

Petit Traité de Manipulation à l'Usage des Honnêtes Gens

Ou

Un Essai de Vulgarisation de la Psychologie de l'Engagement

Auteurs:

Jean-Léan Beauvois
Robert-Vincent Joule

Editeur:

Presses Universitaires de Grenoble - Collection "Vies sociales".
(ISBN 2-7061-0291-8)

1) Introduction

La manipulation peut être la pire et la meilleure des choses. Elle sert à aliéner des individus de leur propre identité, les propulsant dans la mouvance des sectes, mais aussi à combattre l'abstentionnisme électoral, à susciter des vocations politiques ou familiales. L'intéressant est que, quel que soit le but recherché par la manipulation, les stimuli psychologiques qu'elle active sont les mêmes.

L'ouvrage de Messieurs Joule et Beauvois est une tentative réussie d'exposer et expliquer au commun des mortels le concept, les ressorts et les appuis de la manipulation en tant qu'outil de gestion des rapports humains. Les deux auteurs sont professeurs de psychologie sociale, l'un à l'Université de Provence et l'autre à l'Université de Nice – Sofia Antipolis. Il incombe donc au lecteur de saisir ce qu'est la psychologie sociale pour obtenir un éclairage convenable du propos de l'ouvrage. On retiendra ici une définition qui a trois mérites : celui de la brièveté, celui de l'ancrage dans notre époque et finalement celui de la clarté. Myers et Lamarche, en 1992, énoncent que la psychologie sociale est "l'étude scientifique de la façon dont les gens se perçoivent, s'influencent et entrent en relation les uns avec les autres." [source : Myers, D.G. et Lamarche, L. (1992). *Psychologie Sociale*. New York, McGraw Hill]

D'aucuns affirmeront que la publication d'un ouvrage de vulgarisation sur les techniques de manipulation est un acte dangereux, voire criminel. Les deux auteurs, dans leur conclusion, se mettent en scène et affirment au contraire que c'est laisser le public, à savoir les victimes des techniques de manipulation, dans l'ignorance, qui relève d'un comportement non-citoyen. En invoquant le libre-arbitre des individus, les deux auteurs argumentent avec succès que la connaissance du danger, et même sa conscience, permettent de l'appréhender voire d'annihiler les risques. Enfin, nos deux compères reprennent à leur compte un vieux principe du droit Romain : "*dominus casum sentit*" (à savoir que les risques incombent au maître, ici le maître de soi-même).

Le propos est solidement étayé de nombreux exemples scientifiques, tirés des recherches publiées dans le domaine de la Psychologie Sociale. Par le biais d'expériences virtuelles que subit Mme. O., leur héroïne, expériences recréées à partir de données tirées de la littérature scientifique, Messieurs Joule et Beauvois parviennent à expliquer clairement les mécanismes psychologique de génération de l'engagement, les différentes techniques de manipulation et leur fonctionnement, ainsi que la hiérarchie valueuse de nos actions.

Comme l'indique le sous-titre, les auteurs livrent ici une vulgarisation efficace des concepts de la psychologie de l'engagement. Cette discipline n'est pas récente, puisqu'elle apparaît dans les

années 50. Malheureusement (?), les résultats des recherches menées n'ont pas connu une diffusion très forte. Les deux auteurs les résumant toutefois de manière efficace et facilement compréhensibles. Résumé en une phrase, cet ouvrage nous enseigne que, pour faire faire à nos semblables ce que nous croyons être bon et juste, ce n'est pas le fond, mais la forme de l'argumentaire qui importe et surtout sa capacité à mettre en marche des processus psychologiques qui feront adhérer l'objet de notre attention aux actions désirées.

2) Quelques concepts et leurs effets

Autant que les techniques de manipulation elles-mêmes, les concepts sur lesquels elles s'appuient doivent être exposés et éclairés à la lumière de la démarche de psychologue social empruntée par les auteurs. Seront passés en revue dans les quelques lignes qui suivent les éléments fondamentaux autour desquels s'articule toute la réflexion présentée dans l'ouvrage, à savoir la différence entre les actes problématiques et non-problématiques, le sentiment de liberté et l'essence (ou le sens ?) de l'engagement.

