

TABLE DES MATIÈRES

PRÉFACE	7
AVANT-PROPOS	9
INTRODUCTION	13
CHAPITRE I – LES PIÈGES DE LA DECISION	21
Arrêtez le voleur	21
L'effet de gel	29
Un cas de management absurde	32
Il faut savoir dire stop	35
De l'enlèvement militaire au Viêt-nam à la facture du garagiste	41
De l'automanipulation à la manipulation	47
CHAPITRE II – L'AMORÇAGE	53
Une bonne affaire	55
Il faut savoir revenir sur une décision	57
L'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt	61
Un dimanche à la campagne	65
Le leurre	68
CHAPITRE III – UN PEU DE THÉORIE	73
La théorie de l'engagement	74
À propos du sentiment de liberté	79
Les effets de l'engagement	84
Des actes aux attitudes	89

CHAPITRE IV – LE PIED-DANS-LA-PORTE	97
Les bonnes actions de Madame O.	97
Ne tombez pas dans le panneau	99
Le pied-dans-la-porte classique	103
<i>À votre bon cœur</i>	104
<i>Un bon pied-dans-la-porte</i>	106
Le pied-dans-la-porte avec demande implicite	112
CHAPITRE V – LA PORTE-AU-NEZ	117
De gentils accompagnateurs	120
Une bonne porte-au-nez	122
Un phénomène difficile à comprendre	126
Une bonne porte-au-nez ou un bon pied-dans-la-porte ?	134
CHAPITRE VI – DU PIED-DANS-LA-BOUCHE AU PIED-DANS-LA- MEMOIRE: AUTRES TECHNIQUES DE MANIPULATION	139
Une matinée en ville	139
Le contexte de la requête	145
<i>La technique du toucher</i>	145
Les effets comportementaux du toucher	148
<i>La technique du pied-dans-la-bouche</i>	149
<i>La technique de la crainte-puis-soulagement</i>	152
<i>La technique de l'étiquetage</i>	155
<i>Autres techniques de mise en condition</i>	157
La formulation de la requête	159
<i>La technique du mais-vous-êtes-libre-de</i>	159
<i>La technique du un-peu-c'est-mieux-que-rien</i>	162
<i>La technique du ce-n'est-pas-tout</i>	164
La technique du pied-dans-la-mémoire	166

Table des matières

CHAPITRE VII – VERS DES MANIPULATIONS DE PLUS EN PLUS COMPLEXES	171
Les petits plats dans les grands :	
optimiser les grandes techniques	171
<i>Un toucher dans le pied-dans-la-porte</i>	171
<i>Un étiquetage dans le pied-dans-la-porte</i>	175
Les grands plats dans les grands :	
articuler les grandes techniques	181
<i>Il est facile de s'arrêter de fumer :</i>	
<i>ne l'ai-je point fait six ou sept fois ?</i>	183
<i>Pied-dans-la-porte et amorçages</i>	185
<i>Sept jours de réflexion</i>	189
<i>Rationalisation en acte et effet boule de neige</i>	190
<i>S'arrêter de fumer ?</i>	191
Un type nouveau d'intervention ?	193
CHAPITRE VIII – LA MANIPULATION AU QUOTIDIEN	
1. AMIS ET MARCHANDS	195
Grandes et petites causes	195
De la science comme s'il en pleuvait	200
<i>Porte-au-nez</i>	201
<i>Amorçages</i>	206
<i>Pied-dans-la-porte</i>	213
La manipulation de la morale	223
CHAPITRE IX – LA MANIPULATION AU QUOTIDIEN	
2. CHEFS ET PÉDAGOGUES	227
L'agent ne fait pas le bonheur	227
<i>Structures et cultures dans l'organisation</i>	227
<i>Chefs et animateurs bien entraînés</i>	232
<i>Mais qui sont ces enfants de chœur ?</i>	237

Qui aime bien châtie bien	242
<i>Des enfants librement consentants</i>	243
<i>Se soumettre ou se démettre</i>	246
<i>Ces enfants bien qui nous ressemblent</i>	248
POUR CONCLURE	253
BIBLIOGRAPHIE	265
PETIT LEXIQUE FRANCO-ANGLAIS	281

Les pièges de la décision

Arrêtez le voleur

Madame O. est généralement seule les jeudis. Lorsque reviennent les beaux jours, il lui arrive souvent de profiter de ses heures de liberté pour se rendre à la plage de San Valentino. Après s'être longuement baignée, elle aime aller déguster des coquillages à la terrasse d'un petit restaurant du bord de mer. Ce jeudi de juin la voit donc satisfaire à ses habitudes. La journée s'annonce des plus agréables: peu de monde sur la plage, une légère brise, une eau délicieusement claire. Près d'elle, une jeune fille, l'oreille collée à son transistor, écoute une émission musicale. Madame O. éprouve maintenant le besoin de se rafraîchir. Lorsqu'elle revient s'étendre sur sa serviette de bain, après avoir fait quelques brasses, elle est le témoin d'une scène par trop fréquente sur les plages dolmates. Sa voisine, certainement en train de se rafraîchir à son tour, a laissé son transistor sans surveillance, et c'est un inconnu qui est en train de s'en servir, cherchant apparemment une station de radio différente. Il a la trentaine et se veut sûr de lui. Un coup d'œil furtif aux alentours et le voilà qui s'éloigne d'un pas lent mais déterminé, l'objet de sa convoitise sous le bras. Madame O. n'a rien perdu de cette scène, et probablement d'autres baigneurs n'ont pas été davantage dupes du manège. Personne n'a cependant réagi, ni elle, ni les autres. Madame O. hausse les épaules et allume nerveusement une cigarette: «Décidément, se dit-elle, on ne peut plus prendre un bain en paix!»

Dix-neuf heures, Madame O. est arrivée suffisamment tôt pour disposer de l'une des tables les mieux placées, celles qui permettent de dîner en regardant la mer. La terrasse du restaurant commence néanmoins à se remplir. «Excusez-moi!» La jeune femme qui s'adresse à Madame O. a un fort accent étranger.

– «Je dois aller téléphoner, voudriez-vous jeter un coup d'œil sur ma valise s'il vous plaît.» Madame O. ne peut naturellement pas refuser.

– «Bien sûr, je vous en prie», répond-elle machinalement sans presque lever le nez de ses huitres.

Cinq minutes plus tard à peine, Madame O. est amenée à s'inquiéter des agissements d'un individu venu s'asseoir à côté de la valise. Son inquiétude n'est pas sans fondement. S'il arbore un air innocent, il est déjà debout, la valise à la main!

– «Arrêtez-le» ne peut-elle s'empêcher de crier, bondissant à la poursuite du voleur.

On s'étonnera sans doute qu'une même personne, se trouvant dans deux situations semblables, impliquant deux délits de même nature et aussi proches dans le temps, puisse réagir de façon si différente, assistant passivement à la scène dans le premier cas, intervenant avec autant de vigueur que de détermination dans le second. De deux choses l'une, ou bien Madame O. manque de consistance dans ses actes, ou bien l'histoire que nous venons de raconter n'a aucune crédibilité. On se plaît, en effet, à considérer que les gens ont, en dépit des circonstances, un comportement *consistant*. Il n'est, pour s'en convaincre, que de se référer à la définition que les psychologues donnent de la notion de personnalité: la personnalité est, par définition, ce qui permet de comprendre pourquoi les gens se comportent différemment les uns des autres dans une même situation (par exemple, en intervenant ou en n'intervenant pas pour arrêter un voleur) et pourquoi

ils ont tendance à se comporter de la même manière dans des situations comparables⁴. Ainsi, se serait-on attendu, après avoir vu Madame O. assister passivement au larcin sur la plage, à la voir se conduire tout aussi passivement au restaurant. Inversement, quelqu'un ayant observé la vive réaction de Madame O. au restaurant serait, sans doute, surpris d'apprendre que cette même personne avait assisté avec une tranquille indifférence au vol d'un transistor sur la plage quelques heures auparavant.

