



Toujours plus de la même chose...

On prête à A. Einstein la formule suivante "c'est la théorie qui décide de ce que nous sommes en mesure d'observer". C'est dans ce cadre que nous voudrions apporter un éclairage théorique sur des situations que nous rencontrons tous, que ce soit dans notre travail, dans nos relations privées ou publiques et qui devraient, très naturellement, nous conduire à remettre en cause des décisions prises.

L'actualité française nous offre un bel exemple de cette situation. Le Président de la République voit ses choix économiques et sociaux ne pas donner les résultats escomptés et, malgré tout, persévère alors que même d'éminents économistes comme le prix Nobel d'économie J. Stiglitz démontrent que ces choix sont inefficaces. Bien entendu journalistes, politiques, intellectuels médiatiques nous délivrent leurs explications.

Eh bien, "Enquête & opinion", à son tour, a décidé d'y ajouter son point de vue afin d'apporter un élément de réflexion à ceux qui, dans leur cadre professionnel, sont confrontés à ces situations.

La théorie expliquant cette crispation de la décision est celle de l'engagement, développée en France par Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joule, vulgarisée dans leur livre "Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens".

Gregory Bateson (1904-1980), Paul Watzlawick et leurs collègues du Mental Research Institute (MRI), bien qu'appartenant à un champ différent, font un constat identique : face à une difficulté, les individus ont une tendance "à faire encore plus de la même chose". Si les théories de ces derniers s'appliquaient d'abord à l'histoire relationnelle familiale, elles trouvent, dans l'entreprise et dans une observation de la société, un prolongement des plus pertinents et instructifs.

Il nous semble important de noter que le fait qu'une décision soit prise par un groupe ne modifie en rien la difficulté à remettre en cause une décision alors que tous les éléments en sa possession devraient y inciter.

Pierre Billaut

L'engagement

En psychologie sociale, l'engagement désigne l'ensemble des conséquences d'un acte sur le comportement et les attitudes. La notion d'engagement est notamment associée aux travaux de Kiesler dans les années 1960, et ceux de Joule et Beauvois dans les années 2000.

Après avoir pris une décision, nous avons tendance à la maintenir et à la reproduire, quand bien-même cette décision n'aurait pas les effets attendus. L'entêtement du président Johnson dans la guerre du Vietnam est un excellent exemple d'engagement. Il aura fallu attendre un nouveau président pour sortir de cet engagement dans la décision. Il en a été de même pour l'union soviétique en Afghanistan, où c'est l'arrivée de M. Gorbatchev qui a mis fin au conflit.

Selon que nous sommes engagés ou non dans une décision, notre comportement sera différent. (voir exemple 1)

Exemple 1 :

Admettons que vous soyez dans une gare et qu'on vous demande de garder une valise pendant que son propriétaire va acheter un journal. Si un voleur tente de la prendre, il y a 95% de chances pour que vous rattrapiez le voleur. Dans la même situation, si on ne vous avait pas demandé de garder cette valise, il n'y aurait eu que 20% de chances seulement pour que vous rattrapiez le voleur.

En lui demandant explicitement un comportement et en obtenant un "oui", l'individu a été engagé dans sa décision et donc dans un comportement. C'est la notion d'**effet de gel** car nous trouvons les raisons de notre action dans notre acte de décision et pas dans les raisons qui nous ont poussés à décider ainsi. Prendre une décision "gèle" l'univers des possibles pour ne laisser que le chemin en ligne avec la décision prise.

Il nous est donc difficile de revenir sur nos décisions. Beaucoup plus que l'on ne pourrait le croire ! Un premier engagement dans une décision amène d'autres engagements futurs dans cette décision initiale. ...

Lorsque, par la suite, la décision est clairement remise en cause par les faits, nous aurons quand même tendance à nous accrocher à notre décision initiale. **Il s'agit de l'escalade d'engagement.** (voir exemple 2)

Exemple 2 :

L'escalade d'engagement peut avoir des conséquences redoutables dans le monde des affaires et de la politique (!). L'escalade de l'engagement peut conduire à perdre le bon sens... et nous faire prendre une décision incohérente comme en témoigne l'expérience de M. Staw en 1976. On remet à des étudiants d'Harvard un dossier financier complet en leur demandant de réaliser un choix d'investissement entre deux filiales pour une compagnie quelconque. Ce fond spécial, qu'ils doivent attribuer à l'une des filiales A ou B, est destiné à financer son développement. On leur remet ensuite un dossier d'audit qui fait un point sur les résultats en imaginant que quelques années se sont écoulées et on leur demande à nouveau de réaliser une décision d'investissement. Évidemment, au groupe qui mise sur A, on remet un dossier où les résultats sont catastrophiques, et inversement à ceux qui misent sur B. Malgré ces résultats, la majorité des étudiants investissent à nouveau dans la même filiale. Bien entendu dans des conditions de contrôle (un groupe similaire directement informé des résultats après un investissement initial) aucun groupe ne mise un dollar sur la filiale qui a tout dilapidé. Ainsi l'escalade de l'engagement va nous faire maintenir une décision en dépit des informations qui devraient nous inciter à changer de cap.