2.1) Les actes et leurs problèmes

Les actes problématiques sont ceux qui sont contraires à nos idées, à nos conceptions de valeurs, voire à nos motivations profondes. L'instrumentation d'un acte problématique exigera donc un effort certain et des motivations fortes. Sous la contrainte (physique, économique, morale, ou autre), tout un chacun peut se voir forcé à agir contre ses valeurs. Par contre, sans contraintes fortes mise en œuvre, les techniques de manipulation seules permettront d'amener le sujet à entreprendre des actes problématiques. Il s'agira alors de convaincre le sujet à aller à l'encontre de ses motivations profondes, soit en restreignant ses choix, soit en l'amenant à prendre cette décision avec l'impression du libre-choix.

A contrario, les actes non-problématiques sont ceux qui sont conformes à nos idées, à nos conceptions de valeurs, voire à nos motivations profondes. Evidemment, notre inclination naturelle à des tels actes n'exige pas de forte motivation. Les individus ne requièrent d'habitude pas de forte motivation ou de manipulation experte pour s'engager dans un acte non-problématique. Les actes non-problématiques sont parfois même l'aboutissement d'un processus cognitif non-contrôlé, ni même voulu par une volonté externe.

2.2) Liberté, liberté chérie ?

La notion de liberté, fortement ancrée dans nos sociétés tant au niveau institutionnel que privé, est un outil de manipulation puissant et, osons l'affirmer, sournois. En effet, la liberté est souvent confondue avec l'illusion de liberté. Le dictionnaire donne une définition riche de la

liberté : "possibilité, assurée par les lois ou le système politique et social, d'agir comme on l'entend, sous réserve de ne pas porter atteinte aux droits d'autrui ou à la sécurité publique. Liberté naturelle, celle qui doit être accordée à tout homme en vertu du droit naturel. Liberté civile: droit d'agir à sa guise, sous réserve de respecter les lois établies. Liberté politique, celle d'exercer une activité politique, d'adhérer à un parti, de militer, d'élire des représentants, etc. Liberté individuelle : droit de chaque citoyen de disposer librement de lui-même et d'être protégé contre toute mesure arbitraire ou vexatoire (emprisonnement arbitraire, astreinte à résidence, interdiction de se déplacer, etc.). De manière absolue, la liberté se définit comme: le principe politique qui assure aux citoyens la liberté individuelle, la liberté civile, la liberté politique."

La manipulation, comme la liberté, ne connaît pas les frontières de genre. Elle s'applique aussi bien dans le domaine du commerce que de la politique, de la religion (voire de l'amour?). C'est donc l'envergure totale de la liberté qu'il nous faut essayer de simplifier en un ou deux mots. De liberté, il est facile de glisser vers le libre-arbitre. Et qu'est le libre-arbitre sinon l'exercice conscient du droit de choisir de chaque individu? Muni de cette courte définition, il est aisé de reconnaître que la manipulation pèse tant sur l'exercice du libre-arbitre que sur la prise de conscience de l'individu, ou sur l'objet du choix lui-même.

Ainsi, le manipulateur pourra forcer l'exercice du droit de choisir, modifier la conscience de la réalité du choix qu'a le sujet et fausser le choix lui-même. Il recourra pour ce faire aux différentes techniques décrites et analysées par Messieurs Joule et Beauvois, comme le pied-dans-la-porte, le leurre, ou la porte-au-nez, par exemple.

On verra que le sentiment de liberté lors de la prise de décision (c'est-à-dire le sentiment par le décideur que son choix n'est pas soumis à contrainte) conduit à une rationalisation du choix. Formellement, le sujet, convaincu que son choix a été raisonné et est le résultat d'un processus cognitif librement consenti, rationalisera son choix par des attitudes ou des discours *a posteriori*. Pourquoi? Parce que nous n'aimons pas la contradiction et que nous avons tendance à nous comporter de manière à réduire l'écart entre nos convictions (ou nos valeurs, ou celles de la société) et nos actes. Cette tendance naturelle est un moteur essentiel des techniques de manipulation. Qui n'a pas trouvé, après coup, d'excellentes raisons, rationnelles, raisonnables, pour justifier un acte irrationnel et déraisonnable?