Il est vrai que cette notion de consistance comportementale nous simplifie grandement la vie. Ne nous permet-elle pas, connaissant la façon dont les gens se sont comportés dans le passé, de faire d'utiles prédictions sur leurs conduites à venir? On n'hésitera pas à recourir aux bons offices du voisin de palier qui s'est si aimablement occupé du chien la semaine dernière, mais on évitera désormais de demander quoi que ce soit au locataire du premier qui, prétextant un récent tour de rein, a refusé de nous prêter main-forte pour descendre la machine à laver à la cave. C'est d'ailleurs sur cette notion de consistance comportementale que reposent de nombreuses pratiques, dont les pratiques de recrutement. Si un employeur prend le soin de s'informer des conduites professionnelles passées d'un candidat à un poste de direction, ce n'est pas pour rien. C'est pour éclairer l'avenir à la lumière du passé. De même, lorsque, dans un cabinet de sélection, un psychologue observe la façon dont un candidat se tient dans son fauteuil ou répond aux questions qui lui sont posées durant l'entretien de recrutement, c'est encore pour présager de ses réactions dans les situations concrètes de travail.

4. Voici, à titre d'exemple, une définition des plus classiques. La personnalité est définie par Child (1968, p. 83) comme «un ensemble de facteurs internes plus ou moins stables qui font que les comportements d'un individu sont constants dans le temps et différents des comportements que d'autres personnes pourraient manifester dans des situations semblables».

Ces exemples, dont la pesanteur sociale n'échappera à personne, illustrent à quel point le recours au principe de consistance comportementale est utile pour qui veut prédire, ou simplement comprendre, les conduites humaines. On saisit mieux alors le trouble qui a pu être le nôtre en constatant la facilité avec laquelle Madame O. pouvait déroger à ce principe de consistance. Son inconstance ne doit cependant pas être considérée comme le fait d'une personnalité à part, de quelqu'un dont les agissements ne seraient pas ceux de tout le monde. On ne compte plus aujourd'hui les études qui montrent les difficultés qu'il y a à prédire le comportement d'une personne, dans une situation donnée, à partir de son comportement dans une situation antérieure, ou à partir de sa personnalité ou de ses attitudes. Par exemple, s'agissant de prédire si un restaurateur américain acceptera ou refusera de servir des clients de couleur, on devrait, si les gens étaient «consistants», pouvoir s'appuyer sur au moins trois types d'informations :

- des informations concernant ses comportements antérieurs (il n'a pas cédé sa place dans l'autobus à une Chinoise enceinte) ;
- des informations sur ses attitudes (il tient des propos racistes) ;
- des informations enfin sur sa personnalité (il est autoritaire et intransigeant).

Or, il ressort clairement de nombreuses observations et expérimentations, que, pour peu qu'on oublie l'isoloir, la validité des prédictions que l'on peut faire sur la base de ces trois types d'informations est assez proche de la validité de celles que l'on ferait si on ne savait rien⁵. Les chercheurs qui

5. Nous renvoyons le lecteur intéressé à Mischel (1968) et Wicker (1969). Le lecteur savant nous fera certainement remarquer que depuis les années 60, le constat établi par des auteurs comme Mischel et Wicker a conduit à poser «autrement» le problème. Et il aura raison. Nous lui répondrons que poser «autrement» un problème ne signifie pas que sont dépassés et le constat qui avait conduit à le poser et le problème lui-même.

réalisent ces observations, ou ces expérimentations, nous dévoilent donc combien il est risqué de s'essayer à prédire le comportement de Madame O. à 19 heures à la terrasse du restaurant en faisant cas de la manière dont elle a réagi à 16 heures sur la plage au moment du larcin. Cela ne veut pas dire qu'ils rejettent nécessairement l'idée de consistance comportementale – celle-ci est tenace –, ni même qu'ils la remettent en cause. Ils pourraient avancer que cette consistance est réelle mais qu'elle ne peut être appréhendée que sur de vastes ensembles de comportements. Elle ne pourrait notamment apparaître que si nous connaissions la façon dont Madame O. s'est effectivement comportée dans une bonne dizaine de situations semblables. Alors peut-être pourrions-nous constater que Madame O. a tendance à intervenir, face à un vol, un peu plus souvent que les uns, mais un peu moins souvent que les autres.

Toujours est-il que Madame O. a émis à quelques heures d'intervalle deux comportements inconsistants. Comment peut-il se faire qu'elle soit intervenue au restaurant alors qu'elle n'a pas réagi sur la plage? On sait que pour expliquer de telles inconsistances, certains psychologues font volontiers appel à la notion de *spécificité comportementale*, notion qui traduit la dépendance d'un comportement à l'égard d'une situation donnée. Mais encore faut-il, pour que cette notion soit utile au raisonnement, pouvoir rendre compte de cette spécificité. Dans le cas qui nous occupe, il est évident qu'au moins une des deux réactions de Madame O. trouve son origine dans la situation dans laquelle elle se trouvait placée. Et nous savons laquelle: si Madame O. est intervenue au restaurant, ce n'est pas parce que son tempérament ou son sens des valeurs l'a conduite à agir de la sorte – s'il en était ainsi, ne serait-elle pas intervenue l'après-midi? – mais tout simplement parce qu'elle avait été *engagée* à le faire.

Cette explication, si elle peut paraître aisée, n'est pas aussi triviale qu'on pourrait le croire. Si on veut bien examiner

attentivement les deux situations auxquelles Madame O. a dû successivement faire face, à la plage et au restaurant, on constatera qu'elles ne se distinguent que par un simple «oui» apporté en réponse à une demande à laquelle il était bien difficile d'opposer un refus. Ce n'est donc pas parce que Madame O. est d'un naturel serviable qu'elle a accepté de surveiller la valise durant quelques instants, mais parce qu'elle ne pouvait faire autrement. Qui, sauf à être d'une humeur épouvantable, aurait pu en pareilles circonstances, refuser de rendre le service demandé? Comme quoi, un simple «oui», qu'on nous extorque incidemment, peut nous amener à nous comporter tout autrement que nous ne l'aurions fait spontanément. Il est important de bien insister sur les caractéristiques objectives de cette situation et notamment d'établir une franche distinction entre ce qui relève de la forme et ce qui relève de la logique des rapports interpersonnels. Du point de vue formel, la demande faite à Madame O. s'apparente à une question («Voudriez-vous jeter un coup d'œil sur ma valise, s'il vous plaît?») à laquelle elle peut, bien entendu, répondre par oui ou par non. De ce point de vue, Madame O. est donc dans une situation de choix: la forme étant celle d'une question, elle peut accepter ou refuser de satisfaire à la demande qui lui est adressée. Rien de tel pour ce qui est de la logique des rapports interpersonnels, la demande faite à Madame O. n'étant plus alors une question, mais une requête, l'une de ces requêtes que l'on ne peut guère refuser dans l'échange social ordinaire. Cette conjonction particulière d'un niveau formel semblant solliciter l'activité de décision (répondre «oui» ou «non») et d'un niveau social rendant nécessaire l'acceptation de la requête est caractéristique d'une situation que nous retrouverons tout au long de cet ouvrage et qui relève de la *soumission librement consentie*. Si Madame O. peut avoir le sentiment d'avoir librement décidé de surveiller la valise en l'absence de sa voisine, elle n'avait cependant pas le choix, puisque n'importe qui à sa place aurait fait de même.

Mais avant d'aller plus loin, nous tenons à montrer que l'exemple de Madame O. n'est pas le fruit de notre imagination. La source de notre inspiration se trouve dans les travaux d'un chercheur américain (Moriarty, 1975) qui n'hésita pas à placer les sujets de ses expériences dans des situations assez semblables à celles que nous venons d'évoquer.

