier des routines subjectives et à l'écart des autres. Comme mus par la nécessité de se retrouver sur la même longueur d'onde après s'être confrontés, les adversaires confluent vers une entente inédite, qui conclut provisoirement les nombreux malentendus, réels ou imaginaires, qui les ont séparés. Un spécialiste l'a remarqué : « Le processus de convergence semble exiger une implication plus

active dans la communication avec les autres membres du groupe » (Scheidel, 1986, p. 122).

Nous en sommes pleinement convaincus. A partir de là, nous pouvons formuler une autre version de notre hypothèse. Les conflits ou les différences entre les membres du groupe se résolvent d'ordinaire par une convergence vers une position extrême. Mais, selon que la discussion est publique ou privée, le dialogue extérieur ou intérieur, la convergence est plus ou moins proche de cette position. En d'autres mots, la discussion, au sens courant du terme, suivant que les individus y sont actifs ou passifs, détermine le degré auquel la décision sera polarisée. Bien sûr, il s'agit d'une simple tendance, puisque nos moyens de mesure proprement dits sont si réduits.

## II

Si nous admettons cela, fût-ce sous réserve, nous pouvons évoquer une longue série d'études qui le vérifient. La plupart de celles dont il sera question utilisent le même matériel et posent des problèmes analogues. Rappelons brièvement qu'il s'agit du choix en matière de risque que le groupe doit conseiller à un personnage fictif. Dix ou douze situations imaginaires sont proposées à son jugement. Chacune décrit un protagoniste placé devant une alternative où il a le choix entre deux actions possibles, dont l'une est plus attrayante mais a moins de chances de se réaliser que l'autre. Les participants ont pour tâche de conseiller le personnage en indiquant la probabilité minimale de réussite de l'action la plus risquée qui la rendrait attrayante. Le niveau de risque pris varie dans des proportions allant de 1 sur 10 (soit une chance de succès sur 10), 3 sur 10, 5 sur 10, 7 sur 10, jusqu'à 9 sur 10. [121] Enfin le participant a la possibilité de déconseiller le choix de la solution risquée, quelles que soient les chances de succès.

Rappelons que l'expérience se déroule en trois temps. Tout d'abord les participants indiquent isolément leurs préférences en matière de prise de risque pour chaque situation. Puis on les réunit en groupes de discussion et on les invite à arriver au consensus unanime, c'est-à-dire à conseiller une décision unique pour chaque situation fictive. Après dissolution du groupe, le plus souvent on demande aux participants d'indiquer de nouveau isolément le niveau de risque qu'ils propo-

sent dans ces mêmes situations. On peut ainsi évaluer d'abord le déplacement du risque provoqué par la discussion, et ensuite dans quelle mesure la décision du groupe engage chacun de ses membres et devient la sienne.

Les nouvelles études créent une situation à peu près identique, pour une raison très simple. Leurs auteurs veulent prouver qu'un individu qui prend connaissance des opinions et des choix d'un groupe polarise au même titre qu'un membre de ce groupe. Et partant que ni la discussion, ni son contenu ne sont nécessaires pour que l'effet qui nous intéresse ait lieu. C'est pourquoi ces expériences opposent sous diverses formes une condition où les participants sont séparés sans communiquer à une condition où ils peuvent délibérer. Leurs auteurs croient contraster une réaction individuelle et une réaction collective. L'illusion, en l'occurrence, consiste à penser que l'on sépare les participants alors qu'on les rend passifs, ce qui change l'état des groupes auxquels ils appartiennent. Ce n'est pas une situation artificielle, au contraire elle est très familière. L'appartenance à un groupe en chair et en os fait place à l'appartenance à un groupe en conserve. Il en va de même des téléspectateurs qui regardent une émission dans laquelle les gestes et les répliques comiques des acteurs sont soulignés par des rires congelés et les commentaires d'un meneur de jeu invisible. La télévision utilise ces rires et ces commentaires en conserve, des études ayant montré qu'ils font rire les auditeurs plus souvent et plus longtemps, comme si ceux-ci faisaient eux-mêmes partie d'une claqué préfabriquée. Avec pour résultat qu'ils se sentent intégrés à un vaste public. En vérité, donc, on compare dans ces études les décisions prises par les [122] membres de groupes en conserve à celles des membres de groupes en chair et en os. Une comparaison dont l'intérêt est surtout pratique.

Regardons maintenant ces études <sup>14</sup> de plus près. La première question qui s'est posée dans celle, très épurée, de Wallach et Kogan (1965) est de savoir si la communication active est bien la condition nécessaire, et si elle joue un rôle plus crucial que le consensus. « Demander à un groupe d'arriver à un consensus, écrivent-ils, au sujet d'une prise de risque, consiste à poser une question qui peut influencer le type d'investissement que choisiront les membres du groupe. En demandant qu'un consensus soit atteint, on peut engendrer un sentiment d'unité au sein du groupe » (1965, p. 4). Ils proposent donc aux participants le questionnaire

---

<sup>14</sup> Plusieurs auteurs ont traité la question du lien émotionnel. Voir en particulier le remarquable article de Clark III (1971) et le chapitre du manuel de Jones et Gerard (1967).

que nous venons de décrire, cette fois selon trois scénarios. Dans le premier, après y avoir répondu isolément, les individus doivent discuter ensemble et arriver à une décision unanime pour chaque situation fictive du questionnaire. Une fois que le groupe est parvenu à un accord sur toutes les situations, on demande aux participants de les relire et de prendre une nouvelle décision, chacun isolément. Dans le deuxième scénario, les choix des participants sont inscrits sur un tableau, et par une série de votes, mais sans discussion, ils sont invités à se mettre d'accord sur chaque choix. Si un désaccord persiste, ils ont la possibilité de faire un autre choix qui est à son tour inscrit sur le tableau. Ils votent de nouveau, et ainsi de suite, jusqu'à ce que l'accord soit atteint. Une méthode employée, vous le savez, dans de nombreux comités, jurys et autres institutions analogues. Une fois cette phase terminée, les participants sont invités à exprimer en privé leur choix individuel. Le troisième scénario, de discussion sans consensus, où l'on encourage la « diversité d'opinion » ressemble au premier, à ceci près qu'au bout de cinq minutes on arrête la discussion sans exiger de consensus.

On observe que, dans le premier et le troisième scénario, là où il y a discussion, les décisions deviennent plus extrêmes, c'est-à-dire plus [123] risquées. Alors que, là où il n'y a pas discussion, elles restent près de la moyenne, donc le consensus s'oriente vers le compromis. La discussion, que le consensus soit exigé ou non, polarise la décision prise en commun. De plus, il existe une forte tentation, dans les deux cas, de diminuer la diversité des positions, ce qui suppose que les membres du groupe s'influencent plus fortement entre eux. Ceci est bien sûr vrai si on prend les résultats au sens littéral. Rien n'empêche que, là où le consensus n'est pas exigé, un consensus implicite ne se dégage tout de même.

Il n'est pas sans intérêt, du moins anecdotique, de savoir si la discussion doit se dérouler face à face, ou si le simple son de la voix et ce qu'elle permet d'imaginer suffissent. Dans une série d'études sur les dialogues, nous avons pu montrer (Moscovici, 1967) que, pourvu que les personnes communiquent de vive voix, le fait de se voir ou non ne modifie pas le langage. Kogan et Wallach (1967b) ont voulu vérifier si ce fait a un impact sur la décision de groupe. Leur expérience est presque semblable à la précédente. On demande aux participants de discuter diverses situations hypothétiques comportant un risque, et tantôt ils sont priés d'aboutir à un consensus, tantôt pas. La différence dans cette variante est qu'on les installe dans des cabines séparées et qu'ils communiquent par un système de télé-

phonie. Le réseau est organisé de façon à permettre une discussion entièrement spontanée entre les membres du groupe qui peuvent se parler sans se voir. Les résultats obtenus sont analogues à ceux de l'expérience précédente, quelle que soit la condition proposée, ce qui n'a rien d'étonnant.

On peut en donner l'explication suivante. Se voir ou ne pas se voir a certes une importance physique. Mais la discussion ne s'y réduit pas, puisque « les interlocuteurs agissent les uns sur les autres, de très près, par le timbre de la voix, le regard, la physionomie, les passes magnétiques des gestes, et non pas seulement le langage » (Tarde, 1910, p. 85). La présence d'un de ces éléments suffit pour qu'on se représente les autres, produisant les mêmes sentiments ou idées. Quoique séparés, amis, parents ou collègues s'imaginent aisément qu'ils dialoguent face à face comme s'ils étaient réunis dans la même pièce. Chacun le vérifie aisément depuis que le téléphone est entré dans les moeurs.

[124]

### III

Il est tentant de simplifier les choses. Et on le fait en considérant que la discussion sert uniquement de véhicule à l'échange des informations sur les choix et les positions des membres du groupe. Donc à une communication passive qui ne les engage guère, ni ne les fait participer, au sens plein du mot, à la prise de décision. Peut-on alors s'attendre que le changement d'opinion, ou de préférence la prise de risque, aient la même ampleur que lors d'une communication active ? Celle-ci, il faut le supposer, comporte aussi bien un échange d'informations sur les opinions et les préférences qu'un échange d'arguments destinés à justifier les options prises et à les faire partager au cours de négociations subtiles qui conduisent à l'accord unanime. Cet échange d'arguments est réduit au minimum dans une communication passive qui se déroule dans une atmosphère neutre, rendant impersonnelles les attitudes vis-à-vis de l'objet de la décision. Elle favorise, à n'en pas douter, la modération et le compromis, plus que la prise de risque élevé ou tout autre choix extrême.

Plusieurs études remarquables ont montré la justesse de cette façon de voir. Et tout d'abord celle, déjà évoquée, de Teger et Pruitt (1967). Ils comparent précisément une communication active, où les participants discutent, à une communica-



tion passive, où le groupe ne fait qu'échanger des informations en silence. Figurez-vous une salle de réunion où des individus, après avoir répondu isolément à un questionnaire concernant la prise de risque, sont assis à des tables par groupes de trois à cinq, chacun voyant nettement ses coéquipiers. Mais les participants ne se parlent pas. Chacun a reçu un jeu de cartons indiquant les divers choix possibles au moyen de chiffres tels que 1/10, 3/10, et ainsi de suite. L'un après l'autre, ils doivent lever en l'air la carte qui indique leur choix précis sur la question posée, comme les juges d'une compétition d'athlétisme ou de patinage. Mais, après avoir comparé ces valeurs, et à la différence de ces juges, chaque sujet peut procéder à un autre choix et indiquer sa nouvelle position. On fait ainsi trois tours de table complets. Les participants ont été avertis qu'ils n'ont pas besoin d'arriver à un consensus. Il va de soi que les expérimentateurs [125] comparent cette situation avec une autre où une discussion spontanée se déroule pendant un temps déterminé.

Voyons donc les résultats. Dans les deux situations, les groupes tendent à polariser. Mais, dans la seconde, la tendance est plus marquée que dans la première. On trouve en effet entre elles une différence significative de déplacement vers le risque ( $F = 8,58$  ;  $p < .01$ ) ; elle indique bien que ce déplacement vers le risque est plus important là où une discussion est possible que lorsqu'on autorise seulement un échange d'informations sur les choix individuels. De plus, il est normal de penser que l'implication collective conduit à une convergence, étant due à une influence plus forte exercée par les membres du groupe les uns sur les autres. Teger et Pruitt ont eu l'heureuse idée de calculer, pour cette même expérience, dans quelle mesure les membres du groupe sont d'accord sur la réponse à une question. Ce que l'on peut appeler à juste titre une convergence. Ils ont pris pour mesure la variation estimée sur le choix initial moins la variation estimée sur le choix suivant. Elle indique de combien un groupe se rapproche du consensus implicite à propos d'une question donnée. Or, comme il fallait s'y attendre, les groupes dont les membres ont pris une décision au cours d'une discussion ont rapproché leurs positions. Ils ont donc convergé de façon plus significative que ceux qui se sont contentés de comparer des notes en silence.

En bonne logique, il faut qu'une discussion soit d'autant plus nette et plus efficace qu'on en attend des décisions plus claires et, je dirais, plus significatives. On peut supposer qu'à la fois l'échange des arguments sera plus nourri et les partici-

pants se sentiront plus impliqués par les résultats escomptés. Dans l'expérience que nous décrivons maintenant (Clark III et Willems, 1969), la prise de risque est mesurée à l'aide d'un questionnaire identique à ceux déjà utilisés. Le sujet qui y répond doit servir de conseiller à un personnage central en choisissant *la plus faible probabilité* de réussite qu'il jugerait acceptable pour que ce personnage adopte la solution qui lui paraît à la fois attrayante et plus risquée. De toute évidence, cette consigne oriente l'individu et le groupe dans la discussion de manière à vouloir incontestablement le risque. Qu'advierait-il si cette orientation perdait de sa netteté et qu'il en aille de même pour la discussion, quand on n'indique pas de [126] valeur précise ? Bref, quand la discussion devient plus neutre et, partant, plus objective ? Pour s'en assurer, on donne à la moitié des participants la consigne précédente, contenant l'expression *la plus faible probabilité*, tandis que l'autre moitié en reçoit une plus neutre : « Veuillez cocher *la probabilité* que vous jugeriez *acceptable* pour l'option en question. » En réalité, l'expérience est plus compliquée, car les sujets sont distribués de manière à accomplir la même tâche dans trois conditions différentes : les uns discutent de vive voix leurs choix et leurs décisions ; les autres échangent des informations en montrant par trois fois les cartes indiquant leurs positions ; enfin le dernier sous-groupe écoute une discussion enregistrée à propos de la même question.

Conformément à l'attente, et nous reviendrons sur ce résultat pour mieux l'interpréter, les sujets dont la tâche est définie en termes neutres tendent vers le compromis sans changer d'opinion ou de préférence. Seuls ceux qui doivent s'engager dans une direction nette tendent à un déplacement en direction d'un risque plus extrême. Mais ceci dépend de la condition. Cette propension se manifeste dans les groupes qui discutent et dans ceux qui échangent des informations. Cependant, résultat qui n'est pas pour nous surprendre, discuter engage les membres du groupe davantage que s'informer. Donc, quand on leur demande de confronter leurs points de vue, ils polarisent plus que lorsqu'ils se contentent de montrer leurs options inscrites sur des cartons et de les comparer. Dans la condition d'écoute d'une discussion, on n'observe rien de tel. Nous avons affaire ici à un phénomène robuste qui a été vérifié à plusieurs reprises <sup>15</sup>, ce qui justifie notre confiance. Il

---

<sup>15</sup> Voir en particulier les études de Bell et Jamieson (1970), Brim (1955), Cantril (1946), Castore (1972), Herman et Kogan (1968), Hoyt et Stoner (1968), Lemon (1968), Myers et Bishop (1971), Willems et Clark III (1969).

montre, si besoin était, que ce n'est pas l'information, ce que les uns apprennent des positions des autres, qui importe, mais bien les interactions dans lesquelles elle s'inscrit. Découvrir que nos proches sont plus ou moins téméraires, plus ou moins favorables à une option, nous affecte relativement peu. En revanche, nous sommes affectés par les circonstances dans lesquelles nous le découvrons, et nos réactions s'en ressentent.

[127] On l'a remarqué sans conteste dans une étude (Clark III et al., 1971) où l'on forme des groupes avec des sujets connus pour être soit téméraires soit modérés. Comme dans les expériences précédentes, on utilise le même questionnaire en variant les conditions où les sujets doivent prendre des décisions. Certains sujets sont invités à discuter en défendant leur position, d'autres échangent seulement des informations sur ces positions. Dans une troisième condition enfin, ils doivent uniquement donner leurs arguments en faveur des diverses solutions, sans indiquer leur position personnelle. Dans les deux conditions « discussion », les jugements se déplacent de façon significative vers le risque ; dans celle où il y a seulement échange d'informations, ils tendent vers un compromis. Dévoiler ou non son choix privé avant d'entamer la discussion ou l'échange d'informations en public n'a guère d'influence sur le caractère extrême ou modéré de la décision finale.

Remarquons ici que l'idée même d'échange d'informations interdit de concevoir la discussion en tant que participation et rapport social. Elle ne nous prive pas seulement du plaisir d'honorer l'art rhétorique et celui de la conversation qui lui sont consacrés. Elle nous ôte jusqu'au plaisir, très contemporain, de les pratiquer et d'en constater les effets concrets. En outre, cette idée crée l'illusion qu'on peut s'en dispenser et que les hommes qui décident sont pareils aux experts qui résolvent un problème. De ce point de vue, il importerait peu que l'échange ait un caractère personnel ou impersonnel. Alors que nous supposons le contraire : la discussion à laquelle s'ajoute un ingrédient d'implication personnelle entraîne plus à polariser qu'une discussion dont cet ingrédient est absent.

Une étude de Goethals et Zanna (1979) nous permet précisément de vérifier cette proposition. Les participants sont invités à répondre individuellement à quatre questions concernant des situations de prise de risque et à un questionnaire sur leur talent et leur créativité. Ensuite on les répartit suivant quatre scénarios. Dans le premier, ils discutent les situations fictives et répondent de nouveau individuellement. Dans le second, ils communiquent de façon passive, chacun élevant en

l'air la carte qui indique sa position personnelle. Dans le troisième, ils agissent de même et indiquent en outre comment chacun s'est évalué dans le questionnaire sur le talent et la créativité. Comme on s'y attend, [128] chacun se juge au-dessus de la moyenne. Dans le quatrième scénario, les participants ont dix minutes pour réexaminer les quatre situations fictives, après quoi ils portent un nouveau jugement.

Dans l'ensemble, les groupes polarisent et inclinent plutôt vers l'audace. Mais leur tendance en ce sens est plus marquée lorsqu'ils communiquent activement et mettent en avant les qualités personnelles que lorsque la communication reste passive et, disons-le, impersonnelle.

Nous avons rassemblé des études conçues sur le même principe et portant souvent sur les mêmes questions afin de faciliter la comparaison. Elles permettent de constater qu'une communication active entre les membres du groupe entraîne des décisions plus extrêmes, tandis que la communication passive conduit à des décisions moins extrêmes et parfois à des compromis. On nous a demandé, mais pourquoi pas toujours ? Eh bien, pour la raison évidente que s'informer simplement sur la position des autres nous implique et nous associe à eux. De même, dans les groupes en conserve, on a beau savoir que les rires et commentaires sont préfabriqués, on en est cependant touché. Et, en général, personne ne reste entièrement passif devant ce qui vient des autres. On les approuve et on polémique avec eux dans un de ces dialogues intérieurs, une de ces conversations muettes, où le groupe de nos interlocuteurs n'est plus dehors mais dedans, ce que penser veut dire. On adopte ses arguments parce qu'ils sont mieux formulés, ou parce qu'on croit les avoir découverts soi-même, quoique plus d'une fois on répète, sans en avoir conscience, ceux entendus ici ou là. Et lorsqu'on s'exclame : « Je l'ai toujours pensé, je n'osais pas le dire », « je l'ai toujours dit, c'est évident », peu importe que l'on soit sincère ou non. C'est un cri de reconnaissance du groupe en soi que l'on entend.

Le consensus de la grande majorité des groupes subit donc un effet de polarisation. De faible amplitude, là où l'on communique de façon passive, impersonnelle, cet effet s'accroît dès que la communication devient intense et touche les gens personnellement. Ceci signifie que la convergence observée dans un groupe dépend davantage du degré de participation, de l'action réciproque entre ses membres, que de leurs qualités individuelles. Ce résultat confirme, s'il était nécessaire,

le point de vue que nous avons adopté pour expliquer les décisions collectives. [129] Est-il vrai pour autant qu'en soulignant le rôle des interactions sociales nous insistons sur une cause sociale au détriment des causes psychiques ? On pourrait le croire, puisqu'un spécialiste de la question le reproche en ces termes à ceux qui le font : « Ils sont davantage préoccupés par l'identification du processus social qui produit l'effet (de polarisation)... que par les mécanismes psychologiques impliqués (cognitifs ou affectifs par exemple) » (Vinokur, 1971, p. 239).

Voilà une curieuse manière de regarder les choses qui n'est certes pas la plus éclairée du point de vue de la logique des sciences. Elle néglige le fait évident que les interactions doivent, au contraire, être prises en compte pour ménager le passage des mécanismes sociaux aux mécanismes psychiques et vice versa. Quel serait le sens d'une psychologie sociale qui retiendrait les uns sans les autres, les aspects individuels sans les aspects collectifs ? On oublie surtout que le choix du mécanisme psychique pour expliquer un phénomène dépend de la conception que l'on se fait du processus social, tout comme le choix d'un mécanisme chimique dépend de la conception que l'on a du processus physique dans l'espace et le temps. Dans notre cas précis, c'est la manière d'envisager ce qu'est un groupe qui nous a permis de reconnaître que le phénomène de prise de risque n'est pas dû à une diffusion de la responsabilité mais à une implication des membres du groupe, qu'il est donc un cas particulier du phénomène de polarisation. Quoi qu'il en soit, nos conjectures visent à comprendre son côté individuel et son côté collectif. Elles cherchent à identifier le processus social et les mécanismes psychologiques qui lui correspondent. Elles sont d'ailleurs assez raisonnables pour rendre compte des faits déjà connus et en prévoir d'inconnus - ce dont on ne peut leur faire reproche, au contraire.

## Deux aspects de la communication et de la sociabilité

[Retour au sommaire](#)

Actuellement se déroule la plus grande expérience jamais entreprise dans ce domaine. Non pas au laboratoire, mais dans les chambres, les hôpitaux et les rues. Ici les chercheurs ne sont pas des [130] psychologues sociaux, mais des médecins et des assistants sociaux manipulant des préservatifs et de petites bouteilles d'eau de javel. L'expérience a pour but d'enrayer le cours de l'épidémie de sida en modifiant les habitudes de milliers de personnes. On veut habituer les toxicomanes à désinfecter leurs aiguilles lorsqu'ils se mettent en quête d'héroïne, décourager les homosexuels de changer constamment de partenaires et les accoutumer à user de préservatifs dans leurs rapports sexuels. Il s'agit donc de s'attaquer à des comportements profondément enracinés, et d'inciter les gens à prendre la décision de les changer, lorsqu'ils vont s'adonner à un rapport sexuel ou s'enfoncer une aiguille dans le bras.

Cependant, on a beau être averti des effets néfastes d'un comportement, cette connaissance ne suffit guère à entraîner la décision de le modifier. L'information demeure lettre morte, et la plupart des campagnes financées par le gouvernement échouent. D'abord, elles n'apprennent rien de neuf aux personnes concernées qui savent bien de quoi il retourne - tout comme les fumeurs sont depuis longtemps avertis des effets toxiques de la cigarette et ont maintes fois entendu répéter qu'il est dans leur intérêt de s'arrêter de fumer. De plus, la décision va à l'encontre d'habitudes jusque-là en accord avec la norme et valorisées, qui deviennent subitement déviantes et dévalorisées. Or les individus seuls ne peuvent changer une norme, pas plus qu'ils ne peuvent changer une règle de grammaire, la valeur d'une monnaie ou le sens de la circulation. Pour passer d'un extrême à l'autre et considérer comme anormal ce qui était jusque-là estimé normal, il faut un effort concerté de l'ensemble du groupe.

D'importants changements ont néanmoins eu lieu dans des villes où l'épidémie de sida a décimé de vastes groupes d'homosexuels. À San Francisco, par exemple, l'emploi des préservatifs est devenu chose courante. De même, les toxicomanes ne

répugnent plus à désinfecter leurs seringues et leur matériel pour éviter de transmettre à d'autres du sang contaminé. En d'autres termes, il devient socialement recommandable d'offrir une aiguille désinfectée ou de porter un préservatif lorsqu'on s'engage dans un rapport sexuel avec un inconnu. De cette façon, les croyances des groupes se modifient, les innovations [131] sont adoptées et un consensus nouveau s'établit. On peut supposer que l'engagement envers une habitude, la routine, cède devant l'engagement envers le groupe dont les individus partagent les normes. Ce qui confère un caractère réel, immédiat, proche, à la nécessité de changer.

Nous allons plus loin et observons de quelle façon la décision change les attitudes et les conduites existantes. D'une part, nous savons que la personne entrant dans un groupe de discussion suppose que tout le monde a un certain point de vue, partage une opinion. Elle hésitera donc à formuler ouvertement une opinion ou un choix qu'elle suppose personnels, différents. Par exemple, si cette personne est contre l'égalité des hommes et des femmes, elle fera la supposition que tous les autres en sont, à des degrés divers, partisans. C'est un symptôme de ce préjugé de généralité qui nous fait penser que tous les Anglais sont blonds, protestants, réservés, etc., bref retenir l'uniformité et oublier la diversité. Pour éviter la tension, une telle personne n'exprimera donc pas son opinion avec franchise. Et chacun raisonne de la même manière jusqu'à ce que s'engage la discussion. Celle-ci amène les participants à découvrir la multiplicité des opinions et le manque de certitude. Ils prennent conscience que leur liberté de manoeuvre est bien plus grande qu'ils ne l'imaginaient. Elle leur ouvre la possibilité d'exprimer leur propre point de vue, et même d'envisager la possibilité de persuader les autres. La pression à se conformer qui s'exerce est en réalité moins forte que prévu. Donc la discussion avec les autres membres du groupe comporte moins de risques pour celui qui propose une solution de rechange à la question posée, et il entrevoit des chances de la faire triompher. Ainsi les divergences ont pour effet d'ouvrir les perspectives que l'on croyait closes. D'où leur rôle majeur quand il s'agit de modifier les attitudes ou les comportements communs.

Par ailleurs, la communication active favorise, bien mieux que la communication passive, la découverte d'informations relatives au problème et montre leur utilité en vue de sa solution. Certes les connaissances nécessaires sont inégalement distribuées entre les membres du groupe. Chacun dispose d'un stock particu-

lier, en raison de ses origines, de son éducation ou de son statut dans la société. Mais la division du travail cognitif qui s'ensuit, comme toute division du travail, [132] sépare les caractères individuels en même temps qu'elle accentue les relations collectives. Elle met en relief ce que les membres du groupe se communiquent les uns aux autres, les portions d'information qui se recoupent, leurs opinions, leurs valeurs, et elle les organise suivant un principe. Pour en revenir à l'exemple du tabagisme, aucun fumeur n'ignore les risques qu'il court, allant des maladies des gencives aux accidents circulatoires. Mais chacun croit que sa constitution, son mode de vie ou son histoire personnelle le mettent mieux à l'abri que son voisin. Il paraît vraisemblable que, réunis, ils découvrent de quel poids pèsent ces divers fragments de connaissances en face des informations médicales dont ils prennent conscience. Rien d'étonnant donc si les expériences dont nous avons fait état montrent que les personnes engagées dans une discussion active ont plus de chances de modifier leurs points de vue, si besoin est, dans un sens jugé auparavant extrême.

Les divergences marquées dans la communication, l'intérêt pour chacun de prendre part aux décisions ne sont pas aussi simples qu'ils paraissent. En réalité, ils requièrent et ont pour effet d'impliquer, nous l'avons souligné, la plupart de ceux qui y sont associés. Avec des conséquences non négligeables. On sait que les personnes fortement impliquées dans un problème pèsent plus soigneusement les informations recueillies à son sujet, se représentant mieux les alternatives et imaginent plus d'arguments. Elles sont d'habitude plus sûres de leur jugement, en même temps qu'elles tendent à devenir plus extrêmes sur les questions d'opinion. Tout comme, à l'inverse, les personnes ayant un point de vue extrême sont plus sûres, confiantes et prêtes à le défendre (Miller, 1965). Mais ce qui a été si souvent montré à propos des individus reste-t-il encore valable pour les groupes ? Et pouvons-nous l'invoquer, s'agissant de leurs décisions menant au consensus ? On a tenté de répondre à ces questions, qui ne sont pas faciles quand on les aborde sous un angle empirique, en utilisant plusieurs méthodes. L'une consiste à demander aux participants d'exprimer un choix subjectif.

Dans l'expérience originale où ce phénomène a été mis en évidence, on s'attend que les individus se sentent plus engagés quand ils [133] expriment leur propre point de vue que s'ils paraissent donner une réponse objective. Les participants sont donc invités à exprimer et discuter leurs opinions concernant le général



de Gaulle et les Américains. Ils doivent décider dans quelle mesure ils approuvent ou désapprouvent une proposition relative, par exemple, à l'âge du premier, une autre concernant la politique des seconds. Selon un deuxième scénario, nous demandons à d'autres participants de déterminer si un jugement porté sur de Gaulle lui est favorable ou défavorable, qu'eux-mêmes approuvent ou non son contenu. Pour nous en assurer, nous leur avons fait marquer leur décision sur des échelles dites de Thurstone, portant des valeurs numériques de 1 à 7. C'est la condition même d'emploi de ces échelles, leur auteur l'a soulignée en écrivant : « Si nous devons considérer cette échelle comme valide, l'échelle ne devrait pas être affectée par l'opinion des gens qui ont aidé à la construire » (Thurstone, 1929, p. 92). La prévision est exacte. Lorsque les participants expriment leurs points de vue, ils arrivent à un consensus plus extrême que lorsqu'on leur demande de faire l'effort de porter un jugement objectif sur un problème (Moscovici et Zavalloni, 1969).

Ce résultat laisse entendre que présenter, au cours d'une délibération, une proposition sous une certaine forme plutôt que sous une autre influence davantage l'issue que le contenu lui-même. Le constat n'est pas isolé. Dans une étude menée en Allemagne (Lamm et al., 1980), on présente aux participants une situation fictive variant suivant les groupes et qui met chaque fois en scène deux personnes dont l'une cherche à obtenir quelque chose de l'autre. Par exemple un employé qui voudrait une promotion, un père qui exhorte son enfant à étudier plus assidûment, etc. Pour chacun des comportements amenant au résultat souhaité (promesse, avertissement, etc.), les participants doivent indiquer sur une échelle les chances qu'a le personnage de réussir dans sa tentative. Ou bien ils doivent indiquer leurs propres capacités d'adopter ce comportement afin de réussir. Il y a donc d'un côté un jugement objectif et de l'autre un jugement subjectif. Bien entendu, les participants répondent d'abord isolément, puis discutent par groupes de trois, et enfin répondent de nouveau isolément. Le but est de mesurer leur degré d'optimisme ou de pessimisme. Or la discussion [134] en groupe a pour résultat de rendre tout le monde plus pessimiste. En particulier lorsqu'ils prennent une décision sur le mode subjectif. Sur le mode objectif, elle reste proche de la moyenne. Il est révélateur qu'une situation où l'on doit choisir de manière personnelle extrémise les jugements et les choix, alors qu'une situation demandant un choix impersonnel favorise le compromis, ou presque.

Nous devinons déjà l'autre façon d'accroître le pouvoir de l'implication. Elle consiste à choisir les problèmes de telle sorte qu'ils acquièrent une signification sociale. Dans les premières expériences destinées à le mettre en évidence, nous demandons aux participants de juger les traits d'un jeune homme d'origine anglo-saxonne dont nous leur présentons la photographie. Ce jugement porte sur vingt traits, dix sont considérés comme importants par la grande majorité des individus, et les dix autres comme de peu d'importance. Après qu'ils ont répondu isolément, on les réunit par groupes de quatre et on les invite à discuter et à atteindre le consensus sur un jugement commun à propos des mêmes traits et des mêmes photographies (Moscovici et al., 1972). On relève un déplacement du consensus vers l'extrême seulement pour les traits importants du jeune homme et, par contre, une tendance au compromis pour ceux qui ne le sont pas. Comme s'ils ne méritaient pas qu'on investisse son énergie dans une discussion à leur propos.

Rappelons qu'il s'agit du portrait d'un jeune homme quelconque. Qu'en est-il, maintenant, si on présente aux participants des photographies de personnages familiers et socialement typiques, travailleurs, intellectuels et ainsi de suite ? Dans la mesure où leurs caractères sont plus saillants et les attitudes envers eux marquées, on peut s'attendre que les effets soient accentués. C'est bien le cas. Après la discussion en groupe, il s'avère que les jugements sur les traits deviennent plus extrêmes, même pour les traits les moins importants. D'autres études l'ont également démontré avec des résultats convergents <sup>16</sup>.

Il est encourageant de voir à quel point les travaux menés au laboratoire [135] nous permettent de magnifier et d'observer comme au microscope ce qui se passe au cours d'une myriade de débats silencieux ou à haute voix. Le seul fait d'inviter les gens à s'expliquer en public, en s'exposant donc à une contradiction certaine, met en branle tout un arsenal de regards, d'arguments, de parades du corps, qui attirent l'attention des autres, ou au contraire réduit leur participation au minimum, celle-ci se bornant à afficher une position. Dans les deux cas, l'issue est prévisible. Nous l'avons noté : le conflit dans le groupe, la possibilité de communiquer activement, le degré auquel sont impliqués les participants déterminent jusqu'à quel point le consensus est extrême. Dans le cas où ces facteurs sont ren-

---

<sup>16</sup> Voir notamment les études de McLahlan (1986), Moscovici, Zavalloni et Guérin (1972), Moscovici et Nève (1973), Moscovici et Nève (1982), Nève et Gauthier (1977), Vinokur et Burnstein (1978).

versés, il reflue vers la moyenne. L'hypothèse que nous avons formulée permet de comprendre pourquoi, et il serait superflu d'épiloguer sur la grande concordance entre les résultats obtenus par d'autres chercheurs et les nôtres.

Tout se passe comme s'il y avait deux sociabilités, l'une vise à radicaliser et changer les individus, l'autre à les modérer et normaliser. On ne saurait dire que la première est plus spontanée et préférable à la seconde, de même qu'on ne saurait dire qu'une monnaie forte est toujours préférable à une monnaie faible. Tout dépend des circonstances et du but que l'on poursuit. Il est néanmoins certain que la ligne de pensée inaugurée par Allport privilégie la sociabilité qui a pour modèle le compromis, maintient l'équilibre des individus en les rendant mesurés et semblables entre eux. À travers ces études, nous découvrons une autre ligne de pensée où la sociabilité est reconnue sur le mode de la différence, de l'expression sans restriction des opinions, et du débat continu. La première règle étant ici de ne prendre une décision que si l'on est convaincu de sa valeur et si on en a convaincu les autres.

D'un côté, nous aurions une sociabilité *mimétique* et, de l'autre, une sociabilité *cathartique*. Mais, encore une fois, c'est là une opposition qui tient aux circonstances et non pas à la nature des hommes. Si nous mentionnons ici les deux lignes de pensée, ce n'est pas pour plaider en faveur de l'une ou de l'autre, mais pour les mettre toutes les deux en perspective. Ceci permettra d'élargir l'horizon qu'ouvrent les faits auxquels nous nous intéressons. Un horizon que l'on s'efforce souvent [136] de limiter à la première ligne de pensée, apparue il y a trois quarts de siècle, en négligeant la seconde.

On pourrait en voir une illustration dans l'opposition des nations américaine et européenne. Formée d'exilés, d'hérétiques et d'immigrants de tous les pays, la nation américaine a toujours eu le souci de les rendre semblables, de leur faire parler le même idiome et de les fondre en un tout équilibré. L'homme américain n'est pas un modèle imposé par les millénaires. Il s'est façonné suivant les circonstances, en combinant des éléments de diversité qui n'excluent évidemment pas l'unité. À l'inverse, les nations européennes, formées de petits groupes homogènes, attachés par leurs traditions et leurs langues propres, ont toujours été retenues dans leurs élans par des liens puissants. Elles sont ouvertes à l'histoire, mais chacune veut l'accomplir à sa manière, suivant son modèle particulier. Les résistances auxquelles se heurtent la monnaie européenne ou l'idée de gouvernement européen en

disent assez long là-dessus. Dans la mesure où les sciences cherchent à résoudre les problèmes que leur pose la réalité sociale directe, on comprend que la psychologie sociale américaine se soit intéressée aux facteurs d'équilibre, de similitude et de conformité, et que la psychologie sociale européenne ait soulevé les questions de différence et de changement. Ce sont des sociabilités distinctes qui sont en jeu dans l'un et l'autre cas, et aussi des points de vue différents. On gagne davantage à les prendre en compte ensemble qu'à vouloir les réduire à un seul.

[137]

Dissensions et consensus.  
Une théorie générale des décisions collectives.

## Chapitre 5

---

### Conflits et consensus extrêmes : le rôle des valeurs

Qu'est-ce qui vient en premier ?

I

[Retour au sommaire](#)

Puisque nous venons de toucher à la relation du conflit au consensus, ne devons-nous pas chercher plus haut ses premiers germes ? Assurément, même si point n'est besoin de remonter jusqu'aux circonstances dans lesquelles prennent naissance ces consensus en général. On peut cependant observer que, lorsque nous entrons dans le cercle des discussions et des débats, nous sommes déjà en possession d'une grande quantité de formules de décision toutes prêtes, d'un ample stock de savoir-faire indiquant lesquels ont le plus de chances d'être acceptés ou risquent, au contraire, d'être rejetés. De même, les convictions, les arguments que nous y apportons, représentent nos expériences au sein de groupes antérieurs à celui dont nous participons. Chacun y vient avec son capital d'informations, de méthodes, pour en tirer de nouvelles discussions et négociations avec les autres. Dans ce capital sont incluses en particulier des valeurs, quelques-unes acquises, la plupart inculquées presque sans qu'on en ait conscience. On les a sucées, comme on dit, avec le lait de sa mère. C'est pourquoi les individus, comme les groupes,

choisissent en s'aidant de ce qu'ils ne choisissent [138] pas. De fait, nous pressentons, et nous nous en rendrons mieux compte par la suite, que ces valeurs sont comme des moules dans lesquels on façonne l'espace mental où ont lieu les décisions, de même que l'espace physique est façonné par des vecteurs. Elles contiennent les directions privilégiées de communication, établissent une hiérarchie d'opinions et de pratiques des membres du groupe. Elles modèlent profondément les relations entre eux, colorent leurs idées et leurs paroles et filtrent tout ce qui vient de l'extérieur.

En principe, nous sommes tacitement d'accord pour nous en remettre à une convention : laisser les valeurs en dehors de nos décisions et choix, sauf raison particulière de les faire intervenir. Donc, s'en tenir seulement aux faits, aux informations neutres sur la réalité objective. Les théories de la décision menant au consensus, dans la psychologie ou la psychologie sociale, respectent la convention et cherchent souvent à expliquer les phénomènes observés en minorant le rôle que jouent les valeurs de ceux qui y prennent part. On peut dire de nombre de ces théories ce que le philosophe Grice disait des théories de la signification : « Ce qui a été laissé de côté l'a été fait parce que c'est la chose que tout le monde considère avec horreur, du moins dans un cadre de pensée scientifique ou théorique : l'idée de valeur » (1982, p. 237). On fait plus, on cesse de se préoccuper de la notion qui, une fois mise entre parenthèses, devient accessoire. Cependant, la convention signifie que l'on admet de manière implicite que les valeurs orientent bien l'espace de décision considéré, en surface, comme homogène et neutre. C'est une question d'appréciation : mais, quand on cherche à rendre compte des phénomènes, il faut reconnaître que toute alternative proposée afin de résoudre un problème commun, et sur lequel il y a débat, présente ces deux aspects inséparables, comme le recto et le verso d'une feuille de papier.

Parmi les problèmes actuellement débattus figurent, par exemple, l'emploi de l'énergie nucléaire, les greffes d'organes, les dépenses de santé. D'un côté, on réunit des connaissances pour évaluer les conséquences humaines, les coûts et les bénéfices politiques, les intérêts économiques. Ceci pour chacune des alternatives proposées. De l'autre côté, on met en rapport les diverses alternatives, on évalue le degré [139] auquel chacune, ordonnée selon une hiérarchie, est supérieure ou inférieure aux autres du point de vue des principes. C'est dans cette hiérarchie que l'on reconnaît l'emprise des valeurs et des normes, selon que l'on situe plus haut

ou plus bas la sauvegarde de l'environnement, l'intégrité de la vie, le progrès technique, la prise de risque, ou toute autre valeur que la société envisage. Même le langage quotidien dans lequel on discute les alternatives regorge de valeurs et de normes. Elles sont la *ratio decidendi*, c'est-à-dire le critère même du classement de ces alternatives eu égard à un modèle idéal du point de vue politique, économique, moral.

Puisqu'il est si souvent question de jurys dans nos recherches, chacun sait qu'un jury doit prononcer un verdict en tenant compte des preuves qui lui sont présentées, des témoignages obtenus et des plaidoiries entendues. Toutefois son jugement sur l'affaire et la sanction du crime commis ne visent pas à établir la vérité, ne prétendent pas l'expliquer ; ils statuent si celui qui l'a commis est innocent ou coupable aux yeux de la loi. Le point de vue du droit ne relève pas d'une instance de vérité mais d'une instance de justice, sinon il serait confondu avec la science. Il en est de même de la plupart des comités, assemblées, colloques, etc., qui, en général, évaluent avant de calculer et de se mettre d'accord sur une option. Et surtout lorsqu'ils traitent de questions sociales où les valeurs déterminent le plus souvent ce qu'il y a à connaître et même l'envie de connaître. C'est parce qu'elle risque de porter atteinte à la morale et que ses résultats transgressent ce que les hommes croient interdit que la recherche soulève des protestations. « Ils craignent, écrivait un observateur de ces mouvements, que la science ne change l'état normal de la nature, qu'elle n'altère la structure génétique humaine, et autres croyances voisines, profondément ancrées sur le libre arbitre et l'auto-détermination. Un point d'intérêt crucial, au vu des recherches sur l'ADN combiné, par exemple, est celui qui consiste à éventuellement ôter les obstacles à l'entreprise génétique en permettant aux scientifiques de transférer les caractéristiques héréditaires d'une race à une autre. Cela renvoie à l'eugénisme et pose directement la question de la légitimité de certains savoirs » (Nelkin, 1979, p. 13).

[140] Et c'est bien à l'indignation que provoque la discrimination du sexe ou des races, par exemple, que nous sommes redevables de la masse des études sur le féminisme ou les préjugés. Les réalités de la société heurtent à tel point les idéaux déclarés que certains se sentent obligés de réagir par le véhicule scientifique, en même temps que d'autres le font par le véhicule religieux ou politique. On s'est fait beaucoup d'illusions en croyant que l'empire des connaissances s'élargirait tandis que se rétrécirait celui des valeurs ; tous deux s'étendent en parallèle dans

le domaine social, et au-delà. Putnam a raison de dire qu' « un être sans valeurs n'aurait pas non plus de faits » (1981, p. 201). Ce qui sonne comme une provocation, mais résume une vérité psychique à laquelle il serait bon de se tenir fermement.

## II

Pour qui participe à une décision, il ne suffit pas, nous le savons, d'avoir choisi et d'exprimer une position. Il lui faut encore convaincre les autres de l'adopter. Tout un chacun est ainsi entraîné à tenir compte de la manière dont le groupe est orienté - est-il pro ou anti ? de gauche ou de droite ? et autres questions qu'on se pose. Comment les préférences sont-elles distribuées parmi ses membres, jusqu'à quel point y adhèrent-ils ? On le suppose sans en avoir conscience ni le calculer, en cherchant à saisir cet élément commun autour duquel la plupart convergent. Les personnes rassemblées, comme il arrive souvent, même sur la place publique, au café, le découvrent par tâtonnement, ne serait-ce que par envie de parler, de s'entendre. Et plus elles parlent et se racontent, plus cet élément est dégagé, rendu explicite. Faute de quoi elles restent un agrégat informe, et leur conversation du pur bavardage.

Ainsi n'importe quel groupe dont les membres évaluent des informations, discutent et essaient de se lier entre eux par un accord, recherchent l'élément commun qui les aidera à se comprendre et se persuader. Rappelons, pour être concrets que lorsque Lewin a réuni les ménagères américaines pour discuter, elles savaient déjà que cuisiner [141] des bas morceaux - tripes, foie, et le reste - était une manière de contribuer à l'effort de guerre. Mais ce savoir ne suffisait pas pour les amener à changer leurs habitudes. Seule la réunion en groupe a permis de mettre l'accent sur l'aspect patriotique du changement, de fortifier les normes qu'elles partageaient. D'une certaine manière, tout était déjà là. Et d'une autre, tout restait à découvrir, c'est-à-dire combien cette norme leur était commune et unanimement approuvée. Si les gens répugnent souvent à se réunir et discuter, c'est moins à cause du temps passé à parler « en pure perte » qu'en raison d'une crainte de ne pas trouver ce qu'ils cherchent en participant, à savoir ce qu'ils partagent et qui les attache les uns aux autres.



C'est une question très étendue, et trop loin de notre cheminement présent pour qu'il soit possible de la traiter ici comme il le faudrait. Mais il est évident que ces éléments communs sont de l'ordre de la valeur et de la norme. Plus on discute, et plus celles-ci prennent du relief, plus elles orientent les arguments pour convaincre, filtrent les informations et incitent à en chercher de nouvelles. En même temps, plus elles sont définies, moins elles laissent le champ libre aux divergences et aux positions individuelles. Au fur et à mesure, celles-ci sont recouvertes par des positions collectives dans la conscience des membres du groupe. S'ils continuent assez longtemps, le consensus se rapproche de ces valeurs, comme une maison en construction du plan de son architecte.