Pour éviter ce piège, il est pertinent que **les personnes qui revoient une décision prise auparavant, pour savoir s'il faut persister ou non dans cette décision, ne doivent pas avoir été impliqués dans la décision initiale.**

La dépense gâchée est un genre particulier d'escalade d'engagement. C'est une escalade d'engagement avec une **décision initiale coûteuse**. C'est un piège très fréquent de l'activité de décision. La dépense gâchée s'observe chaque fois qu'un individu reste sur une stratégie ou une ligne de conduite dans laquelle il a préalablement investi (en argent, en temps, en énergie) et ceci au détriment d'autres stratégies ou lignes de conduites plus avantageuses mais moins coûteuses.

En agissant ainsi l'individu cherche à limiter son sentiment de gâchis par rapport à ce qu'il a investi [expérience de Arkes & Bulmer].

Nous retrouvons dans la dépense gâchée, l'impossibilité de trouver une autre solution et l'impératif de redoubler d'effort et de détermination, ce qui peut être proprement dramatique si on pense au joueur incapable de se limiter à la perte initiale.

Enfin nous parlerons du piège abscons qui procède de cette tendance qu'ont les gens à persévérer dans un cheminement, même lorsque celui-ci devient déraisonnablement **coûteux ou ne permet plus d'atteindre les objectifs fixés...**

Pour le Président de la République, le piège abscons prendrait la forme suivante :

1. Il a décidé de s'engager dans un processus politique pour atteindre un but donné (rembourser la dette),
2. Qu'il en soit conscient ou non, l'atteinte du but n'est pas certaine,
3. Il peut avoir l'impression que chaque décision le rapproche davantage du but,
4. Le processus se poursuit sauf s'il décide activement de l'interrompre,
5. Il n'a pas fixé au départ de limite à ses décisions.

Nous préciserons que face à cette situation, l'intéressé fait "toujours plus de la même chose" et dans le cas évoqué cela s'est traduit par la formule "plus vite, plus fort".

Bibliographie

"Faites vous-même votre malheur" Paul Watzlawick - Éditions Points

"La réalité de la réalité" Paul Watzlawick - Essais : éditions Points

"Changements" John Weakland, Richard Fish, Paul Watzlawick. Essais : Editions Points.

"Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens" R.V. Joules et J.L. Beauvois – Presses universitaires Grenoble

"Les influences surnoisées : précis des manipulations ordinaires" J.L. Beauvois – Bourin Editeur

Watzlawick : communication et "réalité"

Figure de proue de l'école de Palo Alto, Paul WATZLAWICK a élaboré une synthèse originale à la charnière entre théorie de la communication et thérapie systémique. Ses contributions à la théorie des systèmes et à la thérapie familiale ont été nombreuses et largement publiées et ont exercé une énorme influence. Il était également connu pour sa pratique de thérapie brève, pour les applications de ses théories aux domaines de la cybernétique, ainsi que pour ses contributions à la théorie constructiviste.

Il a notamment démontré que tout individu aborde ce que nous appelons "réalité" à travers une construction et interprétation forgée grâce à la communication. Cette interprétation enferme l'individu dans une construction systématisée. Pour échapper à cet enfermement, source fréquente de conflits et de blocages, il s'agit d'abord d'accepter qu' "il n'existe pas de réalité absolue, mais seulement des conceptions subjectives et souvent contradictoires de la réalité" et ensuite de se situer au delà du contenu de la communication pour réfléchir sur les interactions lors de la communication, ce qu'il appelle méta communication ou communication sur la communication. L'objectif est de construire un nouveau système ou nouveau regard moins pathogène ou paralysant sur la situation.

Son originalité réside notamment dans la résolution de situations nées de paradoxes qui exigent des comportements qui paraissent irrationnels, non communs. Il s'agit de questionner les rapports humains à travers un prisme nouveau, de dépasser le cadre habituel du fait que **l'on ne peut engendrer de l'intérieur les conditions de son propre changement.**

On retrouve cette approche chez Einstein qui expliquait que ce n'est pas le système qui a généré le problème qui peut permettre sa solution.