Le talent du manipulateur résidera donc dans sa capacité à maintenir le sujet manipulé dans l'illusion de la liberté, à faire utiliser au sujet manipulé des processus cognitifs (d'acquisition de l'information, de synthèse et de décision) comme s'il n'était soumis à aucune contrainte. Car enfin, et en anticipant quelque peu sur la section suivante, la soumission librement consentie à

des valeurs ou une volonté externes produit un engagement d'autant plus fort que la soumission contrainte, car l'illusion de la liberté poussera l'acteur (celui qui agit) à renforcer son choix (qui à ses yeux est rationnel et librement consenti) par des arguments et des comportements ultérieurs (voire par un accroissement de l'intensité de l'engagement). En fait, la soumission forcée avec sentiment de liberté, ou soumission forcée avec libre choix enferme l'acteur dans sa décision.

2.3) L'engagement: Engagez-vous, rengagez-vous!

Le concept d'engagement est à la base de l'étude du comportement menée par les auteurs. L'engagement est, dans le sens de l'ouvrage étudié, le lien entre l'individu et ses actes. De ce postulat, on tire les axiomes suivants :

- I. Seuls les actes engagent les individus;
- II. L'engagement d'un individu présente une intensité variable et contrôlable.

Deux exemples tirés de l'expérience personnelle de l'auteur de cette synthèse illustrent ces deux axiomes.

L'auteur s'est trouvé, comme tout Helvète moyen, embrigadé dans l'armée fédérale. Et comme tout soldat, il a accepté bêtement une mission. Dans le cas précis, il s'agissait de ramener à la caserne un camarade souffrant d'insolation. Alors que l'auteur de ces lignes n'était pas particulièrement enclin à faire 6 kilomètres sous le soleil, à pied, en portant le paquetage d'un camarade, ses valeurs et son rôle dans la troupe (le râleur au cœur tendre) l'ont poussé à être volontaire. L'aspect public de l'acte (face au reste de la troupe), son coût (6 kilomètres chargé comme un baudet sous le soleil du Valais) et son caractère irrévocable (qu'irait-on penser de l'homme qui, ayant accepté de ramener un camarade souffrant à la caserne, faillirait à sa mission?) ont fortement engagé le soldat d'alors. Notre soldat démontre que c'est l'acte (sa nature) qui produit son engagement.

En célibataire endurci (jusqu'à récemment), l'auteur manquait parfois de commodités de base, comme le sucre, le sel ou la farine. Etant d'un naturel confiant et optimiste, il décida une fois de se rendre auprès de sa voisine de palier (charmante, au demeurant) pour lui emprunter une mesure de sel. Après quelques mois, la voisine avait pris l'habitude d'être dérangée de temps en temps pour de petites choses. Elle était engagée dans son acte d'assistance à voisin en détresse. Lorsque ce dernier lui demanda, un soir d'été, si elle serait disposée à arroser ses plantes durant les vacances, elle accepta, sans avoir l'impression d'être abusée. Or son engagement envers le voisin s'était renforcé: il passait d'un stade passif (don de ressources) à un stade actif (action consciente pour le compte du voisin). Cet exemple démontre que l'engagement peut être renforcé (et, *a contrario*, affaibli).

L'engagement repose sur l'acte, son caractère public, irrévocable, coûteux, répétitif et surtout sur la conviction de l'acteur que la décision a été prise en toute liberté. Ce qui caractérise l'acte, c'est l'adhésion sociale de l'acteur, par le biais de son engagement. En somme, l'engagement dans un acte est caractérisé par le degré auquel le sujet peut être assimilé à l'acte. Ce concept se retrouve dans notre tendance à confondre acte et acteur, à juger l'individu sur les actes qu'il instrumente.