Prenons un exemple rudimentaire. Les individus participant d'un mouvement d'opinion peuvent entrer en conflit à propos de n'importe quel problème, racisme, peine de mort, couverture sociale. De nombreux différends peuvent subsister entre eux, des différends réels qui pourraient les changer en ennemis. Mais que, pour une raison ou une autre, ils se rallient à un principe, tels les droits de l'homme, comme nous l'observons en cette année du bicentenaire de la Révolution française ; et voilà qu'une partie de ces différends sont mis au placard. Des forces se mobilisent pour qu'un accord se dessine à partir de ce principe, les droits de l'homme fournissant la matière du consensus et des actions collectives. Ils confèrent un sens aux différents points de vue, aux discours politiques ou moraux, filtrent les arguments et les [142] informations qui soutiennent le consensus dans les mouvements d'opinion.

À vrai dire, nous n'aurions pas besoin d'insister sur cette relation intime entre communication et valeurs dans les décisions prises en groupe, si on ne cherchait pas à les séparer, voire à limiter le rôle des valeurs en psychologie sociale. Pour un motif difficile à saisir, on procède comme si la présence des valeurs, des « normes », enlevait aux phénomènes leur caractère rationnel, cantonnant les informations objectives dans un rôle secondaire. Alors qu'en réalité elles rehaussent ce rôle et jettent un éclairage plus riche sur ce qui est rationnel dans la vie sociale. Elles sont, à maint égard, un élément déterminant dans la psychologie des groupes, sinon en général. Car, et nous laissons de nouveau la parole à Grice : « Je soupçonne fortement que l'idée la plus féconde est l'idée qu'une créature rationnelle est une créature qui évalue, et que les autres caractéristiques possibles peuvent s'avérer coextensives de celle-ci, quoique, dans un certain sens, elles ne jouent pas

le rôle conducteur. Je ne sais s'il en découle ce que, du moins, je crois vrai, c'est-à-dire que toutes les tentatives naturalistes de caractériser la rationalité sont condamnées à l'échec » (1982, p. 238).

Sans souscrire à une affirmation aussi catégorique, nous sommes frappés de voir qu'un penseur dont la théorie de la communication a un retentissement profond dans les sciences de l'homme, a cru nécessaire de la formuler. Il nous permet de souligner combien sont obsolètes les distinctions entre jugements de faits et jugements de valeurs, influence informationnelle et influence normative, auxquelles d'autres continuent à adhérer.

Quoi qu'il en soit, si on s'en tient à ce que l'on observe et non pas à ce que l'on devrait observer, les valeurs non seulement introduisent un ordre parmi les alternatives qui existent dans un groupe, donnent un sens à la communication entre ses membres, elles offrent aussi un point d'ancrage relativement stable à leurs opinions, jugements et connaissances. C'est par rapport à ce point commun qu'ils les discutent et comparent, acceptent ou rejettent les diverses alternatives. On le fait sans cesse en disant qu'une information est utile ou inutile, une solution prudente ou risquée, une mesure politique favorable ou défavorable [143] à son pays, le verdict d'un jury juste ou injuste, une théorie scientifique valide ou non. Chaque fois, l'évaluation se fait en ordonnant les termes sur une échelle dont l'un des pôles a plus d'importance à nos yeux que l'autre. Et c'est par rapport à ce pôle que nous situons personnes, choses ou idées.

Allons plus loin en disant que l'évaluation manifeste définit une classe de situations dans laquelle toute position ou toute attitude qui se rapproche d'un des pôles de la hiérarchie des valeurs, celui auquel la société adhère - égalité, justice, démocratie, etc. -, prime aux yeux des individus et guide leur conduite. Ce sont des situations qui favorisent le mouvement vers une position extrême et défavorisent le mouvement vers une position moyenne. Dès que cette hiérarchie devient explicite dans un milieu social, les individus et les groupes se rapprochent manifestement du pôle dominant. Ils cherchent à devenir plus qu'ils n'étaient et plus que les autres : plus loyaux, plus courageux, plus tolérants, plus patriotes, plus modernes, et ainsi de suite. En particulier dans de nouvelles circonstances, où l'expérience ne relativise pas les valeurs et l'image qu'ils veulent avoir d'eux-mêmes.

C'est, à coup sûr, très visible aujourd'hui, où le prix attaché à la nouveauté, à l'avant-garde, au fait d'être différent, est si élevé. Or cette classe de situations intéresse et « n'a pas été suffisamment représentée dans la littérature. Le problème qui consiste à apprendre auprès des groupes comment rendre manifestes dans des situations concrètes les vertus et les valeurs que recèle l'individu est important, opportun, et en général dans le droit fil de la psychologie sociale » (Brown, 1974, p. 469). La remarque est tout à fait pertinente. Même s'il n'a pas trouvé de solution dans la plupart des théories antérieures, le problème décrit par Brown est bien celui qui nous occupe. À ceci près qu'il ne consiste pas dans la manière dont les individus apprennent mais dans celle dont ils recréent ensemble les valeurs et les vertus selon les circonstances. Nous verrons plus loin quelles sont ces circonstances.

Pour l'instant, nous nous intéressons à cette évidence : les valeurs sont un germe indispensable du consensus. Elles prennent du relief en tant qu'élément commun au cours de la discussion. Enfin elles deviennent [144] le point d'ancrage des opinions et des jugements dans une situation qui avantage les positions extrêmes aux dépens des positions moyennes. Or l'évidence ainsi résumée justifie ce que nous appelons l'hypothèse normative de la théorie. À savoir que la tendance définie par les valeurs et les attitudes dominantes est accentuée au cours des débats, des réunions, etc., et détermine le sens des décisions menant au consensus du groupe.

Qu'il nous soit permis de redire que l'hypothèse prévoit qu'un groupe auquel participent des individus ayant des inclinaisons pacifistes deviendra plus pacifiste encore après discussion. Des antitabagistes se mettront d'accord sur une mesure qui condamne encore plus l'habitude de fumer, et ainsi de suite. Nous comprenons ici que nombre de ces valeurs sont destinées à être fortement contestées. Mais une fois partagées par un nombre suffisant de personnes et explicitées, elles sont aussi impératives que des valeurs indiscutées. En résumé, il peut sembler étrange que les groupes s'écartent spontanément du juste milieu et du conformisme qui devraient être les leurs. Mais pas dans n'importe quelle direction : ils le font dans le sens de la norme à laquelle tous adhèrent. C'est pourquoi on ne peut guère demander si un consensus va dans le bon sens ou dans le mauvais, sans se demander sur quelle base il a été établi et par qui. En termes statistiques, cette hypothèse prédit que la moyenne des choix sur lesquels les membres du groupe se mettent

d'accord est plus proche du pôle dominant de son échelle de valeurs que la moyenne des choix initiaux faits par chacun d'entre eux séparément.

À bien des égards, cette hypothèse est la plus importante. Elle indique combien les opinions et les jugements collectifs sont prédéterminés en direction, quoi que l'on fasse. Donc par le stock de connaissances et de valeurs préalables, jusqu'à un certain point par la mémoire collective que les gens partagent avant de se rencontrer, et qui leur sont invétérés. Et des observations faites sur de nombreux groupes avec lesquels nous avons travaillé permettent de voir qu'elle explique correctement l'évolution des décisions depuis le moment où ils se rencontrent pour décider jusqu'à celui où ils intériorisent la décision comme étant, à juste titre, la leur.

[145]

## Le rôle des valeurs dans la décision

### I

[Retour au sommaire](#)

Il arrive très souvent qu'une hypothèse, une fois inscrite dans les faits et couramment utilisée, crée un sentiment d'évidence. D'autant plus que les mots de valeurs, normes, lui donnent un air familier, comme allant de soi. Mais si on en reste là, sa définition s'émousse, car on ne reconnaît plus si ce qu'elle affirme est spécifique, ni quelles en sont les limites. Et une hypothèse qui n'exclut rien n'est pas nécessaire. Sa nécessité se montre à ce qu'elle découvre des faits que les hypothèses contraires excluent. En cela se manifeste sa singularité, et cela justifie les expériences qu'on lui consacre. Or l'hypothèse proposée s'oppose à d'autres et en modifie certaines auxquelles on continue, malgré tout, à souscrire. D'abord une hypothèse largement répandue, partagée par la science et le sens commun. Elle énonce qu'en situation collective, si les conditions s'y prêtent, les hommes réagissent de manière excessive et sans mesure. Ceci, quelles que soient les règles morales ou les attitudes qui leur ont été inculquées au préalable. Comme si, ensemble, ils devenaient le contraire de ce qu'ils sont isolément. Nous l'exprimons sou-

vent en disant que les foules sont violentes ou lâches, les réactions collectives agressives ou apathiques, les individus rassemblés intolérants ou conservateurs. On dirait qu'il s'agit d'une propriété inhérente aux collectivités en général que nous attribuons au nombre, à l'encombrement, au relâchement de la discipline et autres causes similaires. Sans tenir compte de leur composition, des valeurs qu'elles partagent ou des buts qu'elles poursuivent.

Un grand nombre d'études, on le sait, furent entreprises à la lumière d'une telle hypothèse tendant à prouver que les groupes prennent plus de risques et sont plus audacieux que les individus. Chaque fois, on s'attendait que les paris et les choix faits en commun fussent extrêmes, quels que soient les membres du groupe, qu'ils soient audacieux ou timorés. C'est l'essence du phénomène que l'on appelle en anglais *risky shift* (déplacement vers le risque) : les groupes optent en [146] toute occasion pour le risque contre la prudence. Quoiqu'on l'observe d'une manière régulière, on note non moins fréquemment ce qui, selon cette hypothèse, semble une double anomalie, dont on s'efforce de se débarrasser, car elle ne devrait pas exister.

D'une part, certains dilemmes du questionnaire de prise de risque que nous avons décrit produisent régulièrement un déplacement des choix vers la prudence, au lieu du risque comme on s'y attendrait. D'autre part, on constate à plusieurs occasions que des groupes sont moins audacieux que ne le sont les individus, sans comprendre pourquoi. Chaque fois, on donne une explication ad hoc. On cherche pourquoi ces groupes ne prennent pas de décisions risquées, pourquoi ils sont moins audacieux que leurs membres, comme s'il s'agissait d'un défaut. Au lieu de se poser la question inverse : pourquoi prennent-ils des décisions prudentes ? Pourquoi sont-ils timorés ? Ceci conduit, on le pense bien, à des explications artificielles valables pour un cas particulier et démenties par le suivant. Il en est toujours ainsi lorsqu'on ne revient pas sur une hypothèse mais qu'on s'efforce seulement de corriger les faits. On croit tenir une règle et on essaie de justifier les exceptions.

Or celles-ci sont dues à la manière d'envisager les groupes et les relations entre leurs membres, comme s'il n'y avait pas de valeurs qui les associent et déterminent leur action. Dès l'instant où on reconnaît leur pouvoir de façonner l'espace social et les décisions prises en groupe, ce qu'on prend pour une exception n'en est plus une. Il paraît magique, sinon incompréhensible, que le consensus tende vers

le risque plutôt que vers la prudence. Rien ne permet de dire que, du fait d'être ensemble, on doit incliner plutôt vers un sens et non vers son opposé. À moins que la tendance ne fût déjà là sans être manifeste ou saillante. Sinon, on se trouverait devant une sorte de génération spontanée en société, analogue à celle qu'on supposait il y a fort longtemps dans la nature.

L'hypothèse proposée le souligne ; il y a des valeurs partagées et implicites, et ce sont elles qui sont mises à 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 somme, les hommes [147] ensemble ne deviennent pas ceci ou cela, violents ou peureux, audacieux ou timorés ; ils deviennent seulement plus ceci ou plus cela, plus hardis ou plus intolérants, etc. Contrairement à ce qu'on a souvent affirmé, ils vont rarement d'un extrême à l'autre, sauf si l'air du temps ou la force les y contraint. Voilà la différence entre le phénomène d'extrémisme dont on s'est occupé ça et là, et le phénomène de polarisation dont le sens a été précis dès sa découverte (Moscovici et Zavalloni, 1969). Ainsi le second est plus délimité que le premier et, partant, plus difficile à obtenir.

Dans tous les cas, si on admet l'hypothèse, il devient futile d'imputer aux groupes des propensions qui n'existent pas dans la population des individus. Il est vain de vouloir expliquer pourquoi ils seraient violents, agressifs, compétitifs, etc. car ce genre d'affirmation n'a en dernier lieu pas de sens. Partout il apparaît que les soi-disant anomalies n'en sont pas. Il est tout aussi normal de voir les groupes se prononcer pour une solution audacieuse que pour une solution prudente aux divers dilemmes, si les individus penchent vers l'une ou vers l'autre. Ce raisonnement fait par Fraser et ses collègues Billig et Gouge de l'Université de Bristol, une fois soumis à l'expérience, a permis de préciser le sens de notre hypothèse. Se référant aux premières études, ils écrivent : « Dans tous les cas, ils trouvèrent que les décisions de groupe aboutissaient à des déplacements vers l'extrémité de l'échelle, et ils décrivent ces déplacements comme des effets de la polarisation. Moscovici et ses collègues se réfèrent explicitement dans leur travail à la recherche sur la prise de risque en groupe : ils suggèrent que le déplacement observé vers le risque est un exemple d'un effet de polarisation plus général qui peut advenir dans les groupes. Ainsi, pour la première fois sans doute on proposait un rapport sur la prise de risque en groupe qui n'était hé à aucun contenu particulier » (Fraser et al., 1971, p. 17).

Pour leur part, ils l'ont démontré de façon très simple. D'un côté ils ont imaginé un questionnaire de dilemmes de choix analogue à celui des psychologues sociaux américains. Quatre dilemmes mettent en jeu des valeurs de risques, les quatre autres font appel à des valeurs de prudence. Mais ils changent la méthode de réponse en utilisant, [148] comme nous l'avons fait, une échelle en sept points graduée de un à sept. Elle se lit de la façon suivante : 1, recommande fortement la solution risquée X... jusqu'à 7, recommande fortement la solution prudente Y, en passant par le point neutre, 4, où les deux solutions apparaissent équivalentes.

L'échelle fournit une mesure de la tendance du groupe indiquant sans ambiguïté si la moyenne des attitudes de ses membres se situe à l'origine du côté de la prudence ou du côté du risque. Pour que l'hypothèse soit vérifiée, il faut que les consensus soient polarisés dans la direction des valeurs initiales avant discussion, c'est-à-dire qu'ils ne doivent pas passer de l'autre côté du point neutre, franchir le Rubicon invisible du risque vers la prudence, ou vice versa. La réponse est donc facile à donner, puisque ce point neutre exprime l'indécision, ou l'indifférence psychologique. Il est clair que, dans la majorité des cas, les groupes ont polarisé, si l'on compare les consensus ou les décisions finales avec les décisions initiales. Très rarement, ils ont franchi ce point neutre en se portant dans la direction opposée à celle vers laquelle inclinaient leurs membres au commencement. Si ceux-ci sont audacieux, le déplacement se fait dans la direction du risque, et s'ils sont prudents à l'origine, ils le deviennent encore plus. On ne peut parler d'une propension spéciale au groupe, même si le nombre de déplacements vers le risque observés dans cette étude surpasse celui des déplacements vers la prudence.

Nous tenons là une indication tout à fait pratique de ce qui doit se passer toutes les fois que l'on se réunit pour choisir ou juger ensemble. On le vérifie dans nombre d'études. Par exemple dans celle de Gouge et Fraser (1971) qui, au lieu de dilemmes de choix, proposent aux groupes de débattre d'une grande variété de problèmes allant de la drogue jusqu'à la sexualité en passant par le racisme, le suicide, etc. À une seule exception près, le consensus accentue la tendance des attitudes et des jugements initiaux. Les propositions avec lesquelles les participants étaient déjà d'accord seuls recueillent un accord encore plus grand après avoir été discutées. Celles qui rencontrent un accord modéré des individus isolés produisent un accord plus extrême quand ils sont réunis. C'est dire que la discus-

sion en groupe et le consensus [149] cristallisent le courant d'attitudes dominant alors parmi les étudiants de Bristol auprès de qui cette enquête a été menée.

Il ressort d'études de ce genre que si polariser est un attribut général des groupes, qu'il nous semble du moins avoir découvert, l'extrémisme n'en est pas un. La direction vers le risque, la violence, l'agressivité - et la liste est longue - ne leur est pas inhérente, contrairement à ce que l'on pense, et n'a rien de général. Tout dépend de la distribution des valeurs parmi ceux qui participent à la discussion dans la société à un moment donné. Nous n'insisterons jamais assez sur l'importance de cette distribution pour notre façon d'agir et de voir les phénomènes sociaux, car on n'a pas encore appris à la reconnaître.

## II

Ensuite, à suivre la logique de l'hypothèse, on arrive à contredire en apparence une notion essentielle de la théorie, si on ne précise pas cette dernière. Le moment est venu de le faire. En étudiant le rôle des valeurs, il faut reconnaître qu'elles ont pour conséquence d'impliquer ou d'engager les hommes de manière collective au-delà de l'effet de la simple discussion. Par une sorte de mouvement de boule de neige, dès que ces groupes commencent à les reconnaître, puis à en débattre et les rendre saillantes, ils finissent par y souscrire, en même temps que les individus qui parcourent la même trajectoire. Ainsi elles deviennent le point de mire et d'ancrage de leurs opinions et de leurs raisonnements, comme on le voit chez les militants d'un parti ou les fidèles d'une Église. Préserver une attitude désengagée et neutre dans ces conditions, peu en sont capables, à supposer qu'ils le désirent. Car, ainsi que le remarquait le sociologue américain Goffman : « Les actions de l'individu doivent satisfaire ses obligations d'implication, mais il ne peut dans un certain sens agir afin de satisfaire ces obligations. Un tel effort lui demanderait de déplacer son attention du sujet de conversation au problème de son implication spontanée dans ledit sujet » (1967, p. 115). Et il souligne par ailleurs que, dans tout rapport d'interaction [150] « l'accaparement et l'implication des participants... sont critiques » (1983, p. 3).

Il incombe donc de préciser avec le plus grand soin le sens de ce facteur critique. Disons que, si l'implication collective à laquelle se réfère notre théorie n'était



pas différente de l'implication individuelle, il en découlerait au moins une conséquence que notre hypothèse exclut. Ou qu'elle estimerait fort improbable. De quoi s'agit-il ? Dans les travaux classiques, ceux de Sherif et Hovland (1961), de Kiesler (1969), on suppose que, plus une personne est impliquée à propos d'un problème, plus elle est engagée vis-à-vis d'une opinion et prend une position ferme, et plus elle résiste à la persuasion et à tout ce qui pourrait la faire changer d'avis. On pense qu'elle évalue de manière plus négative un message nouveau, exposant un point de vue neuf, et rejette la plupart des messages ou interventions. Ce serait le cas d'un catholique pratiquant participant à une table ronde avec des femmes qui sont pour l'avortement, ou d'un fumeur invétéré qui reçoit des brochures contre le tabagisme.

Nous formulerions la conclusion de ce point en disant que, plus on est impliqué de manière personnelle, moins on est susceptible de changer et d'agir avec les autres. Ou encore : rendre explicite des valeurs communes empêche d'aboutir à un consensus. Ce qui peut s'exprimer d'une autre manière plus concrète : les individus extrêmes qui sont en général plus engagés et certains de leurs opinions restent sur leur position. Seuls les individus modérés, habituellement moins impliqués, incertains, modifient leur opinion pour se rapprocher les uns des autres. Bref, les tenants d'opinions extrêmes résistent ; ceux qui ont des opinions moyennes changent.

Le fait humain qui consiste à s'impliquer dans la participation à des relations collectives ordinaires est, nous semble-t-il, trop largement et trop profondément ancré en nous pour que l'on puisse ne pas en tenir compte. Et pourtant, à la lumière de l'hypothèse, on prévoit qu'il importe peu que les membres du groupe soient extrêmes ou modérés. Ils changent ou ne changent pas, ils convergent vers les autres ou ceux-ci convergent vers eux selon qu'ils sont plus loin ou plus proches de la valeur commune. Donc selon la distance par rapport au pôle [151] dominant qui représente aux yeux de tous la norme. En un mot comme en cent, la relation aux autres et non pas à l'objet détermine qui se déplace et qui ne se déplace pas. C'est ce qui distingue l'implication collective de l'implication personnelle et en fait la spécificité psychique.

La question empirique soulevée ici pour mettre cette distinction en évidence est la suivante : les individus extrémistes se déplacent-ils moins que les individus modérés et ont-ils moins de chances de converger à la suite d'une discussion ? Ou

bien, comme nous le supposons, cette convergence se produira-t-elle par un mouvement des membres les plus éloignés du pôle de référence vers ceux qui en sont le moins éloignés ? Et ce, qu'ils soient engagés envers une position extrême ou une position modérée. Supposons, pour rendre l'alternative plus concrète, des groupes formés de féministes, d'antiféministes et de personnes neutres, qui doivent se mettre d'accord sur certaines revendications communes. Selon le premier terme de l'alternative, seuls les neutres bougeront au cours de la discussion ; les féministes et les antiféministes, fortement impliqués envers leur position, ne parvenant pas à concilier leurs points de vue, toute tentative d'accord échouera. Le second terme de l'alternative suppose que, dans la population, au moment où la réunion a lieu, on incline plutôt vers le féminisme par exemple. L'implication du collectif au cours de la discussion fera que non seulement les neutres changeront mais que les antiféministes changeront encore davantage afin de trouver un terrain d'accord.

Dans une série de recherches d'une grande finesse, Zaleska tranche entre les deux éventualités. Elle examine les données recueillies au cours de vingt-six études. Les unes portent sur des changements d'attitude individuels et concluent que les personnes ayant des positions extrêmes changent vraisemblablement moins leurs opinions après discussion que les personnes ayant des positions modérées. Zaleska compare ces résultats à notre conjecture. En dressant la statistique des opinions, à première vue, le pourcentage des changements de réponse est plus grand pour les opinions modérées que pour les opinions extrêmes, comme le veut la théorie courante, et aussi le bon sens.

[152] Cependant, à mieux y regarder, on remarque que les choses ne se passent pas de la même manière selon que les individus sont proches ou éloignés du pôle dominant de l'échelle. À proximité de celui-ci, les extrémistes restent sur leurs positions, se déplacent moins que les modérés. Cela vient de ce que les premiers ne peuvent aller que dans une direction contraire aux normes, une éventualité exclue. Alors que les seconds peuvent se rapprocher de ce pôle. Au pôle dominé, ce sont les extrémistes qui changent davantage que les modérés ( $p < .001$ ). Ils sont relativement plus nombreux que ces derniers (70% contre 59%) à rejoindre la norme qui prédomine dans la population. En outre, leur plus grand éloignement de la norme n'a pas seulement pour résultat qu'ils changent, après la dis-

cussion, dans une proportion plus grande, mais que ce changement se fait dans une quantité significative.

Nos prévisions sont donc vérifiées, et l'hypothèse tient si l'on précise que c'est l'implication collective dans l'interaction qui s'accroît, et non pas l'implication individuelle dans l'objet de la discussion. Ou, plus exactement, ce qui compte n'est pas le fait que chacun est impliqué comme extrême ou modéré en tant qu'individu, mais il est impliqué en tant que membre du groupe par la tendance sociale et le courant d'opinions. « Ainsi, écrit avec raison Zaleska, un désaccord initial avec une tendance dominante aboutit non seulement à une plus grande proportion de changement après la discussion, mais aussi à un changement plus grand. Cette différence ne nous surprend pas. Ainsi que nous l'indiquons par ailleurs... les réponses qui sont les plus fréquemment choisies par une population d'individus sont plus vraisemblablement appelées à être largement acceptées après une discussion que des réponses relativement peu fréquentes »(1982, p. 171).

Au cours de ces mêmes recherches, la psychologue sociale française a voulu se convaincre que ces résultats gardaient leur valeur sur une plus grande échelle, dans des conditions proches de la réalité, vu l'importance de l'enjeu. Elle a examiné une série d'expériences menées à Augsbourg en RFA. Les participants suivent une discussion entre deux ou trois personnes, à la radio ou à la télévision. Les interlocuteurs expriment toujours le même nombre d'arguments pour ou contre une proposition. Lorsqu'il y a un troisième interlocuteur, celui-ci adopte [153] une attitude neutre. Les discussions portent sur deux problèmes d'actualité : l'entrée dans la fonction publique en RFA de membres des partis de gauche, et la sévérité des peines frappant les possesseurs de drogue. Les participants sont des étudiants, et des habitants d'Augsbourg tirés au sort dans l'annuaire de téléphone. Leur nombre varie de 100 à 300 pour chacune des six expériences, il est donc très élevé.

Il est intéressant d'observer qu'ici aussi, après avoir suivi un débat radio-diffusé ou télévisé entre des personnes défendant des points de vue qui s'opposent, les individus changent leur propre opinion, et d'autant plus souvent qu'ils adhèrent à une position plus proche du pôle qui ne domine pas. Les étudiants qui prônent l'exclusion de la fonction publique d'une personne appartenant à un parti de gauche sont plus enclins à modifier leur position que les étudiants opposés à cette exclusion. Par contre les habitants d'Augsbourg maintiennent leur position et continuent à demander l'exclusion. De toute évidence, on peut penser que les per-

sonnes qui ont subi le choc d'arguments différents sont plus ouvertes aux arguments qui vont dans leur sens qu'à ceux qui le contrecarrent, en particulier si ces arguments sont en accord avec les valeurs dominantes dans la population étudiée.

Ces observations faites à Augsburg concourent avec les expériences de Paris pour révéler une relation analogue entre l'échelle des valeurs partagées au départ par les membres d'un groupe et leur implication au cours d'un débat qui se conclut par un accord. En cela la notion dont nous faisons usage - et Zaleska en fournit les arguments - prédit des effets particuliers que l'on peut vérifier. Il faut la disjoindre d'une notion d'implication personnelle dont les mérites sont indiscutables quand on néglige les valeurs, une notion que l'on connaît mieux, car elle existe de plus longue date.

Nous arrivons à un point de vue défini en excluant toute tendance inhérente aux collectivités vers une forme d'extrémisme particulier : violence, agressivité, risque, etc. D'autre part, notre conjecture s'applique seulement aux situations où la décision en vue du consensus est façonnée par une norme. Étant donné que c'est la situation la plus courante dans la société, les limites sont relativement larges. En effet, après une courte période, le naturel, c'est-à-dire la somme des idées [154] reçues, revient généralement au galop. Toutefois, pendant cette courte période, les travaux de Fraser, Billig, Zaleska ont élargi notre horizon. La perspective ainsi ouverte en a reçu un appui précieux, même si elle demande aujourd'hui à être rafraîchie et revigorée.

## Polarisation et convergence

### I

[Retour au sommaire](#)

Certes, une hypothèse féconde rend inutiles une foule d'explications ad hoc et donne un nouveau sens à des faits négligés. Nous venons de voir que les exceptions à la soi-disant tendance à prendre plus de risques en groupe sont en réalité des effets réguliers, prévus par la théorie. Dans tous les cas, il se vérifie que les opinions et les jugements des individus rassemblés convergent vers le pôle dominant de leur échelle de valeurs, qu'ils soient modérés ou extrémistes. Mais l'hypo-

thèse soulève aussi des questions qu'on ne se posait pas et auxquelles elle peut répondre. En l'occurrence, la question est de savoir si la distribution des choix initiaux dans un groupe affecte le processus qui a lieu. Si oui, comment ? Or, la réponse à une telle question doit venir de la mise à jour d'un rapport quantitatif précis. Quel peut-il être, sinon d'établir, d'une part, l'existence d'une corrélation positive entre la moyenne des positions individuelles et le déplacement de la moyenne des positions autour desquelles se fait le consensus. Et, d'autre part, la réduction de la variance entre les diverses positions après discussion en groupe. Ces deux rapports exprimeraient la convergence autour d'une valeur commune. Curieusement, on les connaissait, mais c'est seulement une fois l'hypothèse énoncée que l'on saisit leur importance et leur signification.

Dans l'étude de Moscovici et Zavalloni (1969), on voit se dessiner ce rapport, pour autant que la discussion sur le personnage du général de Gaulle amène les participants à porter un jugement plus favorable sur les questions à tendance favorable et inversement. Toutefois, on [155] n'observe aucun déplacement vers l'extrême sur les questions ambiguës. L'expérience confirme à cet égard la relation que Teger et Pruitt (1967) avaient déjà calculée entre le niveau de risque choisi par les individus et celui sur lequel ils se mettent d'accord en groupe. Ils obtiennent une corrélation (entre .70 et .90) très élevée. Comme pour mieux établir son caractère spécifique, ils constatent, chiffres à l'appui, que cette polarisation ne dépend pas de l'inclinaison des individus à prendre des risques ou à rester prudents, mais bien de la manière dont on formule les dilemmes, et dont ils sont débattus, qui fait pencher la balance dans un sens ou dans l'autre. C'est dire que les jugements sur les situations imaginaires qui, avant la discussion, suscitent un choix audacieux deviennent encore plus audacieux après ; dans les situations qui suscitent un choix prudent avant la discussion, ces jugements deviennent encore plus prudents après.

Voici maintenant un exemple particulièrement net constaté dans une communauté de fidèles. Myers (1982) a fait un sondage d'attitudes auprès de 269 membres d'une Église, en trois étapes. Dans la première, cent personnes ont l'occasion de dire leur accord ou leur désaccord avec seize énoncés relatifs à l'Église, tels que « Les ministres du culte doivent avoir la liberté de prendre position sur une question politique en se distanciant de leur fonction ». Trois semaines plus tard, les autres sont divisés en trois sous-groupes ; aux premiers, on demande de se

prononcer sur les propositions, sans plus ; le second sous-groupe fait de même, après avoir pris connaissance de la moyenne des réponses des cent personnes interrogées d'abord. Au troisième sous-groupe, on communique la distribution de fréquence des réponses des cent personnes, puis il répond au même questionnaire. Les participants à ces deux derniers sous-groupes témoignent d'attitudes plus extrêmes que celles des participants du premier sous-groupe qui n'a pas été renseigné. S'il est vrai que ceci résulte d'un déplacement dans le sens des valeurs, les énoncés au sujet desquels on note une tendance dominante dans le groupe devraient, en théorie, amener les participants à polariser davantage pendant la discussion que ceux qui portent sur des questions neutres. Ceci se vérifie au vu des corrélations obtenues.

D'autres expériences concourent à éclaircir divers points supplémentaires [156] qui ont leur importance. Elles nous montrent ainsi (Myers et Bishop, 1970 ; Bishop et Myers, 1974) que la moyenne des décisions prises à l'origine par les participants permet de prévoir dans quel sens ils vont devenir plus extrêmes, et de combien. En général, les corrélations statistiques sont élevées. On ne peut se défendre d'une franche admiration devant la constance avec laquelle ces chercheurs se sont efforcés de saisir les faits de manière précise. Ces expériences montrent d'autre part que la diversité des positions individuelles se réduit pour aboutir à une certaine uniformité. Cela veut dire qu'elles convergent vers le pôle dominant et commun. Il y a là un effet de convergence observé à plusieurs reprises dans des épreuves de décision concernant la prise de risque ou dans des problèmes d'attitudes sociales <sup>17</sup>. Des hésitations subsistent, néanmoins les corrélations relevées appuient fortement l'idée que la diversité des points de vue des participants se réduit significativement au cours du débat ; en outre, ces points de vue se déplacent dans la direction des valeurs partagées par tous. On ne rencontre pas d'exemple qui mette cette observation en doute de façon cohérente.

On peut toutefois affirmer qu'elle est indirecte et rétrospective. C'est pourquoi nous allons invoquer une étude remarquable de Cvetkovitch et Baumgardner (1973). Ils ont voulu montrer que « l'interaction de groupe augmentera l'implication des participants dans le sujet de discussion et aboutira à ce que l'opinion individuelle et le consensus groupal seront plus extrêmes que l'attitude précédant la

---

<sup>17</sup> Voir en particulier les études de Marquis (1962), Wallach et Kogan (1965), McCauley (1972), Singleton (1979).

discussion. De plus, l'orientation de la polarisation ira dans le sens de l'opinion de la majorité naturelle du groupe de référence pertinent, et non pas vers une attitude moyenne dans la discussion des groupes » (p. 161). Dans ce but, ils font passer aux élèves d'un collège de Washington un questionnaire en 62 points, portant sur des problèmes de désobéissance civile, puis sélectionnent six questions qui représentent les deux extrémités d'une seule dimension d'attitude par rapport à ces problèmes. Trois questions positives ont trait à une attitude permissive envers la [157] désobéissance civile (par exemple : « La police traite souvent les manifestants avec trop de brutalité »), tandis que les trois questions négatives expriment une attitude plus répressive (par exemple : « Les hommes qui s'expatrient pour échapper au service militaire devraient subir une lourde peine lorsqu'ils regagnent leur pays »).

Les participants ont été choisis d'après leurs réponses initiales aux six questions et on les classe suivant qu'ils ont une attitude répressive, permissive ou modérée vis-à-vis de la désobéissance civile. On les réunit ensuite par groupes de trois de manière à ce que l'une des attitudes décrites soit tantôt celle de la majorité (deux sujets répressifs sur trois), tantôt celle de la minorité (un sujet répressif sur trois). Ils discutent ensemble les divers énoncés jusqu'à ce qu'un consensus de groupe soit atteint. Puis chacun est invité à donner son accord personnel sur chaque item. Cette évaluation après discussion est destinée, dit-on aux participants, à leur permettre d'exprimer s'ils sont ou non d'accord avec l'estimation faite par le consensus de groupe. Les auteurs constatent que, en général, les sujets polarisent dans la direction de la position majoritaire du groupe de référence. Et ce, quelle que soit la position, répressive ou non, des groupes. C'est-à-dire que, par exemple, pour les groupes comprenant deux participants permissifs et un participant répressif, on ne trouve pas de différence significative dans la polarisation des attitudes, en moyenne, par rapport à des groupes où la proportion est inverse, deux sujets répressifs et un qui est permissif. Il semble donc que, dans la condition de perception exacte des normes, la discussion de groupe conduit à un changement significatif dans cette direction.

Compte tenu de l'éventail des recherches ingénieuses dans ce domaine <sup>18</sup>, nous sommes particulièrement sensibles au fait que, à de rares exceptions près,

---

<sup>18</sup> Nous nous référons en particulier aux études de Baron et al. (1971), Cecil et al. (1970), Clark III et Crocket (1971), Vinokur (1969), Wallach et Mabli (1971).

elles aboutissent à des résultats semblables. Nous devons cependant dire que la plupart des auteurs interprètent leurs résultats dans un sens qui annule notre hypothèse d'origine. Il leur paraît évident que la convergence observée est due au fait que la [158] majorité partage la même valeur et oblige les autres participants à la décision de s'y conformer. En d'autres mots, ce n'est pas l'autorité morale et intellectuelle des valeurs qui imprime une direction au processus menant au consensus, c'est la pression du grand nombre qui y souscrit et auquel le petit nombre se soumet.

Ce n'est guère un accident si cette explication apparaît plus naturelle que la nôtre. C'est encore moins un accident si, en psychologie sociale - mais est-ce la seule science sociale où ce soit le cas -, on revient toujours à la conformité pour rendre compte même des phénomènes qui, à première vue, la contredisent. Alors que, et le constat a souvent été établi (Baron et al., 1973), la pression de la majorité a un effet uniquement si elle s'exerce dans le sens des valeurs répandues dans la population. Sinon, elles ont un moindre impact, ce qui donne aux minorités plus de chances de voir triompher leurs opinions <sup>19</sup>. Mais nous reviendrons à plusieurs occasions sur cette pomme de discorde, si capitale en psychologie sociale.

## II

On ne le répétera jamais assez, il convient de prendre toutes les conjectures avec une certaine réserve. Ne sont-elles pas destinées à être infirmées tôt ou tard ? En attendant, la plupart des recherches leur étant favorables, on peut faire fond sur les nôtres comme si elles étaient vraies. Elles témoignent d'une robustesse peu fréquente dans nos sciences qui ont assumé la tâche de trouver un sens à ces choses embrouillées et imprévisibles que sont les affaires humaines. Les préjugés raciaux y figurent en bonne place. Il nous arrive rarement de les manifester et de les acquiescer seuls. Or, le pire qui puisse leur arriver est de les lancer dans le débat public, car, s'il en existe, ce débat, selon notre conjecture, aurait pour conséquence de les polariser. Voilà qui motive l'expérience suivante de Myers et Bishop (1971) destinée à voir [159] si cela se passe ainsi. Ils présentent à un échantillon de ly-

---

<sup>19</sup> Voir à ce propos les études de Laughlin et Earley (1982) et de Baron et al. (1974).



céens une liste de cent propositions qui, au regard des réponses obtenues, peuvent être divisées en deux catégories, selon la plus ou moins grande quantité de préjugés qui s'y expriment. Donc la moyenne des réponses se situent de part et d'autre du zéro de l'échelle sur le racisme qu'elles forment.

Que va-t-il se passer si l'on constitue de petits groupes de personnes qui pensent de même et qu'on leur soumet des questions relatives aux préjugés raciaux ? Il est clair qu'elles polarisent dans la direction du pôle d'opinions dont elles étaient le plus proches à l'origine. Par conséquent, les deux positions s'écarteront davantage l'une de l'autre : les racistes deviendront plus racistes, et les adversaires du racisme s'y opposeront encore plus - nous l'observons actuellement en France, où la question des immigrés divise l'opinion en deux. Nos collègues américains ont donc soumis à leurs groupes huit propositions à discuter, par exemple : « On a dit dernièrement que le "racisme blanc" porte la responsabilité de la condition faite aux Noirs dans les villes américaines. Êtes-vous d'accord ? Pas d'accord ? » Bien entendu, chaque lycéen est d'abord invité à exprimer sa position personnelle, et il la donne de nouveau isolément après discussion en petit groupe. Comme on s'y attendait, les deux échantillons se déplacent en direction de leurs pôles respectifs, raciste ou anti-raciste. Chacun possède une sorte de hardiesse pour monter à l'extrême, comme venant d'un choix délibéré. Le déplacement est non seulement significatif, il écarte surtout les deux positions davantage qu'elles ne l'étaient à l'origine.

L'expérience rappelle les assemblées qui précèdent les réunions électorales lorsque se réunissent les défenseurs de positions adverses, les adhérents de partis opposés. Elles regroupent les personnes qui pensent de même et échangent leurs idées. Dans l'intention des animateurs, ce type de débat devrait les rapprocher les uns des autres. Il aurait la conséquence inverse, creuser encore plus la divergence entre les groupes. Nous le constatons tous les jours : les gens de gauche et les gens de droite, regroupés entre eux, rendent saillant ce qui les éloigne et démontent ce qui les rapproche. La nation semble coupée en [160] deux, formée de deux peuples en un, le peuple de gauche et le peuple de droite. Nous comprenons à présent par quel mécanisme cette opposition se maintient et s'accroît.

Telle est du moins la prévision que la théorie nous invite à faire sur tout ce qui appelle une décision. Dans un jury, par exemple, où les valeurs se traduisent dans un verdict « coupable » ou « non coupable ». Or, le problème vient de ce qu'il

devrait se fonder exclusivement sur les preuves matérielles, les témoignages, les rapports d'experts, le système d'accusation et les plaidoiries, en un mot sur des faits dont on tire un jugement équitable. Ce n'est pas ce qui se passe en réalité, un jury est autre chose que douze jurés. Certes, au cours du procès, chacun d'eux se forme une opinion, une conviction personnelle sur la culpabilité de l'accusé. Lorsqu'ils pénètrent dans la salle de délibération, leur jugement est fait, et souvent mis en évidence dans un vote initial. Alors s'engage la discussion en vue d'aboutir au consensus sur le verdict, et quelquefois à l'unanimité. Le passage à la situation de décision en commun aurait pour effet, si notre hypothèse est juste, de polariser les jugements antérieurs de la plupart, et rien d'autre. Cette conclusion a été éclairée et confirmée par de nombreuses études. Ainsi celle de Myers et Kaplan (1976) qui ont simulé en laboratoire les délibérations d'un jury. À cet effet, ils constituent des groupes de six personnes et leur proposent des affaires judiciaires inspirées par des procès qui ont eu réellement lieu. Il s'agit d'infractions au Code de la route, présentées sous forme soit de délit grave, soit de délit sans gravité. Par exemple, on décrit le cas d'un conducteur de camion de boulangerie ayant causé par imprudence la mort d'un enfant de deux ans. Les circonstances de l'accident, la personnalité du conducteur et les détails de l'affaire sont donnés, tantôt en présentant celle-ci sous un jour grave, tantôt en atténuant les indices incriminant le chauffeur qui n'a pas respecté le Code de la route.

Les jurés supposés sont invités à lire une des deux versions du procès et à estimer le degré de culpabilité du conducteur sur une échelle allant de « absolument pas coupable » à « absolument coupable ». On leur demande aussi de faire l'hypothèse que l'accusé a été condamné, et de proposer la peine à lui appliquer, en choisissant dans une gamme allant de la peine minimum prévue par la loi pour le délit en question [161] jusqu'à la peine maximum. Les premières opinions recueillies pour les deux versions des quatre affaires en discussion représentent les jugements initiaux des sujets. Les jurys simulés entament alors la discussion, puis les participants évaluent une seconde fois chaque affaire isolément, en indiquant de nouveau le degré de culpabilité et la peine suggérée. Malgré la complexité des affaires proposées, et le caractère fictif de la situation, les participants se sont mis dans la peau du personnage qu'ils devaient jouer. Les résultats montrent que, lorsque les jugements initiaux penchaient du côté « absolument coupable », après discussion ils se sont déplacés vers l'extrême, et les jurés trouvent le conducteur

encore plus coupable. De même, dans les cas où les jugements initiaux sont du côté « absolument pas coupable », après discussion, ils reconnaissent une culpabilité encore moins grande. Il en va de même pour le niveau de la peine préconisée. En définitive, on observe que les jurys fictifs ont polarisé de manière substantielle, les votes préalables se changeant en verdicts de groupe plus extrêmes dans la direction suivie à l'origine.

Cet effet de délibération dans des jurys simulés a été retrouvé à plusieurs reprises, ce qui donne une idée de sa généralité <sup>20</sup>. Les observations concordent en ce que les valeurs interviennent de façon prépondérante pour infléchir la manière dont sont utilisées les informations reçues et dont se fait l'accord sur le verdict. Ainsi, même si ces informations sont convaincantes, nous pouvons cependant être sûrs que les décisions prises dans la direction du consensus accentuent surtout les normes auxquelles chacun adhère. Elles représentent un verdict avant le verdict qui, après le procès, en sort renforcé et plus extrême. C'est ce que montre une étude de Kalven et Zeisel (1966) sur les délibérations de jurys réels dans deux cent vingt-cinq procès. Ils recueillent des données sur le vote initial de douze jurés et sur le verdict final rendu. Or, dans neuf cas sur dix, les jurys qui doivent atteindre un consensus unanime le font dans un sens qui accentue la tendance initiale à [162] condamner ou acquitter l'inculpé. Cinq pour cent d'entre eux seulement ont modifié leur première opinion d'innocence ou de culpabilité. On constate de nouveau que les délibérations pourraient avoir, comme on l'a dit, le même effet que le développement sur une pellicule exposée : l'opération fait ressortir l'image, mais le résultat est fixé d'avance par le cliché des attitudes et des valeurs de la plupart.

Comment celles-ci se détachent dans le cadre judiciaire, Walker et Main (1973) en ont apporté un témoignage plus direct en comparant les décisions prises par des juges dans des affaires de *civil liberties* (touchant les droits des Noirs, les droits des femmes, etc.). Elles sont aux Etats-Unis du ressort des juges fédéraux dans deux conditions. Le plus souvent, le litige est porté devant un juge unique qui écoute les plaignants et décide seul, après examen de l'affaire, de l'issue à lui donner. Mais, si l'une des parties le requiert, trois de ces juges se réunissent en collège pour examiner l'affaire. Après l'avoir étudiée ensemble et en avoir discuté

---

<sup>20</sup> Mentionnons parmi les études les plus remarquables celles de Davis et al. (1975) et Kerr et Mac Coun (1985). Mais la littérature sur ce sujet est vaste, et des résultats contraires ne manquent pas.

l'issue, ils formulent collégialement la sentence qui clôt les débats. Puis le groupe se dissout et chaque juge retourne aux devoirs de sa charge. Cette situation rappelle assez celles du laboratoire pour fournir matière à une belle étude expérimentale. Il s'avère que les juges réunis en collège prennent deux fois plus (65 %) de décisions libérales que les juges décidant isolément.

Une partie de leurs décisions concerne le caractère constitutionnel ou non des lois (*statutes*). Main et Walker (1973) ont noté que les décisions, dans ce cas, sont aussi plus libérales lorsque les juges décident en collège (55 % contre 45 %). Sachant que seule une minorité de décisions prises par le juge unique va dans un sens libéral, les auteurs ont fait la conjecture que les juges ont cependant un code de valeurs libéral. Lorsqu'ils décident seuls, la pression du public antilibéral les amène à un compromis. Par contre, quand ils jugent en collège, leurs valeurs personnelles s'affirment et se radicalisent au cours de la discussion avec des collègues qui partagent les mêmes. En définitive, qu'il s'agisse de jurés ou de juges, on observe que les normes déterminent le sens dans lequel le consensus sera polarisé, même si, d'un côté, elles sont représentées par une majorité et, de l'autre, il faut le croire, par une minorité. Cela veut dire que l'idéologie en sort renforcée, quelle qu'elle soit.