Dans une première expérience, l'expérimentateur s'était installé, mine de rien, avec son transistor à côté d'authentiques baigneurs new-yorkais qui se prélassaient sur une plage. Avant de s'éloigner, abandonnant sa radio à même le sable, il tenait à son voisin le plus proche l'un ou l'autre des deux propos suivants. Dans un cas (condition d'engagement) il disait: «Excusez-moi, je dois m'absenter quelques minutes, pourriez-vous surveiller mes affaires?» Comme on l'imagine, tout le monde répondit à cette question par l'affirmative. Dans l'autre cas (condition contrôle), il disait: «Excusez-moi, je suis seul et je n'ai pas d'allumettes... auriez-vous l'amabilité de me donner du feu?» L'expérimentateur s'était à peine retiré qu'un compère⁶ venait subtiliser le transistor. Dans la condition d'engagement, 95 % des baigneurs intervinrent pour arrêter le voleur, mais il ne s'en trouva que 20 % dans la condition contrôle. Dans une expérience identique, mais réalisée cette fois dans un restaurant, le transistor ayant été remplacé par un élégant cartable en cuir, des effets encore plus contrastés furent obtenus, puisque 100 % des personnes engagées intervinrent contre seulement 12,5 % dans la condition contrôle.

Pour apprécier la portée de ces résultats, il convient d'éliminer quelques hypothèses commodes qui pourraient nous encombrer l'esprit. Il faut en premier lieu noter que dans les deux conditions, dans la condition d'engagement comme dans la condition contrôle, la personne dont on étudie les réactions et l'expérimentateur jouant le rôle de victime potentielle ont eu l'occasion d'échanger quelques mots. Ce n'est

6. C'est-à-dire un auxiliaire de l'expérimentateur.

donc pas parce que leur voisin leur a parlé que les personnes engagées sont plus enclines à arrêter le voleur. On ne peut pas davantage expliquer les résultats en supposant que dans la condition contrôle les gens ne sont pas intervenus parce qu'ils ignoraient que la personne s'étant approchée subrepticement du transistor ou du cartable était un voleur. Les quelques mots échangés avaient permis à l'expérimentateur de faire savoir qu'il était seul. Il s'agit donc bien pour tout le monde d'un vol caractérisé. Enfin et surtout, il n'est guère possible de penser que les personnes de la condition d'engagement étaient plus portées à se commettre dans ce type d'intervention que les personnes de la condition contrôle, et ceci pour une raison déjà avancée: toutes les personnes à qui l'expérimentateur a demandé de bien vouloir surveiller ses affaires (qu'il s'agisse d'un transistor ou d'un cartable) ont accepté, sans exception, de le faire. Il est par conséquent difficile de considérer que les personnes qui ont accepté de surveiller les affaires de l'expérimentateur avaient les personnalités les moins passives et qu'elles avaient donc, au départ, plus de chances d'intervenir que les autres. Comment alors ne pas conclure que c'est bien parce que les sujets de la condition d'engagement ont été amenés à répondre «oui» à une question à laquelle ils ne pouvaient répondre «non», qu'ils se comportent finalement de façon si différente des sujets de la condition contrôle auxquels l'expérimentateur n'a pas demandé de veiller à ses affaires? Aussi, les résultats rapportés par Moriarty, au milieu des années 1970, vont-ils plus loin qu'une analyse hâtive le donnerait à croire.

Pour revenir à Madame O. et à son inconstance comportementale, on admettra donc que c'est le simple fait d'avoir été conduite au restaurant à répondre affirmativement à une question anodine, et dont la réponse allait de soi, qui a constitué un facteur d'engagement l'incitant à intervenir dans la situation que l'on sait. Ici, ce que les psychologues appellent la spécificité comportementale est, en fin de compte, liée à un pur concours de circonstances: s'être trouvée assise à côté de

l'étrangère à la terrasse du restaurant, s'être vu adresser une requête qui aurait pu tout aussi bien être adressée à quelqu'un d'autre, etc., circonstances qui ont amené Madame O. à se soumettre à la demande qui lui était faite, sans éprouver toutefois le moindre sentiment de pression ou de contrainte. Au restaurant, Madame O. était bien sous l'emprise de telles circonstances et sa promptitude à réagir, avant que le voleur ne disparaisse avec son butin, relève directement de cette emprise. Nul doute que si l'étrangère ne lui avait pas explicitement demandé de jeter un coup d'œil à sa valise, elle eût fini tranquillement ses huîtres, sans faire plus de cas qu'à la plage du malappris et de son forfait, affichant alors dans la passivité la plus parfaite consistance comportementale. Mais dans le fond, pourquoi en l'absence de toute pression situationnelle les gens ne se montreraient-ils pas consistants ?

L'effet de gel

C'est donc tout autant cette soumission, dictée par la logique des relations sociales, que la présentation formelle de la demande sous forme d'une question, question qui implique en apparence l'exercice d'une décision ou d'un choix, qui caractérise l'acquiescement de Madame O. à la terrasse du restaurant et celui des sujets de Moriarty auxquels il était demandé de veiller aux affaires d'autrui durant quelques instants. Dans la discussion précédente, nous avons présupposé qu'un tel acquiescement débouchait nécessairement sur l'acte consistant à s'interposer pour éviter le larcin. Nous avons donc implicitement admis que, dans la mesure où ils avaient accepté de surveiller les affaires de quelqu'un durant son absence, les baigneurs new-yorkais ou les clients du restaurant ne pouvaient, à l'instar de Madame O., qu'intervenir si l'occasion se présentait. Or, ce présupposé ne va pas de soi. On aurait pu tout aussi bien penser, précisément parce que l'acceptation de veiller au transistor ou au cartable était quelque peu contrainte – les

normes sociales d'entraide étant ce qu'elles sont – que les gens observés par Moriarty ne prêteraient que peu d'attention aux objets qui leur avaient été confiés. On aurait eu tort, puisqu'ici c'est bien du comportement d'acceptation que découle le comportement d'intervention. Pourquoi? Une hypothèse à la fois simple et générale mérite d'être avancée: les gens ont tendance à adhérer à ce qui leur paraît être leurs décisions et à se comporter conformément à elles.

Il faut savoir gré à Kurt Lewin (1947) d'avoir, le premier, insisté sur de telles conséquences de l'activité de décision. Inutile de rappeler dans le détail ces expériences maintenant célèbres dans lesquelles il compare l'efficacité de deux stratégies visant à modifier les habitudes de consommation de ménagères américaines (acheter des bas morceaux de boucherie plutôt que des pièces nobles, du lait en poudre plutôt que du lait frais, etc.). On se souvient que la première de ces stratégies était une stratégie persuasive, les ménagères étant amenées à suivre des conférences vantant la qualité et les bienfaits des nouvelles denrées. La seconde de ces stratégies consistait, à l'occasion d'un travail de groupe, à inciter les ménagères à prendre la décision de consommer ces mêmes nouvelles denrées. La très nette supériorité de la deuxième stratégie peut être comprise d'au moins deux façons. On peut d'abord supposer que le travail de groupe est une machine de persuasion plus efficace que les conférences. Si, au terme de la session, les ménagères ayant travaillé en groupe sont, plus que les autres, convaincues des qualités nutritives des aliments, on peut évidemment comprendre qu'elles aient par la suite, davantage consommé de bas morceaux ou de lait en poudre. Cette supposition n'a pas la faveur de Lewin qui préfère une tout autre interprétation. Selon cette interprétation, qui repose sur la notion *d'effet de gel*, la supériorité des sessions de groupe s'expliquerait par les vertus de la seule prise de décision. En d'autres termes, si les ménagères placées en situation de groupe sont celles qui achètent le plus de bas morceaux ou de lait en poudre, ce

n'est pas parce qu'elles sont davantage convaincues de la valeur de ces aliments, mais parce qu'elles ont été amenées à prendre la décision d'agir ainsi.

Il va sans dire que les résultats rapportés par Moriarty corroborent avec force les intuitions de Lewin. On peut, en effet, chercher dans les directions les plus diverses ce qui distingue les sujets de la condition d'engagement qui interviennent, des sujets de la condition contrôle qui n'interviennent pas. On peut chercher, mais on ne trouvera rien qui permette de dire que les personnes engagées disposaient au départ de meilleures raisons que les autres de prêter attention aux affaires d'autrui et surtout d'intervenir en cas de nécessité. Un seul élément les distingue: la décision, qu'on a pu leur extorquer, de surveiller en l'absence de son propriétaire un transistor ou un cartable. Cette décision prise, ils y adhèrent et s'y conforment dès que l'occasion se présente. C'est précisément cette idée d'*adhérence* à la décision prise que traduit la notion d'effet de gel. Tout se passe, effectivement, comme si la décision – notamment lorsqu'elle est prise en situation de groupe – gelait le système des choix possibles en focalisant l'individu sur le comportement le plus directement relié à sa décision.