Il est intéressant de confronter le concept de l'engagement à celui des actes problématiques et non-problématiques. Dans le cas d'un acte non-problématique, l'effet de l'engagement est celui d'un renforcement de l'acte, d'une résistance au changement de l'acte, tant idéal que comportemental. Dans le cas d'un acte problématique, l'engagement produit, au moins, une modification du contenu idéal de l'acte, permettant ainsi à l'acteur de le rationaliser.

En somme, l'engagement entraîne des modifications cognitives et mémorielles qui tendent à atténuer (jusqu'au seuil acceptable) ou même à supprimer, la contradiction entre les actes et l'attitude sous-jacente (les valeurs, idées, etc.).

Finalement, être engagé (dans un acte) et s'engager (pour une cause) sont deux concepts différents, qui opposent conduite pour le premier et croyance (ou valeurs) pour le second.

La relation existant entre l'engagement et la liberté a déjà été évoquée brièvement ci-dessus. Il n'est pas inutile de revenir dessus afin de formaliser cette relation. Lewin, dans ses travaux, a montré que c'est le processus de prise de décision (de se livrer ou non à un acte) qui conditionne le degré d'engagement ultérieur (voire même l'existence de l'engagement). L'exemple classique est celui de la personne à qui l'on demande de surveiller un sac au restaurant et qui empêchera le vol dudit sac, alors que, sans demande expresse préalable, il n'aurait rien fait pour empêcher le vol. Ce sont ici les normes sociales qui font que la personne prend librement (ou dans l'illusion de la liberté, dans la mesure où, et pour le moment encore, le refus d'une telle demande est totalement inadéquate en Occident) la décision d'agir pour surveiller le sac et qu'ensuite son engagement confirme sa décision (par le biais de son action). Or, en tout état de cause, un individu ne devrait-il pas aussi tenter d'empêcher le vol d'un bien qu'il sait appartenir à autrui sans que la demande expresse n'en ait été formulée? C'est la norme sociale autant que la publicité de sa décision qui génère chez l'individu l'engagement dans l'acte. Cette notion d'adhérence à la décision est appelée effet de gel. Cette adhérence peut aller très loin et geler le libre-arbitre ultérieur d'un individu en le conduisant à focaliser son comportement sur les actions reliées le plus directement à sa décision.

Cette adhérence à la décision peut conduire à une escalade de l'engagement. Cette escalade résulte de ce processus de rationalisation de la première décision et du renforcement de

l'engagement envers un acte (alors même que la situation exigeraient un désengagement-un retournement de décision). Straw illustre ce processus avec une expérience menée dans une école de management, qui montre que les individus ont tendance à persister dans leur décision initiale, en agissant toujours dans la même direction, pour justifier *a posteriori* leur décision (dans ce cas, dotation successive en budgets d'une filiale non-profitable que l'étudiant avait dotée originellement). Cette escalade d'engagement se matérialise aussi dans le processus que les auteurs appellent la dépense gâchée, à savoir la situation où, lorsqu'un capital (argent, temps, émotions) est investi, les individus vont jusqu'au bout du processus "acheté", même si les résultats ne sont pas en accord avec leurs attentes (ou deviennent coûteux) et qu'une voie alternative existe. Les auteurs illustrent ce phénomène par l'exemple de Mme. O., qui reste, malgré l'ennui profond que lui inspire le film, jusqu'à la fin de la séance de cinéma, parce qu'elle a payé le billet. L'adhérence a aussi des effets plus pervers, comme l'effet boomerang, qui conduit une personne engagée dans un acte à renforcer son engagement quand elle est confrontée à des éléments, arguments, preuves, etc. que l'acte dans lequel elle est engagée est contre-productif, voire nocif.

Finalement, cette adhérence, osons le dire, déraisonnable, est souvent démontrée dans ce que les auteurs appellent les pièges abscons (l'attente d'un résultat très improbable, voire impossible, devenant toujours plus coûteuse – par renoncement à autre chose ou par investissement direct). Un piège abscons, selon les auteurs, se doit de présenter les caractéristiques suivantes :

- I. L'individu décide d'investir (argent, temps, énergie, émotion) pour atteindre un but donné;
- II. Il n'est pas sûr que le but puisse être atteint (l'individu peut en être conscient ou non);
- III. A chaque investissement marginal supplémentaire, l'individu a l'impression que le but se rapproche;
- IV. Seul l'individu peut choisir d'arrêter le processus;
- V. L'individu n'a pas fixé de limite à ses investissements.