[163] On ne peut accepter sans réticence une telle affirmation qui ne se base pas sur une gamme suffisante de faits. Mais elle complète tous ceux que nous venons d'exposer. Et les rares études dont nous disposons lui confèrent une certaine vraisemblance. Ainsi celle de Bray et Noble (1978) qui mettent l'hypothèse à l'épreuve en formant des jurys simulés comprenant, les uns, des personnes très autoritaires et les autres, des personnes peu autoritaires. De nombreux arguments et des observations font penser que les premiers sont plus conservateurs et portent plus souvent un verdict de culpabilité, assorti d'une peine sévère, que les seconds. Il est alors raisonnable de conjecturer que « selon l'hypothèse sur la polarisation... l'interaction de groupe tend à rehausser les tendances de choix initialement favorisées dans la population des sujets » (p. 1425). Donc les jurys formés de personnes autoritaires déclareront plus souvent les accusés coupables et leur infligeront des peines plus lourdes que les jurys formés de personnes moins autoritaires. Ces décisions seront polarisées dans le sens des décisions individuelles formulées avant la délibération.

Les participants à l'étude, des étudiants, sont d'abord classés sur la base de leurs réponses à un test classique selon leur degré d'adhésion à l'idéologie autoritaire. On les réunit ensuite pour former quarante-quatre jurys de six personnes. Pendant une demi-heure, ils écoutent l'enregistrement d'un procès pour meurtre qui a eu lieu en Illinois. Les deux accusés en état d'ivresse ont tué volontairement une femme dans son appartement de Chicago, parce qu'elle avait probablement repoussé leurs avances dans une boîte de nuit plus tôt dans la soirée. À la fin du procès, le juge invite les jurés à porter selon la loi un verdict de culpabilité ou d'innocence. Après l'écoute, les participants doivent se prononcer séparément sur l'affaire et formuler une sentence.

Puis ils délibèrent en groupes composés au hasard pendant environ quarante-cinq minutes et se mettent d'accord sur un verdict. Comme prévu, les personnes autoritaires formulent plus souvent un verdict de culpabilité et l'assortissent de peines plus longues que les moins autoritaires. Ces observations sont statistiquement significatives, à la fois pour les jurés individuels et, chose plus importante, pour les jurys. En [164] ce qui concerne ces derniers, tous les verdicts de culpabilité émanent de personnes autoritaires.

D'autres résultats peuvent se présenter par la suite, toutefois ceux-ci s'ajustent à une vision des choses qui devient d'autant plus cohérente qu'on l'explore davantage et qu'on cherche à la prendre en défaut. C'est la seule façon de s'assurer de sa validité. Non seulement elle est confirmée dans le laboratoire à propos des questions les plus variées. Mais encore, elle s'étend à une des institutions les plus importantes de notre société, l'institution judiciaire, qui porte une attention extrême à la façon dont on décide et affecte le destin du plus grand nombre. À bien des égards, elle nous renseigne sur le fonctionnement d'autres institutions dont elle fournit le modèle. La théorie que nous vérifions ainsi pourrait s'appliquer de façon significative aux comités et organismes chargés de formuler des décisions importantes pour la société, et elle nous aiderait à les comprendre.

## Les décisions menant au consensus considérées comme un facteur d'innovation

### I

[Retour au sommaire](#)

Faisons le point sur ce qui précède. En ce qui concerne les évidences prévues par notre conjecture, elles se résument en trois propositions. D'abord, il existe une corrélation positive entre les positions adoptées à l'origine par les membres du groupe et celles sur lesquelles ce groupe se met d'accord. Ensuite, le sens dans lequel ces positions sont polarisées est déterminé par les valeurs dominantes dans la population à laquelle ce groupe appartient. On ne saurait voir dans le consensus le résultat d'une connaissance pure et simple des alternatives en présence. Ni l'issue d'une fluctuation capricieuse des attitudes due au rassemblement d'un nombre d'individus sans orientation précise, fluctuation souvent décrite mais probablement fictive. Enfin, au cours de la discussion, les membres du groupe s'impliquent de manière collective [165] et changent leur manière de juger, de percevoir, de choisir, selon qu'ils sont proches du pôle dominant ou du pôle dominé de l'échelle des valeurs. Ceci revient à dire que l'univers social ressemble davantage à l'univers organique d'Aristote où l'on distingue un centre et une périphérie, un haut et un bas, qu'à l'univers mécanique de Newton, homogène, et sans direction privilégiée. Sans employer plus de mots qu'il n'en faut, disons qu'il n'y a pas de *tabula rasa* en matière de décisions, pas plus qu'il n'y a beaucoup de décisions qui soient contestées une fois prises.

On peut cependant avoir l'impression que ces évidences ne valent que pour les choix et attitudes débattus sur la base de normes préexistantes et de positions fixées à l'avance. De sorte que le consensus y est déjà préfiguré et presque reconnu par les membres du groupe sans trouble ni conflit majeur. Si notre conjecture est générale, elle devrait s'appliquer en outre au cas très fréquent où les valeurs sont encore fluides et pour ainsi dire virtuelles. Disons, en attente de cristallisation, comme on l'observe en ce moment pour ce qui touche à l'euthanasie, à la greffe d'organes ou à l'environnement. Chaque décision est un pas en avant le

long d'une trajectoire dont on connaît la direction seulement lorsqu'elle a été parcourue en entier. Mais ce qui représente une innovation véritable est une série de décisions telles que les relations et les normes anciennes s'effacent devant les nouvelles. Quoi qu'il en soit, l'expansion d'un mouvement social totalement imprévu peut donner l'occasion de s'assurer à quel point les controverses quotidiennes et les débats publics ont pour effet de l'extrémiser. En même temps, ils préparent un consensus dont les valeurs à l'état naissant renversent la hiérarchie des valeurs existant à l'état rassis.

À un certain moment, le mouvement des femmes a offert la possibilité de mettre à l'épreuve la théorie, dans la mesure où il innovait. Les problèmes débattus par les participants au cours d'une expérience de laboratoire comportaient les mêmes inconnues que ceux dont débattaient ces personnes au dehors et sur lesquelles on les interpellait chaque jour. Chacun était sollicité, d'autant plus qu'ils revenaient dans les conversations, à la radio et à la télévision. Tout cela va de soi et n'appelle guère de commentaire. Sinon que l'expérience reproduit et [166] découpe une partie du flux continu des discussions qui se déroulent dans la société en général, devenue elle-même un vivier de solutions nouvelles. Qu'est-ce à dire, sinon que, dans les situations où nous les étudions, au petit laboratoire, les créations du grand laboratoire semblent moins artificielles, sinon moins étranges.

Compte tenu de cette perspective, une série d'études ont été menées au Laboratoire de Psychologie sociale de Paris, au plus fort de la vague féministe des années soixante-dix, lorsque de nombreux mouvements se sont formés et que la question des droits des femmes est venue au premier plan. On a constaté, dans plusieurs travaux, si besoin était, que les sujets les plus impliqués et pour lesquels cette question avait le plus d'importance, c'est-à-dire de sexe féminin, avaient aussi tendance à polariser davantage. Mais nous nous arrêterons plus longtemps sur les études de Paicheler (1976, 1977, 1978, 1979) qui a commencé par formuler huit questions dont les énoncés sont extraits de discussions sur le thème du féminisme. Ces questions (par exemple : « Les femmes conviennent particulièrement bien à des emplois de secrétariat ») sont présentées sur une échelle en sept points allant de « désaccord total » (- 3) à « accord total » (+ 3), avec un point neutre. Les positions favorables et défavorables se distinguent donc nettement. Comme dans toutes les expériences de ce genre, les participants répondent d'abord isolément à toute la série de questions significatives. Puis on les réunit en groupes et

on les invite à discuter jusqu'à atteindre un consensus unanime. Enfin, chacun répond encore une fois isolément au questionnaire. Pour les groupes qui ne parviennent pas à un consensus explicite, on calcule la moyenne des réponses individuelles après la discussion, et on la compare à la moyenne des réponses initiales.

Le principal intérêt de ces études est de montrer jusqu'à quel point le consensus est polarisé dans le sens d'une norme naissante, et comment elle agit sur le groupe. Voyons d'abord ce qui se passe dans les groupes « purs », composés uniquement de filles ou de garçons. Dans les deux cas, les attitudes qui avaient déjà tendance à être pro-féministes le deviennent encore davantage. Ceci est conforme aux prévisions familières. Les personnes qui se soucient d'un problème et le discutent polarisent dans le [167] sens des normes en formation et les rendent encore plus manifestes. Sans doute, en rentrant chez elles, comme les étudiants qui ont discuté et atteint le consensus, elles reviennent quelque peu à leurs positions initiales. Mais elles restent de toute façon plus extrêmes qu'avant et plus proches de la position adoptée par le groupe. Les observations faites dans les groupes mixtes mettent en lumière un phénomène remarquable. Ici, en effet, les réponses individuelles, avant que les premiers mots soient échangés, sont déjà beaucoup plus pro-féministes que celles des groupes « purs ». Comme si, devinant qu'ils auront à discuter ensemble de problèmes relatifs au statut des femmes, chacun anticipait et se rapprochait du consensus, prévoyant dans quelle direction il se fera. À partir du moment où l'on connaît la tendance qui se dégage, on l'adopte à l'avance en commençant par se changer soi-même.

En observant ces groupes, Paicheler note que les participants, placés face à d'autres participants du sexe que l'on nomme justement opposé, perçoivent leurs divergences de part et d'autre. Les étudiantes se préparent à la possibilité que les hommes soient plus anti-féministes. Et, dans l'éventualité où elles auraient à faire des concessions, elles durcissent leurs positions. En revanche, les étudiants tâchent de paraître sous un jour favorable, c'est-à-dire libéraux, et craignant d'entrer en conflit avec leurs interlocutrices, adoptent eux aussi des positions plus féministes. Ainsi, par des voies antagonistes, les femmes se préparent à un affrontement, et les hommes à un abandon en se rapprochant d'une position plus extrême dans le sens de l'évolution des normes. Donc les groupes « purs » polarisent au cours de la discussion menant vers le consensus, tandis que les groupes mixtes commencent à le faire avant la discussion et continuent après.



Lorsqu'un problème soulève un grand intérêt et provoque des mouvements d'opinion, il se trouve toujours des militants, des partisans volontaires qui s'associent pour le défendre, ainsi que des adversaires de l'attitude qui se dessine. Ils prennent la parole où et quand ils le peuvent, justifient ou attaquent la nouvelle attitude, et cherchent à faire des prosélytes. Partant d'un certain nombre de pré-supposés concernant l'influence des minorités (Moscovici, 1976 et 1979), susceptible de changer les opinions de la majorité, Paicheler introduit dans les groupes de discussion [168] un compère consistant qui adopte une position extrême cohérente et ne cède jamais quand les autres membres du groupe - les participants « naïfs » - tentent de le rapprocher de leur position. Son intransigeance témoigne de son engagement total et sa position lui importe infiniment. Ceci donne une tonalité particulière aux interactions dans le groupe. Puisqu'on exige le consensus au terme de la discussion, les participants sont bien obligés d'arriver à un accord avec lui - ou, si cet accord s'avère impossible, de reconnaître leur échec. Par ailleurs, le compère défend dans certains groupes des positions allant dans le sens où les normes sont en train de changer, donc féministes, et dans d'autres groupes des positions contre la tendance émergente, donc antiféministes. Tout comme le ferait, en dehors du laboratoire, un partisan ou un adversaire résolu, prêt à défendre ses idées bec et ongles.

Que peut-on alors constater ? Les groupes où s'active un compère féministe polarisent de manière significative leur consensus ( $F = 12.15$  ;  $p < .01$ ) et les attitudes individuelles des participants, une fois la discussion terminée ( $F = 9.9$  ;  $p < .01$ ). En somme le compère féministe réussit à changer les jugements collectifs et individuels de façon marquante dans les groupes mixtes aussi bien que dans les groupes « purs ». Il faut ajouter que cette influence est plus forte lorsque le compère prônant le féminisme est une femme que si c'est un homme. Malgré un léger recul (observé dans le tableau 1) la position sur laquelle on se met d'accord en public devient celle de chacun en privé. Nous y voyons un des symptômes de l'implication. Tout ceci semble conduire à une conclusion : une minorité triomphe d'une majorité réticente et néanmoins tentée, en l'obligeant à aller plus loin qu'elle ne le souhaitait.

**TABLEAU 1.**  
**Évolution différentielle moyenne des attitudes dans les groupes à compère féministe**

	Pré-consensus	Consensus	Post-consensus
Les moins féministes	0,54	2,69	2,39
Les plus féministes	1,71	2,50	2,00

[169] Examinons à présent les réactions à un compère antiféministe qui tente d'infléchir les attitudes des membres du groupe dans un sens opposé à la norme émergente. Il va contre l'esprit du temps, en adoptant des positions et en avançant des arguments que la majorité repousse. Comme il fallait s'y attendre, on assiste à une « bipolarisation » : les participants plutôt féministes avant la discussion lui résistent et ceux qui étaient plutôt modérés ou antiféministes le suivent (tableau 2). Il arrive sans doute aux premiers de céder au cours de la discussion en groupe, et même de se rallier à un consensus. Mais ils ne le font qu'à titre transitoire et reviennent ensuite à leur position plutôt féministe d'origine. Les seconds, par contre, se rallient à l'avis de la « minorité » extrême, au cours de la discussion, et s'y tiennent après. Bref, on dirait qu'ils deviennent antiféministes pour de bon.

**TABLEAU 2.**  
**TABLEAU 2 - Évolution différentielle moyenne des attitudes dans les groupes à compère antiféministe**

	Pré-consensus	Consensus	Post-consensus
Les moins féministes	0,02	-0,89	-0,44
Les plus féministes	1,46	1,03	1,55

Pour une analyse plus fine, regardons séparément les groupes purs et les groupes mixtes. Nous relevons d'abord une tendance surprenante, mais à la limite peu significative, des groupes masculins à résister à l'influence du compère. Dans les groupes mixtes, malgré de faibles variations, on peut noter des effets intéressants. La résistance du groupe s'accroît fortement si le compère est de sexe féminin. « Il

n'y a ni modération ni polarisation des attitudes, écrit Paicheler, mais, au contraire, une contre-polarisation qui commence à poindre » (1979, p. 94). En d'autres mots, les opinions du compère sont vigoureusement rejetées. S'il est de sexe masculin, dans ce groupe, son influence est faible, mais on ne la rejette pas aussi vigoureusement. Sa présence amène les participants à transiger et à modérer leur attitude tant soit peu. Et curieusement, ce sont les participants féministes qui font le [170] plus grand nombre de concessions, comme s'ils n'étaient pas sûrs d'eux-mêmes, ni de leur adhésion à la norme qui émerge. Dans l'ensemble cependant, lorsque la discussion se termine et que chacun exprime son opinion individuelle, les sujets retournent vers leur position d'origine. Alors qu'un compère homme qui défend une position antiféministe rencontre moins de résistance et a plus d'écho qu'une femme, probablement parce qu'il observe une attitude traditionnelle.

Dans l'ensemble, nous lisons ici, à gros traits, le tableau de ce qui doit se passer lorsqu'un problème éveille un large mouvement d'opinion. Les gens participent au débat de façon intense et fréquente. La chaîne des décisions menant au consensus polarise dans le sens de la norme qui émerge et l'accentue par cela même. De ce fait, ces décisions la cristallisent et facilitent sa reprise dans le for intérieur de chacun qui se sent en être un peu l'auteur. Il faut alors qu'aucune coercition n'intervienne, ni aucun consensus forcé. Paicheler et Bouchet (1973) le constatent dans une expérience aussi simple que nette. Y participent des jeunes gens auxquels on demande de prendre position sur différents problèmes soulevés par le mouvement étudiant de mai 1968. L'étude a été menée à Paris au cours de l'année scolaire suivant ces événements. Chacun sentait encore la pression des normes qui avaient prévalu dans les lycées et les universités, des normes gauchistes, pour tout dire. Il n'est donc pas surprenant de voir que les positions auxquelles les participants se rallient lors du consensus vont dans un sens extrême et radical. Et ce consensus, il est vrai, se maintient après la discussion, quand ces jeunes gens répondent séparément. À l'évidence, ils changent de façon authentique. Toutefois, une fraction importante d'entre eux, vingt-trois pour cent, reviennent à leur position individuelle d'avant et repassent le seuil vers une attitude plus conservatrice. On peut supposer que les participants suivaient à contrecœur les décisions du groupe qu'ils jugeaient trop gauchistes. Alors ils ont rétabli l'équilibre à leur manière et affirmé leur liberté en se dissociant du consensus forcé. Dans ces groupes, les minorités les plus extrémistes réussissent à imposer leur point de vue,

parce que leur rhétorique coïncide avec la rhétorique et les valeurs répandues parmi les étudiants de l'époque. Leur intransigeance qui ne souffre pas la réplique a produit [171] un effet inverse à celui recherché, puisqu'elles exerçaient une pression mal tolérée. Une telle expérience a peut-être une portée et un intérêt réduits, mais elle illustre un fait important. Imposer un accord tout en demandant d'y adhérer entraîne des conséquences indésirables. Et les exemples ne manquent pas.

## II

Toutes ces études nous montrent que des valeurs naissantes façonnent les choix et les attitudes dans un sens qui leur est favorable. Rien n'est plus significatif que la manière dont les arguments qui s'échangent à leur propos sont reçus. D'un côté, ceux qui les défendent sont en général bien accueillis ; de l'autre, ceux qui les contestent se heurtent à une résistance. Les uns ont pour effet de cristalliser et polariser les attitudes vis-à-vis du féminisme, les autres entraînent une bipolarisation ou, au mieux, un compromis sur ces attitudes. Pour en revenir au concret, ces arguments jouent un rôle certain, néanmoins fort peu étudié. Les rares fois où on l'a fait, on a observé que les discussions sont animées, les participants estiment y être plus engagés que la normale et jugent les débats ouverts et loyaux (Zuber, 1988). A l'évidence, l'argumentation sur le contenu occupe la plus large place dans la discussion sans pour autant que celle sur la décision menant au consensus soit restreinte. On doute cependant qu'elle soit cause du consensus polarisé en groupe.

C'est précisément dans ce domaine que Paicheler a cherché à saisir avec plus de finesse les groupes sur lesquels portent ses études. Pour commencer, elle classe les arguments discutés en six catégories, selon le but visé : a / information de chacun sur ses positions ; b / interprétation des questions pour expliciter leur caractère féministe ou antiféministe ; c / arguments féministes ou antiféministes ; d / organisation, dénotant les interventions qui visent à faciliter le déroulement de la discussion ; e / négociation, interventions ayant pour but la recherche d'un consensus ; f / détente ou agressivité (rires, silences, brouhaha, etc.).

Les interventions qui servent à renseigner sur les positions respectives sont peu nombreuses, de même que celles concernant l'organisation, en [172] particu-

lier dans les groupes à compère féministe où règne un climat de bonne entente (tableau 3). On relève des interventions plus fréquentes dans les groupes où il n'y a pas de compère pour marquer clairement les questions dans un sens féministe ou antiféministe. Si les arguments pour et contre se retrouvent un peu partout, ils sont plus nombreux, comme il fallait s'y attendre, dans les groupes où l'opposition est la plus forte, c'est-à-dire en présence d'un compère. À mieux y regarder, malgré le penchant féministe, on ne saurait dire que les arguments en sa faveur soient exprimés dans une proportion écrasante. Au contraire, les pour et les contre s'équilibrent à peu près, surtout en présence d'un compère antiféministe, signe que les divers aspects de chaque question font l'objet d'un examen approfondi. Certes on le supposait, mais il est satisfaisant de le constater, les négociations en vue d'arriver à un consensus sont bien plus nombreuses dans les groupes sans compère que dans ceux où un compère fait pencher la balance dans un sens ou dans l'autre. Nous voyons là un indice de l'influence mutuelle qui s'exerce dans une discussion habituelle où nul n'occupe une position privilégiée.

**TABLEAU 3.**  
**TABLEAU 3 - Les fréquences des différentes catégories d'interventions exprimées en pourcentages**

Conditions expérimentales	Nombre total d'unités de discours	Interprétation	Arguments féministes	Arguments anti-féministes
Groupes sans compères	2 511	22	28	19
Compère féministe	2 622	15	38	29
Compère antiféministe	2 552	12	37	39

Conditions expérimentales	Information	Négociation	Organisation	Agressivité ou détente
Groupes sans compères	5	17	5	2
Compère féministe	6	5	3	2
Compère antiféministe	2	3	5	3

[173] Il s'est écoulé une vingtaine d'années à peine depuis que le mouvement féministe a surgi et une quinzaine d'années depuis que l'étude a eu lieu. Pour être

près de la vérité, il faut dire qu'il est passé de l'état aigu à l'état chronique, les idées mal venues d'hier figurant parmi les idées reçues d'aujourd'hui. La passion pour les droits des femmes s'est refroidie, soit parce que ces droits ont acquis force de loi, soit parce que l'opinion a entièrement basculé en leur faveur - du moins sur le plan des principes et des consciences. Pour savoir où en sont les choses aujourd'hui, Paicheler et Flath (1986) ont répété une partie de ces études. Elles ont proposé à des étudiants semblables à ceux d'autrefois de discuter en groupe, puis d'arriver à un consensus unanime sur des questions rappelant celles qui avaient été posées à leurs aînés. Cela leur a permis de vérifier que le mouvement féministe a gagné les esprits puisque, de manière générale, les attitudes initiales sont beaucoup plus favorables aux thèses féministes. Dans les groupes sans compère qui délibèrent donc sans que la préférence pour une tendance soit représentée, on polarise davantage ( $F = 10.77$  ;  $p < .01$ ) ainsi qu'il fallait s'y attendre.

**TABLEAU 4.**  
**Moyennes des attitudes aux trois phases de l'expérience et aux deux époques**  
**(échelle d'attitude de six items)**

Conditions	Pré- consensus	Consensus	Post- consensus
<b>1974</b>			
Groupes sans compère	1.02	1.61	1.38
Compère féministe	0.93	2.58	2.02
Compère antiféministe	0.48	0.18	0.45
<b>1986</b>			
Groupes sans compère	1.89	2.43	2.24
Compère féministe	2.21	2.53	2.44
Compère antiféministe	2.30	2.31	2.32

Qu'en est-il de ceux où il y a un compère féministe ou antiféministe ? Bien entendu, ils ont affaire à une attitude désormais cristallisée [174] et ferme, qui est presque devenue un truisme culturel. Le premier compère ne propose plus quelque chose de nouveau ; au contraire, il défend une norme et son influence va dans le sens de la conformité. Alors que le second apparaît absolument conservateur,

un déviant réactionnaire (tableau 4). En examinant les données, on constate que leur influence a peu d'espace pour s'exercer et qu'elle est faible. Ainsi les compères féministes réussissent à polariser quelque peu mais de manière significative ( $F = 6.56$  ;  $p < .01$ ) le consensus au cours de la discussion. Par contre le compère qui défend une position antiféministe ne suscite aucune réaction, comme s'il était hors du jeu. C'est pourquoi on n'observe plus la bipolarisation de naguère, lorsque les discussions sur la condition des femmes opposaient partisans et adversaires. En tout cas, le climat brûlant s'est tempéré. Les expérimentatrices notent que les arguments sont peu nombreux, les discussions ternes et sans enthousiasme. Il flotte un air de nostalgie dans ces groupes qui semblent se demander « Mais où sont les débats d'antan ? » comme le poète interrogeait « Mais où sont les neiges d'antan ? » Sachant qu'il s'y dispute un combat gagné par d'autres depuis belle lurette.

### III

Si l'on jette maintenant un regard d'ensemble sur le faisceau d'effets qu'explique et prévoit l'hypothèse que nous nommons, à tort ou à raison, normative, on s'aperçoit qu'elle permet de saisir une large tranche de la réalité sociale. Nous avons jugé nécessaire d'insister sur certains aspects, quitte à en négliger d'autres, afin de ne pas perdre en compréhension ce qu'on aurait gagné par l'extension des exemples et des preuves. Aussi avons-nous passé sous silence de très belles expériences qui auraient appuyé notre propos. Par ailleurs, des auteurs soutiennent ça et là qu'une théorie insistant sur la fonction des valeurs n'est pas rationnelle, à la différence d'une théorie insistant sur les informations qui, elle, l'est. Le problème soulevé par les rapports entre ces deux notions n'est pas neuf. Nombreux sont les penseurs à s'y être consacrés, de longue date, jusqu'à l'obsession. Il semble y avoir intérêt [175] à le reprendre à nouveaux frais, à la lumière de l'expérience acquise et d'une compréhension qui a mûri au cours des vingt années écoulées. On aboutira forcément à reconnaître la place des valeurs dans un monde d'informations. Le problème est bien de savoir lesquelles utiliser, lesquelles rejeter pour arriver à un accord particulier. La convention du personnage irréprochable, de la créature scientifique jusqu'au bout des ongles, dépositaire de toutes les informations nécessaires, est indispensable pour assurer le succès du côté respectable d'une théorie.

Mais nous examinons les décisions collectives, et on ne saurait épuiser la réalité ni rendre compte de ses caractères spécifiques, si on n'y incluait les qualités de l'espace où elles se forment.

Disons que les valeurs en sont l'abscisse et l'ordonnée. Même si elles ne sont pas rationnelles, elles rendent possible la raison qui a pour nous, ne l'oublions pas, le sens d'une valeur et d'une norme, la plus haute devant laquelle notre société se plie. D'où l'exigence que soulignent deux spécialistes de la décision ; c'est « une théorie du consensus et de l'investissement rationnels quand on a, en fait, une dissension » (Lehrer et Wagner, 1981, p. 4). Pour répondre à ce besoin, une telle théorie, nous l'avons montré, doit établir une relation entre ces notions.

Peu d'entre nous, sans doute, prennent assez au sérieux ce genre d'hypothèses pour s'interroger sur ses applications pratiques. On découvrirait qu'elle en a beaucoup, dont une remarquable. Cela vient de ce que, dans le domaine des décisions, les petites causes ont de grands effets. Supposez que l'on ait la possibilité de composer des groupes, un jury, un comité de sages ou une table ronde d'experts, etc., dont les membres à l'origine penchent légèrement vers un pôle de valeurs, la culpabilité ou l'innocence, la sévérité ou la clémence, et le reste. Au dehors, ils apparaissent modérés, objectifs, alors qu'en réalité ils inclinent dans un certain sens. Le débat, puis le consensus vont sans doute exagérer cette inclinaison et produire un net changement d'attitudes et de jugements collectifs - de même que parfois un écart de voix de 0,5% provoque la chute d'un gouvernement et la montée d'un autre. Bref, il suffit de fort peu de chose pour transformer des gens à peu près modérés en extrémistes.

Lorsque cela arrive et qu'on en évalue les conséquences démesurées, [176] on crie au scandale. On incrimine les caprices de l'opinion publique ou les lubies des collectivités en général. Et pourtant nous y voyons le résultat parfaitement maîtrisé d'une méthode qu'on applique sans le savoir et dont l'efficacité se comprend à partir de la conjecture. Redécouverte en laboratoire, cette méthode est sous-jacente à nos expériences.



[177]

Dissensions et consensus.  
Une théorie générale des décisions collectives.

## Chapitre 6

---

### Communications chaudes et communications froides

#### Le climat des groupes

##### I

[Retour au sommaire](#)

Sur la manière de devenir original, si on ne l'est pas, Maupassant a quelques remarques excellentes. La recette est de se tenir assis en face d'un feu flamboyant, d'une fleur dans un jardin, ou de tout objet qui se trouve sur notre chemin, et de demeurer dans cette position jusqu'à ce que le feu, la fleur ou l'objet se mette à vivre et apparaisse différent de tous les autres exemplaires de son espèce. Cette indication sur la méthode à suivre pour devenir original en tant qu'écrivain est certes sujette à caution. Mais elle nous paraît suggestive, et nous sommes restés jusqu'ici assez longtemps en face de notre objet, la décision menant au consensus, pour le voir de manière différente et mettre en valeur ses aspects neufs. En tout cas, nous sommes préparés à répondre à la question principale : pourquoi les groupes forment-ils un consensus tantôt en devenant plus extrêmes et tantôt en devenant plus modérés ? Ou encore : dans quelles conditions s'éloignent-ils ou se rapprochent-ils d'un compromis ?

Jusqu'ici, nous avons établi en préliminaire que le degré auquel les membres d'un groupe sont impliqués collectivement par les échanges d'arguments et de débats publics détermine le degré auquel ils polarisent. [178] Il est sans doute malaisé de vérifier une telle relation de manière directe, mais le résultat de nombreuses études fournit une indication approximative. Par ailleurs, nous avons conjecturé et vérifié que la direction dans laquelle se fait le consensus le rapproche d'un des pôles dominants de l'échelle des valeurs. Comme si, stimulés les uns par les autres, les membres du groupe cherchaient à se retrouver sur la position qui les exprime le plus fortement. Chacun se sent alors plus certain et plus confiant, du fait d'avoir changé, au point de considérer sien et personnel le choix, l'attitude, la préférence, etc., commun.

Mais, pour compléter la théorie de ces phénomènes, il faut aller au-delà de ces conclusions préliminaires et prendre en compte les propriétés des groupes. Ils comportent un va-et-vient de communications et d'influences qui concourent à régler les conflits. Or ces dernières obéissent à des règles, sont soumises à une hiérarchie et à des rapports de pouvoir. C'est évidemment une tautologie. Elle vaut néanmoins la peine d'être reprise, dans la mesure où l'on se rapproche ainsi d'une vue concrète de la réalité des décisions dans un milieu social. Ajoutons, car la chose va de soi, qu'une exploration de ce domaine est d'autant plus nécessaire qu'on l'a curieusement négligé. Au terme d'une pénétrante analyse des recherches sur le phénomène qui nous intéresse, des collègues américains écrivent : « Cependant, il est intéressant de noter que seul un petit nombre des caractères réels du groupe prenant la décision qui existent dans les organisations ont leur parallèle dans ceux que l'on étudie au laboratoire. Par exemple, les vrais groupes contiennent, chose typique, des différenciations de statut. Peu d'expériences de laboratoire sur la prise de risque en groupe introduisent expérimentalement des différences de statut entre les membres des groupes » (Dion et al., 1970, p. 371).

Et si ce n'était que cela ! Bien rares sont ceux qui cherchent à mettre en parallèle les rapports de pouvoir et les formes de communication, dont on sait pourtant le rôle capital. Cette lacune proviendrait d'un désintérêt pour tout ce qui va au-delà des capacités et des motivations des individus, comme si celles des groupes étaient secondaires et sans effet. En particulier dans les phénomènes de décision, selon le psychologue social anglais Turner, on traite « les discussions en groupe comme un [179] environnement intellectuel entraînant tout au plus du "bruit" ou

quelque effet aléatoire. On estime que la fonction des variables jouant un rôle causal décisif est ailleurs, soit dans les stratégies de traitement de l'information employées par les individus, soit dans leur désir de mettre en relief et de préserver leur amour-propre » (1987, p. 151).

Quel que soit le jugement porté sur cette question, il faut bien remarquer que la nature du consensus dépend de la façon dont les groupes sont organisés et dont leurs membres communiquent entre eux. Ceci façonne la manière dont ils prennent part à la défense et à la promotion des intérêts et des convictions qu'ils partagent. Nous avons là les conditions dans lesquelles les individus ont une chance de participer à la solution des conflits et aux décisions qui les affectent, eux et leur collectivité. C'est, de toute évidence, ce qui permet à une communauté de prendre conscience d'elle-même et de surmonter les obstacles qui jettent la confusion sur ses buts, voire sur son importance aux yeux de ses membres. Et, partant, de maîtriser sa propre évolution. Ainsi que l'écrivait le penseur brésilien Caldeira à l'issue d'une longue expérience <sup>21</sup> : « Participer est une méthode de construction collective d'un nouveau commencement » (1988, p. 45).

Il y a là un fait, dont les avantages et les inconvénients ont été tant de fois soulignés que l'on hésite à les répéter, fût-ce par allusions. Mais c'est un fait : il est déterminé par les règles de communication comme par les rapports de hiérarchie autant que par les forces mentales et affectives mises en oeuvre. Et les membres d'un groupe ne sont pas des copies identiques l'un de l'autre, « ils ne sont pas non plus comme des suiveurs enrégimentés, leur investissement dans l'organisation et ses chefs n'est pas exclusivement enraciné dans l'obéissance... mais est plutôt fondé sur la participation » (Bailey, 1988, p. 25). Ajoutez à cela que, dans n'importe quel domaine, religieux, politique, il y a toujours [180] quelque institution ou rite pour le moduler, et vous saisirez que l'organisation est d'un grand enjeu. On y trouve un mélange de contrainte et d'implication, une fusion de mouvements volontaires et involontaires si logique, et pourtant si difficile à réaliser. Ayant pour dessein de satisfaire le besoin de choisir, l'opération qui consiste à réunir et mobiliser les individus obéit à un impératif : maximiser la possibilité de faire partager à

---

<sup>21</sup> Les chercheurs d'Amérique latine qui se consacrent à l'alphabétisme, à la psychologie communautaire, à l'éducation populaire et aux mouvements sociaux ont engrangé une riche expérience concernant les phénomènes de participation. Ils ont également publié des travaux fort importants qui méritent d'être synthétisés comme il se doit, au lieu de faire, à l'occasion, l'objet d'une allusion furtive.

tous l'accès aux débats et aux choix publics. Sa nécessité est aussi impérieuse que celle de maximiser toutes les aides utiles et toutes les informations disponibles, car elle leur sert de substrat et il faut la postuler au même titre.

Donc, selon la troisième hypothèse, « l'impulsion à participer »<sup>22</sup> étend la possibilité de participer des membres du groupe et détermine le caractère extrême ou modéré du consensus qui est atteint. En termes clairs, selon que les règles permettent aux individus de participer avec plus ou moins d'intensité, d'être plus ou moins directement présents à la décision du groupe, ce consensus se rapprochera de l'extrémisme ou du compromis. Ne perdons pas de vue qu'il s'agit non pas tant d'une différence de quantité que de formes de participation différentes, l'une consensuelle et l'autre normalisée, en fonction des rapports de pouvoir et des règles de communication du groupe. Nous avons déjà anticipé sur les prévisions de cette hypothèse - en vérité synthèse des précédentes - et y reviendrons tout au long de ce chapitre. On reconnaît par là aux caractères propres du groupe la fonction spécifique de fixer le genre de consensus que les membres du groupe sont incités à adopter. En d'autres mots, ce sont eux qui déterminent le « genre de sociabilité » permis.

## II

Point n'est besoin de longues recherches pour savoir dans quelles circonstances les chances de participer sont les plus grandes. La bonne voie consiste à distinguer avec une extrême clarté les observations [181] faites en étudiant la résolution des problèmes, la communication verbale ou non verbale, les réseaux d'échange dans un milieu social. Et l'on y trouve une relation d'ensemble cohérente plutôt qu'une collection de faits rares, décrite en termes exacts par le psychologue social américain Burnstein dont les travaux font date : « Un déplacement a plus de chances de se faire lorsque les différences initiales dans le choix aboutissent à une discussion libre et que l'on doit les réconcilier ; de tels déplacements ont peu de chances de se produire quand les membres ne sont pas fibres dans leurs

---

<sup>22</sup> L'étude des mouvements politiques et des controverses publiques sur l'énergie nucléaire, la greffe d'organes, etc., a mis en évidence le rôle décisif de ce que les sociologues anglais nomment *participating impulse* (Nelkin, 1979).

interactions, c'est-à-dire soit que chacun d'entre eux a une influence égale, la confiance n'étant pas mise en évidence par le comportement, soit que l'unanimité n'est pas requise et que les choix déviants sont parfaitement admis » (1969, p. 383).

Il constate un lien entre le caractère direct de la communication et le déplacement vers l'extrême, même si le second n'apparaît pas comme la conséquence logique du premier. Sans doute ce lien présente-t-il des exceptions, mais pas de celles qui, jusqu'ici, empêchent d'y voir clair. Et de se demander si ce n'est pas en détournant la communication que l'on dit immédiate que réside la possibilité d'aboutir à un compromis. La détourner signifie en réalité forcer les individus à participer de manière restreinte, sans en avoir conscience et sans en percevoir les limites.

Imaginons une situation de participation consensuelle d'individus libres de toute contrainte : personne n'est exclu de la discussion sur les diverses solutions d'un problème et chacun est impliqué dans la décision sur laquelle tous se mettent d'accord. C'est une situation d'origine qui peut durer assez longtemps jusqu'à ce que l'on instaure des règles de procédure et une hiérarchie. Dans un comité par exemple : il commence par élire un président et un secrétaire, fixe un ordre du jour et choisit un style de travail. On croit se donner un cadre et rendre le comité plus efficace. Mais insensiblement, à l'insu de tous, il change et glisse vers une participation normalisée. Elle canalise les échanges d'arguments, ordonne les relations entre les membres du groupe, accentue la distance qui les sépare et précise ce que l'on attend de chacun pour atteindre le but commun. On peut conserver l'impression de spontanéité, de contact direct et fréquent, au moment même [182] où la réalité s'en détourne et pour ainsi dire décolle de l'idée que l'on s'en fait.

Il est vrai, en un sens, ainsi que nous l'avons soutenu, que la discussion en groupe façonne un consensus extrême. « En 1969, lit-on dans un livre qui se propose de réhabiliter le groupe en psychologie sociale, Moscovici et Zavalloni ont démontré que les déplacements vers des positions plus extrêmes, induits par le groupe, se produisaient également pour des attitudes plus générales. Le terme « polarisation de groupe » devint de plus en plus accepté tandis qu'il devenait apparent que la discussion de groupe rehaussait les tendances d'un large éventail de situations, et qu'elle n'était pas réduite aux dilemmes relatifs aux choix et au déplacement du risque (Turner, 1987, p. 143). Mais, dans un autre sens, ce n'est

pas vrai. Tout dépend, non seulement de ce que l'on discute, mais aussi de la manière dont on discute, dont les gens participent à la discussion. Nous avons essayé de mettre cette conjecture en lumière à l'aide de plusieurs expériences.

Où trouver un meilleur lieu d'observation que dans les discrètes modifications de l'espace dans lequel on se réunit pour débattre ? Et dont on peut penser qu'il infléchit les attitudes entre les participants et préfigure l'issue vers laquelle on les attire. Dans un espace fermé, les tables et les chaises sont des éléments plastiques que l'on peut employer à signifier toutes sortes de choses, les styles de discussion entre autres. Des règles sévères et fixes précisent la façon dont nous sommes assis dans une salle de réunion, un amphithéâtre, un cabinet de consultation ou un tribunal. Elles indiquent sur le plan matériel suivant quelle ligne se conduire et parler. Les différentes positions que chacun occupe, au bout d'une table ou sur un de ses côtés, déterminent le rayon de l'action qu'il peut exercer sur les autres, le poids que les opinions peuvent prendre dans leur esprit. Il n'y a donc rien d'étonnant à observer combien on se dispute sur la manière d'agencer l'espace lorsqu'on prépare une assemblée, une conférence internationale ou même un repas de cérémonie.

Installer les gens autour d'une table ronde, carrée ou rectangulaire n'est pas anodin. Les deux premières suppriment la hiérarchie, l'expression de « table ronde » désignant précisément l'intention de réunir [183] des partenaires divers sans qu'aucun en principe ne domine les autres. La table rectangulaire suggère un ordre de préséance et institue des distances. Qu'en outre la taille des pièces, la décoration, l'aspect solennel ou non des lieux créent une atmosphère, c'est l'évidence. Ainsi, dans les tribunaux, l'accusé est séparé du jury par un espace plus ou moins grand. Interviennent aussi les procédures judiciaires, impersonnelles en France et relativement personnelles aux Etats-Unis. Il y a donc un rapport à découvrir entre l'espace choisi par un groupe et les relations d'échange et de communication qui y prennent corps. On emploie couramment les mots de chaud et froid à propos d'ambiances ou de matériaux. On dit du bois qu'il est chaud, on qualifie de froid le verre ou le plastique. Ces mots servent aussi pour les espaces, selon le climat social qu'ils créent, sans rapport avec la température. Il exerce son effet sur les personnes réunies, donnant soit une impression d'intimité et de proximité, soit de formalité et d'éloignement. Mais il agit aussi entre celles-ci et le problème qui les rassemble, influant sur le degré de détachement, d'objectivité par rapport à ce problème. Précisons encore qu'on n'emploie pas le même langage dans les deux cas,

plus simple et concret dans l'un, plus élaboré et abstrait dans l'autre (Moscovici, 1967). Dans un espace chaud, on observe des échanges fréquents, des discussions plus directes et plus actives. Dans un espace froid, les échanges sont moins fréquents, les discussions moins directes et moins animées, comme s'il s'agissait d'un objet plus abstrait et plus lointain <sup>23</sup>.

D'une façon très simple, Moscovici et Lécuyer (1972) créent un espace chaud et un espace froid en invitant les participants à s'asseoir [184] face à face ou côte à côte pour discuter afin de parvenir à un consensus. Dans une salle de classe, le groupe découvre deux tables banales. Mais dans la condition « alignement », les deux tables sont placées bout à bout, et tous les sujets assis du même côté font face à la place où se tient habituellement le professeur. Dans la condition « carré », les participants sont assis deux par deux de chaque côté des tables. Chacun choisit librement sa place, seule la disposition d'ensemble a été fixée d'avance. Les deux conditions diffèrent donc eu égard à la distance qui sépare les participants, à l'angle sous lequel ils s'aperçoivent, à l'espace qu'ils ont en face d'eux, plus vaste dans la condition « alignement ». La différence est aussi symbolique en ce sens que la première se rapproche des rapports réguliers et disciplinés qui règnent dans un lycée en France, alors que la seconde, plus libre, évoque davantage un séminaire ou une classe nouvelle.

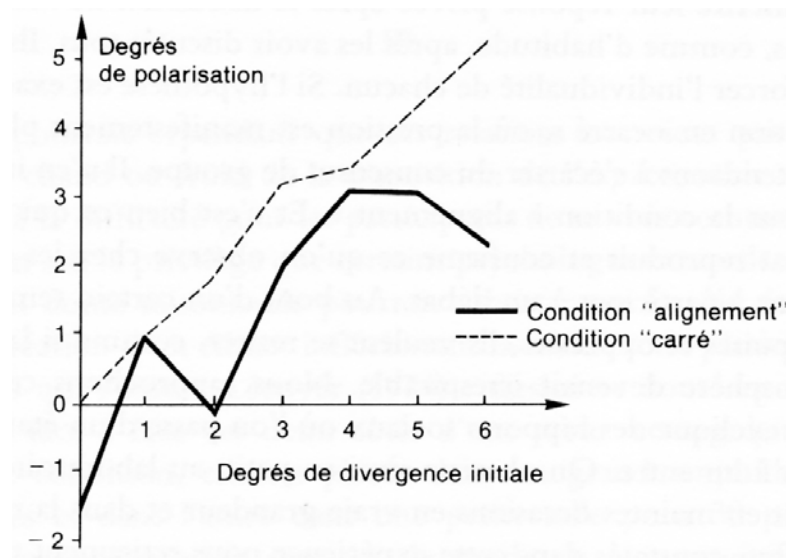
Pour pouvoir comparer les résultats de l'expérience à d'autres, les auteurs ont employé la version modifiée de Fraser (1971) du questionnaire sur les dilemmes de choix entraînant un risque. Rappelons que, dans ce type d'études, la procédure comprend trois phases. Les sujets donnent une première réponse individuelle (pré-test), exprimant leur avis personnel sur le problème ; dans la seconde phase, on enregistre le consensus auquel parvient le groupe après discussion ; dans la troisième, le post-test ou post-consensus, les sujets donnent de nouveau leur jugement isolément. Dans les trois cas, on emploie la même échelle de réponses, c'est-à-dire

---

<sup>23</sup> On pourrait aussi penser que, dans l'espace chaud, les décisions prennent un caractère plus public et engageant davantage que dans l'espace froid. Et plusieurs études remarquables sur les jurys simulés montrent plus de changements d'opinion dans les délibérations publiques que dans les délibérations privées. En outre, les participants sont plus confiants et certains. Cette réaction subjective est peut-être due à un plus grand « investissement dans l'interaction de l'individu » (Davis et al., 1976) en situation publique et à un changement de préférences (Stasser et Davis, 1977). Ou encore au fait qu'on inspire aux membres plus de confiance dans la décision collective en les amenant à s'y engager (Castore, 1978). Toutes ces interprétations sont très proches et soulignent des points particuliers d'un processus d'ensemble.

une échelle en sept points allant de 7, « accord total », à 1, « désaccord total ». On estime qu'il y a polarisation si l'on note une différence significative entre la moyenne des réponses au prétest et la moyenne des réponses au post-test pour un consensus de groupe dans la direction du pôle le plus proche, celui du risque, de l'échelle. Les participants à l'expérience sont des élèves ou des professeurs, des deux sexes, en proportion égale. Sur la base de nos remarques précédentes à propos du modèle de communication, nous avons fait l'hypothèse que l'interaction sera plus active et l'implication plus forte dans la condition « carré » que dans la condition « alignement ». Le consensus sera donc plus extrême, dans la direction du risque plus grand, dans cette première condition que dans la seconde. [185] Dans l'ensemble (fig. 1), la polarisation est effectivement plus forte quand les sujets sont disposés en carré, donc face à face, que quand ils sont alignés côte à côte. Nous avons supposé précédemment qu'une plus grande divergence, en provoquant plus d'interaction et davantage d'efforts pour atteindre le consensus, causerait un mouvement plus prononcé vers le pôle dominant.

