



Comment améliorer la qualité de la discussion ?

La discussion améliore généralement la qualité des décisions, du fait de la possibilité qu'elle provoque de mesurer les arguments et de mettre en évidence les possibles erreurs. Lorsqu'elle s'accompagne d'une répartition du pouvoir de décision, elle évite en outre la tentation de l'arbitraire. Autrement dit, un droit de veto offert à chacun (prise de décision par consensus) limite potentiellement les risques d'erreur. Mais l'unanimité peut souffrir de deux carences :

- elle est dite **médiocre** si elle n'est pas issue d'un véritable débat contradictoire ;
 - Proposition : s'assurer que tous les participants ne soient pas liés par des relations hiérarchiques ;
 - Proposition : l' **avocat du diable**
- Pour éviter au groupe de tomber dans les routines de raisonnement, lui impose d'explorer toutes les pistes et d'évaluer les risques de chacune d'elles. Il y a plusieurs façons d'appliquer ce principe :
- demander à ce qu'un membre d'un groupe joue ce rôle ;
 - adopter systématiquement une attitude interrogative ;
 - diviser le groupe en sous-groupes pour donner plus de chance aux contradictions et aux positions minoritaires de s'exprimer ;
 - dans les processus de décision publique, ouvrir le débat à des individus ou des organisations aux points de vue différents et sans lien hiérarchique avec les décideurs (associations, etc.)
- elle est dite **apparente** si certains se taisent alors que les autres donnent un accord explicite. Le principe « qui ne dit mot consent » cache souvent un problème de communication silencieuse et de fausse unanimité. Dans ce cas, l'accord obtenu par ce consensus apparent ne reflète parfois que l'avis d'une minorité.

Propositions :

- une fois que l'accord est en vue, organiser un tour de table pour s'assurer que les silencieux puissent s'exprimer et notamment exprimer leurs réserves ;
- organiser un vote ;
- favoriser le fonctionnement en petits groupes ;
- après un accord, se donner un délai de réflexion d'au moins une journée, ou organiser une « délibération de la seconde chance » avec pour but explicite de permettre aux oppositions et aux réserves de se manifester.

Effets pervers dans la délibération

Effets mis en évidence de façon expérimentale par des psycho-sociologues.

Effet de polarisation

Ceux qui ont des positions nuancées ont tendance à se rapprocher de ceux qui ont des positions proches mais plus radicales ou exprimées avec plus de force.

Biais de confirmation

Chacun a tendance à retenir les informations et les arguments qui confirment sa propre opinion.

Paradigme de Asch

Les personnes en position très minoritaire ont tendance à se rallier à la position de la majorité, ou à taire leur désaccord, de façon à ne pas se singulariser.

Illusion de l'unanimité

Le silence de certains est considéré comme un acquiescement par les autres qui, se sentant majoritaires, ont tendance à exprimer plus nettement encore leur position.

Communication silencieuse

Beaucoup de choses ne sont pas dites et chacun cherche à supputer ce que pense l'autre. Quand ces supputations sont fausses, cela crée des malentendus : on croit être d'accord ou en désaccord alors que ce n'est pas le cas, on pense parler à tort de la même chose ou au contraire ne pas se comprendre...

Ambiguïtés de langage

Des malentendus dérivent de compréhensions différentes des mêmes mots ; attention aux formulations abrégées ou aux listes à puces, par exemple dans les présentations Power Point.

Pensée de groupe

On privilégie l'harmonie et la cohésion aux dépens des désaccords et des conflits internes : ceux qui ont des doutes préfèrent les taire plutôt que de paraître inamicaux. Ce phénomène est souvent renforcé par une réflexion en vase clos, un sentiment de supériorité du groupe, un certain conformisme.

Pression hiérarchique

Quand des relations hiérarchiques s'exercent entre les membres, le désir de ne pas déplaire à ses supérieurs influence sensiblement le positionnement de certains participants.

Fonctionnement bureaucratique

Dans nombre d'organisations, une personne ayant un doute sur telle décision le signalera à sa hiérarchie, mais sans insister, l'insistance ne faisant pas partie des règles habituelles dans le fonctionnement des organisations. L'information pourra ainsi ne pas avoir été reçue ou comprise à sa juste mesure.

Un effet « mécanique » : le nombre

Il peut accroître certains effets (paradigme de Asch, illusion de l'unanimité...) : il est plus difficile d'exprimer une contradiction devant un grand groupe que devant quelques personnes, le grand nombre tendant à gommer les positions minoritaires en rendant plus difficile leur expression. De plus, il rend plus difficile l'expression de ceux qui ont peu confiance en eux, ou qui ont une position peu affirmée, et il génère un effet d'encombrement (rareté du temps d'expression pour chacun).