Les éléments de base servant à la réflexion des auteurs étant posés, il est possible à présent de passer à la synthèse et à l'explication des différentes techniques de manipulation décrites par messieurs Joule et Beauvois.

3) Les manipulations

3.1) Le pied-dans-la-porte

Le pied-dans-la-porte connaît deux variantes: la classique et celle avec demande implicite.

Le pied-dans-la-porte classique consiste à obtenir de l'individu-cible un comportement préparatoire non-problématique et peu (ou pas coûteux). Ceci se fait dans une situation où le sujet peut (ou croit pouvoir) exercer son libre-arbitre, ce qui, on l'a vu plus haut, conduit à un engagement plus fort. Une fois ce comportement peu coûteux et non-problématique créé, le manipulateur va faire une deuxième requête, se traduisant en actes plus coûteux (voire problématique) pour le sujet. Le manipulateur fera une demande qui est évidemment cohérente avec la première, qui n'a l'air, en fait que d'une gradation dans l'intensité de l'acte par rapport à la première demande. En effet, le sujet étant engagé dans ses actes, de manière relativement forte, puisqu'il a pris l'engagement en toute liberté (?), il sera enclin à démontrer l'effet de gel et à justifier sa première décision en acceptant la seconde requête plus coûteuse. On assiste en fait à une espèce de persévérance, qui est le moteur de cette technique, dans la décision (le même type que celle dont faisait preuve Mme. O. au cinéma: l'achat du billet, ou la décision d'aller voir le film ennuyeux est moins coûteux que de rester jusqu'au bout de la séance, mais elle reste quand même, rationalisant ainsi son comportement-une espèce d'auto-pied-dans-la-porte?).

Les auteurs étayaient leur propos des résultats de nombreuses recherches faites sur le phénomène, qui attestent de son efficacité. Un bon exemple est celui de la collecte de fonds: à Toronto, en 1970, une expérience consista en la récolte de fonds pour une bonne cause. Dans la condition de contrôle, les sujets étaient sollicités directement. 46% seulement des gens donnaient, pour un montant moyen de 58 cents. Le pied-dans-la-porte prit ici la forme de la visite, le jour précédent, du récolteur de fonds, qui distribuait gratuitement des épinglettes à porter au revers en signe de soutien. Le lendemain, le récolteur, avec la même demande, obtenait en moyenne 98 cents de 74% des personnes. On voit donc que, non seulement la réponse est plus positive, mais qu'en plus, le montant obtenu augmente, ce qui démontre un accroissement de l'engagement des sujets envers l'acte de donner pour une bonne cause.

Le bon pied-dans-la-porte se basera donc sur une approche personnelle du sujet, avec une demande préalable dont on sait que, soit à cause des normes sociales, de l'historique du sujet, de ses convictions, de sa position, etc., le sujet recevra positivement. La deuxième demande, plus coûteuse, doit être faite au plus tard dans les 10 jours et apparaître comme une suite logique de la première demande.

Le pied-dans-la-porte avec demande implicite est un pied-dans-la-porte indirect, où l'on ne demande pas explicitement au sujet de réaliser l'acte recherché, mais où on lui laisse la liberté de le faire. Le sujet est engagé dans un acte par un acte précédent n'ayant souvent aucun rapport manifeste avec la suivante. Par exemple, l'auteur de ces lignes, juste avant Noël, fut sollicité par un bénévole afin de donner quelque menue monnaie pour une bonne cause. Il accepta, manifestant ainsi un engagement envers ses actes, en toute liberté (dans les limites conférées par son éducation judéo-chrétienne). Quelques minutes plus tard, assis dans un café, il n'hésita pas à se lever pour aller ramener, dans la rue, un livre qu'un jeune homme avait oublié sur la banquette à côté de lui. L'auteur de ces lignes, il faut l'admettre, n'est pas un modèle d'altruisme. En temps normal, jamais il ne serait levé (à moins que la personne oublieuse ne fût particulièrement séduisante).