Peut-être cet effet de gel apparaîtra-t-il comme très ordinaire, tant il peut sembler naturel, et même fondamentalement positif, que les gens agissent bien comme ils en ont décidé. Où irait le monde si après avoir pris la décision de se comporter d'une certaine façon, les gens se laissaient aller à se comporter différemment? Ne dit-on pas, d'ailleurs, de quelqu'un qui s'en tient effectivement à ce qu'il a décidé de faire, qu'il est sûr et fiable? Mais nous parlons, ici, de l'adhérence au comportement même de décision et non de l'adhésion aux raisons bonnes ou mauvaises qui sont censées orienter ce comportement. Ce qui est déjà moins ordinaire. D'ailleurs, il ne faudrait pas voir que le bon côté de l'effet de gel, ce même effet pouvant déboucher sur des

comportements incontestablement dysfonctionnels, sur de véritables perversions de l'action.

L'univers du management va nous permettre de donner une première illustration de telles perversions de l'action.

Un cas de management absurde

C'est dans le monde on ne peut plus sérieux d'une *Business School* formant les cadres de l'Amérique d'aujourd'hui que Staw réalisa en 1976 une expérience troublante. Certains étudiants de cette *Business School* furent priés de se mettre dans la peau d'un cadre de direction devant prendre une importante décision financière : affecter un fonds exceptionnel de développement à l'une ou l'autre des deux filiales de sa compagnie. À cette fin, on leur remettait un dossier concernant la compagnie et son environnement économique. Cette première décision prise, les étudiants étaient amenés à imaginer que, plusieurs années s'étant écoulées, ils avaient à en prendre une seconde. Il s'agissait cette fois de répartir une nouvelle somme d'argent entre les deux filiales de la compagnie. Mais avant qu'ils ne prennent cette seconde décision, les étudiants étaient informés du fait que la première n'avait pas permis d'obtenir les résultats escomptés. Un nouveau dossier révélait, en effet, très clairement, que les résultats économiques de la filiale qui avait bénéficié du fonds exceptionnel de développement ne s'étaient pas améliorés, bien au contraire ! Staw constata qu'assez curieusement, nonobstant les informations pourtant très parlantes qui leur étaient fournies, les élèves managers avaient tendance à mieux doter la filiale à laquelle ils avaient affecté le premier investissement, et partant, à adhérer à leur première décision financière. Bien sûr, on pourra objecter que ces étudiants ne sont pas aussi déraisonnables que nous le laissons entendre. Chacun sait qu'il n'est jamais de saine gestion de fermer brutalement le « robinet » après l'enregistrement des premiers

mauvais résultats. Cette objection est cependant sans fondement. Pour nous en convaincre, Staw réalisa une autre condition expérimentale. Elle montre clairement que la seconde décision des étudiants est bien le résultat de la stricte adhérence à la première et non le fruit de la sagesse. Dans cette seconde condition, les étudiants devaient cette fois imaginer qu'ils étaient conduits à remplacer au pied levé leur directeur, prétendument mort dans un récent accident d'avion. C'est ce directeur qui avait, lui-même, décidé quelques années plus tôt d'affecter le fonds exceptionnel de développement à l'une des deux filiales de la compagnie. Les étudiants n'avaient par conséquent dans cette condition qu'à prendre la seconde décision financière, décision consistant comme précédemment à répartir entre les deux filiales une nouvelle somme d'argent. À l'instar des étudiants de la première condition, ils étaient informés que les performances de la filiale ayant bénéficié du fonds exceptionnel de développement étaient décevantes. Comme nous l'avons laissé entendre, Staw constata que les étudiants n'adhéraient en rien à la décision prise par leur ancien directeur: ils affectaient, bon sens oblige, moins d'argent à la filiale qui avait fait l'objet de la dotation initiale. Ces étudiants étaient donc, contrairement aux étudiants de la première condition expérimentale, capables d'utiliser rationnellement les informations qui leur avaient été fournies, quitte à revenir sur une décision financière antérieure, il est vrai arrêtée cette fois par un autre.

Sans doute les résultats obtenus dans cette expérience permettront-ils de mieux comprendre l'interprétation en termes d'effet de gel à laquelle nous avons eu recours pour rendre compte du comportement des sujets engagés dans l'expérience de Moriarty. Ils montrent, en effet, qu'après avoir pris une décision – qu'elle soit justifiée ou qu'elle ne le soit pas, là n'est pas notre propos – les gens ont tendance à la maintenir et à la reproduire, quand bien même elle n'aurait pas les effets attendus. C'est dire à quel point l'effet de gel est tributaire de l'acte même de décision et non des raisons qui

ont pu motiver cet acte. Il est, à cet égard, très symptomatique que les étudiants de la première condition expérimentale de Staw maintiennent une décision financière antérieure en dépit des informations qui la remettent en cause. La démonstration est d'autant plus forte qu'il s'agit d'étudiants en économie d'une grande *Business School* américaine.

Nous sommes, là, en présence d'un processus relativement spécifique qui consiste à s'engager plus avant dans un cours d'action qui s'est révélé jusqu'alors infructueux. On a coutume, à la suite de Staw, d'appeler *escalade d'engagement* cette tendance que manifestent les gens à «s'accrocher» à une décision initiale même lorsqu'elle est clairement remise en question par les faits. Elle a fait, depuis les études originales de Staw, l'objet d'une attention soutenue de ceux qui étudient le management et le comportement des gens dans les organisations. On observe cette tendance à différents niveaux, celui des personnes, mais aussi celui des groupes et des organisations (Bazerman *et al.*, 1984; Ross et Staw, 1993). Si nous en avons présenté ici, avec l'évocation de l'effet de gel, une analyse de nature essentiellement psychologique, on aurait bien tort de ne pas tenir compte d'autres facteurs qui peuvent rendre ces escalades d'engagement plus probables, qu'il s'agisse de facteurs organisationnels, de facteurs sociaux ou culturels, de facteurs de politique générale, etc. (Staw et Ross, 1989; Drummond, 1994; Geiger *et al.*, 1998). Lorsqu'on sait que l'escalade d'engagement conduit assez souvent à des décisions dysfonctionnelles, il peut paraître curieux que Moon ait récemment pu montrer qu'une orientation des décideurs vers la performance, et de surcroît vers la performance personnelle, les prédispose encore davantage à cette forme d'adhérence aux décisions (Moon, 2001).

Il faut savoir dire stop

Le phénomène d'escalade d'engagement nous a montré que les décisions économiques, même prises par de futurs dirigeants américains, pouvaient s'avérer très peu rationnelles. La psychologie sociale expérimentale nous décrit d'autres phénomènes relevant également d'une telle adhérence aux décisions, qui ne sont pas faits, il faut bien le dire, pour réhabiliter la notion de rationalité, quand bien même celle-ci ne serait que limitée. Nous nous arrêterons à deux d'entre eux: la *dépense gâchée* et le *piège abscons*. Ces phénomènes devraient nous aider à mieux comprendre quelques ratés de notre vie quotidienne.

Les péripéties d'une soirée qui restera longtemps gravée dans la mémoire de Madame O. nous en convaincra. Le repas était déjà bien avancé lorsque Madame O. et sa belle-sœur s'inquiétèrent de la façon dont elles allaient bien pouvoir terminer leur soirée. Leurs maris étant en déplacement, elles pouvaient, pour une fois, en faire à leur tête. Et elles n'entendaient pas s'en priver. Elles hésitaient entre un important meeting de leur mouvement politique et le dernier film d'un cinéaste à la mode. L'intérêt du meeting résidait dans la prise de parole, vers 22 heures, de monsieur Michel Brède qui devait fixer la stratégie et les objectifs de la future campagne électorale du MUL (le Mouvement d'Union Libérale de Dolmatie). Il résidait aussi, et peut-être tout autant, dans la probabilité très élevée d'y rencontrer Alphonse et Antonin, ces joyeux drilles avec lesquels on ne s'ennuie jamais. Quant au film *Au nom de la robe*, il témoignait des réelles difficultés d'insertion des jeunes infirmières dans les structures hospitalières dolmates. Cruelle alternative! Si elles optèrent en définitive pour une soirée cinéma, ce n'est guère que parce que la belle-sœur de Madame O. disposait ce soir-là d'une entrée gratuite. Les voilà donc assistant à l'un des films les plus assommants de ces dix dernières années: scénario languissant, dialogues insipides, sans parler de la bande son: inaudible!