**Figure 1 - Rapport entre polarisation, champ d'interaction et divergences initiales entre membres du groupe**



Que nous enseigne cette expérience ? Simplement que la polarisation varie directement avec la diversité des positions dans la disposition en « carré » où la discussion est plus chaude, directe, et l'objet discuté plus concret. Au contraire,



dans la disposition en « alignement », les membres du groupe prennent moins activement part à des débats moins spontanés sur un problème qui leur paraît plus abstrait. Si, pour tous les groupes, la participation est spontanée dans le premier cas, elle semble plus ou moins normalisée dans le second : donc les uns polarisent, les autres font davantage de compromis, comme s'ils appliquaient avec plus ou moins de rigueur des règles implicites.

On peut supposer que, dans un entourage « chaud », favorisant les [186] échanges, où les individus participent plus intensément, la pression du groupe s'exercera plus fortement que dans un entourage « froid ». Les gens peuvent s'impliquer, se donner à fond ; après quoi, comme dans un meeting de masse, ils essaient de retrouver leur indépendance en revenant à leur position ou opinion privée. Pour évaluer cette différence de pression du groupe, Moscovici et Lécuyer ont demandé aux sujets d'inscrire leur réponse privée après la discussion de chaque item et non pas, comme d'habitude, après les avoir discutés tous. Ils veulent ainsi renforcer l'individualité de chacun. Si l'hypothèse est exacte, dans la disposition en « carré », où la pression est manifestement plus forte, les sujets tendront à s'écarter du consensus de groupe. Il n'en ira pas de même pour la condition « alignement ». Et c'est bien ce qui se passe. Ce résultat reproduit et confirme ce qu'on observe chez les gens qui demandent à participer à un débat. Au bout d'un certain temps, ils se sentent épuisés et opprésés, ils veulent se retirer, comme si la chaleur de l'atmosphère devenait irrespirable. Nous rapprochons ce fait du caractère cyclique des rapports sociaux où l'on passe d'un état de participation à un autre. On observe ainsi en petit, au laboratoire, ce qui se produit en maintes occasions en vraie grandeur et dans la rue.

Les effets constatés dans cette expérience nous retiennent pour une autre raison encore. Ils révèlent que certains aspects d'une situation qui n'ont pas de rapport entre eux, ainsi la dimension d'une salle et la décision qui y est prise, donc des aspects jugés accessoires qui apparemment ne devraient pas intervenir, peuvent en réalité être déterminants <sup>24</sup>. En d'autres mots, ce que l'on considère comme un facteur du monde extérieur aux relations sociales agit précisément à l'intérieur de celles-ci. Lemaine l'a noté avec beaucoup de finesse dans un autre contex-

---

<sup>24</sup> Un des aspects les moins connus et pourtant très important dans l'enseignement est celui de l'espace pédagogique. La communication entre les étudiants et les professeurs en dépend, ainsi que l'ont montré les travaux de Guyot (1970).

te : « Ce qui est remarquable, c'est que les relations sociales, qui n'ont aucun lien avec l'accomplissement de la tâche, ont un effet sur la variable dépendante, c'est-à-dire sur les jugements de perception des sujets. Cette influence des relations dans ou entre groupes sur des activités [187] de nature quasi cognitive (jugements de stimuli) nous paraît d'une grande importance théorique... En tous les cas, il s'agit d'un phénomène qui nous mène droit au coeur de la psychologie sociale : dans quelle mesure les changements relatifs à autrui affectent-ils les relations au monde extérieur des sujets ? » (1974, p. 94).

### III

Il se pourrait cependant que ces relations ne soient pas dues au caractère chaud ou froid de la disposition de l'espace, mais tout simplement à la difficulté pour les participants de se voir commodément. Quand on sait le privilège que certains psychologues accordent au face à face, un doute raisonnable pourrait subsister sur le rôle de l'espace dans la création d'un climat infléchissant la manière de participer et le consensus qui s'ensuit. Lécuyer (1974) a dissipé ce doute en installant ses sujets face à face des deux côtés d'une table rectangulaire. Mais, dans une condition, elle est placée dans un grand amphithéâtre de 250 places et dans l'autre dans une petite salle pour 30 personnes. Comme cela se produit souvent, le mode de communiquer est le même, seul l'espace dégage un climat froid ou chaud. Un raisonnement par analogie laisse prévoir que le consensus tendra à être moins extrême dans la vaste salle que dans la petite. C'est effectivement ce que l'on observe. Y compris le fait qu'à l'instar de ce que nous avons noté pour l'étude précédente, les participants sont plus nombreux à revenir à leur position individuelle dans le climat « chaud » que dans le climat « froid », quoique de façon moins accentuée. Que dire sinon que, se sentant entraîné trop loin par l'atmosphère favorable de la discussion, chacun paraît vouloir prendre du recul et retrouver une certaine autonomie ?

À partir de ces observations cohérentes, il est tentant de conclure que les formes de communication infléchissent le consensus que l'on obtient. Comme si, à l'insu des individus, l'espace social et physique, en apparence de pure utilité, les

prédisposait à polariser ou à faire un compromis. Il est aussi intéressant de remarquer qu'en choisissant telle [188]

disposition des chaises, tel dessin de table ou tel volume des salles de réunion, un groupe choisit une issue à ses délibérations. Dans l'agencement des lieux se lit déjà la tendance du consensus, de même que, dans la posture du corps, on devine parfois si les paroles sortant de la bouche seront amicales ou hostiles.

Étant donné les rapports étroits qui existent entre l'espace chaud et froid d'une part, les relations formelles et informelles de l'autre, il n'est pas surprenant de voir un chercheur tenté par l'idée de prévoir des effets identiques. Ou presque. Le psychologue social anglais Forgas (1981) propose aux groupes de choisir des solutions à divers problèmes de la vie courante. Il emprunte ses scénarios aux questionnaires sur la prise de risque bien connus, mais il a l'idée ingénieuse de leur adjoindre un paragraphe final indiquant quelle solution le protagoniste a adoptée et ce qu'il en est résulté. Par exemple, A... ingénieur électricien, a le choix entre une situation mieux payée dans une firme « à risque » et la sécurité de l'emploi qu'il occupe actuellement. Voici les quatre dénouements possibles. A... décide d'accepter (rejeter) l'offre de nouvel emploi. Six mois plus tard, il comprend qu'il a fait le bon (mauvais) choix. La nouvelle firme prospère (fait faillite) et A... devient associé avec un salaire bien supérieur (perd son emploi). Les diverses variantes de l'histoire sont assemblées au hasard dans un cahier-questionnaire qui comprend pour chacune une solution : A... a pris le risque et a réussi ; a pris le risque et a échoué ; a opté pour la prudence et s'en est bien trouvé ; a opté pour la prudence avec un résultat désastreux. Chaque participant juge évidemment chaque histoire avec un seul dénouement.

Comme à l'accoutumée, les sujets doivent donner leur avis et leur interprétation du scénario sur 15 échelles. Ils indiquent s'ils jugent le protagoniste responsable de l'issue, de quelle manière ils le perçoivent et s'ils auraient fait le même choix, ou encore doivent estimer la situation dans laquelle il a pris sa décision ; degré de risque, imprévisibilité, etc. Par ailleurs, l'expérience se déroule à peu près suivant les modalités habituelles. Après avoir informé les participants qu'il s'agit d'une étude sur la prise de décision, on leur demande de répondre isolément aux diverses échelles après avoir lu la version du scénario qui [189] leur est proposée. Puis, réunis par groupes de trois ou quatre, ils discutent la même version et doivent se mettre d'accord sur une décision unanime dans chaque cas en utilisant

les échelles décrites. Pour les uns, la discussion se déroule de manière informelle : on les encourage à débattre aussi ouvertement que possible en prenant tout leur temps pour arriver à un consensus et en s'assurant que chacun a la possibilité d'y contribuer. Pour les autres, elle se déroule de manière formelle : les membres du groupe reçoivent la consigne de veiller à la procédure adoptée, de ne pas dépasser le temps imparti (cinq minutes par scénario) et de s'en tenir si possible à un style formel de discussion.

Forgas prévoit, comme il fallait s'y attendre, que les groupes polariseront plus après une discussion informelle qu'après une discussion formelle. La tendance est plus marquée encore dans les scénarios où le protagoniste fait des choix risqués et où il réussit. Les résultats vont bien dans ce sens. Les groupes sont plus extrêmes que les individus lorsqu'il s'agit d'attribuer la responsabilité au protagoniste, mais seulement dans le cas où on les invite à des interactions ouvertes et non formelles. Là où ils doivent débattre de manière formelle et plus maîtrisée, on relève une tendance au compromis et à la modération. Ce bref résumé des observations montre par ailleurs que les groupes qui participent pleinement au consensus ont une bien meilleure opinion du protagoniste qui « choisit » une solution audacieuse et lui en attribuent davantage le mérite. Pour quelles raisons, cela n'apparaît pas clairement. Par contre, les groupes astreints à des formes de procédure et à des limitations de temps concluent aussi leurs délibérations à ce sujet par un compromis.

Quoique l'expérience soit convaincante, un mot nous semble encore nécessaire. Si l'on envisage son côté pratique, on comprend encore mieux pourquoi les comités, les conférences et les réunions d'entreprise où les décisions sont prises en groupe choisissent au préalable un décor, des règles de jeu, des horaires et un style de relations qui auront une influence sur l'issue des débats. On fait comme si ce « cadre » tracé à la décision n'était qu'un moyen, un aspect matériel extérieur, de peu de poids dans la conclusion adoptée. Puisque, pour la plupart, la condition essentielle n'est pas la manière de participer mais [190] les intérêts des participants et l'information dont ils disposent. L'important ne serait pas de savoir quelle relation ils ont entre eux mais seulement qu'ils en ont une. Or cela est manifestement faux. La manière de participer et les styles de relation ont pour conséquence de polariser ou de modérer les membres d'un groupe. La portée de cette conclusion doit cependant être tempérée : tout n'en dépend pas. Par exemple les fractions de groupes divisés ne se comportent pas comme des groupes unis. La taille même

du groupe joue un rôle. Une étude des psychologues sociaux anglais Stephenson et Brotherton l'a mis en évidence. Ils suivent par le menu comment les groupes de surveillants du National Coal Board prennent leurs décisions et résumant en ces termes leur constat :

« L'implication du groupe varie de façon consistante suivant la taille du groupe. Un groupe de deux personnes a du mal à discuter pendant les trente minutes permises. Nos comptes rendus soulignent que, en fonction des actes échangés, le taux d'interaction était plus élevé dans un groupe de quatre personnes et qu'il y avait par ailleurs plus de diversité dans les énoncés. De plus, les groupes de quatre personnes donnaient plus d'énoncés sur d'autres personnes dans le groupe, des énoncés qui avaient plus de chances d'être de type évaluatif. Les groupes de deux personnes étaient superficiellement plus orientés vers la tâche, concevant leur travail comme un accord à produire en un laps de temps minimum. Ces groupes concentraient leur énergie sur les procédures matérielles et sur la proposition de "solutions" que les autres pourraient accepter. Si elles sont d'accord, deux personnes se contenteront de consolider cette entente ; si elles ne sont pas d'accord, deux personnes s'uniront solennellement, par un *compromis*, et adopteront ainsi des attitudes beaucoup moins extrêmes pour finir. Peut-être la chose la plus importante dans des groupes de deux personnes est-elle d'éviter la gêne d'un conflit ouvert. Le conflit remet en question l'intimité existant dans des groupes de deux personnes » (1975, p. 240).

Voilà dépeinte sous de vives couleurs la réalité que notre théorie s'efforce de saisir. Nous voyons clairement de quelle façon les gens sont impliqués dans les décisions qu'ils doivent prendre, comment ressortent les conflits entre eux et comment ils les règlent. Il faut encore [191] que le groupe soit suffisamment grand pour qu'il y ait un espace où les divergences puissent s'exprimer et les échanges d'arguments à leur propos se déployer. Certes, le déplacement vers une position extrême est déterminé par l'ampleur de ces divergences. Mais à condition que les relations des uns aux autres permettent d'en débattre et puis de les réduire. Le plus étonnant serait la remarque de nos collègues anglais selon lesquels, dans bien des cas, deux personnes se conduisent de manière plus formelle qu'un groupe de quatre ou cinq. Est-ce une manière que les couples ont d'éviter les conflits qui pourraient échapper à tout contrôle et, sans témoin ni médiateur, risqueraient de se transformer en duels ? Ou bien le véritable groupe n'existe-t-il qu'à partir de trois personnes, et donc l'opposition entre rapports formels et informels a un sens effectif ? Quelle que soit la réponse, on est toujours frappé par les énigmes que recèle

le rapport humain le plus ordinaire, dès qu'on l'observe en finesse. Ce pourquoi, dans ce domaine plus que dans tous les autres, il vaut mieux se garder de conclusions à l'emporte-pièce.

#### IV

Négliger le style de communication, le peut-on lorsqu'on explique les décisions menant au consensus à partir de la psychologie des individus qui les prennent ? Selon une théorie ayant eu son heure de célébrité avant qu'on découvre le phénomène de polarisation (Brown, 1965 ; Clark III, 1971), prendre des risques constitue dans notre culture occidentale, et surtout dans sa variante américaine, une valeur supérieure. Chacun en a conscience lorsqu'on lui demande de choisir ou de décider seul. Ce pourquoi il opte pour des alternatives extrêmes et risquées. Réunis en groupe, quelques-uns ont la surprise d'apprendre que les alternatives choisies par les autres sont encore plus extrêmes, c'est-à-dire audacieuses. Les premiers se sont donc trompés et ne sont pas allés assez loin, comme des philanthropes ayant décidé séparément de donner une somme jugée généreuse et qui, réunis, s'aperçoivent qu'elle n'égale de loin pas celle offerte par d'autres. Ils [192] vont donc rectifier le tir et adopter une alternative plus extrême ou une position plus audacieuse afin de se mettre au diapason de tout le monde. Qu'ils tiennent à sauver la face ou se sentent soulagés de se montrer à la hauteur des circonstances, peu importe. À moins qu'ils ne craignent de dévier et d'être méprisés par les autres en étant trop prudents et timorés. L'un ou l'autre de ces motifs fait qu'en cherchant à ressembler aux autres, chacun se retrouve avec les autres sur une position comportant plus de risque.

On reconnaît que le principal, selon cette théorie, est la comparaison entre les individus, et non pas la confrontation de leurs opinions, arguments ou convictions. Comme dans une société où toutes choses s'évaluent en argent, se demander « ce que vaut un objet » ne signifie pas l'estimer par rapport à une qualité intrinsèque, solidité, beauté, etc., mais l'estimer par rapport à d'autres objets de même espèce sur le marché et lui donner un prix. La question « Que vaut-il ? » s'entend « Combien coûte-t-il ? » « Est-il cher ou bon marché ? ». On ne pense pas au contenu de la valeur que l'on désire, au vêtement que l'on convoite, à l'ami que l'on admire,

mais au vêtement ou à l'ami qui ont plus ou moins de valeur que les autres. Dans cette ligne de pensée, Brown a établi à l'origine que : « Le contenu de la discussion, les arguments pour et contre n'ont pas d'importance pour cette théorie. C'est l'information qu'ils ont sur les réponses des gens qui fait que les individus se déplacent dans la direction du risque après la discussion » (1965, p. 702).

En d'autres termes, la discussion ne porte pas sur l'individualité de la valeur ; on ne s'accorde pas sur le choix de l'audace ou de la prudence, de la sévérité ou de la clémence. La discussion porte sur les valeurs des individus et on s'accorde sur le point de savoir s'ils sont plus ou moins audacieux, plus ou moins cléments. C'est là-dessus qu'on adopte une position commune. Nous pouvons, à la vérité, être reconnaissants à Brown d'avoir si précisément distingué entre la valeur en tant qu'idéal partagé par une collectivité humaine, et la valeur en tant que mesure des hommes qui les situe les uns par rapport aux autres.

En revanche, on n'est pas sûr d'apprécier les conséquences de cette [193] distinction avec exactitude. N'implique-t-elle pas une imitation plutôt qu'une comparaison ? Celle du leader, si l'on veut, puisque les membres du groupe s'alignent sur la position du premier d'entre eux. Par ailleurs, le groupe n'a que peu d'importance et ses normes ne comptent guère. Il est, jusqu'à un certain point, le miroir dans lequel les individus se regardent et, suivant l'image qu'il leur renvoie, ils s'ajustent les uns sur les autres. La pérennité de ce point de vue demeure un mystère, à tout le moins une curiosité.

Et puis, malgré tout, cette distinction entre échanges sur le contenu des opinions et échanges sur les positions de chacun présuppose une forme de communication instituée. Elle est même exemplaire de certains codes de politesse et rituels de savoir-vivre. Partout, en définitive, où l'on veut éviter le débat au fond, les controverses sur les problèmes effectifs, soit pour ne pas envenimer les relations, soit pour ne pas s'engager plus qu'il ne convient. Dans ce dernier cas de figure, on devrait s'attendre, selon Brown, à une accentuation vers l'extrémisme et la prise de risque ; nos propres hypothèses prévoient au contraire plutôt un compromis, car les personnes participent de façon restreinte et évitent de s'impliquer lorsqu'on compte les voix sans demander l'avis de chacun.

Mettant à l'épreuve cette communication partielle, on a invité des groupes à s'engager dans une discussion pour ou contre un sujet, mais sans que les positions

initiales soient dévoilées. Le résultat de ce débat ? Un déplacement aussi important que celui qu'on relève dans la situation typique de communication totale (Clark III et al., 1972 ; Myers et al., 1971). Et, dans le sens contraire, on ne relève aucun déplacement à propos d'items qui n'ont pas été discutés. Selon les auteurs de l'expérience, le déplacement vers le risque a lieu parce que « les individus sont culturellement disposés à générer et à favoriser des arguments pour le risque quand ils considèrent les dilemmes risqués dans le détail » (Madaras et Bem, 1968, p. 360).

Aucun de ces chercheurs n'a cependant considéré les règles qui définissent ces deux genres d'échanges. Nous avons donc mis en oeuvre une expérience (Moscovici, Doise et Dulong, 1972) dont les résultats puissent reproduire les précédents en même temps. Elle réunit [194] des étudiants Par groupes de quatre à qui nous proposons de discuter les dilemmes de choix familiers au lecteur, puis de se mettre d'accord sur une des solutions. Dans une condition, nous les encourageons chaudement à discuter aussi pleinement qu'ils le désirent jusqu'à ce qu'ils s'entendent sur une position commune. Dans l'autre condition, nous leur demandons de prêter attention à la procédure par laquelle ils parviennent au consensus et à leurs positions respectives. À la fin de chaque discussion d'un dilemme, un membre du groupe, à tour de rôle, rédige un procès-verbal de la discussion comme le ferait le secrétaire d'une séance. Ce procès-verbal met en lumière la manière dont le groupe est parvenu à sa décision. Dans tous les groupes, le temps de discussion est limité à sept minutes par question, sans que cela fasse l'objet d'une consigne. Les échanges ont trait, d'une part aux positions adoptées par chacun, d'autre part aux opinions et arguments qui les justifient. Le plus souvent, les échanges relatifs aux positions sont inclus dans les échanges relatifs aux opinions et contribuent également à la décision commune. Suivant les circonstances, les uns ou les autres ont plus de poids. Nous supposons que les méthodes de procédure ont pour effet de donner plus d'importance aux échanges ayant trait aux positions. Par contre, les discussions « spontanées » facilitent l'échange d'opinions ou d'arguments.

Dans le cas où les opinions diverses peuvent s'exprimer librement, la discussion permet à chacun de mieux défendre son point de vue et d'être plus impliqué par l'activité du groupe. Donc nous nous attendons que le consensus accentue la tendance dominante parmi ses membres, bref, qu'il soit polarisé. Par contre, lorsque les participants prennent de la distance et prêtent attention à la manière dont



ils décident, leur attention se concentre sur les différences de position. La discussion de celles-ci ne peut les impliquer beaucoup. Ils n'ont d'ailleurs aucun moyen de justifier ou d'imposer énergiquement leur position, et force leur est de résoudre leurs divergences par un compromis. C'est ce que nous avons effectivement observé. Ainsi le souci des règles de procédure qui orientent la discussion vers l'information sur les réponses prépare une décision du juste milieu. La discussion orientée vers le contenu produit l'effet opposé.

[195] On peut dire d'un tel résultat qu'il est d'une portée limitée à un cas particulier et à une règle de procédure dont le sens reste vague. Prenons dès lors une seconde règle, non moins fréquente dans la société, mais plus précise, la durée. Dans la seconde expérience, les participants, réunis aussi par groupes de quatre, sont répartis selon deux conditions. Dans l'une, aucune consigne ne limite à l'avance le temps imparti pour discuter un dilemme. Cependant, lorsque la discussion atteint six minutes, l'expérimentateur intervient et leur suggère d'aboutir à une décision dans la minute suivante. Dans l'autre condition, il informe d'emblée les participants qu'ils n'ont que sept minutes pour parvenir à un accord. Il contrôle visiblement le temps à l'aide d'un chronomètre et intervient quand le temps de discussion a atteint six minutes. Afin que les participants gardent la limite de temps présente à l'esprit, ils sont invités à rappeler à l'expérimentateur, au début de chaque reprise de discussion, qu'il remette le chronomètre à zéro. En réalité, la plupart des groupes ne mettent pas sept minutes pour parvenir à une décision. Il s'agit donc moins d'une contrainte physique que d'une contrainte socio-psychologique. Et qui fonctionne en tant que principe d'ordre dans tous les jurys, comités, réunions, négociations, parlements, où une telle limite est imposée. Nous nous attendons, bien sûr, que les groupes tendent à polariser dans la première condition et à faire des compromis dans la seconde. Et les choses se passent effectivement ainsi.

Avant de quitter ce sujet, signalons que limiter la durée équivaut à énoncer une règle qui limite en réalité les possibilités d'étaler les différences de points de vue et les conflits. Nous le vérifions de la manière suivante. Dans cette expérience, l'échelle est conçue de telle sorte qu'elle nous permet de séparer les groupes divisés dont les membres se situent de part et d'autre du point neutre, et les groupes unifiés dont la majorité des membres se situent d'un seul côté, positif ou négatif, du point neutre. Supposons, comme il est naturel, que le conflit d'opinions est

plus aigu, les différends étant plus accentués, dans les groupes divisés que dans les groupes unifiés. Nous comparons ensuite la durée actuellement employée pour résoudre les conflits et prendre une décision commune, d'abord dans les groupes qui ont reçu la consigne de [196] ne pas dépasser un certain laps de temps et ensuite dans ceux qui n'ont pas reçu une telle consigne. Le tableau I montre la différence. Tout se passe comme si les premiers s'étaient abstenus d'un débat, nécessairement plus long, sur le contenu des options, se bornant à choisir une issue parmi les positions des uns et des autres. De la sorte, qu'ils se divisent en fractions opposées ou comportent une majorité, ils mettent pratiquement le même temps à surmonter leurs divisions et à conclure un compromis. Ce qui n'est pas le cas pour les groupes qui décident sans limitation de temps. Il est frappant de voir que, dans cette situation, les groupes divisés prennent deux fois plus de temps pour résoudre leurs divergences que ceux dominés par une majorité. À croire qu'ils vont jusqu'au fond des alternatives opposées et exposent leurs opinions en détail avant de s'entendre.

**TABLEAU 1 - Temps moyen utilisé par les groupes pour arriver à un consensus**

	Sans limitation de temps	Avec limitation de temps
Groupes divisés	5'01"	2'44"
Groupes unifiés	159	200

Relues une quinzaine d'années après leur réalisation, ces expériences nous semblent toujours illustrer la double dynamique inhérente aux décisions collectives. Elles montrent dans quelle mesure la divergence des positions exprimées fournit une énergie aux changements. Mais ceux-ci sont modulés par les relations dont participent les individus qui s'affrontent et inclinent vers un consensus, soit de compromis, soit d'extrémisme. À plusieurs reprises, dans l'intervalle, la conjecture sous-jacente a reçu du renfort. Prenons la série d'expériences menées en Allemagne par Trommsdorf (1982), ayant pour thèmes les jugements relatifs au futur, les courants d'optimisme et de pessimisme qui traversent notre culture. Plus

exactement, dans une optique proche de la nôtre, la psychologue sociale allemande se pose la [197] question de savoir comment les individus utilisent séparément ou en groupe les informations qu'ils reçoivent. La question est ardue, la méthode d'expérience habituelle. Elle consiste en une discussion relative à la probabilité qu'un certain nombre d'événements aient lieu dans un avenir plus ou moins proche. Par exemple que les Arabes et les Israéliens vivent en paix, que le participant fasse un voyage autour du monde, etc. Selon la procédure ordinaire, l'expérimentateur sonde les attitudes des participants au début de la réunion et à la fin. Dans l'intervalle, ils ont débattu sur la probabilité que les événements mentionnés se produisent, ou énuméré séparément les arguments appuyant la probabilité que chaque événement ait lieu.

Ce n'est pas tout. Pour varier la manière dont ils doivent traiter l'information, notre collègue distingue deux conditions. Dans la première, elle laisse les groupes discuter à leur guise, ou les individus écrire les arguments justifiant les chances qu'ont ces événements de se produire avant l'an 2000. Dans la seconde, elle demande aux uns et aux autres de noter systématiquement au préalable les circonstances de ces événements, les obstacles à leur réalisation, etc. Tout comme il nous arrive de préparer l'ordre du jour et les priorités d'un comité dont nous faisons partie.

Parmi les très nombreux résultats concordants, on note que, dans la première condition, l'accord se fait sur des jugements plus extrêmes, alors que, dans la seconde, ceux-ci se rapprochent des jugements individuels. Dans deux expériences sur trois, les groupes dont les membres ont à traiter l'information selon une méthode et qui doivent suivre une directive prennent des décisions de compromis. Par contre, dans ceux où la manière de traiter l'information n'obéit pas à une contrainte, ces décisions sont plus extrêmes que les décisions individuelles. En principe, nous tenons là une confirmation de ce que nous avons supposé : une participation normalisée et qui implique les individus à un moindre degré conduit à une décision modérée.

Que les observations ne soient pas toujours aussi fidèles qu'on le souhaiterait n'étonnera personne, connaissant la vulnérabilité des méthodes et la complexité des faits sociaux. Le seul recours consiste à les aborder sous un angle différent. Nous avons déjà mentionné les [198] belles expériences de Forgas en Australie. Il s'est proposé de mettre à l'épreuve notre hypothèse d'une autre manière. Avec

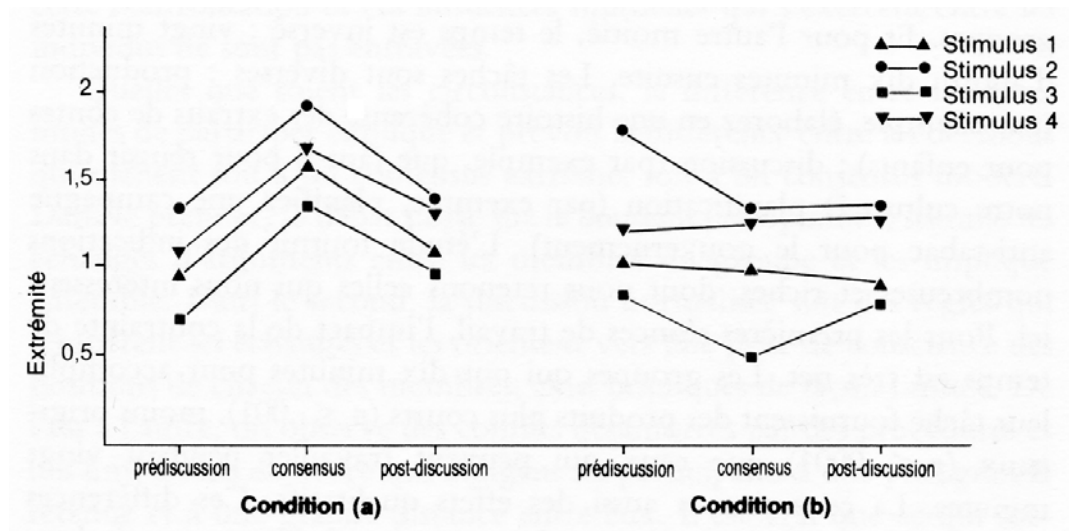
beaucoup de soin, il a préparé un nouveau matériel expérimental en demandant à neuf acteurs de se prêter à un entretien et de représenter différents personnages en donnant des réponses très variées sur l'origine familiale, religieuse, sociale, sur la conception de vie et les préférences du personnage incarné. Ces entretiens filmés sur vidéo sont évalués par une trentaine de sujets utilisant les caractéristiques qu'ils jugent les plus appropriées. À partir de l'analyse de ces descriptions spontanées, douze échelles bipolaires (sincère/bidon, heureux/malheureux, intelligent/obtus, rationnel/émotif, etc.) sont formées et vérifiées auprès d'une soixantaine d'autres sujets. À la fin de ces opérations, Forgas (1977) retient quatre entretiens et sept échelles. Y sont ajoutés quatre énoncés d'attitudes : « J'aime bien ce personnage (je le déteste) - je lui demanderais (ne lui demanderais pas) son avis dans une affaire importante - je l'engagerais (ne l'engagerais pas) comme employé(e) - je pense qu'il serait capable (incapable) de commettre un crime. » Toutes les réponses sont données sur une échelle en neuf points.

Le déroulement de l'expérience suit la procédure connue. D'abord les participants regardent les quatre entretiens enregistrés et, après chacun, remplissent isolément le questionnaire. Réunis par groupes de trois, ils regardent de nouveau les quatre entretiens et répondent ensemble au questionnaire qui fait suite à chacun. Ceci dans deux conditions expérimentales : a, discussion libre. L'expérimentateur insiste sur le caractère spontané de la discussion : « Vous êtes complètement libres de discuter n'importe quel sujet de l'entretien. » b, procédure. On accentue les deux contraintes de nos propres expériences : « Essayez de bien observer le processus de prise de décision dans votre groupe. Vous ne disposez que de dix minutes pour accomplir la tâche. »

Les résultats montrent que, dans les deux conditions, les groupes utilisent un temps comparable. L'hypothèse se trouve confirmée, dans la mesure où le consensus, pour chacun des entretiens, tend à être plus extrême lorsque les participants discutent librement (fig. 2). Par contre, là où ils suivent une procédure, ils tendent plutôt à être moins extrêmes qu'avant d'avoir discuté ensemble. Que nos propres [199] résultats se trouvent confirmés lorsqu'on utilise un matériel différent et plus riche vaut la peine d'être noté. D'autant plus que la situation étudiée par Forgas se rapproche davantage de la vie réelle par sa complexité. Il arrive couramment qu'on ait à juger des personnes, par exemple dans des jurys, des tables rondes, des conseils de classe, des groupes thérapeutiques ou autres. Et les jugements formu-

lés sont souvent plus extrêmes que ceux qu'émettraient les individus pris séparément. L'auteur le constate comme nous : « La polarisation de groupe a plus de chances de se produire dans des situations où l'échange d'opinions ouvert est encouragé, où les règles de procédure sont minimales et où les membres du groupe ne sont pas influencés par des contraintes implicites ou explicites. Un tel mode d'interaction, si l'on se réfère aux situations pratiques, a plus de chances d'advenir quand a / les membres du groupe ont un statut égal, b / ils se connaissent par avance, c / ils sont mutuellement dépendants, d / ils partagent un cadre de référence commun, et e / ils adoptent une attitude positive les uns envers les autres. Il est sans doute rassurant de constater que de telles conditions ont peu de chances d'être caractéristiques des prises de décision formelles des groupes dans les organisations » (1977, p. 184).

**FIGURE 2 - Moyennes des déplacements d'opinion dans les conditions (a) et (b) de l'expérience de Forgas (1977)**



[200] On ne peut que souscrire à cette remarque. Elle formule le but que nous avons poursuivi à travers ces études : repérer deux ou trois éléments de toute organisation et montrer l'impact qu'ils ont sur les décisions. À cet égard, ce qui semble à première vue un facteur neutre, voire purement extérieur, s'avère essentiel. Une autre confirmation se trouve dans une étude en apparence très éloignée

des nôtres. Il s'agit de celle de Kelly et McGrath (1985) qui s'intéressent au rapport entre les performances et le style d'interaction dans le groupe. Partant d'une hypothèse analogue, ces chercheurs estiment que, si le groupe travaille avec une forte contrainte de temps, il choisira une démarche moins adéquate pour accomplir sa tâche. De plus, ils supposent qu'un groupe ayant d'abord accompli sa tâche sans contrainte stricte de temps continuera à appliquer une méthode plus appropriée à l'accomplissement des tâches suivantes, lorsque cette contrainte deviendra plus stricte. Au contraire, un groupe ayant commencé sous une contrainte en somme peu favorable gardera sa méthode moins appropriée, même si cette contrainte se relâche et que les conditions deviennent plus favorables.

Pour vérifier ces hypothèses, Kelly et McGrath font travailler des étudiants de l'Université d'Illinois, aux Etats-Unis, par groupes de quatre. Les sujets ont à accomplir deux tâches successives : la première en dix minutes, la seconde en vingt minutes pour la moitié des groupes. Et pour l'autre moitié, le temps est inversé : vingt minutes d'abord, dix minutes ensuite. Les tâches sont diverses : production (par exemple, élaborer en une histoire cohérente des extraits de contes pour enfants) ; discussion (par exemple, que faut-il pour réussir dans notre culture ?) planification (par exemple, planifier une campagne anti-tabac pour le gouvernement). L'étude fournit des indications nombreuses et riches, dont nous retenons celles qui nous intéressent ici. Pour les premières séances de travail, l'impact de la contrainte de temps est très net. Les groupes qui ont dix minutes pour accomplir leur tâche fournissent des produits plus courts ( $p < .001$ ), moins originaux ( $p < .0001$ ) que ceux qui peuvent travailler pendant vingt minutes. La contrainte a aussi des effets qualitatifs. Ces différences s'atténuent lors de la deuxième séance, mais subsistent pour la longueur ( $p < .001$ ) et la créativité ( $p < .01$ ) des produits des premiers [201] groupes, même s'ils disposent de plus de temps. Il semble bien qu'avoir commencé à travailler dans des conditions favorables sous le rapport du temps fait que la qualité des performances demeure, même dans des conditions devenues moins favorables, et vice versa.

Or ces différences s'expliquent par les interactions observées. Lors de la première tâche, exécutée en dix minutes, on note relativement moins d'interventions concernant les accords et les désaccords entre les membres du groupe, peu de jugements positifs ou négatifs des uns sur les autres, et une fréquence élevée des silences. Au contraire, dans les groupes qui disposent de vingt minutes pour la

première tâche, les interventions concernant les accords et les désaccords, les jugements positifs ou négatifs sur les participants, sont plus nombreuses, et les silences plus rares. On observe qu'une fois le style d'interaction adopté, il se conserve lors de la seconde séance, quoique les limites de temps aient changé. Certes, les auteurs de l'étude ne se réfèrent pas au phénomène de décision. Mais leurs données illustrent le fait que, dans le cas où les contraintes temporelles sont fortes, tout se passe comme si les gens évitaient de s'affronter, de prendre en compte les désaccords. De ce fait, la participation est moins intense. On aboutit ainsi à une activité cognitive moins fructueuse par rapport à une situation où cette confrontation et ces influences mutuelles qui s'exercent entre les individus ne sont pas entravées.

Quelles que soient les circonstances, la différence entre les deux modes de participer explique et prévoit la différence entre les décisions qui mènent soit à un consensus extrême, soit à un consensus modéré. Dans le premier, le débat porte sur le contenu des opinions, stimule les échanges d'arguments entre les membres du groupe et les implique ensemble. Dans le second, la discussion normalisée suit des règles qui tempèrent les échanges et les orientent vers une prise de conscience des positions de chacun des membres, ainsi impliqués de façon limitée. De l'un à l'autre, on observe des conflits désamorçés par des procédures et des limitations de durée qui obligent les participants à une plus grande retenue et à une grande distance entre eux. Il est vrai que ce qui surprend l'un fait dire à l'autre « Et alors ? ». Mais on ne peut pas ne pas s'étonner du caractère régulier de ces observations et de ce qu'elles [202] sous-entendent. Pourquoi fixe-t-on des règles de procédure et de temps, sinon en apparence, pour garantir plus de rationalité aux débats ? Elles atténuent les conflits, comportent une méthode et une distance certaine par rapport à l'objet, bref tout ce qui permet de juger après mûre réflexion et sans ire. Et pourtant ces règles tournent l'attention des participants sur leurs positions respectives et la détournent de l'objet de la discussion. Elles les rendent plus sensibles à la manière dont ils observent la procédure qu'au sens de l'information et des alternatives en présence, devant être examinées sur toutes les coutures. On assiste donc à un effet paradoxal. La spontanéité permet aux membres du groupe de se détourner d'eux-mêmes, d'aller jusqu'au bout des arguments et finalement de se tourner vers l'objet. Les règles les détournent de l'objet qui est cause du conflit, restreignent l'examen des arguments et finalement tournent chacun vers les autres

sujets pour connaître leurs positions et les comparer. Presque tout nous porte à croire que les décisions menant au consensus sont d'autant plus subjectives qu'on respecte plus strictement les règles. Au contraire, plus elles se libèrent des règles a priori, plus ces décisions ont des chances de devenir objectives. On hésiterait à dire qu'il s'agit d'une vérité d'expérience, mais elle n'en est pas très loin.

## Hiérarchie et style de comportement

[Retour au sommaire](#)

Ainsi la loi psychologique sur laquelle nous pouvons nous reposer en toute confiance, c'est que les hommes sont d'autant plus disposés au compromis qu'on détourne leur attention du problème à résoudre, la reportant des fins vers les moyens. C'est du reste sur elle que s'appuie une hiérarchie qui limite les divergences, impose des règles et oblige les gens à s'entendre à son profit. À son niveau minimal, les membres du groupe sont égaux et communiquent sans restriction, comme on le voit lorsqu'on substitue au groupe anthropomorphique un groupe électronique relié par un réseau d'ordinateurs dont chaque membre peut se servir comme il l'entend. Quoique situés à distance, ils se sentent [203] proches, se représentent les uns aux autres de manière précise sans se voir, et, isolés, participent d'un même ensemble.

En quelques instants, un message atteint son destinataire, sans que soient pris en compte les fuseaux horaires, la géographie, les habitudes locales. Les échanges sont facilités, comme parfois au téléphone, parce que les interlocuteurs sont encouragés à exprimer des choses que l'on n'aime pas dire en face et ne se sentent pas retenus par un geste, une mimique, une réaction d'humeur. Les ratés sont mis sur le compte du bruit, les malentendus sur celui de l'éloignement. Ainsi la communication intime à distance supprime tous les indices dénotant une hiérarchie - vêtements, attitudes sociales, posture d'autorité, etc. Cela produit des effets inventoriés dans un travail de la psychologue sociale américaine Kiesler (1987) de l'Université de Pittsburg. Les personnes communiquant à travers un réseau ressentent moins la différence de rang, les pressions de l'organisation et elles s'expriment plus librement. Elles participent de manière très intense - à preuve le nombre de contacts et de sources d'information utilisés - et plus facile, sans avoir à tenir



compte d'autres limites que physiques. Pour toutes ces raisons, on comprend que les groupes électroniques tendent à prendre des décisions plus extrêmes que des groupes anthropomorphiques. Le raccourci de la technologie, il n'est pas excessif de le dire, nous donne la satisfaction de voir que la science et la science-fiction suivent la même hypothèse.

En introduisant la hiérarchie, on peut s'attendre, bien sûr, aux conséquences inverses. Dès les premières études sur les décisions en groupe, les psychologues sociaux ont établi qu'elles dépendent des idées et arguments d'un chef Convaincu et persuasif, il est capable d'entraîner les autres à sa suite, quelle que soit la position choisie. Plus exactement, cette théorie du leadership soutient que les personnes prenant des risques élevés et sûres de leurs choix exercent plus d'influence au cours de la discussion, faisant accepter leurs options extrêmes et audacieuses. En fin de compte, la polarisation s'explique alors par la présence dans le groupe d'une de ces personnalités dominantes qui affichent des opinions et des valeurs radicales. Elles persuadent la majorité de se mettre d'accord sur une solution devant laquelle elle reculerait [204] sans cela. Cette théorie a connu des fortunes diverses, sans susciter des recherches vraiment intéressantes <sup>25</sup>. Il ne pouvait guère en être autrement, si on définit le leadership comme un trait de caractère personnel et non pas comme un mode de relation sociale. Le constat a été fait : « Ainsi, un trait unique de l'interprétation du leadership consiste à souligner que les facteurs liés à la personnalité sont déterminants dans l'effet de déplacement du risque » (Dion et al., 1971, p. 327). C'est-à-dire que certains individus prennent des risques et sont à même d'entraîner leurs congénères plus prudents, les premiers étant les chefs des seconds.

Changeons de perspective et envisageons le leadership comme un rapport de dépendance et d'autorité dans l'organisation collective. À coup sûr, il repose sur le style de comportement des supérieurs vis-à-vis des subordonnés qui encourage ou décourage leur possibilité de participer aux décisions. En simplifiant, on doit s'attendre que, là où les conduites des leaders accroissent cette participation, on observe un phénomène de polarisation. Et là où elles découragent de participer, on tendra vers le compromis. Quelles que soient nos réserves sur la valeur de ces

---

<sup>25</sup> Depuis que Marquis (1962) l'a proposée, tantôt on l'a confirmée (Rabow et al., 1966) et tantôt démentie (Hoyt et Stoner, 1968). On trouve une discussion approfondie de la question chez Clark III (1971), Petrullo et Bass (1961), Vroom et Yetton (1973).

prédictions, reconnaissons que le petit nombre d'expériences effectuées offre des indices positifs.

Commençons par un travail montrant que la présence d'un leader rend les membres plus prudents dans leurs décisions, freine leur audace. Après la deuxième guerre mondiale, comme la curiosité du public était vive à ce sujet, Ziller (1957) a entrepris une série d'études relatives aux effets de l'organisation des groupes sur leur capacité à résoudre des problèmes. Dans toutes les situations, les participants doivent s'imaginer qu'ils font partie de l'équipage d'un bombardier qui doit procéder à des choix en temps de guerre. Ou bien ils devront tenter de se sauver en traversant une surface de glace rébarbative de 6 km de long, dont ils ignorent l'épaisseur, ou bien ils essaieront d'atteindre un village situé sur la côte, à une distance double, au risque d'être pris par l'ennemi.

[205] L'expérimentateur compare les décisions selon quatre conditions : a / le commandant de l'appareil prend la décision sans discussion de groupe ; b / le commandant énonce ouvertement sa position après avoir réfléchi au problème et puis entame une discussion avec le groupe ; c / l'équipage discute immédiatement le problème, le commandant présidant les débats mais ne donnant son avis qu'après coup ; d / comme précédemment, sauf que le commandant ni ne donne son avis ni ne prend position. On observe donc un effacement progressif de la hiérarchie et une possibilité croissante pour l'équipage de participer et de choisir en toute liberté la solution qu'il juge la meilleure. En parallèle, on constate que, dans l'organisation centrée sur le leader, le choix est moins tranché (les deux termes de l'alternative sont choisis à égalité) que dans les organisations centrées sur le groupe, où 80% des membres optent pour la traversée de la glace. C'est la solution la plus risquée, menant à une mort certaine si la glace est trop mince. En outre, les membres de ces groupes qui ont pris leur décision en toute liberté sont plus contents de leur choix inquiétant que ceux des groupes protégés par l'autorité d'un officier.

L'exemple principal qui vient à l'esprit est, ici encore, lié aux fameuses recherches de Lewin, Lippitt et White (1938). Elles ont montré que le climat social et les performances dans les groupes d'enfants diffèrent suivant le style de comportement du chef qui les dirige. Quand il est autoritaire, le groupe travaille plus, mais ses membres se montrent plus agressifs et leur attitude envers la tâche traduit une résistance latente. Lorsque le chef est démocratique, les groupes sont plus

créateurs, leur originalité se révèle, et ils sont plus disposés à travailler spontanément. Quand le chef est du genre « laissez-faire », le groupe travaille moins et son travail est de qualité inégale. On sait par ailleurs que les leaders qui participent à la vie du groupe sont plus efficaces que ceux qui se contentent de le surveiller (Preston et Heinz, 1949).

Plus récemment, on a commencé à explorer les relations entre le style de comportement et la nature des décisions. Flowers (1977), par exemple, instruit certains groupes à travailler sous la direction d'un leader ouvert, leur permettant d'exprimer les opinions les plus variées [206] afin d'arriver à une décision sensée. D'autres, au contraire, sont invités à prendre coûte que coûte une décision unanime, ce qui revient à adopter la solution d'un leader qui impose la sienne. Il apparaît que les premiers recherchent plus intensément l'information et proposent une plus grande variété de solutions que les seconds. Ceci ne veut pas dire que les premiers se sentent plus libres de le faire que les seconds, car ni les uns ni les autres n'ont le sentiment de subir de pression de la part de leur leader.

Certes, on s'est demandé depuis longtemps si, le sentiment de liberté n'intervenant pas, alors pourquoi le style du leader qui n'impose pas son opinion, ni n'invoque des arguments d'autorité, ni ne prend parti, donc ouvert, a un effet positif sur la qualité des solutions choisies. La seule réponse est qu'il rehausse le niveau de participation des membres du groupe. Par là, il valorise les discussions au cours desquelles les divers points de vue ont une chance de s'exprimer. En particulier, il protège la minorité des pressions d'une majorité qui voudrait la faire taire et imposer une solution, un verdict, etc., dans lequel tous se reconnaissent. Ce faisant, le leader stimule polémiques<sup>26</sup> et confrontations qui obligent à considérer les alternatives proposées de part et d'autre avec une attention à peu près égale. Les observations faites montrent qu'un tel leader ouvert retient en effet le groupe de glisser sur la pente naturelle de la conformité, de ce qu'on nomme en anglais *groupthink*, la pensée moutonnaire. Par ailleurs, il encourage la prise en compte d'idées dissidentes et novatrices. Bref il tente d'obtenir un consensus auquel la minorité et la majorité contribuent. Puisque cette contribution de la minorité dissidente dépend « de la fonction du leader, cet aspect du leader devient une fonction importante du leadership, et il représente la contribution positive que peut

---

<sup>26</sup> Uli Windisch (1987) a écrit un excellent petit livre sur la valeur sociologique de la polémique et ses effets cognitifs.

faire un leader pour améliorer la qualité de la pensée d'un groupe » (Maier et Solem, 1952, p. 296). Ou encore, devrions-nous ajouter, il parachève un accord commun qui est en même temps plus extrême.