Rapidement la belle-sœur de Madame O. fit valoir qu'il était ridicule de perdre davantage de temps, le discours de monsieur Brède devant commencer d'ici peu. Mais Madame O, qui avait dû pour sa part payer son billet, répondit qu'une telle conclusion était un peu prématurée, et qu'à son avis l'action ne tarderait pas à se dessiner. C'est ainsi, qu'après moult tergiversations, Madame O. assista seule, et jusqu'au bout, à la projection, bien que la fin du film fût plus décevante encore que le début le laissait craindre.

23 h 30, Madame O. attend maintenant le dernier bus qui a déjà, si l'horloge de l'église Sainte-Lucie est à l'heure, près de cinq minutes de retard. Elle néglige d'arrêter un premier taxi en maraude qui passe devant la station. «Il finira bien par arriver», se dit-elle en soupirant. Les phares d'un nouveau taxi éclairent lentement les premières gouttes de pluie. Il est plus de minuit et Madame O. se demande s'il ne serait pas plus raisonnable de rentrer en taxi. «Non, pense-t-elle, le bus sera là d'ici deux ou trois minutes, il doit encore être bloqué au carrefour des Épinettes.» Harassée, trempée, les nerfs à fleur de peau, Madame O. est enfin devant sa porte. Sa montre indique une heure ou peu s'en faut. Elle a dû finalement se résoudre à rentrer à pied. Comble de l'ironie: sa belle-sœur, Alphonse et Antonin achèvent chez elle, en fanfare, une délicieuse soirée.

À l'évidence, Madame O., elle, a gâché sa soirée. D'abord elle s'est imposé d'assister jusqu'au bout à la projection d'un film sans queue ni tête alors qu'elle aurait pu, au même moment, prendre part à un meeting qui s'annonçait passionnant. Ensuite, elle s'est involontairement, et bien inutilement, imposé une longue marche à pied sous la pluie, alors qu'à tout prendre elle aurait préféré rentrer confortablement chez elle en taxi. Le premier de ces ratés nous montre ce qu'est une *dépense gâchée* et le second comment fonctionne un *piège abscons*.

On doit à Arkes et Blumer (1985) l'illustration expérimentale du phénomène de la dépense gâchée. Des étudiants devaient s'imaginer dans la situation suivante: ayant dépensé 100 dollars pour un week-end de ski dans le Michigan et 50 dollars pour un week-end de ski, *a priori* plus prometteur, dans le Wisconsin, ils s'apercevaient avec stupeur que les deux réservations concernaient le même week-end. Ne pouvant être remboursés ni d'un côté, ni de l'autre, ils devaient choisir. Iraient-ils skier dans le Michigan (week-end à 100 dollars) ou dans le Wisconsin (week-end à 50 dollars), sachant que le séjour dans le Wisconsin présentait pour eux plus d'attrait? Un consommateur rationnel choisirait évidemment le Wisconsin. L'argent des deux week-ends étant de toute façon dépensé, ce consommateur se trouve dans la situation de quelqu'un qui doit effectuer un choix entre deux possibilités qui lui coûtent le même prix: 100 dollars + 50 dollars, soit 150 dollars. La sagesse veut alors qu'il choisisse celle qui présente le plus d'avantages pour lui. C'est d'ailleurs ce qu'impliquent les théories économiques. Ces théories présupposent, en effet, un décideur rationnel qui, connaissant les coûts et les bénéfices de chaque action possible, ne manquera pas d'opter pour celle qui correspond à l'utilité ou à l'intérêt maximum. La même rationalité eût voulu que Madame O., réalisant à la fois que le film auquel elle assistait l'ennuyait et que, quoiqu'elle fasse, elle ne pourrait se faire rembourser son billet, que Madame O. donc décidât, comme sa belle-sœur, d'au moins profiter du dernier meeting politique organisé par le MUL et de son éventuel prolongement avec deux boute-en-train, histoire de ne pas tout perdre.

De nombreux étudiants interrogés par Arkes et Blumer ne se montrèrent pas plus rationnels que Madame O. puisque, contre toute logique, la majorité d'entre eux (54 %) optèrent pour le Michigan, c'est-à-dire pour le week-end le plus cher et non pour le Wisconsin, le week-end le plus prometteur.

Nous définirons le phénomène de la dépense gâchée comme un phénomène qui apparaît chaque fois qu'un individu reste sur une stratégie, ou sur 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 conduite, plus avantageuses. C'est le cas lorsque vous vous efforcez de finir un Pommard 1962 éventé et bouchonné, plutôt que de déboucher une bouteille de ce petit vin de pays dont vous vous délectez pourtant les dimanches ordinaires. Tout se passe à nouveau, ici, comme si on s'obligeait à poursuivre dans un cours d'action ayant fait l'objet d'un investissement important – un Pommard 1949! –, et donc dans le cours d'une décision antérieure coûteuse, négligeant par là même des opportunités plus satisfaisantes.

Le piège abscons ne se distingue pas fondamentalement de la dépense gâchée. Comme elle, et comme l'escalade d'engagement, il procède de cette tendance qu'ont les gens à persévérer dans un cours d'action, même lorsque celui-ci devient déraisonnablement coûteux ou ne permet plus d'atteindre les objectifs fixés.

Imaginons le jeu suivant: vous disposez d'une mise de 400 euros et l'occasion vous est offerte de gagner un jackpot de 200 euros. Comment? En face de vous un compteur gradué avance au rythme d'un chiffre par seconde, partant de 1 et allant jusqu'à 500. Vous gagnez les 200 euros du jackpot si vous laissez tourner le compteur jusqu'à un chiffre X fixé à l'avance mais que, bien évidemment, vous ne connaissez pas. Vous savez, en revanche, que chaque unité vous coûte un euro, de telle sorte que si d'aventure le chiffre X est supérieur à 400, non seulement vous ne gagnez pas les 200 euros du jackpot, mais encore vous perdez les 400 euros dont vous disposiez au départ. Vous avez naturellement la possibilité d'arrêter le compteur quand vous le voulez, le solde vous restant acquis. Le principe du jeu est donc simple: vos chances de gagner le jackpot augmentent avec les pertes que vous

acceptez de subir, étant entendu que ces dernières peuvent ne pas être suffisantes, quand bien même vous seriez prêt à engager la totalité de votre mise.

C'est dans le cadre d'une judicieuse expérience que Brockner, Shaw et Rubin (1979) demandèrent à leurs sujets de se livrer à ce jeu. Ils s'étaient arrangés, toutefois, pour que les sujets ne puissent jamais gagner le jackpot, pouvant ainsi étudier jusqu'où ceux-ci étaient prêts à aller dans leurs pertes. Dans un tel jeu, le joueur est en fait placé dans une situation assez semblable à celle de Madame O. attendant le dernier bus. Chaque chiffre qui tombe, comme chaque minute qui passe, s'il n'augmente en rien la probabilité objective⁷ d'atteindre le but, donne néanmoins l'impression subjective que l'on s'en rapproche. Tout se passe donc comme si l'individu était placé dans un piège dans lequel la difficulté qu'il éprouve à faire le deuil de ce qu'il a déjà investi en argent ou en temps est accentuée par le sentiment qu'il peut avoir de la proximité du but.