Et c'est bien le cas, ainsi qu'il ressort d'une remarquable étude que [207] nous devons à Wehman et ses collègues (1977), comparant les effets de trois styles de comportement des leaders, du plus autoritaire au plus « laissez-faire » sur le degré auquel les décisions d'un groupe polarisent. Utilisant le matériel habituel sur la prise de risque, ils soumettent les dilemmes pour discussion à des groupes composés de quatre participants « naïfs » et d'un compère de l'expérimentateur. Ce dernier se comporte en leader, mais a reçu l'instruction très stricte de ne pas tenter d'influencer les autres dans le sens du risque ou de la prudence. Son rôle se borne donc à induire le climat social et l'organisation des relations entre les membres du groupe. Il y a quatre conditions. Le leader « laissez-faire » est comme absent. Parfois sa présence dérange, parfois on n'en tient pas compte. Les choix et les actions mutuelles dans le groupe ont donc lieu sans contrainte. Le leader « démocratique » respecte les règles et ressemble au secrétaire qui rappelle l'existence d'une procédure de discussion. Selon Lippitt et White (1960) une caractéristique du climat démocratique semble justement être le choix et le respect, par un commun accord, d'une certaine procédure. Le leader « autoritaire » entrave la discussion et les confrontations de points de vue émis par les membres du groupe. La quatrième condition est celle des groupes sans leader.

On peut faire l'hypothèse suivante, en partant de cette comparaison : les groupes ayant un leader autoritaire ou démocratique tendent plutôt vers un compromis. Ceux qui ont un leader « laissez-faire » ou n'ont pas de leader du tout tendent à prendre des décisions plus « hardies ». Les résultats obtenus paraissent confirmer cette conjecture. Notons d'abord que le style de comportement « laissez-faire » permet un nombre supérieur de décisions risquées. Le style autoritaire et démocratique encourage les décisions relativement prudentes ( $F = 46,49$  ;  $p < .01$ ). Pour simplifier, disons que le premier convient mieux dans les circonstances où il s'agit d'innover, et les seconds pour conserver les attitudes ou les jugements d'un groupe.

Les deux pôles de la hiérarchie et du leadership produisent, à ce qu'il semble, le même effet de statu quo. Est-ce là une des raisons pour lesquelles, à l'instar des groupes établis et permanents (Semin et Glendon, 1973), ils favorisent les com-

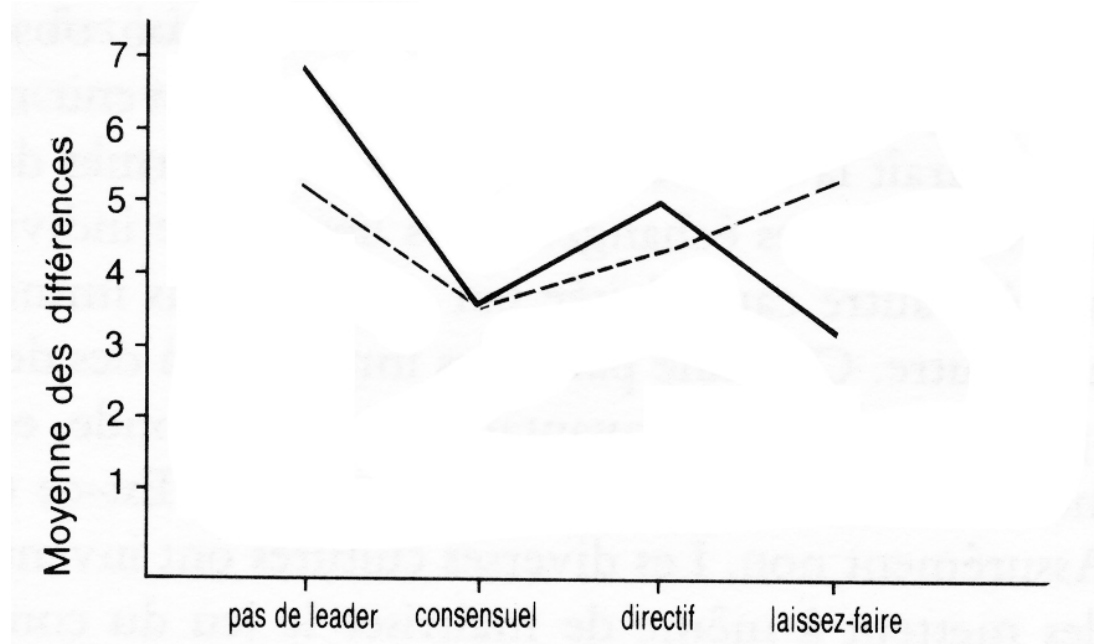
promis entre les divers points de vue ? Nous n'avons pas pour l'instant les moyens d'une réponse générale [208] à cette question d'ordre pratique. Remarquons toutefois que l'idée selon laquelle le leadership est associé au choix d'une position extrême ou audacieuse à cause de ses qualités personnelles est sans fondement. Seul importe son aspect social, sa façon de participer et de communiquer, bref d'organiser les relations entre les membres du groupe. L'exemple décrit plus haut est intéressant à cet égard, fournissant une occasion de comparer très exactement les caractères des relations induites par le style de comportement des leaders respectifs.

C'est à quoi s'est appliqué le psychologue social portugais Jesuino (1986) qui, en développant notre hypothèse, a cherché à en détailler les conséquences. Pour ce faire, il explicite les conditions et le style que doivent adopter les leaders par des consignes formelles données aux membres des divers groupes. Dans une première situation, à l'évidence directive, ils ont pour mission de parvenir à une décision rapide. Il faut donc que les leaders règlent les discussions et déterminent l'ordre du jour dans le groupe dont ils ont la responsabilité. Chaque membre prend la parole, puis une courte discussion a lieu, mais en respectant les tours de parole. Dès qu'une majorité se dégage sur une position, le leader résume la discussion et prie les membres du groupe de prendre la décision définitive.

Dans la situation consensuelle, le leader et les autres participants sont invités à intervenir aussi souvent que possible afin d'examiner tous les arguments proposés. Cependant, ils ne sont pas forcés de faire l'unanimité entre eux. Dans ce but, ils reçoivent des consignes particulières. Le leader joue un rôle qui rappelle le comportement démocratique décrit dans l'étude classique de Lewin et al. (1938). Enfin, dans la situation de « laissez-faire », on distribue un document stipulant qu'un des membres du groupe servira de coordinateur. Mais il devra se borner à contacter l'expérimentateur en cas de difficulté, et ne pas exercer la moindre influence sur les membres du groupe. Notre collègue portugais désigne publiquement les leaders choisis, dans les trois situations, parmi les participants jugés être le mieux aptes à remplir exactement la tâche de leader. Donc, point de compère, à la différence de l'expérience précédente. Le matériel est cependant le même, ce qui autorise une comparaison. On y ajoute un certain nombre de tests sur l'atmosphère du groupe et l'action entre ses membres.

[209] Comme il fallait s'y attendre, dans la condition directive où les participants doivent arriver rapidement à une décision, le temps mis est de 42 minutes. Par contre, dans la condition consensuelle, où l'on recommande de maximiser les interactions, la durée moyenne est de 73 minutes. Dans les groupes sans leader, ce temps s'abaisse à 37 minutes, contrairement aux prévisions selon lesquelles il devrait augmenter. Par ailleurs, Jesuino obtient, concernant les décisions, des résultats assez proches de ceux de Wehman et ses collègues aux Etats-Unis. Elles sont en général plus extrêmes dans les groupes sans que dans les groupes avec leader (fig. 3).

**FIGURE 3 - Différences entre les scores du pré-test et du post-test (en pointillé, les résultats de l'étude de Wehman et al. de 1977)**



À l'exception de ceux qui sont dirigés par un leader « laissez-faire » où l'on observe la tendance inverse : les groupes portugais y polarisent moins que les groupes américains. Selon Jesuino, cette inversion est due au fait que ce leader est perçu par tous comme n'ayant aucun pouvoir et, faute de pouvoir compter sur lui, chacun est resté sur ses positions. À preuve : dans cette condition, environ un

groupe sur deux n'aboutit pas à un consensus, tandis que plus de neuf sur dix y parviennent dans les autres situations.

Les conclusions de cette étude nous aident à mieux fixer les idées. Certes, la principale vocation d'un leader dans les circonstances ordinaires [210] est d'organiser les conditions d'un consensus. Il doit, à cet effet, avoir la capacité d'arbitrer et de décider d'abord, puis la capacité d'amener suffisamment de personnes qui dépendent de lui à approuver la décision. En outre, il lui faut être conscient du style de comportement adopté en fixant ce qu'on appelle les règles du jeu et en déterminant le sens du consensus vers le compromis ou la polarisation. C'est essentiellement une affaire d'insistance plus ou moins grande sur les prérogatives de la hiérarchie et la quantité de conflit et de controverse permise. En particulier, lorsque les routines sont mises entre parenthèses et que se manifeste juste un minimum d'organisation, qu'il y ait ou non un leader, la décision menant au consensus tend vers l'extrême et les changements sont accentués. Au-delà, on observe une oscillation avec une propension nette des groupes à devenir modérés.

C'est ici qu'apparaît la différence entre les deux formes de participation, l'une illustrée par les échanges et les liens entre individus dans un cadre organisé, l'autre caractérisée par des relations immédiates et fluides de l'un à l'autre. Chacune paraît les impliquer à des degrés inégaux <sup>27</sup>, moins pour la première, davantage pour la seconde, et ainsi les amener à prendre des décisions de nature spécifique. Est-ce tellement surprenant ? Assurément non. Les diverses cultures ont inventé les institutions qui les mettent à même de maîtriser le jeu du conflit et de l'influence selon l'action poursuivie. Sans en avoir conscience, ceux qui les partagent en tant que membres d'une assemblée, d'un comité ou d'un jury sont induits à s'entendre, sur une position modérée ou extrême. Elles ont conçu une rhétorique des espaces dans lesquels on se réunit, des procédures de choix, des délais impartis et des comportements du leader aussi fine que la rhétorique des pensées et des mots, qui les combine pour déterminer l'issue avant même que le problème ait été abordé, les informations passées en revue et les premiers arguments mis en discussion. Ceux qui y prennent part ne peuvent pas ne pas se soucier de ses lois et de ses limites. Nous avons tenté d'en dégager quelques-unes. Il n'est pas douteux que même les grands corps de [211] l'administration, des entreprises, des syndicats de

---

<sup>27</sup> Sur l'importance de l'implication dans les accords au sein des organisations, on trouvera des considérations très proches chez Arrow (1974).

la société dans laquelle nous vivons, les respectent, malgré les bouleversements profonds de la technique et de l'économie.

Quoi qu'il en soit, ce regard d'ensemble sur les études connues donne l'impression que l'hypothèse sous-jacente explique les faits. L'une après l'autre, elles montrent que la nature du consensus dépend du climat chaud ou froid, des rapports hiérarchiques et de la façon dont le groupe organise la participation de ses membres<sup>28</sup>. Et tout ce qui passe souvent pour des aspects secondaires : salle de réunion, rôle du président de séance, choix d'un ordre du jour, tour de parole, etc., s'avère façonner l'issue d'une décision. Pour l'instant, nous n'avons fait que poser des jalons dans un vaste domaine. À ce stade, les conclusions restent encore ouvertes. Mais elles pourraient ou devraient s'intégrer à une vision plus générale.

---

<sup>28</sup> Les études passées en revue aboutissent à des résultats parallèles à ceux obtenus dans les divers travaux sur les jurys simulés et la créativité des groupes (Steiner, 1972 ; Strodbeck et al, 1957 ; Vinokur et al., 1985).



[213]

Dissensions et consensus.  
Une théorie générale des décisions collectives.

## Chapitre 7

---

### Le consensus des groupes fermés et des groupes ouverts

#### Les décisions prises au milieu de groupes rivaux

##### I

[Retour au sommaire](#)

De toute évidence, un groupe n'est jamais seul. Tout ce qu'il fait, il le fait sous le regard d'autres groupes, certains amicaux, la plupart hostiles. Ils forment un milieu compact analogue à celui d'une famille entourée d'autres familles dans un immeuble d'une ville parmi d'autres villes, dans une nation au milieu d'autres nations sur un continent. Il en découle que la manière dont chaque groupe juge, choisit et se conduit est déterminée par rapport à ce milieu. Au début de ce livre, nous avons rendu hommage à la véracité de l'analyse des décisions prises au plus haut niveau par les conseillers du président des États-Unis et des mesures qui lui ont été recommandées par ces comités lors de l'attaque de Pearl Harbour, de l'invasion de Cuba et dans d'autres situations de crise. Elles ont été certes biaisées par la combinaison des intérêts de carrière et par l'esprit de corps. Mais on aurait tort de sous-estimer, comme on l'a fait, le rôle joué par le patriotisme, l'hostilité vis-à-vis de l'ennemi japonais dans la guerre chaude et de l'idéologie communiste pendant les années de guerre froide. Il en découle que [214] cette conviction de la

supériorité des Etats-Unis face aux autres pays du monde a dû peser lourd dans la balance, faisant taire la dissidence qui aurait pu passer pour anti-américaine et les divergences entre ceux qui ont participé aux décisions, en général. On le sait d'instinct : face à l'adversaire commun, on se serre les coudes, on met une sourdine aux querelles d'idées et de personnes, on fait bloc autour des valeurs partagées pour affirmer son bon droit. Et la maxime « C'est mon pays, qu'il ait raison ou tort » censure toute discussion, ferme d'avance les bouches et interdit toute critique comme une trahison.

Poser ces données suffit à exprimer quels sont les préalables exigés en matière de décision au milieu d'autres groupes. Il est nécessaire que les normes deviennent plus saillantes, et plus distincts les traits communs auxquels se reconnaissent les membres du groupe. Un Français se sent plus français parmi les étrangers, plus proche de ses compatriotes rencontrés dans un autre pays que chez soi, et il ne trouve jamais la France plus belle que lorsqu'il en est loin. Bien entendu, toute attaque dirigée contre sa propre communauté, ses croyances et ses pratiques, éveille une réaction affective énergique et nous y attache davantage. Nous exagérons la ressemblance avec ceux qui en font partie et chacun de nous se comporte comme s'il en était un représentant stéréotypique, sans qu'on le lui demande. Cette réaction extrême destinée à souligner la cohésion et l'unité est inévitable. On y observe un symptôme bien connu de l'identification des individus entre eux et avec leur classe sociale, leur ville, leur Église ou leur parti. Elle accentue tout ce qui les rend semblables et encore plus différents de ceux qui participent d'une autre classe, ville, Église ou d'un autre parti <sup>29</sup>.

Rien n'est plus frappant dans ces conditions que de voir combien la moindre ressemblance rapproche et la plus petite différence éloigne. Au contraire, la plus petite différence entre semblables déchire les proches et les voisins. Comme si les hommes cherchaient à se distinguer d'autant plus qu'ils sont identiques (Moscovici, 1986) en combat [215] tant plus âprement leurs partenaires que leurs adversaires - les communistes, par exemple, s'en prenant plus violemment aux socialistes qu'à la droite, les catholiques plus impitoyablement aux protestants et aux juifs qu'aux athées, etc. On dirait que, sous l'amour du prochain, couve une haine des grandes ressemblances qui est une variété à ciel ouvert de la haine de soi. En ce

<sup>29</sup> Dans ce chapitre, nous nous appuyons sur les études concernant les relations entre groupes (Doise, 1979 ; Rabbie et Visser, 1972 ; Sherif, 1966 ; Tajfel, 1982 ; Turner, 1987).

sens, l'impossibilité de s'entendre provient du mutisme et de la dissimulation où nous ressentons que les traits que nous leur attribuons sont ceux-là précisément que nous détestons en nous-mêmes. Ainsi s'expliquerait le paradoxe selon lequel le Front national, mouvement xénophobe, recrute le plus gros de ses bataillons dans la région où les immigrés sont le plus concentrés. On le comprendrait, à la rigueur, n'était que d'autres immigrés sont installés dans cette région depuis un siècle. La population a beau être composite et avoir l'expérience des étrangers, c'est elle qui brusquement les supporte moins bien. Une réaction à rapprocher de celle de nouveaux convertis, se voulant plus français que les Français, plus royalistes que le roi. D'où vient ce plus, sinon d'une hostilité envers ces nouveaux immigrés qui leur ressemblent et leur tendent le miroir de ce qu'ils ont été, de ce qu'ils pourraient être encore et détestent en eux-mêmes ? C'est justement cet équilibre entre apparences contradictoires d'anciens immigrés et de Français bon teint qui se trouve menacé par la présence de nouveaux venus, affichant leur étrangeté. Alors on craint que la population n'amalgame les anciens aux nouveaux immigrés, se dise qu'elle s'est trompée sur leur compte, qu'ils n'ont pas été assimilés et ne sont pas devenus de vrais Français. Tout le secret de la xénophobie est ici : une identification n'est jamais acquise une fois pour toutes.

Le moins qu'on puisse dire - ceci justifie ces remarques - est que le conflit socio-cognitif qui explique nombre de décisions à l'intérieur d'un groupe devient encore plus marqué dans les relations avec les autres groupes. Car, dans un groupe envisagé isolément, conflit et influence sont associés ; ils ont lieu entre les mêmes individus et visent la même action collective. Mais pour un groupe en rapport avec d'autres groupes, ils sont dissociés. Ceci dans la mesure où le conflit est tourné vers l'extérieur, accentuant les antagonismes et les discussions [216] avec ceux qui ne sont pas comme nous. Tandis que l'influence mutuelle continue à s'exercer et s'intensifier entre les membres du groupe en vue d'assurer une meilleure uniformité. Un champ d'expansion de chacun de ces deux facteurs se crée en évacuant les querelles au-dehors et en cherchant à accuser les identités au-dedans. On garde la conformité pour soi et on réserve le conflit aux autres. Ce n'est pas une faille de la raison, mais une conséquence logique, que l'on arrive ainsi à penser par catégories, tout noir et tout blanc, à voir dans chaque individu non pas lui-même, mais la catégorie à laquelle il appartient : le travailleur, le Noir, la femme,

etc. Ce qui permet de donner libre cours aux divergences et aux rivalités, étant assuré que rien ne les arrêtera, sinon les limites du réel.

Bien qu'il ne soit pas systématique, ce survol de la façon dont un groupe se situe au milieu des groupes et dont le conflit socio-cognitif se dissocie permet de formuler l'hypothèse précédente en termes légèrement différents. Dans une situation qui intensifie la participation des membres à leur groupe et le distingue des autres groupes, les décisions vers le consensus tendent encore davantage à se rapprocher du pôle dominant de son échelle de valeurs à l'exclusion de toute autre. La prudence en la matière est néanmoins justifiée, car ces relations entre groupes sont fort complexes et, pour l'instant, mal connues. Dans ce domaine plus qu'ailleurs, on risque de conclure prématurément à partir de cas, en se fondant plus sur le bon sens que sur la science véritable.

## II

Les premières études basées sur cette conjecture ont été menées à Montparnasse, un quartier de Paris où il y a de nombreuses écoles d'art. Dans l'une d'entre elles, Doise (1969 b) met à l'épreuve le scénario suivant. Supposons la présence imaginaire d'un autre groupe. Elle induit chacun à définir son propre groupe de manière simplifiée et marquée, par un effet de contraste, de même que nous définissons les Français en pensant aux Allemands et vice versa. Évidemment, ce contraste amène à user plus souvent de catégories de jugement et [217] d'attitudes extrêmes. On peut dire que les différences entre les deux groupes sont ainsi mises en relief et accentuées. En même temps, l'identité de celui qui juge se précise, et ce de deux manières. D'une part, il est normal que, pour les points sur lesquels les membres considèrent leur groupe supérieur, ils l'estiment encore plus au-dessus de l'autre lorsqu'ils examinent les opinions de celui-ci. L'inverse est tout aussi vrai pour les points sur lesquels ils jugent leur groupe inférieur à l'autre. À cause de la comparaison, on s'attend dès lors que, sur ces points, le consensus se déplace dans le sens de l'image dominante, tantôt positive et tantôt négative, que les élèves ont de leur école.

D'autre part, les extrémistes, proches du pôle dominant, expriment mieux les opinions représentatives et servent de modèles, quand l'opposition entre deux

groupes est mise en lumière. Ils exercent alors une influence prépondérante à laquelle la majorité acquiesce et qu'elle reconnaît. Bref, ils sont mieux acceptés et changent davantage les opinions de la majorité lorsqu'on évoque le groupe rival. Aussi n'est-il guère surprenant que les jugements et les attitudes soient polarisés, et que les participants y adhèrent plus fortement quand ils pensent en même temps au groupe auquel ils sont liés par une différence ou une opposition qui leur sert de modèle ou de repoussoir.

Ces raisonnements sont la trame d'une expérience ayant pour cadre l'école d'architecture X, rivale, dans l'esprit de ses élèves, de l'école des Beaux-Arts. École privée, fondée par des architectes progressistes en réaction contre la tradition officielle, elle offre à ses élèves une formation de valeur. Toutefois ceux-ci ne bénéficient pas des avantages réservés aux diplômés de l'école de l'État et jouissent sans doute d'un prestige moindre. Les participants à l'étude ont été réunis par groupes de quatre suivant la procédure qui nous est familière. On leur a d'abord demandé de répondre individuellement à un questionnaire comportant dix énoncés, par exemple « L'école privée constitue un groupe d'esprit ouvert » ou « L'éducation esthétique est négligée à l'école X ». Ils donnent leurs réponses sur une échelle en sept points allant de l'accord total au désaccord total.

Puis l'expérimentateur annonce aux participants qu'il s'intéresse aux opinions qui peuvent se former dans un groupe. C'est pourquoi il [218] invite les membres de chaque groupe à aboutir à un consensus pour chaque item du questionnaire. Ceux-ci remplissent donc un second questionnaire, identique au premier, où chacun inscrit le jugement du groupe et non plus le sien propre. Enfin chaque sujet est invité à noter encore une fois son propre jugement à côté de celui du groupe. Ce sont les conditions dans lesquelles travaille la moitié des groupes. L'autre moitié reçoit des instructions supplémentaires. Lorsqu'ils remplissent le questionnaire, les participants sont invités à y marquer aussi le jugement qu'ils supposent être celui des élèves de l'école des Beaux-Arts. Plus précisément, à indiquer la réaction présumée de ces élèves à des énoncés qui concernent l'école privée X.

Toutes les données recueillies nous montrent que les groupes ayant reçu la consigne de garder présente à l'esprit l'école rivale forment, après discussion, des consensus plus polarisés ( $p < .005$  Wilcoxon test) que les groupes qui n'ont pas reçu cette consigne. Dans quelle direction le consensus se fait-il ? On pouvait s'attendre qu'il aille dans le sens négatif, compte tenu du système éducatif français

qui assure une image positive aux écoles publiques. En effet, les élèves de l'école X tracent une image plus négative de leur propre établissement, quand ils le comparent aux Beaux-Arts, sur tous les traits sauf deux. Par exemple celui-ci : « À la fin de leur scolarité, les élèves de l'école d'architecture privée ont reçu une bonne initiation à l'architecture fonctionnelle », qui engage leur avenir professionnel. Sur ces deux items, les groupes concernés jugent leur école supérieure à l'école des Beaux-Arts. On y note donc aussi un déplacement significatif vers l'extrême des jugements de groupe surtout lors de l'évocation de l'école rivale. De plus, ce déplacement se maintient après la fin de la discussion et une fois la décision prise. Ceci veut dire que les participants ont intériorisé le consensus auquel ils sont arrivés ensemble. Manifestement, la comparaison imaginaire avec l'école rivale accentue la double différence : infériorité sur la plupart des traits, supériorité toutefois sur deux d'entre eux concernant l'école à laquelle ils appartiennent.

Maintenant, demandons-nous si les extrémistes ont plus d'influence et comment ils sont perçus. Pour l'évaluer, on invite chaque participant à classer les trois autres membres de son groupe suivant a) [219] le degré auquel les autres partagent son opinion et b) le degré auquel il aimerait poursuivre avec eux la discussion sur le même sujet. Dans les groupes d'élèves qui se comparent avec les élèves des Beaux-Arts, les extrémistes sont jugés de manière plus favorable, pour les deux questions, que dans les groupes qui ne font pas cette comparaison ( $t = 2,37$  ;  $p < .025$  et  $t = 1,76$  ;  $p < .05$ ). Les extrémistes ont donc plus d'influence et les participants se sentent davantage attirés vers eux lorsqu'on fait entrer en ligne de compte l'opinion présumée du groupe rival. D'autre part, dans cette situation de comparaison, les extrémistes changent moins souvent d'opinion que les modérés qui modifient la leur au cours de la discussion afin d'atteindre le consensus ( $t = 2,16$  ;  $p < .025$ ). En d'autres mots, la position de la majorité se rapproche de celle des extrémistes plus souvent qu'on n'observe l'inverse, lorsqu'on évoque l'existence de l'école des Beaux-Arts. Les participants en ont conscience, puisque, à la question directe, « Qui de vous a le plus d'influence dans la discussion ? » l'extrémiste est plus souvent classé en tête. Il est jugé plus certain, sinon plus objectif ou plus proche de l'attitude de la plupart des participants à l'étude (tableau 1). Ce qui ne nous étonne guère.

**TABLEAU 1 - Moyennes du classement des extrémistes dans les réponses au questionnaire post-expérimental**

Énoncé de la question	Groupes expérimentaux	Groupes de contrôle
Certitude d'opinion	6,98	8,25
Influence perçue	7,42	9,20
Objectivité	10,40	10,50
Extrémisme	7,48	8,65
Proximité de l'opinion du sujet	5,48	6,70
Prolongation de la discussion	5,45	6,40

Il se passe quelque chose d'analogue à ce qu'ont observé Charters et Newcomb (1952) lorsqu'on évoque l'appartenance à des groupes religieux. Les membres de ces groupes donnent des réponses plus proches [220] des normes comme le font les élèves de l'école privée d'architecture. Sans doute le consensus en est facilité et se fait autour des positions les plus représentatives, c'est-à-dire typiques, que tout le monde partage. À rendre mentalement présent un groupe auquel ils ne cessent de se référer et avec lequel ils rivalisent, les participants revivifient le dialogue intérieur. Ils raniment ces conversations privées dans lesquelles on s'implique affectivement encore plus que dans les dialogues extérieurs et les conversations publiques. La chose est encore plus vraie pour les groupes inférieurs ou discriminés, noirs, juifs, etc., qui ont constamment présents à l'esprit les groupes supérieurs, discriminateurs, blancs, gentils, etc., et débattent avec ceux-ci qui, pour leur part, ne se soucient guère des premiers. Il en va probablement de même pour les élèves de l'école X de Paris par rapport à ceux des Beaux-Arts.

Voilà ce qui nous donne une idée claire du phénomène de polarisation, lorsque l'identité de son propre groupe dépend de celle d'un groupe rival, voire supérieur. Quand cette hiérarchie revêt un caractère public, alors le contraste entre les groupes, l'opinion que les membres de chacun expriment prennent un caractère plus extrême. Il en résulte un effet idéologique : les groupes inférieurs se jugent encore plus inférieurs et les groupes supérieurs encore plus supérieurs qu'ils ne le feraient s'ils étaient isolés. Les conclusions de cette étude ont été complétées par d'autres, par exemple celle de Skinner et Stephenson (1981) en Angleterre, qui en reprennent le raisonnement. Ils constatent dans le détail que, lorsqu'on passe d'un

jugement en termes de « moi » et « toi » à un jugement en termes de « nous » et « eux », ou de « nous » et « vous », on ne change pas seulement de sujet mais aussi de forme de pensée qui devient plus stéréotypée et plus extrême. C'est que les valeurs, les normes partagées prennent du relief et redeviennent dominantes. Dans ces circonstances, personne ne juge sans évaluer, ni n'évalue sans juger.

Mais ceci est-il encore vrai lorsqu'il s'agit de négociation afin d'aboutir à un accord ? Rabbie et Visser (1972) se sont posé la question et ont voulu s'assurer que la polarisation d'un tel accord est bien, comme nous le soutenons, un phénomène général, même lorsqu'il a lieu entre ces groupes. Voici un aperçu de l'expérience imaginée à cet effet qui simule les rapports entre ouvriers et patrons.

[221] Les participants jouent le rôle d'une « équipe de délégués syndicaux » qui prépare des négociations entre les deux groupes. Tout d'abord, ils indiquent leur position individuelle sur les enjeux de la discussion qui sont d'importance inégale : les salaires, l'allocation de vacances et les frais de voyage. Plus exactement, les expérimentateurs leur demandent d'inscrire quelle serait la position minimale qu'ils seraient prêts à accepter, combien ils aimeraient recevoir dans le cas idéal, et ce qu'ils espèrent en réalité obtenir par des négociations avec les patrons. Après avoir répondu séparément au questionnaire, les sujets réunis en groupes de trois discutent ces points et s'efforcent d'arriver à une position commune.

Dans ce cadre général, Rabbie et Visser introduisent des variantes. D'abord, la moitié des groupes est invitée à adopter une position coopérative dans la négociation dont l'issue doit satisfaire les deux parties. L'autre moitié, par contre, est invitée à adopter une position combative, de sorte que les gains obtenus se fassent aux dépens de l'autre partie. Dans les deux conditions, en outre, la moitié des groupes reçoit la consigne que leur position dans la négociation est forte ; l'autre moitié est informée que leur position dans la négociation est faible. Ceci revient à engager fermement les premiers envers leur position et à leur inculquer une confiance dans l'issue de la négociation. Les seconds sont sur la défensive, leur engagement et leur confiance se trouvent ébranlés.

Si ces suppositions sont exactes, on peut s'attendre à un déplacement des premiers vers un niveau de revendications plus élevé, tandis que les seconds feront des demandes plus modérées et seront plus disposés au compromis. Mais laissons plutôt les auteurs formuler l'hypothèse d'ensemble qu'ils veulent mettre à l'épreuve



des faits : « Si l'hypothèse de la polarisation est aussi générale que le laissent entendre Moscovici et Zavalloni (1969), on pourrait s'attendre que le consensus du groupe sur les revendications à négocier soit plus extrême que le niveau moyen des jugements individuels antérieurs. Par ailleurs, en considérant l'importance majeure de la variable implication dans leur théorie, on pourrait avancer que les déplacements vers les extrémités de l'échelle seront plus nets quand l'enjeu est plus important » (Rabbie et Visser, 1972, p. 402).

Quelles que soient les conditions, les résultats l'indiquent clairement, [222] les groupes posent des niveaux de revendication nettement plus élevés que les individus en vue de la négociation. Pour la question la plus importante, les exigences en matière de salaire, on observe un effet de polarisation significatif, Pour la question des frais de voyages jugée d'importance moyenne, le mouvement relevé va au contraire dans le sens de la prudence. Pour la question la moins importante, il ne se produit pas d'effet d'ensemble, c'est-à-dire que les groupes se fixent sur un compromis. Les psychologues sociaux hollandais observent en outre que les rapports de pouvoir entre les « délégués syndicaux » et les « patrons » ont des conséquences nettes. Dans les deux conditions, on s'en souvient, ils informent une partie des groupes que leur position dans la négociation est forte, en disant à l'autre partie, évidemment, qu'elle est faible. On prévoit que les premiers, sûrs d'eux-mêmes, se mettront d'accord sur une position plutôt extrême, et les seconds sur une position modérée. C'est bien ce qui se produit.

Jusqu'ici, nous avons supposé que les relations entre groupes ont pour fonction de renforcer leur identité sociale, voire mentale. Et cette fonction expliquerait à son tour une tendance à exacerber les différences et l'extrémisme (Meindl et Lerner, 1984). Mais les rapports de pouvoir interviennent pour brider cette tendance et même conduire au compromis s'ils sont défavorables, vérifiant l'adage bien connu : « La raison du plus forte est toujours la meilleure. » Et en particulier lorsqu'elle est une raison et non pas une violence. En définitive, le principe de réalité a souvent le dernier mot. C'est lui qui trace les limites à l'intérieur desquelles agit le phénomène qui nous occupe.

## Groupe clos et groupe ouvert

### I

[Retour au sommaire](#)

Dans son célèbre ouvrage, *Les deux sources de la morale et la religion*, Bergson propose une distinction, dont la fortune fut immense, entre sociétés closes et sociétés ouvertes. Les unes réunissent les hommes [223] autour d'obligations et de règles particulières, leur prescrivant une forme de penser, de se conduire, qui ne souffre aucune déviation. Les autres résultent de l'attraction mutuelle des individus et de leur capacité de susciter des idéaux à suivre. Les premières inculquent un attachement aux croyances et au type distinctif de personnalité, associant certains individus entre eux, à condition d'en exclure d'autres, déclarés étrangers ou ennemis. Les secondes proposent un exemple de portée universelle, tel le saint ou le citoyen, dans lequel chacun peut se reconnaître. Dans un cas, l'homme est pour l'homme un compatriote, et dans l'autre un congénère. Ou bien encore le premier est l'homme d'une tribu, le second l'homme de l'espèce.

Vous avez déjà saisi que, pour Bergson, les sociétés closes, ce sont les familles, clans, Églises et, en définitive, les nations. Petites et grandes, elles tendent vers la même hiérarchie autoritaire, vers le même stéréotype mental, vers la même foi religieuse. Et aussi vers le même ethnocentrisme pour lequel les valeurs de sa propre société sont supérieures à toutes les autres, sinon uniques. En dirigeant leur mépris, voire leur hostilité contre les voisins, les familles, clans, etc., différents. On sait que la plupart des peuples que nous appelons primitifs qualifient leurs seuls membres de « vrais », « bons », « excellents », eux seuls ont le droit de s'appeler des « hommes ». Alors que les membres des autres clans sont retranchés de l'humanité : « singes de la terre », « oeufs de poux » sont parmi les noms qu'on leur donne. En somme, on prodigue la louange et on réserve sa préférence aux siens, les insultes et l'aversion ne frappant que les autres. Bergson résume le rapport entre ces deux exagérations en une phrase : « Disons seulement que les deux maximes opposées *homo homini deus* et *homo homini lupus* se concilient aisé-

ment. Quand on formule la première, on pense à quelque compatriote, l'autre concerne les "étrangers" » (1976, p. 232).

Une impulsion différente anime les sociétés ouvertes marquées par la révolution américaine et la révolution française qui reconnaissent aux individus une autonomie et leur supposent des valeurs universelles. Incarnées de temps en temps par des hommes d'exception, tels Socrate ou le Christ, celles-ci rompent avec une représentation tribale pour affirmer notre appartenance à une communauté humaine. [224] Souvenons-nous de la formule de Montesquieu dans les Lettres persanes : « La justice est éternelle et ne dépend pas des conventions humaines » - image d'une valeur qui est la même pour tous et n'a pas pour vocation de distinguer les uns comme étant supérieurs aux autres. Pendant un certain temps, on a cru que les sociétés closes reculeraient devant les sociétés ouvertes, alors qu'au contraire elles survivent et même gagnent du terrain. Ainsi que l'observait Isaiah Berlin dans un célèbre essai sur le nationalisme qui ranime le désir d'appartenir à un groupe homogène avec lequel il est facile de s'identifier : « Cette sorte d'homogénéité soulignait les différences entre un groupe et ses voisins, l'existence d'une solidarité tribale, culturelle ou nationale, et avec elle le sentiment d'une différence séparant le groupe de ceux qui avaient des coutumes différentes et des origines réelles ou mythiques différentes, souvent accompagné d'aversion et de mépris traduits dans des actes envers ces groupes ; ainsi elle expliquait et justifiait l'appartenance nationale » (1981, p. 338).

Voilà dépeint en quelques lignes le portrait des groupements humains clos, de la famille à la nation ou au parti. Ils sont leur propre référence et ont pour membres tous ceux qui s'identifient à lui et se ressemblent entre eux. On peut supposer que les relations de l'un à l'autre diffèrent de celles des groupements ouverts. Sans y insister, disons que ce sont des relations d'exclusion et de discrimination entre les groupements clos, des relations de contrat et de reconnaissance entre les groupements ouverts. Derrière les premières se trouve sous une forme quelconque l'idée de « peuple élu » qui est, transposée aux nations, familles, etc., le pendant de l'identité sociale. Elle tire justement sa popularité du fait que tout membre de ces groupes qui se croient supérieurs peut, au même titre, la proclamer subjectivement pour lui-même. Les secondes reposent par contre sur l'équilibre des intérêts et des droits selon le pouvoir de chacun, la compatibilité de leurs représentations de ces intérêts et de ces droits, de la société en général. Une dernière remar-

que, la plus importante : ce que nous venons de voir explique pourquoi les groupements clos vivent dans des mondes différents et les groupements ouverts dans le même monde.

[225]

## II

Quel rapport y a-t-il entre tout ceci et notre sujet ? demanderez-vous. Un rapport évident, dans la mesure où, jusqu'à maintenant, nous avons parlé de groupe, en général, sans plus. Or il est clair qu'il en existe de plusieurs sortes qui autorisent différentes manières de participer. Du point de vue des relations des uns aux autres, la distinction du clos et de l'ouvert est la plus significative. Elle l'est d'autant plus que la plupart des recherches sur les relations entre groupes concernent les groupes ethniques et les préjugés raciaux. En somme, selon l'idée de Bergson, elles envisagent des groupements fermés et des relations de discrimination valorisant tout ce qui est propre et dévalorisant tout ce qui paraît étranger. De là, un penchant à favoriser en toutes circonstances les siens et à défavoriser les autres, quelque injustice qu'il entraîne. Coopérer à l'intérieur et concurrencer à l'extérieur, voilà l'équation du système clos. Comme si rester entre semblables était la condition même de la vie en société.

Dans sa théorie de l'identité sociale, la dernière en date et la plus féconde des théories dans ce domaine, Henri Tajfel (1981) explique ce fait incontournable. Elle suppose que les individus sont motivés d'améliorer l'image qu'ils ont d'eux-mêmes, en essayant d'acquérir soit une identité personnelle, soit une identité sociale positive. En quoi la préférence pour sa propre tribu, pour sa nation, et l'ethnocentrisme en général, contribuent-ils à faire atteindre ce but ? Ils mettent en valeur l'identité sociale et rendent favorable l'image que les membres du groupe se font d'eux-mêmes. En se comparant, selon l'échelle qui leur est propre, aux membres des autres groupes, les Français aux Anglais, les Américains aux Européens, les femmes aux hommes, l'avantage d'appartenir à leur groupe ressort plus vigoureusement (Tajfel, 1981). Comme s'ils s'inséraient dans une catégorie à part, dont les qualités n'éclateraient pas seulement à leurs propres yeux mais seraient admises par les autres catégories ou peuples. Leur position est tout à fait raisonnable ; mieux, elle est parfaitement compatible avec le mépris, l'abaissement de la majo-

rité de ces catégories ou peuples. Ce n'est pas le caractère supérieur de l'identité propre qui établit leur [226] distinction et différence, c'est le caractère inférieur du reste des identités qui leur sert, par comparaison, à améliorer leur image.

Turner (1987) a prolongé cette réflexion dans un sens qui présente un intérêt particulier pour notre propos. Selon lui, l'identification cognitive au groupe a plus d'importance que les motifs affectifs. Elle se traduit par le fait que tous les individus sont définis d'abord, perçus ensuite comme appartenant à l'un ou l'autre de deux groupes distincts, tels les supporters de deux équipes de football rivales, les tenants de deux écoles de pensée opposées qui affichent leurs partis pris. Voici donc le scénario qu'il propose : la catégorisation des qualités ou des conduites propres à une équipe ou à une école souligne le prototype de chacune auquel on doit ressembler. Il caractérise l'une à l'exclusion de l'autre. Par conséquent les attributs et les valeurs qui définissent le groupe apparaissent plus homogènes et plus extrêmes qu'ils ne le sont en réalité. Ainsi nous parlons des Allemands ou des Anglais selon un modèle uniforme comme d'un individu collectif, oubliant presque les différences de classe, de région ou d'éducation, à croire qu'ils sont tous blonds ou flegmatiques. De nous-mêmes aussi d'ailleurs, quoique en simplifiant moins, mais toujours en nous voyant plus homogènes et plus distincts - symptômes de clôture de l'identité commune - que nous ne sommes. Ceci renforce la cohésion entre les membres d'un groupe qui se voient suivant un prototype et se conforment les uns aux autres : « L'ethnocentrisme, écrit Turner, et la cohésion de groupe sont les deux faces différentes d'une même pièce de monnaie. L'une se réfère aux valeurs perçues par l'intragroupe par comparaison à celles des groupes externes et l'autre renvoie à l'attraction mutuelle des membres de l'intragroupe qui se fonde sur les valeurs partagées du fait de l'appartenance au même intragroupe » (1987, p. 62).

L'étape qui suit l'adhésion au prototype social consiste à l'intérioriser, à s'attribuer les caractères de la catégorie à laquelle on appartient, jusqu'à se confondre presque avec elle. On devient un individu exemplaire, étudiant ou joueur de cricket ou Français type, reconnu en tant que tel. A force de se dépouiller de son identité personnelle, de se dépersonnaliser, on endosse l'identité sociale et son image positive. De là cette assimilation qui mène à ne plus distinguer les individus [227] (au pluriel) de leur prototype (au singulier), les Français du Français, les étudiants de l'étudiant, etc. « Il découle, écrit notre collègue anglais, de la nature de la dé-

personnalisation que la saillance d'une catégorisation intragroupe/groupe externe augmente l'aspect prototypique mutuellement perçu par les membres de l'intragroupe selon des dimensions stéréotypiques définissant la catégorie de l'intragroupe » (1987, p. 59).

On ne peut rendre justice aux subtilités de la théorie sans sortir du cadre de notre sujet. Si Tajfel l'a conçue pour expliquer les relations entre groupes, Turner, son élève, la reformule de manière à l'étendre à tous les phénomènes psychiques et sociaux, ou presque. Et les effets de polarisation sont du nombre. Pour y parvenir, il substitue à notre hypothèse normative une hypothèse catégorielle qui les expliquerait comme suit. Les participants à une discussion sur un problème controversé s'exposent aux opinions des autres et s'aperçoivent qu'elles appartiennent à un même groupe. Cette découverte renforce leur identification mutuelle, à l'instar d'inconnus qui découvriraient en parlant qu'ils ont fréquenté la même école, ont des ancêtres communs ou partagent la même foi. Elle accroît leur penchant à insister sur ce qu'ils ont de semblable, à afficher et 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 de la manière la plus tranchée d'une catégorie différente. C'est la seule façon d'exprimer clairement leur identité, ce qu'ils sont par rapport à ce qu'ils ne sont pas ou ne veulent pas être. Il ne fait point de doute qu'ainsi tout ce qui est personnel et hétérogène s'émousse ; les jugements, les attitudes et les qualités du groupe sont 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 lui, adoptent ces positions et se mettent d'accord sur celles qui sont proches de l'extrême.

Nous nous bornons à suivre ici les grandes lignes de l'argumentation selon laquelle les groupes deviennent plus extrêmes, d'abord en assurant l'identité entre leurs membres, puis en se distinguant des [228] autres groupes, et enfin - on le présume - en se fermant sur eux-mêmes. On peut penser que ce n'est pas la discussion, l'échange d'informations ou d'opinions qui influent sur les décisions dans un sens ou dans l'autre. Ils permettent tout juste aux individus de reconnaître qu'ils appartiennent à la même école, classe sociale ou au même parti, et quel est leur prototype commun. Une fois catégorisé de la sorte, ils en viennent à partager l'illusion que leurs choix ou leur entente sont uniformes et proches d'une des posi-

tions dominantes. Le reste en découle logiquement. A savoir que la polarisation des attitudes et des jugements résulte de la nécessité de se conformer à la catégorie ou au prototype de son propre groupe. En agissant ainsi, chacun se sent identique aux autres <sup>30</sup>.

Ici apparaît une conséquence qu'il faut souligner. Nous avons estimé le phénomène de polarisation significatif puisqu'il met l'accent sur un effet qui va à l'encontre de la conformité, le groupe s'écartant de l'attitude moyenne au lieu de se diriger vers elle. De plus, il cristallise une possibilité de changer par lui-même. Depuis, il est vrai, on a tenté mainte et mainte fois de prouver que ce phénomène reflète « la conformité à une norme qui est fournie par une valeur relativement extrême et partagée, plutôt que par une tendance centrale dans le groupe. Partant la présence ou l'absence d'une telle valeur pourrait constituer une clef pour prévoir dans les discussions de groupes sur un sujet si le résultat ira vers des déplacements aux extrêmes ou vers une simple conformité (c'est-à-dire une réduction de variance sans changement de la position moyenne) » (Sanders et Baron, 1977, p. 311).

On peut certes se demander pourquoi attacher tant de prix à la conformité. Comme si la psychologie sociale avait quelque intérêt obscur [229] à prouver que le changement a peu d'intérêt, la plupart des effets qu'elle étudie étant dus aux pressions à l'uniformité et à la quête d'un équilibre. Au point de gommer la distinction entre la classe des phénomènes résultant de cette pression et la classe des phénomènes, telles les décisions collectives, qui supposent innovation et consensus, conflit et recherche d'harmonie. « Ceux-ci mettent en lumière, remarquait Asch il y a bien longtemps, un autre aspect de la détermination sociale. Ils se réfèrent aux conditions qui créent un conflit entre les tendances dans la personne et les forces issues du champ social. Ils diffèrent des exemples mentionnés précédemment, en ce qu'ils présentent une solution et impliquent un choix entre les termes d'une alternative. Dès que cela est le cas, les événements sont fonction des

---

<sup>30</sup> En faisant de la polarisation un effet de la conformité, on la transforme sans doute d'un phénomène général en une sous-catégorie de celui-ci. On risque même de revenir à une façon d'envisager la question qui date d'avant les recherches actuelles. À cette époque, on pouvait en effet lire : « Ceci nous renvoie au coeur de la discussion : dans quelles conditions le degré de polarisation peut-il être mieux prévu à partir d'un style de réponses stéréotypiques, voire pathologiques, et dans quelles conditions le degré de polarisation est-il plus prévisible à partir du signifié des stimuli que l'on évalue et/ou de l'échelle d'évaluation retenue ? » (O'Donovan, 1965, p. 364).

termes en conflit. Les problèmes concernent alors la mise en oeuvre de la conformité et de l'indépendance, et pas celle de la seule conformité » (1959, p. 381).

Or c'est sur l'opération de la seule conformité, conséquence de l'hypothèse, que Turner et ses collègues nous éclairent à travers leurs analyses et prévisions empiriques. Ainsi Wetherell (1987) examine dans quelle mesure la polarisation dépend de la manière dont les membres du groupe perçoivent une alternative, soit typique d'une catégorie commune, soit caractéristique d'un individu. Sur la base d'une enquête préalable fictive, les participants apprennent qu'ils ont une propension à décider constante : les uns choisissent les solutions risquées, les autres les solutions prudentes. Bien entendu, la répartition a lieu au hasard. Dans la condition groupe stéréotypé, on leur communique cette information en mettant en évidence la différence que cette propension crée entre les groupes. Après leur avoir indiqué quelle est leur propension propre en matière de décision, on les invite à rejoindre le groupe X « prise de décision risquée », rangé d'un côté de la pièce, ou le groupe Y « prise de décision prudente », de l'autre côté de la pièce. De cette façon, l'identité de ceux qui appartiennent à un groupe est mise en relief et contrastée avec celle d'un autre groupe. Dans la seconde condition, les participants apprennent qu'ils ont une propension au risque ou à la prudence selon une méthode analogue. À ceci près qu'on leur fait comprendre qu'elle est due à une différence de personnalité.

[230] Répartis ensuite par groupes de quatre, ils sont invités à discuter une série de dilemmes et à atteindre le consensus à propos d'une solution préférable dans chaque cas. Donc, d'une part, la tendance au risque est présentée comme typique du groupe, de l'autre, comme un trait de personnalité. On prévoit que l'insistance sur la propension du groupe aura pour effet de le polariser - dans le sens du risque accru ou de la prudence accrue, quelle que soit la position initiale des individus. Alors que, sans cette insistance, on obtiendrait un compromis. Bref, on suppose que la pression à la conformité aura pour effet que chacun se dirigera vers ce qu'il perçoit comme l'attribut commun et partagé du groupe. C'est bien ce qui se passe. Les groupes qualifiés de téméraires tendent à se déplacer vers des décisions plus risquées, et les groupes qualifiés de prudents font des choix modérés. On n'observe rien de tel lorsque les mêmes attributs ont été appliqués aux individus.

Dans la même ligne de pensée, Mackie et Cooper (1984) invitent des étudiants à participer à une recherche destinée à mettre en évidence les aspects de la discus-



sion en groupe qui façonnent une décision prise en commun. On commence par leur indiquer que, divisés en deux séries de groupes, ils participeront à un concours portant sur le caractère animé de la discussion et de la décision. Parmi les sujets à débattre figure la question de savoir s'il faut abolir les tests standardisés dans les épreuves d'admission aux établissements d'enseignement supérieur, et d'autres problèmes connexes. Afin de rendre le concours plus attrayant, on les informe que les décisions enregistrées seront évaluées par un juge impartial, et que les meilleures recevront un prix en argent. Les critères d'évaluation portés à la connaissance des participants sont d'ordre technique. Par exemple, il faut que chacun exprime son opinion et le fasse de manière précise et pertinente. Ce sont bien les critères que l'on recommande à tout comité ou à toute assemblée qui se réunit pour assurer l'efficacité des délibérations.

Une fois ces consignes données, les participants écoutent l'enregistrement d'une série de discussions récentes. Dans une des conditions, ils apprennent que les discussions enregistrées sont celles du groupe dont ils feront partie au cours de l'expérience. Dans l'autre condition, les enregistrements sont censés provenir du groupe concurrent et doivent [231] leur permettre de se familiariser avec la discussion. Mais la bande, les informe-t-on, s'arrêtera avant la prise de décision pour ne pas qu'ils soient influencés. Avant le début de l'écoute, l'expérimentateur remarque, sans y insister, que le groupe n'est pas toujours d'accord. Puis les étudiants entendent les débats à propos des problèmes qui les concernent. Enfin, avant qu'ils ne rencontrent les autres membres du groupe et participent à la discussion (qui, en réalité, n'aura pas lieu), on leur fait remplir un questionnaire pour exprimer leur position définie sur ces problèmes. De cette manière, on peut observer l'influence exercée par le groupe sur une personne qui s'imagine en faire partie dans l'avenir immédiat.

En accord avec les prévisions, les attitudes se déplacent de façon puissante ( $F = 26$  ;  $p < .001$ ) dans la direction de la position préconisée sur l'enregistrement, dans le cas où la discussion est censée provenir du groupe auquel les étudiants croient devoir appartenir. Leurs attitudes tendent en vérité à devenir plus extrêmes, confirmant qu'une polarisation a eu lieu. Dans une seconde expérience, on relève que la position du groupe fictif lui-même est perçue comme plus extrême. D'après les auteurs, ces expériences démontrent que les membres du groupe estiment que les attitudes de ce dernier sont, en général, plus extrêmes qu'elles n'ap-

paraîtraient aux yeux de juges impartiaux. Pourquoi donc ? Il semblerait que cette tendance à percevoir l'information sur le groupe propre comme plus extrême soit le résultat à la fois d'un parti pris cognitif et du désir de se distinguer d'autres groupes.

L'explication est plausible, surtout dans un milieu où prendre une position extrême a une valeur positive. Car nous savons combien, dans d'autres milieux, on cherche au contraire à se distinguer en adoptant une position modérée. En effet souvent des hommes politiques et des experts se démarquent en exprimant des opinions centristes, et stigmatisent leurs adversaires, qualifiés de fanatiques, d'extrémistes qui « vont trop loin ». Dans une autre étude, Mackie (1986) aborde justement la question de savoir quel est le rôle causal du fait que la position du groupe est perçue comme extrême. Au début de l'expérience les sujets, ici encore des étudiants, ont pour consigne de discuter et de [232] prendre des décisions sur un certain nombre d'attitudes vis-à-vis de l'écologie ou de l'énergie nucléaire. Dans la condition « groupe », ils doivent exprimer leurs opinions et décider en groupe, leurs propos étant en principe enregistrés et analysés. Dans la condition « individus », on les informe qu'ils devront énoncer leur opinion à titre personnel et prendre une décision qui sera enregistrée et analysée. Chaque fois, pour les familiariser avec la tâche qui les attend, on leur fait d'abord écouter des enregistrements d'autres sujets accomplissant la même. Mais les décisions prises par ceux-ci ont été effacées et les problèmes sont nouveaux pour chaque session.

Il s'agit en réalité de les influencer en attribuant ces enregistrements à trois sources distinctes. Dans la condition « individu », on fait croire aux sujets que chaque locuteur enregistré prend sa décision seul, mais qu'ensuite on mélange leurs raisonnements et arguments pour préserver l'anonymat. Dans les conditions « groupe », on fait croire à une partie des étudiants qu'ils écoutent un enregistrement provenant d'un « autre groupe », alors qu'eux-mêmes font partie d'un nouveau groupe constitué pour l'occasion. On informe l'autre partie que l'enregistrement provient d'un groupe de trois personnes et qu'ils seront amenés à remplacer l'une des trois. Ces derniers écoutent les débats de ce qui sera leur propre groupe et ont des chances de s'identifier davantage à lui. Pour mesurer la perception de l'attitude des groupes soi-disant enregistrés, les expérimentateurs demandent aux participants d'indiquer sur une échelle la position qui leur semble le mieux repré-

senter les opinions entendues. Puis ces derniers donnent leur propre choix ainsi que celui des trois personnes qu'ils ont écoutées sur la bande.

Ce n'est pas facile de résumer une expérience aussi complexe. Les résultats sont néanmoins clairs. Comme on s'y attendait, la position représentative est jugée plus extrême par les sujets dans la condition de groupe ( $F = 2,39$  ;  $p < .025$ ) que dans la condition individuelle. Il est inévitable dès lors que leurs propres opinions soient plus extrêmes. Mais ceci est vrai surtout pour ceux qui écoutent l'enregistrement du groupe qu'ils supposent devoir être par la suite leur propre groupe ( $t : 4,56$  ;  $p < .003$ ) et non pour un autre groupe, disons quelconque. À croire qu'ils se voient déjà en faisant partie et défendant son point de vue.

[233] On peut pousser les choses un peu plus loin et dire que les membres du groupe doivent se percevoir eux-mêmes semblables et en état de cohésion. Une nouvelle expérience du chercheur américain l'indique, ressemblant à la précédente (Mackie, 1986), et a pour thème le moratoire sur la production des armes nucléaires. Suivant une procédure confirmée, l'expérimentateur annonce aux participants, dans plusieurs conditions, qu'ils auront à discuter en groupe. Mais il introduit un élément de compétition. Les membres de certains groupes sont informés qu'ils seront en concurrence entre eux pour produire les meilleurs arguments. L'autre partie des groupes apprend qu'ils seront en concurrence avec un autre groupe. De nouveau, tous écoutent un enregistrement et doivent juger les arguments fournis. Après quoi, ils expriment leur attitude personnelle et sont priés de décrire les membres fictifs des groupes et eux-mêmes suivant une liste de traits de personnalité. Retenons une seule observation qui nous intéresse ici. Évidemment, en situation de compétition collective, on constate de nouveau que les opinions sont perçues comme étant plus extrêmes. On pourrait dire que la rivalité avec un autre groupe renforce la cohésion interne et le contraste avec tout ce qui demeure externe. En revanche, dans la situation où l'on insiste sur la concurrence entre individus, ceux-ci jugent à la fois la position représentative comme étant plus modérée et modèrent leurs propres jugements. On dirait qu'ils veulent prévenir le désaccord à venir et se préparent au compromis. Ainsi, devant la perspective d'un conflit futur, les groupes se préparent à l'affronter et les individus à l'esquiver. Les uns affirment ce qui les distingue d'un futur adversaire et les seconds anticipent ce qui les rapprocherait de leur éventuel partenaire.

Ces études donnent des indications plus complètes sur les tendances mises au jour par les études de Doise et de Rabbie, évoquées plus haut. À savoir qu'au milieu de groupes rivaux, le groupe déplace son consensus vers l'extrême, Mais, revenant à la théorie, il est bon de noter ce qu'elle explique. Elle nous enseigne que, dans la situation collective, assez fréquente, où les individus s'identifient à une catégorie sociale, ils la voient toujours à travers ce qu'elle a de typique et de stéréotypique. Ils se conforment, donnent leur accord à ce qui représente [234] leur type et leur stéréotype. Ils se rapprochent ainsi des traits qui leur permettent de ressembler à la catégorie et de se ressembler entre eux. Cependant, lorsqu'on ajoute que les individus se rejoignent sur une position extrême, quelles que soient leurs positions initiales, on ne montre pas la généralité, comme on le pense, mais la limite de l'explication. Elle concerne le phénomène d'extrémisme, non pas celui de polarisation qui est plus défini. Ce dernier correspond à un déplacement des attitudes et des opinions dans un sens déterminé dans la population, et non pas dans n'importe quelle direction, indépendamment des individus qui la composent, s'il est possible de s'exprimer ainsi.

Ici apparaît une hésitation, sinon une objection, sur la portée de cette hypothèse en général. Elle attribue un rôle crucial à la conformité, donc à la pression de la majorité, dans ce domaine. Mais souvenons-nous du sens que de nombreuses institutions reconnaissent au consensus. Il est valide si on l'obtient dans des conditions appropriées. En particulier, on doit assurer une diversité suffisante pour freiner toute pression ouverte ou cachée et garantir la libre expression de tous. De manière à obtenir une entente dans le groupe et non par le groupe. Et, dans de très nombreux cas, la règle d'unanimité a justement pour but de restreindre la tendance à la conformité et de permettre aux deux influences contraires, de la majorité et de la minorité, de s'exercer en même temps. Ceci parce qu'on doit prendre en compte les opinions déviantes et discuter avec ceux qui les soutiennent (Nemeth, 1977). Alors que, là où on n'applique pas cette règle, la majorité peut délibérément ignorer la minorité, les individus extrêmes, comme elle n'a aucun motif de vouloir les convaincre, ni de leur concéder quoi que ce soit pour parvenir à une décision. Or, malgré cette limitation des Pressions à la conformité, les groupes qui arrivent à un consensus unanime polarisent autant et même davantage que les groupes qui prennent leurs décisions à la majorité et dans lesquels une telle limite n'est pas imposée. On l'a constaté dans les très nombreuses études décrites jusqu'ici, et tout

récemment encore dans celle de Kaplan et Miller (1987) qui demandait aux groupes de prendre une série de décisions sur des jugements de faits et des jugements de valeurs.

Un point qui nous intéresse particulièrement ici est qu'une partie [235] des groupes devaient prendre leurs décisions en suivant la règle d'unanimité et les autres celle de la majorité. Or, le seul changement significatif relevé entre les opinions avant discussion et les opinions après discussion se trouve chez les premiers, à propos des jugements de valeur. Donc dans les groupes qui ne sont pas soumis à la seule conformité et tiennent compte, au contraire, des individus extrêmes lors de la discussion. On dit souvent qu'il est plus difficile d'obtenir un accord à l'unanimité qu'à la majorité, si l'on considère le temps passé à délibérer. L'expérience ne fait état d'aucune différence de ce genre. De plus, les membres des groupes qui ont appliqué la règle de majorité ont tendance à être moins satisfaits du déroulement de la discussion et de la décision prise que ceux qui ont pris des décisions unanimes. En comparant la manière dont ils ont vécu cette expérience, il apparaît que, dans le premier cas, les participants ont été plus nombreux à ressentir une pression à se mettre d'accord et plus de tension au sein du groupe que dans le second cas, où la majorité et la minorité ont pu s'exprimer et se faire entendre pleinement.

En fin de compte, on pourrait dire qu'ayant participé au même titre et façonné au même degré le consensus, chacun s'y reconnaît mieux dans le cas de l'unanimité. Il ressent alors moins cette pression et cette tension, compensées par le résultat commun. Ici aussi, il convient d'être prudent, car des expériences comme celles de Van Knippenberg et Wilke (1988) montrent combien les valeurs d'une catégorie sociale, par exemple celles des femmes ou celles des hommes, agissent par des voies subtiles. Nous en savons trop peu sur cette zone de la réalité encore plongée dans l'ombre.

### III

Cela étant, il faut convenir que les rapports entre les groupes n'ont rien de figé. Et, comme pour toutes les relations, une lutte se poursuit dans chaque société pour savoir s'il vaut mieux les ouvrir ou les tenir fermées. Affaire d'économie, de politique, de morale ? Elle nous intéresse ici du point de vue de la psychologie

sociale. S'il fallait creuser [236] jusqu'à la racine de cette lutte, on y trouverait un mélange de faits et de valeurs. Pour des raisons de clarté, nous avons rappelé l'utile distinction entre groupes clos et groupes ouverts. Afin qu'on ne parle pas à tort et à travers de psychologie des groupes sans indiquer de quel genre il s'agit. Puis, à la lumière d'un courant de recherches novatrices en Europe, nous avons dégagé l'effet des relations entre groupes sur les décisions que prendrait chacun d'eux. En vérité, les observations au laboratoire et en dehors confirment l'idée qu'une identité sociale forte, de même qu'un type collectif affirmé, opte pour les choix extrêmes. C'est le fruit éclatant de l'orthodoxie (Deconchy, 1980) d'une nation, d'un parti ou d'une Église. Il est néanmoins logique de penser, sur les traces de Bergson et de Popper, que les rapports entre groupes clos diffèrent des rapports entre groupes ouverts. Si les premiers, nul ne l'ignore, s'en tiennent à l'hostilité et à la discrimination, les seconds recherchent l'alliance et la reconnaissance. Que les premiers soient plus stables que les seconds ne suffit pas à leur conférer un caractère plus fondamental. À moins que l'on ne prenne groupe pour synonyme de groupe fermé, de même que, pour certains, la société est toujours la société fermée de la nation.

En tout cas, nous devons élargir l'éventail des notions pour y faire entrer de nombreuses réalités, dont celle d'une décision qui est prise dans un milieu où il y a davantage de degrés de liberté. Pour l'instant, ce n'est encore qu'une prothèse nécessaire pour avancer et poser quelques questions. Par exemple celle-ci : se pourrait-il que la polarisation fasse évoluer les groupes vers plus d'ouverture ? Des indications, trop rares il est vrai, nous fournissent la réponse. Ainsi Hewstone et Jaspars (1982) ont mené une étude sur les préjugés raciaux. Ils ont réuni deux par deux, soit des Noirs, Antillais pour la plupart, soit des adolescents blancs appartenant à la classe ouvrière, recrutés dans des clubs de quartier. Puis ils leur ont fait lire quatre énoncés qui mettent en lumière des exemples de discrimination raciale (par exemple : « On arrête beaucoup plus de Noirs que de Blancs en les accusant d'avoir des comportements suspects »). Chaque discrimination est attribuée à un trait de caractère négatif des Noirs ou à l'image des Noirs tels que les voient les autorités blanches. Bien entendu, après avoir lu les énoncés, [237] les participants évaluent les raisons qui expliquent ces mesures discriminatoires. Certaines paires de sujets lisent les énoncés sans les discuter ; d'autres les discutent et doivent se mettre d'accord sur les causes des préjugés raciaux.

Comme il fallait s'y attendre, on observe une polarisation des estimations, mais pas sur les deux causes possibles. En général, le caractère des Noirs semble être moins souvent mis en cause quand les participants discutent que quand il n'y a pas discussion. Le choix des Blancs en tant que cause paraît moins sujet à des effets de polarisation. Pris ensemble, ces résultats signifient que, après avoir discuté entre eux, les Noirs, et aussi les Blancs, voient moins les Noirs eux-mêmes comme cause de discrimination. On observe donc que l'idéologie « égalitaire », notamment des Blancs, les retient d'expliquer les discriminations raciales par des traits négatifs des Noirs. Ceci ne veut pas dire qu'ils n'ont pas de préjugés, loin de là. Toutefois cette idéologie les oblige moralement à les dissimuler ou à les réprimer, fait dont la signification doit être prise en considération. En tout cas, la tendance décrite est bien présente, et il faut d'autant moins la sous-estimer que c'est un des passages obligés de tout changement.

L'exemple n'est pas isolé. D'autres psychologues sociaux ont pu montrer que la discussions entre les membres d'un même groupe les rapprochent d'un autre groupe. Ng de l'université de Dunedin en Nouvelle-Zélande est l'un d'entre eux. Dans plusieurs études, il vérifie que les décisions intéressant des personnes appartenant à un groupe extérieur deviennent moins discriminatoires si les décideurs les discutent collectivement (Ng, 1984 ; Ng et Cram, 1987). Il nous rappelle ainsi une observation de Billig (1973) qui est longtemps passée inaperçue, sans doute parce qu'elle n'était pas dans l'air du temps. En effet, voulant enquêter sur l'existence d'éventuelles normes de discrimination en faveur du groupe d'appartenance, ou celle de l'équité entre groupes, cet élève de Tajfel avait, à l'époque, créé une situation expérimentale. Avant de prendre des décisions à l'égard d'un autre groupe, chaque participant discute avec un camarade qui a déjà pris de telles décisions. Contrairement aux attentes de l'expérimentateur, les sujets ainsi initiés ne prennent pas de décisions plus discriminatoires. Au [238] contraire, pour reprendre les termes de l'auteur, la communication entre sujets « semble avoir affaibli les normes de la situation ».

Rapprochons ces résultats de ceux que Rabbie (1982) a obtenus aux Pays-Bas. De différentes manières, notre collègue induit une attitude coopérative à l'égard de l'autre groupe, notamment en faisant anticiper une rencontre avec lui. Dans de telles conditions, la chose ne surprend guère, la discussion entre membres d'un même groupe est loin d'augmenter toujours leur animosité à l'égard de l'autre

groupe : au contraire, elle peut aussi la diminuer. Visser (1975), un collaborateur de Rabbie, étudie par exemple l'effet de la présence active de membres d'un groupe sur la conduite de leurs représentants lors de négociations avec un autre groupe. Lorsqu'ils sont présents, ses membres peuvent intervenir dans la négociation ; lorsqu'ils sont absents, ils sont réduits à la suivre à l'aide d'un circuit interne de télévision. Rabbie résume ainsi les résultats de cette expérience : « Comme prévu, les groupes coopératifs trouvèrent plus facilement un accord avec l'autre groupe et leurs attitudes furent plus positives envers leur groupe et l'autre quand ils pouvaient influencer les négociations entre les groupes que quand ils ne le pouvaient pas. Les groupes concurrents eurent plus de difficulté à parvenir à un accord avec l'autre groupe et eurent des attitudes plus négatives vis-à-vis d'eux-mêmes et des autres dans la condition d'influence que dans la condition de non-influence » (1982, p. 140-141).

L'explication de Rabbie ne coïncide pas avec celle de Billig. L'important pour nous est de noter que l'on ne considère pas nécessairement le groupe comme plus discriminatoire ou plus intolérant que l'individu. Dans ces recherches, la discussion produit un effet et fait prévaloir le souci de s'entendre avec les autres sur des motivations partisans.

La communication joue un rôle important, aussi bien comme anticipation que comme conséquence d'une modalité spécifique de relations entre groupes. Nous adhérons à une telle vision. Nous avons aussi conscience qu'elle exige un grand travail d'organisation à l'intérieur du groupe et entre les groupes. Comment concevoir autrement l'efficacité de processus de négociation, quand les représentants de [239] groupes en conflit se rencontrent pour déterminer les modalités futures des rapports entre leurs groupes ? Il y a un quart de siècle, Blake, Shepard et Mouton (1964) ont déjà insisté sur le rôle de la discussion dans de telles négociations. Ils décrivent trois interventions lors de conflits industriels. Chaque fois, il s'agit d'organiser plusieurs réunions de discussion, alternativement entre les membres d'un même groupe et entre les représentants de deux groupes en conflit. Des membres de chaque groupe discutent d'abord sur les représentations et attitudes qu'ils ont à l'égard de leur propre groupe et de l'autre groupe. Ensuite se déroule la première rencontre entre les représentants des deux groupes, accompagnés d'observateurs. Cette rencontre a pour but de faire décrire exactement aux participants les représentations qu'ils se font du groupe propre et de l'autre. De



retour dans leur groupe et en discutant avec leurs partenaires, les représentants essaient de comprendre les divergences qui existent entre les images présentées par leur groupe et celles présentées par le groupe adverse. D'autres rencontres de discussion entre groupes doivent alors permettre de corriger les distorsions et de prendre conscience des divergences principales entre les positions des deux parties. À ce moment seulement peut commencer la négociation, à partir de positions discutées et arrêtées en commun.

Une telle mise en oeuvre des discussions a des ressemblances avec celle pratiquée par Touraine (1978) dans ses interventions sociologiques destinées à révéler la nature d'un mouvement social. On constate qu'a priori un groupe peut apparaître comme plutôt disposé à coopérer qu'à s'opposer ou vice versa (Deutsch, 1985). Mais cette orientation n'est pas inévitable, et le groupe peut évoluer dans un autre sens, de la compétition à la coopération par exemple, que celui donné à l'origine. Le conflit est reporté en amont, avant que les relations se nouent, et de ce fait affaibli.

Une dernière et très récente expérience (Rabbie et al., 1989) nous donne une idée encore plus directe de cette flexibilité des relations. La tâche est présentée comme une prise de décision. Les participants, au nombre de douze par session, hommes ou femmes, sont classés suivant un critère, la préférence qu'ils manifestent pour un genre de peintures. [240] En fait, on les distribue au hasard en deux groupes de trois sujets censés aimer la peinture surréaliste tandis que les deux autres groupes de trois sont présentés comme des amateurs de l'école du réalisme magique. Les expérimentateurs les installent dans de petites salles de façon à varier sur un plan quasi physique la perméabilité des frontières entre les quatre groupes.

L'expérience se déroule en deux temps. Dans le premier, chaque participant doit allouer une rémunération en argent à un membre (non nommé) de son propre groupe et à un membre (non nommé) de l'autre groupe, en utilisant les matrices conçues par Tajfel, dont l'usage continue à se répandre. Après la première répartition décidée par chacun isolément dans sa cellule, les participants sont invités à se réunir pour discuter en commun les allocations qu'ils proposeront dans la deuxième phase. Ils arrivent au consensus, et décident donc de rémunérer soit un groupe qui partage leurs propres préférences en matière de peinture, soit un groupe qui a des goûts différents. Certes, la comparaison de l'allocation moyenne proposée

avant la discussion en groupe avec l'allocation moyenne proposée après discussion devrait fournir une indication de la polarisation de groupe sur le choix fait selon les matrices. Or il semble bien que, dans certaines conditions, les participants accentuent la tendance initiale en faveur de l'autre groupe dont ils récompensent les membres. Et ce d'autant plus que la nécessité de coopérer avec eux est mise en avant de manière quasi physique. Plus est grande la perméabilité des frontières entre les groupes, plus ils se sentent proches sur le plan psychologique, et plus grandes sont alors l'équité et la coopération. En parallèle, on voit diminuer dans ces conditions la discrimination et le favoritisme pour un groupe ou un autre.

Il faut cependant supposer que, si les individus discriminent moins, ils se sentent davantage liés aux deux groupes, ou en tout cas dans une dépendance moins exclusive du leur. On peut alors s'attendre que, une fois réunis pour décider, leur consensus soit extrême, mais moins que s'ils sont enfermés et dépendent exclusivement d'un seul groupe. On le constate dans cette étude, puisque les consensus établis à propos des allocations monétaires sont plus polarisés dans une situation de [241] dépendance unilatérale que dans une situation de dépendance bilatérale. Signe que les membres du groupe sont moins enclins à discriminer qu'à rechercher un avantage mutuel en favorisant les leurs sans défavoriser de manière exagérée les autres.

Les auteurs de cette recherche en auraient tiré un meilleur parti s'ils avaient reconnu la différence, essentielle à nos yeux, entre groupes fermés dans un cas et les groupes ouverts qu'ils étudient. Rien de ce qu'on apprend sur ceux-ci ne peut confirmer ou infirmer ce que l'on sait de ceux-là, puisque leur psychologie est distincte, et qu'il ne s'agit pas de la même réalité. C'est une distinction aussi fondamentale pour la théorie qu'elle a de l'importance pour la pratique. Et nous avons entrepris d'y introduire un peu de clarté. Sinon d'élargir la gamme des relations qui restent à explorer pour acquérir une vue exacte des décisions menant au consensus entre les groupes. Clarté est naturellement un grand mot, et il n'y a pas une seule théorie - on nous le rappelle souvent - qui ne soit, à bien des égards, démunie en face de la variété des phénomènes d'une inépuisable obscurité. L'élément de variété est toujours présent, nous sommes confrontés à lui, et sans doute nous aide-t-il à respecter des limites modestes.

[243]

Dissensions et consensus.  
Une théorie générale des décisions collectives.

## Chapitre 8

---

### Le travail de décision

#### Des représentations individuelles à la représentation sociale

##### I

[Retour au sommaire](#)

C'est une théorie de la décision et du consensus, donc du groupe, pour l'essentiel, que nous sommes en train d'ébaucher. Jusqu'ici notre attention s'est portée vers le rôle de l'implication collective dont les hypothèses sur lesquelles nous nous sommes arrêtés expliquent les effets. On ne saurait cependant affirmer qu'une relation simple unisse ce facteur causal au consensus qu'il contribue à produire. Ni qu'une équation quantitative relie la cause à l'effet. Certains le voudraient, qui jugent de la valeur d'une théorie selon qu'elle est ou non capable de répondre aux critères de la physique. Mais la psychologie sociale est logée à la même enseigne que la biologie et doit s'estimer heureuse si elle parvient à découvrir quelque vaste cadre de pensée où elle puisse prévoir des faits nouveaux. « Les lois fondamentales de la physique, déclarait le grand biologiste anglais Crick, peuvent généralement être exprimées sous une forme mathématique exacte, et sont probablement les mêmes dans tout l'univers. Par contraste, les "lois" de la biologie sont souvent de vastes généralisations, puisqu'elles décrivent les mécanismes [244] assez raffinés que la sélection naturelle a développés au cours de

milliards d'années... Pour cette raison, un théoricien en biologie doit se laisser guider bien davantage par les preuves expérimentales (si vagues et confuses qu'elles paraissent) qu'il n'est nécessaire en physique » (1988, p. 6). Il est évident que l'implication collective - qui est augmentée par les controverses, la charge des valeurs, la possibilité de participer et l'identité des groupes clos - est une de ces vastes généralités, et nous avons exposé un pan des faits qui l'appuient. La réalité impose des limites aux preuves en faveur de la théorie proposée et nous le reconnaissons volontiers.

Le moment est venu de s'arrêter un peu plus sur le deuxième facteur, on pourrait dire intérieur, de la théorie, à savoir le conflit socio-cognitif. La préparation d'une décision, qui ne l'a constaté ? la définition des alternatives de choix en somme, est l'occasion pour ceux qui y participent de montrer leur compétence, de manifester consciemment ou non leurs jugements de valeurs, leurs représentations, leurs intérêts et leurs informations. Certes, avant de prendre une décision, on rassemble les données. On tire la leçon des échecs passés et on prend la température du corps social. Mais de prime abord on se trouve en situation de conflit, faute de quoi on ne peut rien faire. C'est un phénomène bien bizarre : il ne réduit les désaccords qu'à condition d'en produire de nouveaux, à l'instar d'un vaccin. Ce conflit naît quand plusieurs idées alternatives sont proposées simultanément, concernant le même dilemme. Elles ne sont alternatives que si elles répondent à la même quête de solution, et presque dans des termes analogues. Le conflit devient social lorsque chaque alternative est conçue, puis défendue en public par un membre différent de l'équipe ou du groupe ayant pour mission de résoudre ce dilemme.

Mais lorsqu'on forme le projet de les confronter puis de les réconcilier et de mettre un terme aux différends, de graves tensions se font jour dont on ne maîtrise pas toujours l'issue. Il s'agit des conflits socio-cognitifs qui se mesurent aux rapports entre accords et désaccords surgis entre les individus qui doivent argumenter, négocier des informations, évaluer les chances de modifier le point de vue des autres afin de les rapprocher d'une option commune. À vrai dire, ces [245] conflits se déclenchent à plusieurs niveaux. Chaque fois qu'une personne s'engage tant soit peu, participe à un comité, à une réunion, elle opte pour une alternative. Ainsi les membres du jury expriment leur opinion avant le débat. Les sujets de nos expériences auxquels nous demandons de choisir une position appropriée sur une di-

mension particulière (attitude vis-à-vis de De Gaulle, risque, etc.) doivent ensuite se réunir pour discuter le problème. Cette exigence simple qui les attache à leur position pourrait engendrer plus de conflit au fur et à mesure que chacun prend connaissance des opinions divergentes exprimées autour de lui. Mais, au niveau du groupe dans l'ensemble, le conflit apparaît comme un processus qui opère lorsque le groupe s'efforce d'atteindre le consensus, au prix de concessions de la part de chacun.

Pour atteindre ce but, il faut que l'affirmation des préférences, des alternatives, coïncide avec la recherche d'une influence mutuelle que l'on accepte en principe. Or la façon la plus économique d'y parvenir <sup>31</sup> est, on le sait, d'accroître la base commune à leurs arguments. Il s'agit de combiner les éléments d'une vision des problèmes et des convictions qu'ils partagent à l'occasion d'une controverse, d'une délibération. Même des gens qui au début ne se connaissent absolument pas trouvent toujours un germe de notions ou de significations qui conduisent à une telle vision. Mais on le sait : celle-ci n'est pas la conclusion d'un raisonnement sur les avantages et les inconvénients comparés des diverses alternatives en présence. Elle est plutôt l'issue d'une série d'influences, de débats, de choix, dont l'indice de réussite est le consensus entre ceux qui y prennent part. C'est ce qui distingue la décision du raisonnement :

« Faire un choix demande un investissement et un conflit plus grands que d'émettre un jugement : cela amène également à considérer la responsabilité et le regret » (Abelson et Levi, 1985, p. 235).

C'est pourquoi il ne faut pas confondre un accord entre les hommes avec un accord sur les choses. De l'un à l'autre, on change [246] entièrement de registre. Raison de plus pour évoquer les efforts accomplis pendant un tel conflit qui oppose les hommes entre eux. Tous les moyens intellectuels et affectifs interviennent dès que se manifeste un soupçon de différend, pour inventer des arguments, interpréter les points de vue opposés, trouver la raison du désaccord, mais surtout son issue. D'autant plus que le besoin de se réconcilier en public, de penser et d'agir en ce sens, apparaît plus urgent. À mesure qu'on avance dans le débat, on voit le

---

<sup>31</sup> Nous faisons allusion aux conceptions d'Austin (1962) et Grice (1975) qui sont devenues courantes aujourd'hui.

nombre des alternatives diminuer, mais chacune d'elles s'élargit et le nombre de ses partisans augmente. C'est que leur signification par rapport à la décision à prendre est clarifiée, les dimensions pertinentes rendues saillantes apparaissent plus uniformes aux yeux des participants. Ceci dénote que leur orientation cognitive a changé et s'est éclaircie, êtres et choses n'étant plus aperçus sous le même éclairage qu'avant la rencontre au cours de laquelle ils se colletent entre eux. La communication les a accordés (*tuned in*), organisant les éléments d'information en une vision commune d'autant plus unifiée que l'on y participe plus activement. C'est du moins ce que nous montrent des études précisant « que les transmetteurs emploient des structures cognitives qui sont davantage différenciées, complexes, unifiées et organisées que celles employées par les receveurs » (Zajonc, 1960, p. 166).

Donc l'issue du processus socio-cognitif n'est pas tant de réduire les différences entre les points de vue pour les rendre conformes à un seul que de les clarifier et intégrer à un niveau supérieur. À la suite de quoi les membres du groupe comprennent le problème autrement, ordonnent les alternatives sur une échelle différente, celle du groupe auquel ils participent et dans lequel ils se sentent impliqués. Ce n'est pas jouer sur les mots que d'affirmer que la décision a pour effet de transformer les représentations de chaque individu en une représentation sociale, qui est la base commune recherchée. Sa nécessité a déjà été entrevue par Asch. « L'action sociale exige que l'individu y participant soit capable de se représenter la situation incluant lui-même et les autres. Ces représentations individuelles contiennent, dans le cas d'une interaction complète, une référence au fait que les autres possèdent aussi un point de vue analogue de la situation. Ces représentations similaires et [247] mutuellement signifiantes pour les individus fournissent l'équivalent de ce que les théoriciens de l'esprit de groupe recherchaient et que les psychologues de l'individu n'avaient » (1959, p. 371).

De sorte que chaque participant, après avoir pensé à haute voix au même problème, échangé des arguments en public à propos des diverses solutions, en vient normalement à intérioriser cette représentation pertinente sur le plan intellectuel et la fait sienne. Elle devient le cadre par rapport auquel le reste des attitudes et jugements sont ajustés pour que chacun se trouve sur la même longueur d'onde que le groupe. Si, après avoir pris la décision ensemble, les individus lui restent fidèles et s'y sentent engagés, c'est assurément pour ne pas rompre l'harmonie une fois

atteinte. De ce fait se forme et progresse une psychologie sociale aux dépens des psychologies individuelles, puisque, en ce cas, comme l'écrivait Durkheim, « le consensus est donc aussi parfait que possible ; toutes les consciences vibrent à l'unisson » (1978, p. 125).

Le travail de décision<sup>32</sup> est mis en oeuvre pour transformer les représentations qui apparaissent distinctes en une représentation partagée qui leur correspond. Il amène à la surface, explicite l'ensemble des catégories de jugements, des hiérarchies de valeurs et des savoirs dont les individus étaient dépositaires et que chacun se croyait seul à posséder. C'est donc un effort de reconnaissance mutuelle par le consensus même qui désormais leur est commun. Il les associe dans un pacte moral et intellectuel en quelque sorte. Or, *pacta sunt servanda*, il faut les respecter et ils lient tous les participants. En faisant converger la plupart vers une représentation sociale, les multiples décisions menant au consensus font plus que rapprocher les points de vue ; elles initient des liens sociaux ou les renforcent. Au-delà des dilemmes spécifiques que chacun résout, elles répondent à ce but général. Elles produisent un [248] effet de masse à travers le réseau des groupes qui choisissent, discutent, créant et recréant les liens de notre société par une action en commun, de même qu'autrefois l'opinion publique naissait sur les marchés, dans les cafés ou dans les conversations de salon. C'est la plus-value que nous retirons de ce travail de décision collective dont la diversité et la multiplicité atteignent un niveau si élevé qu'il est devenu une profession - on parle de décideurs - et un facteur significatif de notre monde social et moral.

---

<sup>32</sup> Nous proposons l'expression, travail de décision, par analogie avec celle de travail de rêve employée par Freud pour désigner la transformation des pensées latentes du rêve en pensées manifestes. Elle signifie que la formation du consensus n'a pas pour but d'agrèger des opinions ou préférences individuelles, de les corriger par de meilleures informations, etc., mais de les transformer en opinions et préférences sociales. C'est pourquoi il est approprié de parler d'un travail spécifique de la décision qui les incorpore dans la vie sociale courante.

## II

Le conflit socio-cognitif inhérent à toute décision prise en commun combine deux tendances permanentes. L'une vise à maintenir l'uniformité et l'accord qui existent, l'autre à les changer en donnant une forme originale aux choses et aux idées. Les choix que l'on fait expriment d'habitude un rapport de force entre les deux, car, sans une part de nouveauté, ils ne sont que stéréotypes ou rituel et, sans une dose de conformité, ils deviennent des caprices et des fluctuations cheminant vers le désordre. Il est d'un réel intérêt théorique de reconnaître, à l'oeuvre dans le conflit socio-cognitif, une double pensée sociale. Elle ne peut être que double au vu des fonctions opposées qu'elle remplit et de l'usage simultané qu'elle fait de la pensée divergente et de la pensée convergente, emblèmes l'une de l'innovation et l'autre de l'uniformité.

On peut décrire la première ainsi : ouverte et spontanée, répugnant à éliminer les solutions alternatives ou à restreindre la diversité des points de vue. Au contraire, à l'affût des dissensions, elle les multiplie et encourage le débat. De même que les scientifiques, en s'efforçant de falsifier les concepts et en découvrant de nouveaux faits et idées, engendrent des dissensions au service du consensus à venir. Dans le cadre de la connaissance et de la recherche, quel autre sens leur donner que celui-ci ?

Pour sa part, la pensée convergente sélectionne et classe, combine les éléments communs aux représentations en concurrence. Jusqu'à les englober en une seule, acceptable pour la plupart et à laquelle tous finissent par se convertir. Elle « gèle », pour reprendre [249] une expression de Lewin, ces représentations qui engagent à des degrés divers sur le plan social ou moral. Certaines sont admises, à condition qu'on n'ait pas de raisons de croire le contraire, tandis que d'autres doivent être gardées à tout prix. Il s'agit de cas limites, et personne ne saurait s'y tenir avec précision. Il est néanmoins certain qu'on les rencontre dans la science : « Les scientifiques rapportent constamment leurs décisions et leurs choix aux réponses qu'ils attendent de membres particuliers de cette communauté de "valideurs". Ou aux impératifs de la revue dans laquelle ils souhaitent publier. Les décisions se fondent sur ce qui est "brûlant" et ce qui est "éteint", sur ce qu'on "peut" et " ne



peut pas" faire, sur les gens auxquels on s'opposera et sur ceux avec lesquels on devra s'associer en faisant ressortir un argument spécifique » (Knorr-Cetina, 1981, p. 7). C'est un scandale de famille, donc un secret bien gardé, que la liberté de la recherche à laquelle on est si fort attaché dans la société soit tellement restreinte dans la communauté scientifique que la plupart des travaux publiés, même révolutionnaires, portent la marque de cette servitude.

Mais un faisceau de présomptions ne constitue pas une preuve, nous en convenons sans difficulté. L'important est que les deux genres de pensée soient mis simultanément en oeuvre au cours de toute décision. Et peut-être même n'y a-t-il pas de véritable décision sans cette double pensée sociale qui est caractéristique et la rend possible. D'où la tension ordinaire que le philosophe des sciences Kuhn résume comme suit : « Une certaine divergence, écrit-il, caractérise tout travail scientifique, et de gigantesques divergences se trouvent au coeur de la plupart des épisodes importants du développement scientifique. Mais ma propre expérience dans la recherche scientifique comme mes recherches d'histoire des sciences m'ont poussé à me demander si la flexibilité et l'ouverture d'esprit n'ont pas été trop mises en avant, de façon exclusive, en tant que caractéristiques requises pour la recherche fondamentale. Je suggérerai donc ici que quelque chose de l'ordre d'une « pensée convergente » est aussi essentiel au progrès scientifique qu'une pensée divergente. Dans la mesure où les deux modes de pensée entrent inévitablement en conflit. Il s'ensuit que la capacité à soutenir une tension, qui peut occasionnellement devenir presque insupportable, [250] est l'un des premiers critères pour une recherche scientifique de qualité » (1977, p. 226).

Résoudre le conflit en éliminant la pensée convergente, ce serait renoncer au débat et au choix en commun. Le résoudre en censurant la pensée divergente condamnerait les participants à la routine, à la stéréotypie, à ce qu'on nomme en anglais *group think*, la pensée groupale. Par contre négocier ce conflit à la fois social et cognitif est une tâche ardue. Chacun le sait, aussi modeste que soit la profession qu'il exerce ou l'association à laquelle il appartient. C'est une donnée élémentaire de notre vie mentale. Bien entendu, toutes les facettes de cette vie intéressent. Mais savoir comment aiguiller les tensions de cette double pensée présente un intérêt spécial, tant pour notre théorie que pour la pratique en général.

## La tension entre pensée divergente et pensée convergente

### I

Laissant de côté beaucoup d'aspects secondaires, le parallèle entre discussion et consensus d'une part, pensée divergente et pensée convergente d'autre part, saute aux yeux. Il n'est pas douteux, comme nous le supposons, que la seconde va se développant au détriment de la première. Cela se passe ainsi au cours de la vie d'un groupe qui, porté à se définir et à débattre pendant sa formation, une fois constitué évite les contradictions et recherche l'accord des idées et des valeurs (Witte, 1979). Ce n'est pas chose facile que de distinguer les deux phases. Lorsque nous voulons les observer, nous ne disposons pas d'un indice sûr pour décider quand la seconde commence et quand la première finit, tant elles se chevauchent. On connaît toutefois les deux moyens par lesquels la pensée divergente est non seulement permise mais encouragée. D'une part, atténuer la pression à se conformer qui naît spontanément entre les individus quand le groupe se forme. De cette façon, ils délibèrent en explorant toutes les alternatives et toutes les informations, en [251] créent de nouvelles, s'opposent sans trop se préoccuper des réactions des autres. Il est fort heureux qu'une recherche menée aux États-Unis (Hall et Watson, 1970) nous montre comment cela est possible.

Les étudiants qui y prennent part ont pour tâche de résoudre un problème de survie dans le cosmos. Un vaisseau spatial s'étant écrasé sur la Lune, l'équipe d'astronautes doit franchir une distance de trois cents kilomètres environ pour rejoindre le point où elle a rendez-vous avec une autre équipe. Avant de se lancer dans cette entreprise périlleuse, les membres de l'équipe ont à décider lesquels, parmi les quinze objets nécessaires à la survie - réservoirs d'oxygène, nourriture concentrée, balises de signalement, éléments de chauffage, etc. -, ils emporteront. Les participants à l'étude sont invités à établir une liste de priorité pour ces objets, d'abord à titre individuel, ensuite par groupes, en arrivant au consensus. La moitié des groupes ne reçoit aucune consigne particulière pour cette prise de décision en

commun. L'autre moitié reçoit l'instruction d'affronter et de résoudre les différences entre les membres du groupe. On leur précise qu'ils doivent présenter leurs arguments de manière lucide, ne pas changer d'opinion à seule fin d'éviter le conflit, ni rechercher l'accord par des procédures telles que le vote majoritaire, l'établissement d'une moyenne, le marchandage, le jeu de pile ou face, et autres. De plus, les instructions soulignent la nécessité de considérer les différences d'opinion comme à la fois naturelles et utiles, de sorte que tout accord prématuré est suspect, tant que ses raisons n'ont pas été explorées. Le principal est de résister aux pressions du groupe incitant à céder sans raisons solides afin d'atteindre un consensus qui manquerait de garanties.