Deux facteurs rendent ce piège abscons particulièrement redoutable. Le premier de ces facteurs tient au fait que l'individu peut être engagé dans un processus qui se poursuivra de lui-même jusqu'à ce qu'il décide activement de l'interrompre, si toutefois il le décide. Dans l'expérience de Brockner, Shaw et Robin, le compteur s'arrêtait quelques secondes, tous les 40 chiffres. Dans une première condition, les joueurs devaient dire «stop» lorsqu'ils ne voulaient plus poursuivre. Dans une autre condition, ils devaient au contraire dire «allez» après chaque pause s'ils entendaient continuer. Dans la première condition le compteur repartait donc automatiquement si le sujet ne disait rien, alors que dans la seconde il ne repartait que si le sujet en formulait expressément la demande. Les résultats sont sans appel: les

7. Celle-ci est bien entendu définie *a priori* par la somme d'argent que le sujet est prêt à risquer, (si le sujet est prêt à risquer 100 euros, il a une chance sur cinq d'obtenir le jackpot) et ne dépend pas de la position du compteur à un moment donné.

pertes sont beaucoup plus importantes dans la première condition que dans la seconde, c'est-à-dire lorsque les joueurs « piégés » sont confrontés à un processus qu'ils ont décidé de lancer et qui, cette décision prise, va se poursuivre inexorablement sauf intervention active de leur part. Les joueurs qui perdent le plus sont donc ceux qui doivent dire « stop » et qui ne savent pas le dire. À l'inverse, les joueurs qui doivent dire « allez » pour signifier qu'ils souhaitent continuer, et qui sont ainsi conduits à décider à intervalles réguliers de poursuivre ou non le jeu, sont ceux qui perdent le moins d'argent. En somme, l'individu qui s'est placé dans un piège abscons en prenant une décision initiale ne peut en sortir qu'en prenant une nouvelle décision. Mais encore faut-il que l'opportunité lui en soit donnée. De ce point de vue, le dispositif le moins « piégeant » est celui qui oblige le joueur à régulièrement analyser ce qu'il en est de ses pertes et de ses gains et à décider en conséquence de continuer ou d'arrêter.

Le second facteur qui concourt à donner au piège abscons toute son efficacité tient au fait que l'individu peut ne pas être amené à fixer *a priori* de limites à ses investissements, par exemple à décider une fois pour toutes quelle somme il souhaite engager dans un jeu, ou combien de temps il va attendre à un arrêt de bus, ou combien de temps il va attendre Madeleine⁸, etc. Dans la même expérimentation, Brockner, Shaw et Robin ont ainsi pu constater que les sujets auxquels on avait demandé, dès le départ, d'annoncer la somme qu'ils voulaient jouer avaient perdu moins d'argent que ceux auxquels cette demande n'avait pas été adressée. Il est donc probable que si Madame O. avait fixé, en arrivant à la station de bus, une limite à sa patience (par exemple: si elle avait décidé de ne pas attendre au-delà de minuit), elle eût alors jugé sage d'arrêter le second taxi. Aussi, la meilleure façon d'éviter de tomber dans un piège abscons consiste-t-elle à décider dès le départ de se donner un seuil à ne pas

8. Au moment où Jacques Brel a écrit sa célèbre chanson, ce *Petit traité* n'était pas encore publié.

dépasser. Dans ce cas en effet, mais dans ce cas uniquement, ce seuil peut être fixé sur les bases d'une analyse rationnelle des risques encourus au regard des bénéfices attendus sans que cette analyse ne soit biaisée par le sentiment d'avoir déjà trop investi pour ne pas continuer.

On voit maintenant se dessiner les contours d'un bon piège abscons :

1. L'individu a décidé de s'engager dans un processus de dépense (en argent, en temps ou en énergie) pour atteindre un but donné.

2. Que l'individu en soit conscient ou non, l'atteinte du but n'est pas certaine.

3. La situation est telle que l'individu peut avoir l'impression que chaque dépense le rapproche davantage du but.

4. Le processus se poursuit sauf si l'individu décide activement de l'interrompre.

5. L'individu n'a pas fixé au départ de limite à ses investissements. Ainsi peut-il perdre 400 euros pour tenter d'en gagner 200. Ainsi peut-il passer plus de temps à attendre un bus qu'il ne lui en aurait fallu pour rentrer d'un pas tranquille chez lui.

De l'enlèvement militaire au Viêt-nam à la facture du garagiste

Encore une fois, on aurait tort de ne voir en Madame O. qu'une femme niaise et parfaitement incapable d'éviter les traquenards les plus vils que nous tend l'existence. Nous la connaissons bien et ce n'est pas le cas. On aurait tort également de croire que les phénomènes d'escalade d'engagement, de dépense gâchée ou autres pièges abscons ne se manifestent jamais que dans quelques obscurs laboratoires, animés par des chercheurs à l'esprit scientifique aussi torturé que tortueux. Qu'on se détrompe, ces phénomènes sont d'observation courante, tant dans la gestion des affaires du monde

que dans le domaine plus routinier de la vie de tous les jours. Voici quelques exemples en guise d'arguments.

En 1965, le sous-secrétaire d'État des USA, George Ball, soumettait au président Johnson un rapport consacré à ce qui allait devenir la guerre du Viêt-nam. Il était, notamment, écrit dans ce rapport: «Dès qu'un grand nombre de troupes américaines auront été engagées dans des combats directs, elles commenceront à enregistrer de lourdes pertes. Elles ne sont pas équipées pour livrer bataille dans un pays inhospitalier, pour ne pas dire franchement hostile. Après avoir subi de grosses pertes, nous serons entrés dans un processus quasi-irréversible. Notre implication sera si grande que nous ne pourrons plus arrêter avant d'avoir complètement atteint nos objectifs, sauf à accepter une humiliation nationale. De ces deux possibilités, je pense que l'humiliation devrait être plus probable que l'atteinte de nos objectifs, même après que nous ayons subi de lourdes pertes.» (*Mem. from George Ball to President Lyndon Johnson, July 1965, Pentagon Papers, 1971*).

Comme on le voit, non seulement le rapport de George Ball anticipait sur ce qui serait l'issue de la guerre du Viêt-nam, mais encore il mettait en garde, avec une étonnante clairvoyance, le président des États-Unis contre les risques d'une escalade militaire. Le processus de cette escalade n'est pas très différent de celui que nous avons décrit plus haut lorsqu'il s'est agi de montrer que l'effet de gel pouvait, à n'y point prendre garde, déboucher sur de véritables perversions de l'action. À l'image des étudiants de la *Business School* de Staw, le président Johnson, loin de réviser une stratégie qui s'avérait au fil du temps aventureuse, trouvait au contraire, dans chaque nouveau revers de bonnes raisons pour la maintenir. Nous ne sommes pas assez naïfs pour considérer que le phénomène d'escalade d'engagement suffit à lui seul à expliquer les décisions d'un président, fût-il celui des États-Unis. Mais après tout, le fait qu'il ait fallu attendre un nouveau président pour que soit mis fin au déploiement des forces militaires au Viêt-nam a de quoi laisser perplexe.

Il en va des affaires politiques comme des affaires militaires, les exemples d'escalade d'engagement ne manquent pas. Chacun a encore en mémoire les récents déboires électoraux du MUL, présidé par monsieur Brède. Depuis qu'il s'est engagé dans la stratégie fixée par son 13^e congrès, le MUL a perdu – pourquoi se voiler la face? – élection après élection, plus de la moitié de son électorat. Un tel désastre électoral ne manque pas d'émouvoir de nombreux militants de la base, qui souhaiteraient voir leur parti se rénover en profondeur. Mais ces remous de la base n'affectent guère l'équipe dirigeante du MUL qui, comme le président Johnson et comme les étudiants de Staw, semble trouver dans les échecs répétés de sa stratégie politique autant d'arguments en attestant le bien-fondé: «Si l'électorat abandonne régulièrement le MUL, ce n'est pas parce que ses dirigeants se trompent, mais c'est à cause des contre-vérités quotidiennement diffusées par voie de presse par les treize chaînes de la télévision d'État. Alors, pourquoi changer? L'animosité ambiante ne prouve-t-elle pas après tout que le MUL est sur la bonne voie?» Sans être grand clerc, on peut alors prédire qu'il en sera de la ligne du MUL comme il en fut de l'obstination américaine au Viêt-nam. Ici encore, il est à craindre qu'il faille attendre l'avènement d'une nouvelle équipe dirigeante pour que les effets d'escalade d'engagement puissent être efficacement endigués.