Hall et Watson sont persuadés qu'en affaiblissant ces pressions ils encouragent la pensée divergente à se manifester. Ceci amènera les groupes d'abord à produire des solutions d'une qualité supérieure, ensuite à mieux utiliser les ressources de chaque membre, de sorte que la prestation d'ensemble soit meilleure que celle des membres les plus habiles, et enfin à découvrir des solutions plus neuves. La plupart de ces conjectures sont vérifiées. En confrontant leurs vues opposées, les membres du groupe sont plus ouverts à l'innovation, font preuve de créativité et choisissent des solutions nouvelles apparues au cours des débats entre eux.

[252] L'autre moyen d'inciter à la pensée divergente est la présence d'une minorité qui participe de manière active aux délibérations du groupe. Un moyen relativement naturel en matière de décisions menant au consensus, puisqu'il découle seulement de l'obligation de respecter une de leurs conditions essentielles. Elles supposent en effet l'égalité des membres du groupe, ce qui veut dire que la majorité reconnaît à la minorité le droit de s'exprimer, tient le plus grand compte de ses opinions, faute de quoi l'accord intervenu serait sans valeur. Rappelons ici que, parmi les institutions de la société, la particularité des décisions est justement de fournir à la minorité une des meilleures occasions possibles d'influer sur la majorité. Notamment en accentuant le conflit entre les points de vue opposés, ce qui stimule chacun à envisager de plus nombreux aspects de la question, à découvrir des solutions neuves, à proposer des choix différents de ceux entrevus au départ.

Cette conjecture se confirme et s'élargit avec plusieurs études de Nemeth (1986) montrant que les individus exposés à de telles minorités se mettent à réfléchir de manière différente aux données de la réalité, aperçoivent des solutions

inédites et prennent des décisions « meilleures » ou plus « justes ». Dans une des premières études qui illustrent nos brèves remarques, les expérimentateurs (Nemeth et Kwan, 1985) rassemblent des sujets par groupes de quatre et leur présentent d'abord isolément des diapositives. Chacune porte un groupe de cinq lettres, les trois du milieu étant écrites en majuscules, par exemple tDOGE. La tâche consiste à nommer le premier mot de trois lettres qui apparaît, c'est bien sûr le Mot DOG. Après que chaque sujet a accompli cette tâche pour cinq diapositives, on annonce aux participants les choix faits par les autres membres du groupe. Dans une condition, dite de « majorité », on les informe que les trois autres sujets ont vu chaque fois le mot formé par les trois lettres prises dans l'ordre inverse, GOD dans notre exemple, un seul ayant vu le Mot DOG. Dans l'autre condition, dite de « minorité », on déclare aux sujets qu'un seul membre du groupe a vu GOD et que les trois autres ont vu DOG. De nouveau, on leur présente dix diapositives, en leur demandant, cette fois, de former avec les lettres tous les mots possibles. Un résultat se dégage : les sujets mis en présence d'une minorité trouvent le plus de [253] mots. Ils mettent à profit toutes les combinaisons possibles, lecture de gauche à droite ou de droite à gauche, inversion de lettres, etc. Dans la condition de « majorité », les participants utilisent surtout la méthode qu'on leur a suggérée, c'est-à-dire la lecture de droite à gauche. Cela les empêche quelquefois de voir les mots dont les lettres sont lues dans l'ordre naturel. Bref, leur performance s'est ressentie du fait qu'ils ont suivi de manière conformiste une seule stratégie au détriment des autres. Alors que les sujets exposés à une minorité ont fait appel à toutes les stratégies possibles et en ont tiré parti.

L'observation a été confirmée à plusieurs reprises, dans des situations variées et avec des tâches différentes (Nemeth, 1984, 1985). Suivant que les individus sont sous l'influence d'une majorité ou d'une minorité, leur démarche de pensée devient convergente ou divergente. Ainsi, ce n'est pas la différence ou le conflit entre les points de vue qui encourage l'une et décourage l'autre ; l'élément déterminant est de savoir qui les exprime comme si la majorité était associée à un genre de pensée et la minorité à un autre.

Dans ces conditions, il est normal que la qualité de la discussion et des alternatives sur lesquelles on se met d'accord s'en ressente. Un comité, une assemblée, un jury préjuge jusqu'à un certain point de cette qualité, selon qu'il met en lumière les positions de la minorité ou non, lui assurant ou lui refusant la chance de parti-

ciper et de s'exprimer jusqu'au bout. De la sorte, il facilite ou entrave la tension familière du conflit social et cognitif toujours en sous-oeuvre. Tout groupe a intérêt à le garder vivant, afin de maximiser la contribution de ses membres et leur désir de participer. Il s'ensuit, nous l'avons noté à plusieurs reprises, que les accords les meilleurs, les mieux intériorisés, seront ceux conclus entre des parties dont les relations supposent normalement le plus de conflit et le moins de conformité spontanée. En évitant cependant de mettre en danger la cohésion des liens - auquel cas chacun réagit, soit en se retirant du débat public, en se repliant sur lui-même, soit au contraire en exacerbant son opposition au point que les participants ne se comprennent plus et renoncent à s'entendre.

Le mouvement vers le consensus appelle spontanément une pensée convergente. Il va nous retenir un peu plus longuement.

[254]

## II

« Un individu isolé peut suivre, tour à tour, des lignes de pensée divergente et de pensée convergente, mais dans le cadre d'une interaction débouchant sur une prise de décision groupale, nous suggérons ici que les processus divergents peuvent souligner et favoriser une concentration individuelle plus grande alors que les processus convergents peuvent requérir une discussion, une interaction, une orientation commune, une coopération, une assimilation et une adaptation à mesure que le groupe tend vers un consensus » (Scheidel, 1986, p. 122).

Si l'on tient compte de ces remarques, on peut dire que les échanges d'informations et d'arguments entre les membres d'un groupe clarifient et dirigent leurs opinions dans le même sens. Leurs représentations du problème et des alternatives se rapprochent et deviennent uniformes, on le présume. Pour se faire une idée concrète du processus indiqué, il suffit de penser à la méthode usitée dans la plupart des recherches mentionnées. Elle consiste dans l'emploi d'une échelle sur laquelle le sujet doit assigner un rang plus ou moins élevé à une opinion, une alternative sur la dimension étalonnée. Ainsi, sur la dimension de prise de risque, l'alternative proposant au personnage fictif de quitter son emploi pour une situation plus attrayante du point de vue financier mais offrant moins de garanties se situe plus haut que celle suggérant de garder un emploi moins attrayant mais of-

frant plus de garanties. Cette dernière attitude est celle du fonctionnaire, l'autre celle d'un « jeune loup ».

Toutefois les raisons qui font opter en faveur de la première ou de la seconde peuvent être nombreuses. Le choix risqué peut être dicté par l'audace, l'amour du gain ou l'envie de faire une carrière rapide. Et le choix prudent par la tradition, le sens des responsabilités familiales ou la loyauté envers l'entreprise. Ces raisons peuvent être à leur tour ordonnées sur une échelle mesurant quel rang elles occupent et jusqu'à quel point elles déterminent le niveau de risque acceptable. Et enfin, ce qui n'est pas le moins important, des individus différents peuvent se mettre d'accord sur un même niveau tout en rangeant ces raisons dans un ordre différent. Lorsqu'on envisage tous ces aspects, on voit qu'il y a place pour des variations et des conflits intenses sur le sens des positions prises par chacun.

[255] Or, en cherchant ensemble à aboutir à une décision, ils arrivent en même temps à s'entendre sur les raisons et leur poids respectif. On peut dire que leurs représentations convergent et s'uniformisent autour de quelques-unes qui leur sont désormais communes. Par conséquent, la gamme des jugements se restreint et leur variabilité décroît. Comme si on opérât une fusion entre eux pour créer un continuum le long d'une seule dimension commune, que ce soit celle du risque et de la prudence, de l'innocence et de la culpabilité, et ainsi de suite, comprise de la même façon.

C'est ce qui ressort d'une expérience de Doise (1973) menée dans deux écoles du canton de Genève. Les expérimentateurs présentent aux élèves huit planches en papier cartonné de couleur chamois, mesurant 35 cm de large sur 33 cm de haut, donc assez grandes. Sur ces planches sont collées des figures géométriques établies selon trois critères qui varient de façon systématique : la couleur (orange ou bleue), la forme (triangulaire ou carrée), la taille et le nombre (deux grandes ou six petites). Aux élèves debout devant les huit planches disposées sur une table, on dit qu'elles ont été conçues pour un projet de décoration de leur salle de classe. Afin de connaître leurs goûts, on les invite à choisir chacun la figure qui lui plaît le mieux. Ce choix fait, la planche est posée à l'envers sur la table d'à côté et l'élève invité à faire un nouveau choix parmi les figures restantes, jusqu'à ce que les huit planches soient classées.

L'étude, on le devine, se déroule suivant deux conditions. Dans l'une, chaque élève fait son choix tout seul ; dans l'autre, les sujets groupés par trois doivent se mettre d'accord sur la figure qui leur convient le mieux pour décorer leur salle de classe. Nous n'insistons pas ici sur le détail du calcul, mais le fait est que les choix collectifs sont plus uniformes et plus structurés que les choix individuels (test de la médiane,  $X^2 = 4,50$  ;  $p < .025$ ). Il s'avère que les enfants structurent davantage leur choix esthétique en groupe que seuls. Ceci parce qu'ils évaluent de manière plus systématique les poids relatifs des critères qu'ils utilisent.

On pourrait se demander si cela présuppose une stéréotypie, autrement dit un appauvrissement systématique des éléments que le groupe utilise, par comparaison avec les individus. Rien ne l'indique. C'est du moins ce que montrerait une autre étude de Doise (1973) au cours de [256] laquelle les élèves, de Genève eux aussi, se volent assigner la tâche d'exprimer leurs préférences pour des métiers (boulangier, secrétaire, médecin, etc.) qui leur sont présentés par paires. Ils commencent par faire leur choix isolément, puis le renouvellent de manière collective, en expliquant les raisons pour lesquelles ils choisissent un métier de préférence à l'autre. Pour cette étude, Doise analyse les résultats en calculant le nombre de critères selon lesquels l'élève justifie son choix et le nombre des intransitivités. Ce dernier indice tient compte de la fréquence des intransitivités, du genre : le médecin est préféré au boulangier, le boulangier à la secrétaire, mais la secrétaire est préférée au médecin. En moyenne, les participants emploient plus de critères en situation de groupe qu'en situation individuelle ( $t = 2,86$  ;  $p < .01$ ). Contrairement à ce qu'on aurait pu penser, leur variété augmente lorsqu'on passe du niveau individuel au niveau collectif. Mais il est intéressant de remarquer que cette plus grande variété s'accompagne d'une structure cognitive plus organisée et plus claire. À preuve, le nombre des choix intransitifs qui, lui, diminue ( $t = 2,94$  ;  $p < .01$ ) lorsqu'on passe du niveau individuel au niveau collectif.

### III

D'autre part, l'existence d'une représentation commune se traduit par l'émergence d'une série de catégories d'opinions et de jugements plus fréquemment utilisées, plus générales, dirait-on. Épurées de toute singularité, en quelque sorte sim-

plifiées, elles prennent un caractère saillant et par là explicitent les alternatives enjeu, orientent la décision à prendre. En outre, il ne faut pas l'oublier, elles offrent les points autour desquels peuvent s'organiser et s'articuler plus aisément les représentations personnelles des membres du groupe. Dans sa théorie du *cognitive tuning*, Zajonc (1960) fait valoir le même argument. À savoir qu'en communiquant activement, on tend à penser de manière plus cohérente et systématique, à transformer, en les unifiant, les catégories dont on se sert.

D'ailleurs ces faits ont été mis en valeur dès notre première expérience touchant au phénomène de polarisation. Nous avons cherché (Moscovici et Zavalloni, 1969) des indices de cette transformation [257] cognitive des individus en groupe. Il n'est pas exagéré de dire que les décisions, au sens large, la préparent et la visent au premier chef. Les lycéens qui y participaient devaient, on s'en souvient, adopter une attitude commune vis-à-vis de De Gaulle et des Américains. Pour y arriver, il leur fallait reconnaître des valeurs et un code communs. Voilà qui suppose, très probablement, d'user, parmi les catégories disponibles de chacun, uniquement de celles qui correspondent à ce code. Ce sont celles que l'on retient, emploie de manière fréquente et vers lesquelles on converge. Pour le vérifier, nous avons calculé un indice d'entropie (H) de la dispersion des catégories, emprunté à la théorie de l'information. Le calcul montre que cette dispersion diminue de façon significative (tableau 1) au cours du passage des décisions individuelles aux décisions collectives. Comme si, en avançant vers un consensus extrême que chacun fait sien, les sujets gardaient seulement un éventail de catégories générales auxquelles ils recourent le plus souvent.



**TABLEAU 1 - Dispersion des catégories individuelles et des catégories de groupes**

	Hi	Hg	t
<b>Opinion</b>			
De Gaulle			
Catégories individuelles	2,3		
Catégories groupes		1,85	3,1 *
Américains			
Catégories individuelles	2,14		
Catégories groupes		1,48	3,3*
<b>Jugement</b>			
De Gaulle			
Catégories individuelles	2,1		
Catégories groupes		1,5	6,6 **
*p < .01.			
**p < .001.			

[258] Ce n'est pas une observation isolée. En effet, dans l'étude décrite au précédent chapitre, les groupes d'étudiants en architecture polarisent si on éveille leur rivalité avec l'école des Beaux-Arts. Doise (1969b) calcule le même indice d'entropie (H). Il note que les individus, en particulier lorsqu'ils choisissent seuls et sans référence à un groupe opposé, usent d'un éventail très large de catégories. Il suffit de les réunir et de les inviter à discuter pour que cet éventail se ferme. À plus forte raison lorsqu'ils se comparent au groupe rival.

Mais il y a plus. Jusqu'ici, nous avons surtout considéré ce qui se passe lorsque, après avoir pris leur décision séparément, les individus discutent et en prennent une nouvelle en situation collective. On pourrait attribuer la transformation cognitive au changement de situation et non pas à la discussion et aux interactions entre les membres du groupe dont résulte un consensus polarisé. Sans doute.

Mais, dans une autre expérience (Moscovici, Doise, Dulong, 1972) nous avons eu l'occasion de moduler ces interactions en demandant aux participants de se mettre d'accord, soit de manière libre et spontanée, soit en suivant une procédure. On présume déjà que l'entropie qui mesure la distribution des catégories avant que les groupes ne se réunissent pour débattre indiquera une diminution du nombre de celles-ci. Une diminution qui reflète un mouvement tendant à les unifier, à converger sur les catégories qui acquièrent de ce fait un caractère collectif.

Les observations enregistrées permettent d'aller plus loin. Le consensus de compromis, on l'a souligné à plusieurs reprises, préserve une certaine autonomie des représentations individuelles. En vérité il n'oblige à renoncer aux points de vue différents que dans une proportion limitée. Par contre, un consensus polarisé autour d'une valeur dominante tend à les intégrer et à les ancrer dans une représentation de groupe. C'est bien ce que l'on constate, puisque les groupes discutant librement finissent par se servir de catégories moins nombreuses que ceux qui le font suivant une procédure. La différence est presque du simple au double. À croire que la représentation des premiers devient plus sociale, si l'on peut dire, que celle des seconds.

[259] Il est donc vrai que, dans un groupe où l'on participe de manière plus intense, les individus tendent à accentuer ce qui les rapproche, à expliciter ce qui leur devient commun. Ce qu'ils perdent ainsi en information, puisque l'entropie diminue, ils le gagnent en compréhension et sociabilité mentale. À cet endroit, le lecteur peut nous arrêter pour nous interpellier : si la variété des catégories de choix et d'attitudes diminue, cela veut-il dire qu'elles s'élargissent, deviennent plus générales en même temps ? Pour répondre, nous sommes réduits à invoquer une des rares expériences qui paraît confirmer le présupposé. Nous la devons à Vidmar (1974) qui l'a menée à cet effet. Elle emploie une échelle bien connue, dite Pettygrew Category Scale, inventée pour mesurer si les individus usent de catégories plus larges ou plus étroites quand ils sélectionnent l'information à propos de quelque comportement. Voici un échantillon des items qui la composent. Entre 1900 et 1940, il y a eu en moyenne 48 lynchages par an aux Etats-Unis. La personne qui répond au questionnaire doit indiquer quel est le plus grand et le plus petit nombre de lynchages présumés par an. On utilise souvent ce questionnaire pour étudier le racisme. Dans cette expérience particulière, les participants le remplissent d'abord isolément. Puis on les réunit par groupes de quatre pour dis-

cuter chaque item et prendre une décision unanime. Une fois la réunion terminée, chaque personne est invitée à indiquer sa décision finale, étant précisé qu'elle n'a pas besoin d'être en accord avec celle du groupe. Pour ce qui est des décisions prises en commun, la distance entre les estimations minimales et maximales est bien plus grande (80) après la discussion qu'avant (69,7). Ajoutons que la transformation est durable. En effet, la tendance à utiliser des catégories plus larges subsiste même une fois le consensus atteint, quand chaque participant à l'expérience répond de nouveau isolément.

On a des raisons de penser que les catégories utilisées par les groupes prennent un caractère saillant. Elles donnent un relief particulier à une dimension du problème, à l'angle sous lequel il faut le regarder et le juger, afin qu'on puisse en discuter dans les meilleurs termes. On le constate dans une expérience où Doise (1970) [260] compare les jugements des individus à ceux de groupes constitués en vue d'ordonner une série de qualificatifs le long d'une dimension principale. Le matériel utilisé se compose de onze récits qui rapportent le comportement d'un élève nommé Jean. Dans le premier récit, il semble nettement introverti. Cependant, au fur et à mesure des récits, il apparaît de plus en plus extraverti. Les participants à l'expérience, élèves d'un lycée technique de Paris, sont invités à exprimer la façon dont ils voient le comportement de Jean en encerclant un seul des trois adjectifs - introverti, extraverti, équiverti - qui figurent au bas de chaque récit. Les stimuli sont présentés selon un ordre aléatoire à douze groupes, dans l'ordre allant de l'introversiion à l'extraversiion pour six autres groupes et dans l'ordre inverse pour les six derniers groupes. Chaque groupe comprend quatre élèves qui donnent des jugements pré-consensus, consensus et post-consensus à propos de chacun des onze récits. Si la dimension principale décrivant le caractère de Jean est devenue plus saillante, les réponses extraverti et introverti ont dû augmenter au cours du consensus pour les récits extrêmes correspondants et diminuer pour les récits se situant du côté opposé de la catégorie donnée. Les réponses équiverti, par contre, ont dû augmenter pour les récits du milieu et diminuer pour les autres.

En considérant comme extrêmes les récits pour lesquels au moins la moitié des sujets avaient encerclé individuellement la réponse introverti (récits 1 à 5) ou la réponse extraverti (récits 8 à 11), et comme intermédiaires les autres (6 et 7), tous les changements vont, à une exception près, dans le sens prédit. Ces changements persistent chez les individus après le consensus, lorsqu'ils répondent seuls.

Il convient de conclure qu'échanges et interactions accentuent réellement la position des stimuli sociaux sur une dimension principale. On en est persuadé lorsqu'on observe que la variété des réponses utilisées pour décrire le comportement de Jean diminue. En effet l'entropie de la distribution de ces réponses diminue de la même manière que dans les études précédentes lors du consensus. Les groupes abordent ainsi avec un code commun les différents récits sur lesquels ils doivent se mettre d'accord (tableau 2).

[261]

**TABLEAU 2 - Entropie moyenne par groupe pour les stimulus extrêmes et intermédiaires\***

	Items 1 à 5	Items 6 et 7	Items 8 à 11
Préconsensus	0,82	0,76	1,04
Consensus	0,49 (4,07)	0,25 (3,40)	0,76 (3,03)
Postconsensus	0,60 (3,53)	0,41 (3,50)	0,92 (2,76)

\* Entre parenthèses les valeurs du z de Wilcoxon portant sur les différences avec les préconsensus. Elles sont toutes significatives à un seuil d'au moins 0,01.

Ces études permettent de suivre le mouvement qui conduit les groupes à organiser leur représentation d'un personnage ou d'un problème, eu égard à une dimension saillante <sup>33</sup>. Celle-ci procure une cohérence qui facilite la communication entre les divers points de vue jusqu'à l'adoption d'un seul. Ce à quoi les individus sont le moins enclins spontanément.

Nous avons donc, semble-t-il, de plusieurs côtés la confirmation du pouvoir des conflits sociaux et cognitifs de transformer la représentation des individus en une représentation sociale d'ensemble au cours du travail de décision. Non que la pensée et le discours qui y convergent deviennent aussi stéréotypés et répétitifs

<sup>33</sup> Certes, d'autres recherches montrent que la saillance des catégories entraîne des attitudes et des jugements extrêmes (Eiser et Stroebe, 1972 ; Upmeyer et Layer, 1974). Elles constatent l'effet des controverses et délibérations inhérentes aux choix en commun, dont nous nous occupons ici.

qu'on a tendance à le croire. Ils sont surtout plus libres d'ambiguïtés sur le plan mental et de doutes sur le plan des valeurs.

## Il faut être deux pour faire une vérité

### I

[Retour au sommaire](#)

« Personne n'ignore, écrit Pascal, qu'il y a deux entrées par où les opinions sont reçues dans l'âme, qui sont les deux principales puissances, [262] l'entendement et la volonté. La plus naturelle est celle de l'entendement, car on ne devrait consentir qu'aux vérités démontrées ; mais la plus ordinaire, quoique contre nature, est celle de la volonté ; car tout ce qu'il y a d'hommes sont presque toujours emportés à croire non par preuve, mais par l'agrément. » Pourquoi la puissance la plus naturelle n'est-elle pas aussi la plus ordinaire ? Si c'est la vérité de l'entendement, dite par une autorité, pourquoi n'entraîne-t-elle pas, comme d'autres autorités, la conviction ? Lui manque-t-il l'agrément, qui signifie, en l'occurrence, plaisir et accord ? Pourquoi, en somme, lorsque les preuves existent, le succès n'est-il pas assuré aux arguments de la volonté ?

Ces mystères et beaucoup d'autres resurgissent pendant le travail de décision autant pour celui qui l'observe que pour celui qui y participe. On comprend qu'au cours des délibérations les participants brassent une foule d'informations, de raisons pour et contre, d'indices contradictoires au sujet desquels chacun a nécessairement sa propre opinion. Et chacun se soucie de la qualité et de la vérité des preuves qui sont présentées. Quoique ce ne soit point le motif principal, ce souci amène à converger vers une représentation partagée, qui seule permet de juger à coup sûr. Certes, on peut dire : « À chacun sa vérité » ; mais la vérité de chacun naît d'une décision à plusieurs. Les garants de la valeur d'une information, d'une proposition, ce sont les partenaires et les adversaires, et eux seuls. Le philosophe anglais Austin le suggère dans une admirable formule : « *It takes two to make a truth.* » Il faut être deux pour faire une vérité. Cette coopération engage évidemment à valoriser les éléments communs et dévaloriser les éléments particuliers.

Dira-t-on qu'un tel parti pris a pour effet d'orienter les idées et les sentiments dans le même sens ? Parti pris que le consensus ne manque pas d'accentuer, en retenant comme vrai et crédible ce qui joue en sa faveur, et en laissant de côté ce qui l'entrave. Ici se trouve l'origine de son importance et de son emprise. Qu'est, après tout, la représentation partagée qu'il consacre, sinon un savoir animé et enrichi du groupe, qui cherche à s'accroître à partir du savoir de ses membres ?

Un des programmes de recherches les mieux conçus, celui de Burnstein et de ses collègues à l'Université du Michigan, nous révèle la manière dont informations et arguments sont ancrés dans une telle représentation. Il s'agit, à l'évidence, du processus de persuasion, [263] sous-jacent à ce qui se passe lorsqu'il y a discussion et débat entre les participants. Suivant l'hypothèse qui inspire ce programme, chaque groupe dispose d'un stock d'arguments possibles, concernant la défense d'une attitude, la solution d'un dilemme juridique ou politique, etc. Quand les membres du groupe entre lesquels ce stock est distribué expriment leurs opinions, leurs positions, ils s'exposent aux arguments des autres qui ne leur étaient pas venus à l'esprit. Et la discussion elle-même produit de nouveaux motifs de favoriser l'attitude ou la solution que la majorité préfère, en réalité, dès le début.

Burnstein et ses collègues attachent une très grande importance à la différence de quantité d'information entre les individus, au nombre et à la nouveauté des arguments à l'aide desquels ils cherchent à se persuader les uns les autres. Toutefois, il est évident que ce stock exprime un système de représentations et de croyances communes au groupe, plutôt qu'une somme d'idées ou de propositions. Et, plus évident encore, le fait que ces arguments et informations sont reconnus semblables, ont le même rapport au dilemme, présuppose une représentation, une croyance, définie par la culture, comme nous savons, par exemple, que les partisans du libre choix des femmes en matière de naissances sont pour l'avortement et partagent une vision politique, alors que ceux qui parlent en faveur de la protection de la vie sont contre l'avortement et partagent une même vision religieuse de l'homme. Sinon, comment pourrait-on déchiffrer le sens de leurs arguments et la concordance entre eux ?

En tout cas, il semble raisonnable de penser que débats et échanges accentuent les aspects sociaux des attitudes et des dilemmes, rendent plus explicites les caractères publics des représentations que chacun entretenait en privé. À la lumière des études précédentes, nous ne saurions dire, comme on le suggère trop souvent,

que le nombre des arguments suffit à persuader et incite à rejoindre la majorité. Et encore moins qu'il fasse adopter les positions de celle-ci, une fois le consensus établi, la discussion terminée, au lieu que la minorité revienne à sa position individuelle. Le discours persuasif, nous en avons de nombreuses preuves, n'a malheureusement pas la vertu qu'on lui prête, à savoir, changer les attitudes et les opinions de manière durable ou en proportion de la quantité d'arguments (Eagly, 1974 ; Eagly et Himmelfarb, 1978). Il faut quelque chose [264] de plus, une représentation ou une croyance partagée - comme le dit le proverbe, on ne prêche que des convaincus - ou bien l'implication dans un but commun. Pour aboutir au consensus, il faut toucher à des convictions plus vastes, comme le font les religions et les mouvements sociaux. De même qu'il vaut mieux avoir une hypothèse pour observer des faits, de même l'on doit partager une ébauche de représentation pour assimiler informations et arguments afin d'aller dans leur sens. Voir, être motivé à les rechercher dans le stock commun, les choisir et les présenter de manière convaincante. « Ainsi, observe-t-on, les membres qui sont motivés à persuader d'autres membres peuvent se concentrer sur leurs arguments les plus convaincants. Les membres qui ont des attitudes plus extrêmes tendent à dominer la discussion » (Anderson et Graesser, 1976, p. 221). Ils doivent probablement être aussi plus impliqués dans les croyances et valeurs du groupe, en faire leur affaire personnelle <sup>34</sup>, comme nous l'avons vu récemment chez les dissidents de l'Europe de l'Est.

---

<sup>34</sup> La théorie des arguments persuasifs cherche à se dispenser des normes et valeurs. Elle suppose que les arguments du stock peuvent varier en nombre, disponibilité (à savoir, la probabilité que tel argument vienne à l'esprit), direction (pour ou contre la drogue, par exemple) et en caractère persuasif. Sachant ces choses, on peut prévoir la distribution des opinions dans le groupe avant la discussion ; quand la prépondérance d'arguments dans le stock favorise une position particulière, les opinions initiales des participants refléteront la direction et la magnitude de cette prépondérance. Ensuite, ils indiquent la direction de la polarisation de l'opinion vers l'alternative qui s'appuie sur les arguments les plus nombreux et/ou les meilleurs.

Mais la théorie se donne trop et pas assez. Elle se donne trop en mettant des choses trop diverses sous la même rubrique d'information, au point que celle-ci devient imprécise. Malgré tout, si connaître la norme d'un groupe est la même chose que connaître ses opinions sur tel ou tel problème, la notion même de norme devient irréaliste. Et la théorie n'en dit pas assez sur la manière dont on apprend quel est ce stock, ce qui fait qu'un argument est meilleur aux yeux des membres du groupe. Ceci conduit d'ailleurs à fortement minimiser l'importance des relations entre eux (Burnstein et al., 1973 ; Lamm et al., 1972 ; Vinokur et Burnstein, 1974). Une chose paraît certaine : la théorie s'appuie trop lourdement sur une dichotomie que nous jugeons susceptible d'induire en erreur, entre influence informationnelle et influence normative, et dont la valeur scientifique appartient au passé. Il ne faut certes pas forcer la réalité. Pourtant, quand les auteurs de la théorie insistent sur la nécessité pour les arguments d'être nou-

[265] Pour avoir une idée du processus mis au jour par ce programme de recherches et le comparer à la façon de voir exposée ici, prenons connaissance du travail de Vinokur et Burnstein (1974). Ils demandent d'abord aux participants de répondre isolément à cinq dilemmes qui se présentent à un personnage devant faire des choix risqués ou prudents. Puis ils les invitent à dresser la liste des arguments et des raisons qu'ils peuvent imaginer en faveur des alternatives de chaque dilemme. En outre, les sujets indiquent si cet argument ou cette raison va dans le sens du risque ou de la prudence. Réunies, ces listes d'arguments et de raisons fournissent un tableau complet des représentations individuelles à propos des cinq dilemmes. On observe d'emblée que le choix initial des participants est déterminé par l'équilibre entre les représentations en faveur du risque et celles en faveur de la prudence. Les participants sont ensuite rassemblés en groupes pour discuter les diverses options. Pour cette partie de l'étude, les auteurs conjecturent que les décisions suivant la délibération seront polarisés. Mais seulement dans le cas où et à mesure que les représentations individuelles, donc les arguments et les raisons, sont partagées par un certain nombre d'individus. Les résultats indiquent que la conjecture se vérifie. Ceci laisse entendre que les germes de la représentation commune existent seulement chez quelques membres, mais suffisent à entraîner l'adhésion de tous.

[266] Connaître simplement la position des autres ne pourrait avoir cet effet. Il est patent que seul un échange suivi d'opinions et de connaissances, au cours duquel les groupes découvrent les arguments familiers, puis en produisent de nou-

---

veaux afin que la polarisation ait lieu, sur quoi insistent-ils ? Sur l'élément de conflit social et cognitif entre représentations anciennes et représentations nouvelles, sur ce qui intensifie la participation des membres des groupes et les implique dans le processus de décision. À moins que ce ne soit sur la complexité des arguments qui reçoivent toujours des évaluations plus extrêmes que leurs composantes familières. À condition que ces composantes aient toutes le même sens négatif ou positif (Anderson et Jacobson, 1965 ; Manis et al., 1966).

Une bonne part de notre respectable psychologie cognitive opère dans ce secteur, sans pour autant réussir à éliminer ce qui est inscrit dans la réalité des individus, en tant qu'ils font partie d'une institution. Il est toujours utile de se rappeler que les décisions menant au consensus, qu'elles soient implicites ou explicites, sont des phénomènes psychiques institués et légitimes. Ce qui n'est pas sans avoir des conséquences profondes sur la relation entre causes et effets qu'il convient d'expliquer. On ne peut pas jeter avec profit un regard dans la « boîte noire » individuelle sans regarder en même temps dans la « boîte noire » sociale. Il est même impossible de les distinguer l'une de l'autre, ainsi que le montre l'étude de Burnstein et Vinokur exposée dans le texte, où la valeur commune est fortement corrélée avec l'activité cognitive des individus. En somme, la théorie et les études qu'elle inspire nous permettent de saisir une base parmi d'autres pour évaluer les changements d'attitudes dans les groupes exposés à des arguments persuasifs.



veaux, permet de les ancrer dans une représentation partagée. Comme cela se passe le plus souvent, les gens cherchent ce qui est consonant avec elle, ce qui les rassemble, au moment où ils apprennent ce qui les oppose. « Savoir que les choix des autres sont en désaccord avec les siens propres amène l'individu à reconstruire une ligne de raisonnement qu'il estime avoir pu produire un tel choix. C'est-à-dire, sachant que les autres ont fait un choix différent, l'individu se sent stimulé pour produire des arguments qui pourraient expliquer (donc soutenir) leurs choix » (Burnstein et al., 1973, p. 244).

C'est une admirable description du conflit social et cognitif qui met les esprits en mouvement, provoque l'effervescence des idées et clarifie les alternatives entre lesquelles il va falloir choisir. À ce moment d'ailleurs, selon notre langage, le travail de décision commence franchement, chacun étant appelé à mobiliser ses ressources morales et intellectuelles pour surmonter les divergences.

Provisoirement, nous nous tiendrons à cette description du conflit en question pour souligner que, à côté de l'aspect intellectuel, il a un aspect motivant et énergétique. Ceci ressort d'une étude où les participants doivent, soit défendre, soit combattre leurs choix initiaux. Par des consignes appropriées, les expérimentateurs créent l'impression que les positions sur l'échelle des choix sont assignées au hasard. De sorte qu'il apparaît impossible de reconnaître si une personne définie présente des arguments en faveur de son choix initial ou à l'encontre de celui-ci, donc si elle est de parti pris ou non. Comme il fallait s'y attendre, des déplacements se produisent dans un groupe lorsque les membres défendent leurs choix initiaux. Mais si - et la chose arrive plus souvent qu'on ne croit-on leur demande d'appuyer une position qu'ils ont d'abord rejetée, cela revient pour eux à défendre ce qu'ils jugent indéfendable. Non seulement ils ne sont pas motivés à générer beaucoup d'arguments, en outre ils ne tiennent pas à les exprimer de façon convaincante. De plus, quand on ne communique pas d'informations sur les choix des membres du groupe, la situation se résout par un compromis. On le comprend puisque, en [267] l'occurrence, ils ne savent pas à quelle alternative se vouer, ni quelle ligne de raisonnement suivre pour converger. « Cela veut dire, écrivent les auteurs, qu'en choisissant, la personne soupèse ses connaissances quant aux alternatives proposées (l'importance relative des raisons ou des arguments pour sélectionner l'une ou l'autre, etc.) ; ensuite, s'appuyant sur ce savoir, elle en infère la valeur relative et elle choisit, éventuellement, le terme de l'alternative qui lui

semble le plus désirable, approprié ou correct. De façon analogue, quand un groupe choisit (ou du moins discute) ces alternatives, il en infère par essence la désirabilité, le caractère approprié ou correct relatif, en évaluant éventuellement les arguments qu'il possède » (Burnstein et Vinokur, 1975, p. 423).

Dans ces conditions, on décide de ne pas décider, et on ne se déplace dans aucune direction, ou seulement au minimum.

Un test acide des phénomènes décrits et de leur interprétation est d'ordre quantitatif. Nous le trouvons employé dans une élégante étude (Ebbesen et Bowen, 1974) qui utilise cinq dilemmes que nous connaissons bien, échantillonnés depuis le fort déplacement vers le risque jusqu'au fort déplacement vers la prudence. Pour chaque dilemme, les expérimentateurs ont conçu et rédigé cinq discussions différentes où ils combinent dans des proportions variées les arguments en faveur du risque et ceux qui vont dans le sens de la prudence. Chaque discussion est ensuite testée et enregistrée en retenant dix arguments pertinents. Pour chaque dilemme, une des discussions comporte 9 arguments (90%) en faveur du risque, et 1 argument (10%) en faveur de la prudence. Les autres les combinent dans des proportions variées : 70/30%, 50/50%, 30/70% et 10/90% respectivement pour le risque et pour la prudence. Ces proportions d'arguments s'appliquent aux cinq dilemmes, bien que ceux-ci conduisent à des choix différents dans l'un ou l'autre sens.

Jouant le rôle d'auditeurs passifs, les participants répondent d'abord à chaque question, puis écoutent une discussion sur cette question et répondent de nouveau isolément. Le but de l'expérience, on le voit, est de savoir si la proportion des arguments en faveur d'une des alternatives infléchit le sens et l'ampleur du changement des choix que chacun fait isolément. On observe en effet que, à mesure qu'augmente la [268] proportion des arguments pour les alternatives risquées, le déplacement vers le risque s'amplifie. Il en irait de même, en sens inverse, lorsque les arguments en faveur de la prudence se multiplient. À vrai dire, une correspondance aussi parfaite entre la fréquence des arguments et les choix des individus est tellement exceptionnelle qu'elle a de quoi étonner, rendre sceptique ou même jaloux.

On peut admettre que ce déplacement vers l'extrême soit si graduel et si net en l'absence de toute discussion et de relation qui module la décision des individus

quand ils prennent leur décision ensemble. Mais chacun sait, et le sens commun le veut, que ces relations peuvent conduire aussi bien à un compromis afin d'éviter les conflits. Quand nous nous efforçons de rendre une question moins brûlante, de désamorcer une controverse, de créer une atmosphère plus détendue, il vaut mieux consentir à des concessions pour éviter aux personnes de prendre des positions extrêmes, quel que soit le nombre des arguments qui sera échangé par la suite. À plusieurs reprises, nous avons vu que les groupes tendent à polariser lorsqu'ils veulent se distinguer d'autres groupes et s'opposer à eux. La chose est avérée. Toutefois, en modifiant les rapports pour les rendre moins hostiles, voire plus ouverts - on l'observe en ce moment où les relations entre les Etats-Unis et l'Union soviétique se réchauffent, semblent passer de la guerre froide à une coexistence réellement pacifique - on constaterait un déplacement en direction du compromis.

C'est le phénomène attesté par une étude de Vinokur et Burnstein (1978) conçue sur le même principe que les précédentes. Ils réunissent les participants par groupes de six pour discuter quatre dilemmes standard. Chaque groupe comprend deux factions ou sous-groupes homogènes, dont l'un adopte une position extrême qui diffère notablement de la position adoptée par l'autre groupe et s'y oppose même. Soit elle n'est pas indiquée par quelque symbole visible, soit elle est expliquée avant la discussion et rendue saillante pendant toute l'interaction par la disposition des sièges et l'attribution d'étiquettes nettement visibles. Que se passe-t-il ? L'effet le plus marquant est un compromis et un déplacement vers la tendance moyenne, très clairement indiqués.

Regardons les choses plus en détail. On se rappelle qu'un dilemme [269] neutre est celui pour lequel l'ensemble des arguments recueillis comporte une proportion égale d'arguments en faveur du risque et en faveur de la prudence. Les items à risque sont ceux pour lesquels le stock d'arguments recueillis favorables au risque dépasse nettement ceux qui préconisent la prudence ; c'est évidemment l'inverse pour les items allant dans le sens de la prudence. Que constatons-nous lorsque ces items viennent à être discutés par deux groupes opposés ? Ceux-ci se mettent assurément d'accord sur un compromis, les deux extrêmes se rapprochent. Mais nous notons un autre résultat : pour les items à risque, le groupe proche de l'extrême du risque se déplace moins dans la direction de la prudence que le groupe situé près de l'extrême de la prudence qui, lui, se rapproche beaucoup plus du

risque. L'inverse se produit dans le cas d'un item allant dans le sens de la prudence. Le compromis conclu ou la nouvelle position adoptée est donc modéré dans l'ensemble, mais aussi plus près du pôle dominant pour ce type particulier de dilemme (Burnstein, 1982). Le fait que l'on ait ou non rendue saillante l'opposition entre les groupes n'a pas de répercussion sur les phénomènes observés.

S'il fallait une contre-épreuve, elle nous serait fournie par l'étude de Wetherell et Turner (Turner, 1987). Nos collègues reprennent le schéma des études que nous venons de décrire. Ils le modifient cependant en séparant nettement les positions pour et contre, avec un point neutre au milieu. Ensuite, ils demandent aux participants de discuter sans les inviter à atteindre un consensus. En somme, si les données cognitives sont à peu près les mêmes, le conflit social est accentué, puisque le rapprochement n'est ni exigé, ni facilité. Dans ces conditions, et c'est normal, les participants ne font pas de compromis. Et ce d'autant moins que leur opposition est rendue visible par des symboles. À l'évidence, cette relation module l'usage que l'on fait de ses informations et de ses facultés intellectuelles.

## II

Nous voici donc prêts à envisager le rôle que joue le contenu du message dont on sait fort peu. Et le peu même que l'on en sait ne suffit pas à satisfaire notre curiosité. L'impression qui prédomine est qu'un [270] désaccord qui naît et perdure a un rapport avec le contenu du message, le degré auquel il nous implique. C'est lui qui nous pousse à chercher des informations, enrichir le stock des arguments, en inventer de nouveaux. Somme toute à nourrir la relation avec les autres, puis à finir par gommer les obstacles sur le parcours jusqu'à pouvoir se mettre d'accord sur une position commune, soit de compromis, soit de choix extrême. Il a cette qualité, intéressante au plus haut point, qu'il fixe les contours de la réalité dans laquelle tout le groupe se situe.

On l'observe dans une autre étude de Vinokur et Burnstein (1978). Il n'est pas exagéré de dire que la manière dont les individus se préoccupent d'un problème, s'informent et discutent à son propos, donne une mesure approximative de la connaissance qu'ils en ont et de l'intérêt qu'ils y prennent. Lorsqu'il mobilise leur attention, occupe leurs pensées, les amène à lire livres ou articles et à en parler

entre eux, ils s'y impliquent de plus en plus et savent mieux ce que l'on peut en penser. Leurs connaissances coïncident plus ou moins. De plus, étant impliqués dans l'objet et peut-être engagés envers une position, ils seront motivés à retrouver ces connaissances sous forme d'arguments et de raisons. Par ailleurs, les individus qui pensent rarement à un problème, qui ne s'en informent pas par la lecture et n'en discutent pas entre eux, y seront passablement indifférents et n'en sauront pas grand chose. Leurs connaissances auront peu de chances de coïncider, et leur manque d'implication ne les incitera guère à retrouver ces connaissances fragmentaires ou à défendre une position. Donc, plus un objet est significatif, plus les arguments seront partagés, et moins une discussion de groupe a de chances de déboucher sur un compromis.

Dans leur étude, Vinokur et Bumstein réunissent des participants et les divisent en deux factions exactement comme plus haut. Mais, au lieu de leur proposer de discuter des dilemmes, ils leur soumettent une série de questions. Les unes sont d'ordre social (par exemple : « La peine de mort est-elle justifiée ? ») ; quelques-unes se rapportent aux goûts personnels (par exemple : « Les couleurs chaudes (rouge, orange) vous semblent-elles plus attrayantes que les couleurs froides (bleu, vert) pour la peinture d'une salle de séjour ? ») ; les autres enfin mentionnent des faits assez obscurs (par exemple : « À combien de [271] mètres au-dessous du niveau de la mer se trouve Sodome sur la rive de la mer Morte ? »).

On présume que les participants inclineront d'autant plus à faire des concessions en vue d'un compromis que leur représentation individuelle coïncide déjà avec la représentation sociale existante, que celle-ci est plus globale, donc que le différend qui les sépare est mineur. Bref l'intérêt comme l'enjeu mis en avant par le contenu ont peu de relief dans ce cas. En faisant abstraction du détail, nous observons que, dans ces groupes divisés, le plus fort compromis a lieu sur les faits obscurs, et le plus faible sur les problèmes sociaux, en passant par les questions de goût. En chiffres, la réduction proportionnelle de l'écart est de .81 pour la première classe de questions, de .18 pour la seconde et de .35 pour la troisième. On dispose de peu d'indices, mais toutefois d'un nombre suffisant pour montrer l'entrelacement des facteurs cognitifs et des relations sociales dans les phénomènes qui nous intéressent ici. Sans doute les indices dont nous disposons ne nous surprennent guère. Mais d'appuyer une hypothèse qui en complète d'autres donne à cette étude tout son prix.

Ne nous arrêtons cependant pas à ce qui nous est devenu familier. Au cours de ce travail, nous avons proposé une série d'hypothèses ayant en commun d'expliquer les décisions collectives. Elles ont eu dès le début ce caractère qui situe les phénomènes décrits et prévus, dont celui de polarisation, au niveau du groupe en son entier. Sans doute, plus tard, suivant une pente naturelle dans la psychologie sociale contemporaine, ces mêmes phénomènes ont été ramenés au niveau individuel. En d'autres mots, on a pensé qu'elles signifiaient que les individus, membres du groupe, changent leurs attitudes parce qu'ils se persuadent mutuellement et adoptent ainsi une position plus extrême. De sorte que le changement individuel modifie à son tour la réaction et le consensus au niveau du groupe.

Qui prétendra que nous pouvons distinguer clairement entre les deux niveaux ? Cela nous est d'autant plus difficile que la décision menant au consensus les associe intimement. Puisqu'il n'y a pas de solution abstraite au problème des individus qui doivent prendre part à un accord en tant que membres de leur groupe, nos conjectures doivent [272] partir d'un facteur concret et général. À savoir, du conflit social et cognitif<sup>35</sup> dû aux différences de positions et de connaissances, à l'opposition des points de vue, et qui leur permet le mieux d'exprimer leurs diverses représentations du problème, de la réalité à laquelle ils sont confrontés. Chacun devient ainsi le défenseur ardent de ses jugements et attitudes propres, vis-à-vis des autres, et s'implique presque à son insu. De ce fait, il participe de manière plus intense et se sent plus engagé envers sa position qu'avant. Les arguments que chacun fait valoir dans le débat public contribuent à renforcer l'engagement, mais aussi la conviction que ses jugements, ses attitudes, ont la même valeur pour les autres membres du groupe que pour soi-même.