Il serait erroné de croire que la collégialité suffise à prémunir une instance de décision contre de tels effets pervers et que ces effets restent l'apanage de l'exercice solitaire du pouvoir. Depuis Staw, nous l'avons signalé, les chercheurs se sont attachés à situer les escalades tant au niveau des groupes qu'au niveau des organisations. La psychologie sociale expérimentale nous inciterait même à attendre une accentuation du phénomène d'escalade d'engagement dans les groupes. Les expériences, en effet, ne manquent pas pour montrer que ces derniers ont tendance à se porter vers des décisions extrêmes, pour peu qu'elles impliquent une prise

de risques et qu'elles ne puissent être ramenées à la résolution de problèmes arithmétiques ou logiques. On parle de *polarisation collective*⁹ à propos de cette tendance que de nombreux chercheurs expliquent par une dilution de la responsabilité à travers le groupe. Aussi est-il assez tentant de considérer qu'une équipe sera davantage tributaire des effets d'escalade d'engagement qu'un décideur solitaire. Une telle considération ne doit cependant pas donner à croire que l'exercice solitaire du pouvoir est une panacée, tant s'en faut. Les exemples de distorsion de l'activité de décision solitaire sont légion et il serait aisé d'en trouver de très parlants dans les différents secteurs de la vie sociale ou de la vie politique. Il reste qu'il est aujourd'hui bien difficile d'admettre que la prise de décision collective, en tant que telle, permette d'éviter ces distorsions de l'action que l'on déplore ici ou là. Nous avons, pour notre part, la ferme conviction que la solution est bien plutôt dans la pratique de certains dispositifs qui requièrent l'intervention de plusieurs décideurs dans un même cours d'action. Nous pensons, notamment, qu'il est préférable que ce ne soit pas la même personne, ou le même groupe de personnes, qui prenne une décision et qui en évalue les effets en vue de son éventuelle reconduction. Imaginons que Pierre ait pris la décision d'ouvrir dans un supermarché de banlieue un rayon de vêtements pour homme. Il devrait appartenir à Jacques, plutôt qu'à Pierre, d'analyser les résultats de cette opération afin de décider s'il convient de la poursuivre ou de l'abandonner. Dans le même ordre d'idées, imaginons que Pierre ait prescrit un traitement médical. Il devrait à nouveau appartenir à Jacques, plutôt qu'à Pierre, de juger des effets de ce traitement et de l'opportunité de sa prolongation, etc. Cette suggestion, bien qu'élémentaire, implique donc de profonds changements dans les habitudes et peut-être même de véritables bouleversements structurels.

9. Le lecteur intéressé par ce phénomène lira avec profit le texte de Doise et Moscovici (1984) ou l'ouvrage de Moscovici et Doise (1992). Il trouvera une revue plus récente dans Brauer et Judd (1996).

Mais l'inertie organisationnelle étant ce qu'elle est, et les pratiques professionnelles ce qu'elles sont, on peut craindre que, malgré leur efficacité virtuelle, de tels dispositifs ne soient pas mis en œuvre de sitôt dans les institutions politiques, économiques ou militaires.

Le lecteur sera-t-il mieux à même que ses dirigeants, que ses chefs, bref que les décideurs professionnels, de tirer profit des connaissances qu'il vient d'acquérir en matière d'escalade d'engagement, de dépense gâchée et de piège abscons ?

À y bien réfléchir, la vie quotidienne est faite de décisions, menues ou importantes, qui peuvent nous amener à poursuivre au-delà du raisonnable dans un certain cours d'action. C'est ainsi que de petits ou de grands malheurs occasionnés par des pièges abscons ont pu être décrits dans des secteurs aussi divers que la poursuite d'une carrière insatisfaisante qui vous mine (Drummond et Chell, 2001), dans la soumission durable aux violences domestiques qui vous détruisent (Eisenstat et Bancroft, 1999), voire dans la persistance de phénomènes hallucinatoires qui vous désenchangent (Birchwood, Meaden, Trower, Gilbert, et Plaistow, 2000).

Nous pensons, pour notre part, à certains étudiants engagés dans un cursus universitaire donné qui réalisent dès leur première année que ce cursus ne correspond pas à leurs attentes ou ne leur apportera pas les bénéfices escomptés. Vont-ils, comme le bon sens le voudrait, décider d'interrompre les études entreprises, ou vont-ils les poursuivre jusqu'à leur terme, quitte à se réorienter par la suite dans une nouvelle direction ? Nos étudiants, hélas, ne sont pas rares qui, munis d'une maîtrise de psychologie, se retrouvent une ou deux années plus tard, dans une école d'infirmières ou d'éducateurs, dans un IUT etc., sans avoir jamais réellement cherché un emploi correspondant à leur formation de « psychologue ». Demandez-leur pourquoi ils ont malgré tout poursuivi leurs études de psychologie jusqu'à la maîtrise. Certains nous répondront, convaincus de renvoyer, ainsi, une

noble image d'eux-mêmes: «Moi, quand j'entreprends quelque chose, je vais jusqu'au bout.» Peut-être penserez-vous désormais comme nous: «En voilà un qui est tombé, avec dignité et de fort belle manière, dans un authentique piège abscons.»

Sans oublier ces vieux époux qui, pour avoir eu les meilleures raisons du monde de se séparer n'en sont que plus heureux de souffler ensemble les bougies de leurs noces d'argent. Certes, les raisons de poursuivre la cohabitation, sinon l'alliance, furent nombreuses. Il y eut d'abord les amis communs, puis vinrent l'éducation des enfants et la maison achetée à crédit, jusqu'à ce qu'il ne demeure que la plus lourde d'entre toutes: l'inaptitude à vivre autre chose. À ne pas reconnaître cette raison, ils évitent de reconnaître que les précédentes n'étaient en définitive que les éléments d'un piège abscons ou d'une escalade d'engagement, et de voir leur existence comme un long cortège de dépenses gâchées. Ils peuvent, enfin, ensemble être heureux.

Sans oublier non plus ceux dont la cure analytique ne finit pas de finir. Car, qu'on le veuille ou non, une psychanalyse à toutes les propriétés d'un excellent piège abscons (voir *supra*):

1. Le patient a décidé de s'engager dans un long processus de dépense (en argent, en temps, en énergie).
2. Que le patient en soit conscient ou pas, l'atteinte du but n'est pas certaine, et ceci d'autant plus que son psychanalyste lui-même peut considérer ce but comme un fantasme ou un «surcroît» (sic).
3. La situation est telle que le patient peut avoir l'impression que chaque dépense le rapproche davantage du but.
4. Le processus se poursuit sauf si le patient décide activement de l'arrêter.
5. Le patient n'a pas fixé au départ de limite à ses investissements.

Sans commentaires !

Maintenant, si vous êtes parvenu à éviter le piège abscons de l'analyse, voire celui de la conjugalité, vous n'éviterez sans doute pas aussi facilement celui, il est vrai plus anodin, que vous tend l'agonie d'une automobile. Ceux qui sont passés par là savent à quel point il faut se faire violence pour accepter de vendre au prix de l'argus un vieux véhicule dont on vient tout juste de faire changer l'embrayage. Pourtant à ne pas le vendre à ce moment-là, ce sont les freins qui vont lâcher, ou les amortisseurs, ou encore la direction, à moins que tout foute le camp en même temps. Vous n'en tirerez alors plus rien.

Autant de variantes d'un phénomène général que Teger (1979) résumait par une formule dans laquelle certains pourront se reconnaître : «trop investi pour abandonner».

De l'automanipulation à la manipulation

Escalade d'engagement, dépense gâchée, piège abscons relèvent d'un même processus, assez proche de ce que Lewin appelait un effet de gel, et qui ne concerne finalement rien d'autre qu'une forme d'adhérence des personnes à leurs décisions¹⁰. Là, elles décident d'affecter un fonds exceptionnel de développement à une certaine filiale, ici elles décident de dépenser 100 dollars pour aller skier dans le Michigan, ici encore elles décident de gagner quelque argent à la roulette. Une fois prises, ces décisions vont orienter le comportement dans le sens d'une persévération¹¹ qui peut, nous l'avons vu, s'avérer perverse.

10. Ces phénomènes sont d'ailleurs assez souvent substituables l'un à l'autre, même si nous avons tenu ici à les distinguer pour des raisons analytiques. La dépense gâchée est ainsi souvent tenue pour un aspect de l'escalade d'engagement (Moon, 2001 bis).

11. Nous empruntons ce terme à la psychopathologie.

Comment expliquer ce phénomène? Malheureusement, nous avons ici à déplorer un certain décalage entre le caractère quelquefois spectaculaire, qualitativement et quantitativement, des effets expérimentaux et la pauvreté des interprétations théoriques qui en sont proposées. Aussi, nous en tiendrons-nous uniquement à la plus fréquemment avancée. Selon cette interprétation, qui repose sur la notion d'autojustification (Aronson, 1972), les persévérations, même les plus dysfonctionnelles, s'expliqueraient par le souci, ou le besoin, qu'aurait l'individu d'affirmer le caractère rationnel de sa première décision. Ainsi, continuer à investir sur une filiale qui s'avère être un canard boiteux aurait pour fonction d'attester du bien-fondé de la première décision financière. Tout se passe comme si le sujet préférerait «s'enfoncer» plutôt que de reconnaître une erreur initiale d'analyse, de jugement ou d'appréciation. Nous avons montré ailleurs (Beauvois et Joule, 1981, 1996), comment l'individu *rationalisait* ses comportements en adoptant après coup des idées susceptibles de les justifier. On sait d'ailleurs depuis Festinger (1957) qu'une personne amenée par les circonstances à tenir un discours en contradiction avec ses opinions modifie *a posteriori* celles-ci dans le sens d'un meilleur accord avec son discours. Nous nous trouvons, avec les phénomènes d'escalade d'engagement, de dépense gâchée ou de piège abscons devant une forme nouvelle de rationalisation dans laquelle l'individu justifie une décision antérieure par de nouvelles décisions, un acte antérieur par de nouveaux actes. L'un d'entre nous (Joule, 1996) a appelé *rationalisation en acte* cette forme particulière de rationalisation¹². Ainsi, par exemple, en choisissant d'aller skier dans le Michigan, alors que le week-end dans le Wisconsin s'annonçait plus prometteur, les sujets de Arkes et Blumer rationalisent par ce nouveau comportement le choix antérieur d'un week-end extrêmement onéreux.

12. On trouvera un bel exemple de rationalisation en acte dans le chapitre VII.

*

* *

Dans toutes les situations évoquées dans ce chapitre, on peut considérer que l'individu est, d'une certaine façon, piégé par une décision initiale. Toutefois, si nous envisageons ces situations dans leur ensemble, on se rendra compte qu'il existe une différence importante entre la situation dans laquelle se trouvait Madame O. au restaurant et les situations dans lesquelles se trouvait la même Madame O. au cinéma ou à l'arrêt de bus. Cette différence tient à l'initiation de la décision première. Dans les situations d'escalade d'engagement, de dépense gâchée ou de piège abscons, l'individu peut être tenu pour l'initiateur principal de la décision première : c'est Madame O. qui a décidé d'aller au cinéma et c'est encore elle qui a décidé de prendre le bus pour regagner ses pénates. D'ailleurs, les effets dysfonctionnels de ces décisions ne profitent à personne; ils n'ont pour conséquence que d'empoisonner l'existence de cette pauvre Madame O. qui s'est, en quelque sorte, piégée elle-même. Une situation de requête, comme celle dans laquelle elle se trouvait au restaurant lorsqu'elle fut amenée à surveiller la valise de l'étrangère, est tout à fait différente, puisque la décision initiale (surveiller la valise) lui a été purement et simplement extorquée¹³. Si on ne lui en avait pas expressément adressé la demande, Madame O. ne se serait pas davantage qu'à la plage fait un devoir de surveiller les affaires d'autrui en son absence.

Nous sommes donc ici au point de départ de ce qu'il faut bien appeler une *manipulation*.

Imaginons, en effet, qu'un sinistre individu vous extorque une décision, *a priori* anodine et sans conséquence, à seule fin

13. Rappelons encore que tous les sujets de l'expérience de Moriarty (1975) acceptèrent sans exception de surveiller les affaires de l'expérimentateur, ce qui montre clairement qu'on ne peut guère en pareil cas refuser de rendre le service demandé.

de mettre les effets de persévération de cette décision au service de ses propres intérêts. Chacun conviendra qu'il s'agit bien là d'une manipulation, et même d'une manipulation relativement sophistiquée puisqu'elle implique que le manipulateur réalise un détour. Ce détour consiste à obtenir avant toute chose un comportement, ou une décision, qui ne présente d'autre intérêt pour lui que d'en préparer d'autres. Aussi, cette manipulation ne peut-elle être que *délibérée*. Le langage courant permet de parler de manipulation à propos de comportements d'influence (tenter de convaincre quelqu'un de faire quelque chose qu'il n'aurait pas fait spontanément) que le manipulateur réalise parfois, pour peu qu'il soit égocentrique, en toute bonne foi, persuadé qu'il est d'une communauté d'intérêts entre lui et la personne qu'il veut gagner à sa cause. Rien de tel avec les manipulations dont il est question dans ce *Petit traité*. Celles-ci ne reposent pas sur l'activité persuasive mais présupposent le recours à une *technologie comportementale*, et ce recours ne peut être que délibéré. Si donc le manipulateur ne peut qu'avoir une conscience claire du sens de ses agissements, le manipulé aura, lui, moins de chance de déjouer la manœuvre dont il est l'objet que s'il avait dû faire face à quelque stratégie persuasive. Et ceci se comprend bien. Nous sommes tellement convaincus – souvent d'ailleurs à tort (*cf.* Beauvois, 1984; Dubois, 1994) – que nos actes dépendent de nos intentions, et *a fortiori* de nos opinions ou de notre personnalité, que nous sommes très sensibles à toutes tentatives manipulatrices qui porteraient directement sur nos intentions ou sur nos opinions. Nous savons au demeurant nous défendre contre de telles tentatives manipulatrices reposant sur la persuasion, ne serait-ce qu'en feignant de ne rien comprendre du tout, lorsque nous ne sommes pas capables de contre-argumenter, ou lorsque nous ne souhaitons pas nous abaisser à le faire. Dans le même temps, nous négligeons facilement ces petits comportements insignifiants que nous acceptons de réaliser quotidiennement, tant ils nous paraissent naturels.

Soyons bien clairs: les formes de manipulation qui seront décrites dans les chapitres qui vont suivre ne procèdent pas de stratégies persuasives. La plupart mettent en œuvre des stratégies que l'on peut qualifier de *comportementales*, dans la mesure où l'obtention du comportement escompté au temps T 2 passe par l'extorsion d'un comportement «préparatoire» au temps T 1, et donc par l'extorsion d'un premier comportement. Souvenons-nous: pour obtenir 20 centimes d'un promeneur, mieux vaut commencer par demander l'heure. Il va sans dire que celui qui use d'un tel stratagème pour arriver à ses fins n'a cure de savoir l'heure (peut-être même, pour la crédibilité du scénario, a-t-il auparavant pris le soin d'ôter sa montre de son poignet). Il ne s'enquiert de l'heure que pour obtenir du promeneur qu'il lui rende un premier service le prédisposant à lui en accorder, aussitôt après, un second, en fait, le seul utile. Quant au promeneur, convenons qu'il aura moins conscience d'avoir été forcé dans sa décision d'aider quelqu'un dans l'embarras que ce n'aurait été le cas si ce quelqu'un l'avait accompagné jusqu'au bout du boulevard Paul Vaillant-Couturier pour tenter de le convaincre. En outre, rien ne prouve qu'une telle insistance eût été payante.