Mais ce groupe auquel ils participent leur assigne la tâche de trouver la meilleure solution qui convienne à tous. Ceci les incline à donner plus de poids aux arguments qui correspondent aux valeurs partagées et laissent prévoir quelle sera la tendance commune. Donc à donner du poids à ce qui les liait déjà avant le conflit et les liera encore davantage après, à savoir les valeurs dominantes dans le milieu auquel ils appartiennent. Même sans en avoir conscience, ils préparent la ligne de convergence des esprits et des intérêts, le consensus de la majorité et de

---

<sup>35</sup> Quelques études consacrées au conflit social dans d'autres domaines aboutissent à des conclusions analogues (Ames et Murray, 1982 ; Campbell, 1969 ; Doise et Mugny, 1981 ; Mahoney, 1977).

la minorité, malgré tout ce qui les oppose. Une fois la décision prise, puisque chacun y adhère, on se sent fortifié dans sa conviction personnelle, sûr d'avoir jugé sainement et d'avoir opté pour la meilleure solution. De même qu'au cours d'une convention politique, dès l'instant où l'un des candidats devient l'élu, on le regarde avec d'autres yeux et tout le monde se sent changé et converti, de même, au cours d'un travail de décision, une fois qu'une des alternatives a rallié le consensus de tous, chacun se sent lié à elle et par elle aux autres participants, comme par un fondement de leurs relations. En surface, on observe un rapprochement de perspectives, l'élargissement des catégories de pensée et la saillance d'une dimension commune. Mais en profondeur se déroule le mouvement subtil des représentations individuelles [273] qui se transforment en une représentation sociale des membres de ce groupe. Il n'est plus question d'alternatives discutables. À leur place une vision précise, la vision d'ensemble naissant de plusieurs, et que l'on partage comme une norme indiscutable.

Nous reconnaissons ici les effets du travail de décision, qui vont bien au-delà de ceux qu'on lui attribue : traiter des informations, aligner des valeurs, réconcilier attitudes et intérêts divergents. Ce sont des effets de liaison entre personnes, dès que celles-ci commencent à communiquer, délibèrent ensemble et, surtout, s'engagent sur la voie d'un accord. Ensuite elles se sentent tenues par lui comme par un devoir moral ou un serment religieux - même en l'absence de partenaires ou d'adversaires - et ce de manière durable. Pour l'instant, nous en avons un aperçu théorique, appuyé par le réseau de faits prévus qui l'illustrent. Un aperçu certes insuffisant de cette terre inconnue de notre psychologie sociale. Mais confortons-nous à l'idée qu'une explication existe, et qu'elle est assez générale pour saisir une portion significative du réel.

[275]

Dissensions et consensus.  
Une théorie générale des décisions collectives.

## BIBLIOGRAPHIE

[Retour au sommaire](#)

Abelson R.P., Levi A., Decision making and decision theory, in G. Lindzey et E. Aronson (Eds), *Handbook of social Psychology*, New York, Random House, 1985, vol. I, 231-309.

Adams J., *Discourse on Davila, Works*, Boston, t. V1, 185 1.

Alker H.A., Kogan N., Effects of norm-oriented group discussion on individual verbal risk taking and conservatism, *Human Relations*, 1968, 21, 393-405.

Allport F.H., The influence of the group upon association of thought, *Journal of Experimental Psychology*, 1920, 3, 159-182.

\_\_\_\_\_, *Social Psychology*, Boston, Houghton Mifflin, 1924.

Allport F.H., Hartmann D.H., The measurement and motivation of atypical opinion in a certain group, *American Political Science Review*, 1925, 9, 735-760.

Ames G.J., Murray F.B., When two wrongs make a right : promoting cognitive change by social conflict, *Developmental Psychology*, 1982,10, 894-897.

Anderson N.H., Jacobson A., Effects of stimulus inconsistency and discounting instructions in personality impression formation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1965, 2, 531-539.

Anderson N.H., Graesser C.C., An information integration analysis of attitude change in group discussion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1976, 37, 210-222.

Aragon L., *La Semaine sainte*, Paris, Gallimard, 1958.

Arendt H., *Between Past and Future*, New York, Meridian, 1961.

\_\_\_\_\_, *La condition de l'homme moderne*, Paris, Calmann-Levy, 1983.



Arrow K.J., *Social Choice and Individual Values*, New York, J. Wiley & Sons, 1963.

\_\_\_\_\_, *The Limits of Organization*, New York, W. W. Norton & Co, 1974.

Asch S.E., A perspective on social psychology, in S. Koch (Ed.), *Psychology : A Study of a Science*, New York, McGraw Hill, 1959, vol. 3, 363-383.

[276]

Atkinson J.M., Heritage J., *Structures of Social Action : Studies in Conversation Analysis*, Cambridge, Cambridge University Press, 1984.

Austin J.L., *How to do Things with Words*, Oxford, Oxford University Press, 1962.

Bailey F.G., *Humbuggery and Manipulation : The Art of Leadership*, Ithaca, Cornell University Press, 1988.

Barnlund D.C., A comparative study of individual, majority, and group judgment, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1959, 58, 55-60.

Baron P.H., Baron R.S., Roper G., External validity and risky shift : empirical limits and the theoretical implications, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1974, 30, 95-103.

Baron R.S., Dion K.L., Baron P.H., Miller N., Group consensus and cultural values as determinants of risk taking, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 20, 446-455.

Baron R.S., Manson T.C., Baron P. H., Conformity pressure as a determinant of risk-taking : Replication and extension, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973, 28, 406-413.

Baron R.S., Roper G., Baron P.H., Group discussion and the stingy shift, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1974, 30, 538-545.

Bell P.R., Jamieson B.D., Publicity on initial decisions in the risky shift phenomenon, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1970, 6, 329-345.

Bern D.J., Wallach M.A., Kogan N., Group decision-making under risk of aversive consequences, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1965, 1, 453-460.

Bennett E.B., Discussion, decision, commitment and consensus in « group decision », *Human Relations*, 1955, 8, 251-273.

Bergson H., *Les deux sources de la morale et de la religion*, Paris, Presses Universitaires de France, 1976. [Livre disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

Berlin I., *Against the Current*, Oxford, Oxford University Press, 1981.

Billig M., Normative communication in a minimal intergroup situation, - *European Journal of Social Psychology*, 1973, 3, 339-343.

\_\_\_\_\_, *Arguing and Thinking*, Cambridge, Cambridge University Press, 1987.

Bishop G.D., Myers D.G., Information influence in group discussion, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1974, 12, 92-104.

Blake R.R., Shepard H.A., Mouton J. S., *Managing Intergroup Conflict in Industry*, Houston (Texas), Gulf Publishing Co., 1964.

Bogdanoff N.O., Klein R.F., Bock K.W., Nichols C.R., Troyer W.G., Hood T.C., Effect of group relationship and the role of leadership upon lipid mobilization, *Psychosomatic Medicine*, 1964, 26, 710-719.

Brandstätter H., Davis J.H., Stocker-Kreichgauer G., *Group Decision-Making*, London, Academic Press, 1982.

[277]

Bray R.M., Noble A.M., Authoritarianism and decisions of mock juries : Evidence of jury bias and group polarization, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1978, 36, 1424-1430.

Brengelman J.C., Extreme response set, drive level and abnormality in questionnaire rigidity, *Journal of Mental Science*, 1960, 106, 171-186.

Brim O.G., Attitude content-intensity and probability expectations, *American Sociological Review*, 1955, 20, 68-76.

Brown R., *Social Psychology*, New York, Free Press, 1965.

\_\_\_\_\_, Further comment on the risky shift, *American Psychologist*, 1974, 29, 468-470

Burnstein E., An analysis of group decisions involving risk (« The Risky Shift »), *Human relations*, 1969, 22, 381-395.

\_\_\_\_\_, Persuasion as argument processing. In : H. Brandstätter et al., *Group Decision-Making*, London, Academic Press, 1982, 103-124.

Burnstein E., Miller H., Vinokur A., Katz S., Crowley J., Risky shift is eminently rational, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 20, 462-471.

Burnstein E., Vinokur A., Testing two classes of theories about group-induced shifts in individual choice, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1973, 9, 123-137.

\_\_\_\_\_, What a person thinks upon learning he has chosen differently from others : Nice evidence for the persuasive-arguments explanation of choice shifts, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1975, 11, 412-426.

\_\_\_\_\_, Persuasive argumentation and social comparison as determinants of attitude polarization, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1977, 13, 315-335.

Burnstein E., Trope Y., Interpersonal comparison versus persuasive argumentation : A more direct test of alternative explanations for group induced shifts in individual choice, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1973, 9, 236-245.

Caldeira C., Que « Educação Popular » par a Constituinte ?, *Proposta*, 1988, 13, 42-48.

Campbell D.T., Enhancement of contrast as a composite habit, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1956, 53, 350-355.

\_\_\_\_\_, Reforms as experiments, *American Psychologist*, 1969, 24, 409-429.

Cantril H., The intensity of an attitude, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1946, 41, 129-135.

Castore C.H., Group discussion and pre-discussion assessment of preferences in the risky shift, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1972, 8, 161-167.

Castore C.H., Murningham J.K., *Determinants of support for group decision, Organizational behavior and Human Performance*, 1978, 22, 75-92.

[278]

Cattaneo C., Dell'antitesi come metodo di psicologia sociale, *Il Politecnico*, 1864, 20, 262-270.

Cecil E. A., Chertkoff J. M., Cummings L. L., Risk taking in groups as a function of group pressure, *Journal of Social Psychology*, 1970, 81, 273-274.

Charters W.W., Newcomb T.M., Some attitudinal effects of experimentally increased salience of a membership group, in G. E. Swanson, T. M. Newcomb et E. L. Hartley (Eds), *Reading in Social Psychology*, New York, Holt, 1952.

Clark R.D. III, Group induced shift toward risk : A critical appraisal, *Psychological Bulletin*, 1971, 76, 251-270.

Clark R.D., Crockett W.H., Subjects' initial positions, exposure to varying opinions, and the risky shift, *Psychonomic Science*, 1971, 23, 277-279.

Clark R.D., Crockett W.H., Archer R.L., Risk-as-value hypothesis : The relationship between perception of self, others and risky shift, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 20, 425-429.

Clark R.D., Willems E. P., Where is the risky shift ? Dependence on instructions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1969, 13, 215-221.

Coleman J., *Community conflict*, Glencoe (Ill.), The Free Press, 1973.

Collins B.E., Guetzkow H., *A Social Psychology of Group Processes in Decision-making*, New York, John Wiley, 1964.

Crick F., *What Mad Pursuit : A Personal View of Scientific Discovery*, New York, Basic Books, 1988.

Cvetkovich G., Baumgardner S.R., Attitude polarization : The relative influence of discussion group structure and reference group norms, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973, 26, 159-165.

Davis J.H., *Group Performance*, Reading (Mass.), Addison-Wesley, 1969.

\_\_\_\_\_, Social interaction as a combinatorial process in group, in H. Brandstätter et al., *Group Decision-Making*, London, Academic Press, 1982, 27-58.

Davis J.H., Kerr N.L., Atwin R.S., Holt R., Meek D., The decision process of 6 and 12 person mock juries assigned unanimous and two-thirds majority rules, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975, 32, 1-14.

Davis J.H., Restle F., The analysis of problems and a prediction of group problem solving, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1963, 66, 103-116.

Davis J.H., Stasser G., Spitzer C.E., Holt R.W., Changes in group members' decision preferences during discussion : An illustration with mock juries, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1976, 34, 1177-1187.

Davis J.H., Stasson M., Ono K., Zimmerman S., Effects of straw polls on group decision-making : Sequential voting pattern, timing, and local majorities, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1988, 55, 918-926.

Debray R., *Cours de médiologie générale*, Paris, Gallimard, 1991.

[279]

Deconchy J.-P., *Orthodoxie religieuse et Sciences humaines*, suivi de (Religious) Orthodoxy, *Rationality and Scientific Knowledge*, Paris, Mouton, 1980.

Deutsch M., *The Resolution of Conflict*, New Haven, Yale University Press, 1973.

\_\_\_\_\_, *Distributive Justice*, New Haven, Yale University Press, 1985.

Deutsch M., Gerard H.B., A study of normative and informational social influences upon individual judgment, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1955, 51, 629-636.

Dion K.L., Baron R.S., Miller N., Why do groups make riskier decisions than individuals ?, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 5, New York, Academic Press, 1970.

Dion K. L., Miller N., Magnan M. A., Cohesiveness and social responsibility as determinants of group risk taking, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 20, 400-406.

Doise W., Jugement collectif et prise de risque des petits groupes, *Psychologie française*, 1969a, 14, 87-96.

\_\_\_\_\_, Intergroup relations and polarization of individual and collective judgments, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1969b, 12, 136-143.

\_\_\_\_\_, L'importance d'une dimension principale dans les jugements collectifs, *Année psychologique*, 1970, 70, 151-159.

\_\_\_\_\_, An apparent exception to the extremization of collective judgments, *European Journal of Social Psychology*, 1971, 1, 511-518.

\_\_\_\_\_, La structuration cognitive des décisions individuelles et collectives d'adultes et d'enfants, *Revue de psychologie et des sciences de l'éducation*, 1973, 8, 133-146.

\_\_\_\_\_, *Groups and Individuals : Explanations in Social Psychology*, Cambridge, Cambridge University Press, 1978.

\_\_\_\_\_, *Expériences entre groupes*, Paris, Mouton, 1979.

Doise W., Moscovici S., Les décisions en groupe, in S. Moscovici (Ed.), *Psychologie sociale*, Paris, Presses Universitaires de France, 1984.

Doise W., Mugny G., *Le développement social de l'intelligence*, Paris, Inter-éditions, 1981.

Durkheim E., *La division du travail social*, Paris, Presses Universitaires de France, 1978. [Livre disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

\_\_\_\_\_, *Les formes élémentaires de la vie religieuse*, Paris, Presses Universitaires de France, 1979. [Livre disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

Eagly A.H., Involvement as a determinant of response to favorable and unfavorable information, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1967, 7, 1-15.

\_\_\_\_\_, Comprehensibility of persuasive arguments as a determinant of opinion change, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1974, 29, 758-773.

[280]

Eagly A.H., Himmelfarb S., Attitudes and opinions, *Annual Review of Psychology*, 1978, 29, 517-554.

Eagly A.H., Manis M., Evaluation of message and communication as a function of involvement, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1966, 3, 483-485.

Ebbesen E.B., Bowers R.J., Proportion of risky to conservative arguments in a group discussion and choice shift, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1974, 29, 316-327.

Einhorn H.J., Hogarth R.M., Klempner E., Quality of group judgment, *Psychological Bulletin*, 1977, 84, 158-172.

Eiser J.R., Comment on Ward's « Attitude and involvement in the absolute judgment of attitude statements », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 17, 81-83.

Eise J.R., Stroebe W., *Categorization and Social Judgment*, London, Academic Press, 1972.

Ellis H.D., Spencer C.P., Oldfield-Box H., Matched group and the risky shift phenomenon : A defence of the extreme member hypothesis, *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 1969, 8, 333-339.

Faucheux C., Moscovici S., Études sur la créativité des groupes, II : Tâche, structure de communications et réussite, *Bulletin du Centre d'études et de recherches psychotechniques*, 1960, 9, 11-22.

Festinger L., Informal social communication, *Psychological Review*, 1950, 57, 271-282.

\_\_\_\_\_, A theory of social comparison processes, *Human Relations*, 1954, 7, 117-140.

Fiske S.T., Taylor S.E., *Social Cognition*, Reading (Mass.), Addison-Wesley, 1984.

Flowers M.L., A laboratory test of some implications of Janis's groupthink hypothesis, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1977, 35, 888-896.

Forgas J.P., Polarization and moderation of person perception judgments as a function of group interaction style, *European Journal of Social Psychology*, 1977, 7, 175-187.

\_\_\_\_\_, Responsibility attribution by groups and individuals : The effects of the interaction episode, *European Journal of Social Psychology*, 1981, 11, 87-99.

Fraser C., Gouge C., Billig M., Risky shifts, cautious shifts and group polarization, *European Journal of Social Psychology*, 1971, 1, 7-30.

Freedman J. L., Fraser S.C., Compliance without pressure : the foot-in-the-door technique, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1966, 4, 195-202.

French J.R.P. Jr, The disruption and cohesion of groups, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1941, 36, 361-376.

[281]

Freud S., *Essais de psychanalyse*, Paris, Payot, 1981. [Livre disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

Gaskell G. D., Thomas E. A. C., Farr R. M., Effects of pretesting on measures of individual risk preferences, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973, 25, 192-198.

Gerard H. B., Disagreement with others, their credibility, and experienced stress, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1961, 62, 559-564.

Goethals G. R., Zanna M. P., The role of social comparison in choice shifts, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, 37, 1469-1476.

Goffman E., *Interaction Ritual*, New York, Anchor, 1967.

\_\_\_\_\_, The interaction order, *American Sociological Review*, 1983, 48, 1-17.

Gouge C., Fraser C., A further demonstration of group polarization, *European Journal of Social Psychology*, 1972, 2, 95-97.

Gramsci A., *Note sul Machiavelli*, Milano, Einaudi, 1953.

Grice P.H., Logic and conversation, in P. Cole et J.L. Morgan (Eds), *Speech Acts*, vol. 3, New York, Academic Press, 1975.

\_\_\_\_\_, Meaning revisited, in N. V. Smith (Ed.), *Mutual Knowledge*, London, Academic Press, 1982, 223-246.

Guetzkow H., Gyr J., An analysis of conflict in decision-making groups, *Human Relations*, 1954, 4, 367-382.

Guyot Y., Espace pédagogique et relations professeurs-étudiants, *Revue internationale de psychologie appliquée*, 1970, 19, 161-171.

Habermas J., *Morale et communication*, Paris, Cerf, 1986.

Hagstrom W.O., *The Scientific Community*, New York, Basic Books, 1965.

Hall J., Watson W.H., The effects of a normative intervention on group decision-making performance, *Human Relations*, 1970, 23, 299-317.

Hayek F. von, *Scientisme et sciences sociales*, Paris, Plon, 1986.

Hegel G.W.F., *La Raison dans l'histoire*, Paris, Plon, 1965.

Heider F., *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, J. Wiley & Sons, 1958.

Hermann M.G., Kogan N., Negotiation in leader and delegate groups, *Journal of Conflict Resolution*, 1968, 12, 332-344.

Hewstone M., Jaspars J., Explanations for racial discrimination : The effect of group discussion on intergroup attributions, *European Journal of Social Psychology*, 1982, 12, 1-16.

Hirschman A.O., *Shifting Involvements*, Princeton, Princeton University Press, 1981.

Horne W.C., Long G., Effects of group discussion on universalistic-particularistic orientation, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1972, 8, 236-246.

Hovland C.L. Sherif M., Judgmental phenomena and scales of attitude measurement : Item displacement in Thurstone scales, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1952, 47, 822-832.

[282]

Hoyt G.C., Stoner J.A.F., Leadership and group decisions involving risk, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1968, 4, 275-284.

James H., *Du roman considéré comme un des beaux-arts*, Paris, Bourgois, 1987.

Jamieson B.D., The « risky shift » phenomenon with a heterogeneous sample, *Psychological Reports*, 1968, 23, 203-206.

Janis I.L., *Victims of Groupthink*, Boston, Houghton-Mifflin, 1972.

Jesuino J.C., Influence of leadership processes on group polarization, *European Journal of Social Psychology*, 1986, 16, 413-423.

Jones E.E., Gerard H.B., *Foundations of Social Psychology*, New York, Wiley, 1967.

Kalven H., Zeisel H., *The American Jury*, Boston, Little, Brown & Co, 1966.

Kaplan M.F., Discussion polarization effects in a modified jury decision paradigm : Informational Influences, *Sociometry*, 1977, 40, 262-271.

Kaplan M.F., Miller C.E., Judgments and group discussion : Effect of presentation and memory factors on polarization, *Sociometry*, 1977, 40, 337-343.

Kaplan M.F., Miller C.E., Group discussion and judgment, in P.B. Paulus (Ed.), *Basic Group Processes*, New York, Springer, 1985, 65-94.

Kelley H.H., Thibaut J.W., Experimental studies of group problem solving and process, in G. Lindzey (Ed.), *Handbook of Social Psychology*, vol. 2, Cambridge (Mass.), Addison-Wesley, 1954, 735-785.

\_\_\_\_\_, Group problem solving, in G. Lindzey et E. Aronson (Eds), *Handbook of Social Psychology*, vol. 4, Reading (Mass.), Addison-Wesley, 1969, 1-101.

Kelly J.R., McGrath J. E., Effects of time limits and task types on task performance and interaction of four-person groups, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985, 49, 395-407.

Kerr N.L., Mac Coun R.J., The effects of jury size and polling method on the process and product of jury deliberation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985, 48, 349-363.

Keynes J.M., *The General Theory of Employment, Interest and Money*, San Diego, Harcourt Brace Jovanovich, 1964.



Kiesler C.A., Group pressure and conformity, in J. Mills (Ed.), *Experimental Social Psychology*, New York, Macmillan, 1969.

Kiesler S., *Flock by wire. Group Effects of New Communication Technology*, Heidelberg, Conference on new media (mimeo), 1987.

Knorr-Cetina K.D., *The Manufacture of Knowledge*, Oxford, Pergamon Press, 1981.

Kogan N., Wallach M.A., The risky-shift phenomenon in small decision-making groups : A test of the information-exchange hypothesis, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1967a, 3, 75-84.

\_\_\_\_\_, Effects of physical separation of group members upon group risk taking, *Human Relations*, 1967b, 20, 41-48.

[283]

Kuhn T.S., *The Essential Tension*, Chicago, The University of Chicago Press, 1977.

Lamm H., Trommsdorff G., Burger C., Fücksle T., Group influences on success expectancies regarding influence attempts, *Human Relations*, 1980, 33, 673-685.

Lamm H., Trommsdorff G., Rost-Schaude E., Group-induced extremization : A review of the evidence and a minority-induced change explanation, *Psychological Reports*, 1973, 33, 471-484.

Latane B., Darley J. M., Group inhibition of bystander intervention in emergencies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1968, 10, 215-221.

\_\_\_\_\_, *The Unresponsive Bystander. Why doesn't he help ?*, New York, Appleton Century Crofts, 1970.

Laughlin P.R., Early P.C., Social combination models, persuasive arguments theory, social comparison theory, and choice shifts, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1982, 42, 273-280.

Le Bon G., *La psychologie des foules*, Paris, Presses Universitaires de France, 1963. [Livre disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#), JMT.]

Lécuyer R., *Rapports entre l'homme et l'espace*, Paris, Laboratoire de Psychologie, thèse de doctorat, 1974.

Lehrer K., Wagner C., *Rational Consensus in Science and Society*, Dordrecht, Reidel, 1982.

Lemaine G., Dissimilation and differential assimilation in social influence, *European Journal of Social Psychology*, 1975, 5, 93-120.

Lemon N.F., A model of the extremity, confidence and salience of opinion, *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 1968, 7, 106-114.

Lévi-Strauss C., *Le regard éloigné*, Paris, Plon, 1983.

Lévy-Bruhl L., *Carnets*, Paris, Vibert, 1952. [Livre disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#), JMT.]

Lewin K., Some social psychological differences between the United States and Germany, *Character and Personality*, 1936, 4, 265-293.

\_\_\_\_\_, Forces behind food habits and methods of change, *Bulletin of National Research Council*, 1943, 108, 35-65.

\_\_\_\_\_, Group decision and social change, in E. Swanson, T.M. Newcomb et E.L. Hartley (Eds), *Readings in Social Psychology*, New York, Holt, 1947, 197-211.

Lewin K., Lippitt R., White R., Patterns of aggressive behavior in experimentally created « social climates », *Journal of Social Psychology*, 1938, 10, 271-299.

Lippitt R., White R., Leader behavior and member reaction in three « social climates », in D. Cartwright et A. Zander (Eds), *Group Dynamics*, New York, Harper et Row, 1960.

Lorge I., Solomon H., Two models of group behavior in the solution of Eureka-type problems, *Psychometrika*, 1955, 20, 139-148.

[284]

McCauley C.R., Extremity shifts, risk shifts and attitude shifts after group discussion, *European Journal of Social Psychology*, 1972, 2, 417-436.

McCurdy H.G., Lambert W.E., The efficiency of small human groups in the solutions of problems requiring genuine cooperation, *Journal of Personality*, 1952, 20, 478-494.

Machiavel N., *Discours sur la première décade de Tite-Live*, Paris, Flammarion, 1985. [Livre disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

Mackie D., Social identification effects in group polarization, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986, 50, 720-728.

Mackie D., Cooper J., Attitude polarization : Effects of group membership, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, 46, 575-585.

McLahlan A., The effects of two forms of decision reappraisal on the perception of pertinent arguments, *British Journal of Social Psychology*, 1986, 25, 129-138.

Madaras G.R., Bern D.J., Risk and conservatism in group decision-making, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1968, 4, 350-366.

Mahoney M.J., Kazdin A.E., Kenigsberg M., Getting published, *Cognitive Therapy and Research*, 1978, 2, 69-70.

Maier N.R.F., Solem A.R., The contribution of a discussion leader, *Human Relations*, 1952, 5, 277-288.

Main E. C., Walker T. G., Choice shifts and extreme behavior : Judicial review of the federal court, *Journal of Social Psychology*, 1973, 91, 215-221.

Manis M., Gleason T.C., Dawes R.M., The evaluation of complex social stimuli, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1966, 3, 404-419.

Marquart D.I., Group problem solving, *Journal of Social Psychology*, 1955, 41, 103-113.

Marquis D.G., Individual responsibility and group decisions involving risk, *Industrial Management Review*, 1962, 3, 8-23.

Maupassant G. de, *Sur l'eau*, Paris, Ed. Encre, 1979.

Mead G.H., *Selected Writings*, Chicago, The University of Chicago Press, 1964.

Meindl J.R., Lerner M.J., Exacerbation of extreme responses to an outgroup, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984, 47, 71-84.

Miller N.E., Involvement and dogmatism as inhibitors of attitude change, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1965, 1, 121-132.

Moede W., *Experimentelle Massenpsychologie*, Leipzig, Hirzel, 1920.

Moscovici S., Communication processes and the properties of language, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 3, New York, Academic Press, 1967, 225-270.

\_\_\_\_\_, *Social Influence and Social Change*, London, Academic Press, 1976.

\_\_\_\_\_, *Psychologie des minorités actives*, Paris, Presses Universitaires de France, 1979. [Livre disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

[285]

Moscovici S., *L'âge des foules*, Paris, Fayard, 1981. [Livre disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

\_\_\_\_\_, *The Age of the Crowd*, Cambridge, Cambridge University Press, 1985.

\_\_\_\_\_, The Dreyfus Affair, Proust and social psychology, *Social Research*, 1986, 53, 23-56.

\_\_\_\_\_, *The Discovery of Group Polarization*, New York, New School for Social Research (mimeo), 1987.

\_\_\_\_\_, *La machine à faire des dieux*, Paris, Fayard, 1988.

Moscovici S., Doise W., Decision making in groups, in C. Nemeth (Ed.), *Social Psychology : Classic and Contemporary Integrations*, Chicago, Rand McNally, 1974.

Moscovici S., Doise W., Dulong R., Studies in group decision, II : Differences of position, differences of opinion and group polarization, *European Journal of Social Psychology*, 1972, 2, 385-399.

Moscovici S., Faucheux C., Social influence conformity bias and the study of active minorities, in L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 6, New York, Academic Press, 1972, 149-202.

Moscovici S., Lage E., Studies in social influence, III : Majority versus minority influence in a group, *European Journal of Social Psychology*, 1976, 6, 149-174.

Moscovici S., Lage E., Studies in social influence, IV : Minority influence in a context of original judgments, *European Journal of Social Psychology*, 1978, 8, 349-365.

Moscovici S., Lécuyer R., Studies in group decision, I : Social space, patterns of communication and group consensus, *European Journal of Social Psychology*, 1972, 2, 221-244.

Moscovici S., Nève P., Studies on polarization of judgments, III : Majorities, minorities and social judgments, *European Journal of Social Psychology*, 3, 1973, 479-484.

Moscovici S., Zavalloni M., The group as a polarizer of attitudes, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1969, 12, 125-135.

Moscovici S., Zavalloni M., Louis-Guérin C., Studies on polarization of judgments, I : Group effects on person perception, *European Journal of Social Psychology*, 2, 1972, 87-91.

Moscovici S., Zavalloni M., Weinberger M., Studies on polarization of judgments, II : Person perception, ego involvement and group interaction, *European Journal of Social Psychology*, 1972, 2, 92-94.

Myers D.G., Discussion-induced attitude polarization, *Human Relations*, 1975, 28, 699-714.

\_\_\_\_\_, Polarizing effects of social comparison, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1978, 14, 554-568.

\_\_\_\_\_, Polarizing effects of social interaction, in H. Brandstätter et al., *Group Decision Making*, London, Academic Press, 1982, 125-161.

[286]

Myers D.G., Arenson S.J., Enhancement of dominant risk tendencies in group discussion, *Psychological Reports*, 1972, 30, 615-620.

Myers D.G., Bach P.J., Schreiber B.S., Normative and informational effects of group interaction, *Sociometry*, 1974, 37, 275-286.

Myers D.G., Bishop G.D., Discussion effects on racial attitudes, *Science*, 1970, 169, 779-789.

Myers D.G., Bishop G.D., Enhancement of dominant attitudes in group discussion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 20, 386-391.

Myers D.G., Kaplan M.F., Group-induced polarization in simulated juries, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1976, 2, 63-66.

Myers D.G., Lamm H., The Group polarization phenomenon, *Psychological Bulletin*, 1976, 83, 602-627.

Myers D.G., Murdoch P., Is risky shift due to disproportionate influence by extreme group members ?, *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 1972, 11, 109-114.

Myers D.G., Schreiber B.J., Viel D.J., Effects of discussion on opinion concerning illegal behavior, *The Journal of Social Psychology*, 1974, 92, 77-84.

Myers D.G., Wong D.W., Murdoch P., Discussion arguments, information about others' responses, and risky shift, *Psychonomic Science*, 1971, 24, 81-83.

Nelkin D., *Controversy : politics of technical decisions*, Beverly Hills, Sage, 1979.

Nemeth C.J., Interactions between jurors as a function of majority vs. unanimity decision rules, *Journal of Applied Social Psychology*, 1977, 7, 38-56.

\_\_\_\_\_, Processus de groupe et jurys : Les Etats-Unis et la France, in S. Moscovici (Ed.), *Psychologie sociale*, Paris, Presses Universitaires de France, 1984, 229-251.

\_\_\_\_\_, Dissent, group process and creativity : The contribution of minority influence, in E. Lawler (Ed.), *Advances in Group Processes*, 2, Greenwich, cj, JAI Press, 1985, 57-75.

\_\_\_\_\_, Differential contributions of majority and minority influence, *Psychological Review*, 1986, 93, 23-32.

Nemeth C.J., Kwan J.L., Originality of word associations as a function of majority vs. minority influence, *Social Psychology Quarterly*, 1985, 48, 277-282.

Nève P., Gautier J.M., Phénomènes de polarisation des décisions de groupe : étude expérimentale des effets de l'implication, *Bulletin de psychologie*, 1978, 31, 361-370.

Nève P., Moscovici S., Implication et décision en groupe, *Bulletin de psychologie*, 1982, 35, 317-323.

Ng S.H., Equity and social categorization effects on intergroup allocation of rewards, *British Journal of Social Psychology*, 1984, 23, 165-172.

Ng S.H., Cram F., *Fairness and Biases in Intergroup Relations : A Study on Reward Allocation and Intergroup Differentiation*, Dunedin, University of Otago, Psychology Department, 1987.

O'Donovan P., Rating extremity : Pathology or meaningfulness ?, *Psychological Review*, 1965, 72, 358-372.

Paicheler G., Norms and attitude change, I : Polarization and styles of behavior, *European Journal of Psychology*, 1976, 6, 405-427.

\_\_\_\_\_, Norms and attitude change, II : The phenomenon of bipolarization, *European Journal of Social Psychology*, 1977, 7, 5-14.

\_\_\_\_\_, Argumentation, négociation et polarisation, *Bulletin de psychologie*, 1978, 31, 923-931.

\_\_\_\_\_, Polarization of attitudes in homogeneous and heterogeneous groups, *European Journal of Social Psychology*, 1979, 9, 85-96.

Paicheler G., Bouchet J., Attitude polarization, familiarization and group process, *European Journal of Social Psychology*, 1973, 3, 83-90.

Paicheler G., Flath E., *Changements d'attitude, influence minoritaire et courants sociaux*, Paris, EHESS, Laboratoire de Psychologie sociale (mimeo), 1986.

Pallak M. S., Cook D. A., Sullivan J. J., Commitment and energy conservation, *Applied Social Psychology Annual*, 1980, 1, 235-253.

Pallak M.S., Mueller M., Dollar K., Pallak J., Effect of commitment on responsiveness to an extreme consonant communication, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1972, 23, 429-436.

Park R.E., Burgess E.W., *Introduction to the Science of Society*, Chicago, Chicago University Press, 1921.

Parsons T., *The Social System*, Glencoe (Ill.), The Free Press, 1952.

Petruccio L., Bass B.M., *Leadership and Interpersonal Behavior*, New York, Holt, 1961.

Preston M., Heinz R., Effects of participatory vs supervisory leadership on group judgment, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1949, 44, 345-355.

Pruitt D.G., Choice shifts in group discussion : An introductory review, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1971, 20, 339-360.

Pruitt D.G., Teger A.I., *Is there a shift toward risk in group conditions ? If so, is it a group phenomenon ? If so, what causes it ?*, Washington, DC, Paper presented at American Psychological Association Convention (mimeo), 1967.

Putnam H., *Mind, Language and Reality, Philosophical Papers*, t. 2, Cambridge, Cambridge University Press, 1979.

\_\_\_\_\_, *Reason, Truth and History*, Cambridge, Cambridge University Press, 1981.

Rabbie J.M., The effects of intergroup competition and cooperation on [288] intragroup and intergroup relationships, in V. J. Derlaga et J. Grzelak (Eds), *Cooperation and Helping Behavior*, London, Academic Press, 1982, 123-149,

Rabbie J. M., Visser L., Bargaining strength and group polarization in intergroup negotiations, *European Journal of Social Psychology*, 1972, 2, 401-416.

Rabbie J. M., Schot J. C., Visser L., Social identity : a conceptual and empirical critique, from the perspective of a behavioral interaction model, *European Journal of Social Psychology*, 1989, 19, 171-202.

Rabow J., Fowler F., Bradford L., Hofeller M., Shibuya Y., The role of social norms and leadership in risk-taking, *Sociometry*, 1966, 29, 16-27.

Rawls J., *A Theory of Justice*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press, 1971.

Rettig S., Turoff S. J., Exposure to group discussion and predicted ethical risk taking, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1967, 7, 177-180.

Rosanvallon P., Faire la politique, *Autrement*, mai 1991.

Sanders G.S., Baron R.S., Is social comparison irrelevant for producing choice shifts ?, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1977, 13, 303-314.

Saussure F. de, *Cours de linguistique générale*, Paris, Payot, 1972.

Schachter S., Deviation, rejection and communication, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1951, 46, 190-207.

Scheidel T.M., Divergent and convergent thinking in group decisionmaking, in R. Y. Hirokawa et M. S. Poole (Eds), *Communication and Group Decision-making*, Beverly Hills, Sage, 1985, 113-132.

Semin G.R., Two studies on polarization, *European Journal of Social Psychology*, 1975, 5, 121-131.

Semin G.R., Glendon J.A., Polarization and the established group, *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 1973, 12, 113-121.

Shapiro D., Crider A., Psychophysiological approaches in social psychology, in G. Lindzey et E. Aronson (Eds), *Handbook of Social Psychology*, vol. 3, Reading (Mass.), Addison-Wesley, 1969, 1-49.

Shaw M.E., A comparison of individuals and small groups in the rational solution of complex problems, *American Journal of Psychology*, 1932, 44, 491-504.

Sherif C.W., Kelly M., Rodgers H.L., Sarup G., Tittler B.I., Personal involvement, social judgment and action, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1973, 27, 311-328.

Sherif C.W., Sherif M., *Attitude, Ego-Involvement and Change*, New York, John Wiley, 1967.

Sherif C.W., Sherif M., Nebergall R.E., *Attitude and Attitude Change : The Social Judgment-involvement Approach*, Philadelphia, Saunders, 1965.

Sherif M., *The Psychology of Social Norms*, New York, Harper & Row, 1936.

[289]

Sherif M., *In Common Predicament*, New York, Houghton, Mifflin, 1966.

Sherif M., Hovland C.I., *Social Judgment*, New Haven, Yale University Press, 1961.

Sieber J.E., Lanzetta J.T., Conflict and conceptual structures as determinants of decision-making behavior, *Journal of Personality*, 1964, 33, 622-641.

Siegel S., Zajonc R.B., Group risk-taking in professional decisions, *Sociometry*, 1967, 30, 339-349.

Simmel G., Comment les formes sociales se maintiennent, *Année sociologique*, 1896, 1, 71-109.

Simon H., *Models of man*, New York, John Wiley & Sons, 1957.

Singleton R., Another look at the conformity explanation of group-induced shifts in choice, *Human Relations*, 1979, 32, 37-56.

Skinner M., Stephenson G.M., The effects of intergroup comparison on the polarization of opinions, *Current Psychological Research*, 1981, 1, 49-59.

Smith C.E., A study of the automatic excitation resulting from the interaction of individual opinion and group opinion, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1936, 31, 138-164.

Soueif M.L., Extreme response sets as a measure of intolerance of ambiguity, *British Journal of Psychology*, 1958, 49, 329-333.

Stasser G., Davis J.H., Opinion change during group discussion, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1977, 3, 252-256.

\_\_\_\_\_, Group decision-making and social influence : A social interaction sequence model, *Psychological Review*, 1981, 88, 523-551.



Steiner I.D., *Group Process and Productivity*, New York, Academic Press, 1972.

Stephenson G.M., Brotherton C.J., Social progression and polarization : A study of discussion and negotiation in groups of mining supervisors, *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 1975, 14, 241-252.

Stoner J.A.F., *A Comparison of Individual and Group Decisions involving Risk*, Mass. Institute of Technology, School of Industrial Management, unpublished M. Sc. thesis, 1961.

\_\_\_\_\_, Risky and cautious shifts in group decisions : The influence of widely held values, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1968, 4, 442-459.

Strodtbeck F.L., James R.M., Hawkins C., Social status in jury deliberations, *American Sociological Review*, 1957, 22, 713-719.

Stroebe W., Fraser C., The relationship between riskiness and confidence in choice dilemma decisions, *European Journal of Social Psychology*, 1971, 1, 519-526.

Tajfel H., *Human Groups and Social Categories*, Cambridge, Cambridge University Press, 1981.

\_\_\_\_\_, *Social Identity and Intergroup Relations*, Cambridge, Cambridge University Press, 1982.

[290]

Tajfel H., Wilkes A.L., Saliency of attributes and commitment to extreme judgments in the perception of people, *British Journal of Social and Clinical Psychology*, 1964, 3, 40-49.

Tarde G., *Les transformations du pouvoir*, Paris, Alcan, 1895.

\_\_\_\_\_, *L'opinion et la foule*, Paris, Alcan, 1910. [Livre disponible dans [Les Classiques des sciences sociales](#). JMT.]

Taylor D.W., Berry P.C., Block C.H., Does group participation when using brainstorming facilitate or inhibit creative thinking ?, *Administrative Science Quarterly*, 1958, 3, 23-47.

Teger A.I., Pruitt D.G., Components of group risk taking, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1967, 3, 189-205.

Thibaut J.W., Kelley H.H., *The Social Psychology of Groups*, New York, J. Wiley, 1967.

Thurstone L.C., Chave E.J., *The Measurement of Attitude*, Chicago, University of Chicago Press, 1929.

Tocqueville A. de, *De la démocratie en Amérique*, Paris, Gallimard, 1961. [[Tome I](#) et [tome II](#) disponibles dans Les Classiques des sciences sociales. JMT.]

Torrance E.P., The behavior of small groups under stress conditions of survival, *American Sociological Review*, 1954, 19, 751-755.

Touraine A., *La voix et le regard*, Paris, Seuil, 1978.

Trommsdorff G., Group influences on judgments concerning the future, in M. Irle (Ed.), *Studies in Decision-making*, Berlin, De Gruyter, 1982, 145-165.

Tugendhat E., *Morality and Communication*, Princeton University, Christian Gauss Lectures, unpublished ms., 1981.

Turner J.C., Social comparison and social identity : Some prospects for inter-group behaviour, *European Journal of Social Psychology*, 1975, 5, 5-34.

\_\_\_\_\_, *Rediscovering the Social Group*, Oxford, Basil Blackwell, 1987.

Upmeyer A., Layer H., Accentuation and attitude in social judgment, *European Journal of Social Psychology*, 1974, 469-488.

Van Knippenberg A., Wilke H., Social categorization and attitude change, *European Journal of Social Psychology*, 1988, 18, 395-406.

Vidmar N., Group composition and the risky shift, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1970, 6, 153-166.

\_\_\_\_\_, Effects of group discussion on category with judgments, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1974, 29, 187-195.

Vidmar N., Burdeny T.C., *Interaction Effects of Group Size and Relative Risk Position with Item Type in the « Group Shift » Effect*, London, Ontario, University of Western Ontario, Res. Bull. Nr. 128, Dept of Psychology, 1969.

Vinokur A., Distribution of initial risk levels and group decisions involving risk, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1969, 13, 207-214.

\_\_\_\_\_, Review and theoretical analysis of group processes upon individual and group decisions involving risk, *Psychological Bulletin*, 1971, 76, 231-250.

[291]

Vinokur A., Burnstein E., Effects of partially shared persuasive arguments on group-induced shifts, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1974, 29, 305-315.

Vinokur A., Burnstein E., Depolarization of attitudes in groups, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1978, 36, 872-885.

Vinokur A., Burnstein E., Sechrest L., Wortman P.M., Group decision-making by experts : Field study of panels evaluating medical technologies, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1985, 49, 70-84.

Visser L., *De Invloed van de Achterban op Coöperatieve en Competitieve Intergroeps Onderhandelingen*, Utrecht, Institute of Social Psychology, unpublished research report, 1975.

Vroom V.H., Yetton P.W., *Leadership and Decision-making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1973.

Walker T.G., Main E.C., Choice shifts in political decision-making : Federal judges and civil liberties cases, *Journal of Applied Social Psychology*, 1973, 3, 39-48.

Wallach M.A., Kogan N., The roles of information, discussion and consensus in group risk taking, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1965, 1, 1-19.

Wallach M.A., Kogan N., Bern D.J., Group influence on individual risk taking, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1962, 65, 75-86.

Wallach M.A., Kogan N., Bern D.J., Diffusion of responsibility and level of risk taking in groups, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1964, 68, 263-274.

Wallach M.A., Kogan N., Burt R., Can group members recognize the effects of group discussion upon risk taking ?, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1965, 1, 379-395.

Wallach M.A., Mabli J., Information versus conformity in the effects of group discussion on risk taking, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1970, 14, 149-156.

Weber M., *Economie et société*, Paris, Plon, 1971.

Wehman P., Goldstein M. A., Williams J. R., Effects of different leadership styles on individual risk-taking in groups, *Human Relations*, 1977, 30, 249-259.

Wetherell M., Social identity and group polarization, in J. C. Turner (Ed.), *Rediscovering the Social Group*, Oxford, Basil Blackwell, 1987, 142-170.

Willems E.P., Clark R.D. III, Dependency of risky shift on instructions : A replication, *Psychological Reports*, 1969, 25, 811-814.

Willems E.P., Clark R.D. III, Shift toward risk and heterogeneity of groups, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1971, 7, 304-312.

Windisch U., *K.O. verbal : La communication conflictuelle*, Genève, L'Age d'Homme, 1987.

[292]

Witte E.H., *Das Verhalten in Gruppensituationen*, Göttingen, Hogrefe Verlag, 1979.

Zajonc R.B., The process of cognitive tuning in communication, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1960, 61, 159-167.

Zajonc R.B., Wolosin R.B., Wolosin M.A., Loh W.D., Social facilitation and imitation in group risk-taking, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1970, 6, 26-46.

Zaleska M., *Comparaison des décisions individuelles et collectives dans des situations de choix avec risque*, Paris, thèse de doctorat, 1972.

\_\_\_\_\_, *Polarization of Group Choices*, Paris, International Congress of Psychology (mimeo), 1976.

\_\_\_\_\_, Climat de relations interpersonnelles et polarisation des attitudes, *Psychologie française*, 1980, 25, 183-193.

\_\_\_\_\_, The stability of extreme and moderate responses in different situations, in H. Brandstätter et al., *Group Decision-Making*, London, Academic Press, 1982, 163-184.

Zaleska M., Chalot C., Réponses exprimées et inexprimées en fonction de l'extrémisme de l'attitude, du degré d'implication et de l'information, *Bulletin de psychologie*, 1969, 23, 295-304.

Zander A., Medow H., Individual and group levels of aspiration, *Human Relations*, 1963, 16, 89-105.

Zax M., Gardiner D.H., Lowy D.G., Extreme response tendency as a function of emotional adjustment, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1964, 69, 654-657.

Ziller R.C., Four techniques of group decision-making under uncertainty, *Journal of Applied Psychology*, 1957, 41, 384-388.

Zuber J., *Extremisierungsphänomene in Gruppen*, Berne, Lang, 1988.

**Fin du texte**