Ainsi, le sujet est engagé, comme dans un pied-dans-la-porte classique, dans un acte par son engagement dans un acte précédent. Le premier acte est préparatoire et le sujet est souvent amené à s'engager dans l'acte recherché sans demande formelle dans un processus de rationalisation de son engagement précédent.

3.2) La porte-au-nez

La porte-au-nez est une technique qui fonctionne a contrario. Bien qu'aujourd'hui, les chercheurs n'aient pas d'explication globalement acceptée pour expliquer son fonctionnement, la technique fonctionne. La méthode revient à formuler une demande trop coûteuse ou trop problématique pour qu'elle soit acceptée avant de faire la requête qui porte sur le comportement attendu, requête moins importante qui sera acceptée par le sujet –en compensation de l'inévitable refus initial?

Par exemple, des études ont montré (Cialdini et al., 1975) que des étudiants à qui l'on demandait de consacrer une demi-journée par semaine à des délinquants pendant une année répondaient, une fois cette requête refusée, plus favorablement à une demande de consacrer deux heures pour accompagner les mêmes au zoo, que leurs congénères à qui cette première requête n'avait pas été faite (50% contre 17% de réponses favorables).

Les auteurs de l'ouvrage, après avoir montré que les explications disponibles dans la littérature ne sont que partielles, proposent d'analyser cette technique sous un angle éminemment social. Ils pensent que, refusant la première requête, nous nous sentons évalué (négativement, s'entend), et que nous acceptons la seconde pour retrouver notre place dans l'échiquier social.

A nouveau, une bonne porte-au-nez requiert une première demande faite personnellement, si possible face-à-face et qui soit suffisamment coûteuse pour être refusée, mais pas assez pour

être considérée comme une plaisanterie ou une tentative de manipulation (la porte-au-nez étant une des plus anciennes techniques de vente et de marchandage – le premier prix demandé dans un souk tunisien, par exemple). La seconde demande doit être faite au plus tard dans les 10 jours et le sujet doit pouvoir y trouver un moyen de se racheter (moralement s'entend) aux yeux du demandeur.

Outre ces deux techniques importantes, les auteurs passent en revue, plus rapidement, d'autres techniques de manipulation.

3.3) La catégorie "création d'un contexte interpersonnel favorable": le toucher, le les yeux-dans-les-yeux, le pied-dans-la-bouche et le crainte-puis-soulagement

Cette catégorie générale contient les techniques de manipulation qui en créant le contexte interpersonnel requis, permettent d'augmenter l'efficacité de la demande et par là d'accroître l'engagement du sujet.

Le toucher permet d'établir un contact physique avec le sujet. Les études scientifiques ont montré que la technique du toucher affecte favorablement les jugements esthétiques (Silverthorne et al., 1972), conduit les clients à trouver plus agréable le commerce (Hormik, 1992), modifie positivement la perception d'un inconnu (Wycoo and Holley, 1990), induit à faire plus confiance (Patterson, 1973), etc. Les yeux-dans-les-yeux n'est qu'une variante de la technique du toucher, moins efficace peut-être.

Le pied-dans-la-bouche, décrit en 1990 par Howard, consiste à s'intéresser à l'état du sujet avant de formuler sa demande ("comment allez-vous...J'en suis ravi"). Son efficacité réside dans les mêmes principes que les techniques précédentes. Socialement, quand le sujet est abordé par un quidam, il lui est difficile de répondre autrement que "ça va" à la question "comment allez-vous?" Il se trouve ainsi engagé, positivement, qu'il le veuille ou non (alors même qu'il croit être libre). La réponse donnée à la question, de même que l'établissement du dialogue n'est pas psychologiquement neutre, et le sujet est engagé.

La crainte-puis-soulagement est une technique qui repose sur l'instrumentation du soulagement ressenti après que le sujet se fût cru en danger et que le danger se fût révélé comme non-existant finalement. La crainte n'est souvent pas générée par le demandeur, mais est un effet de l'environnement, et par conséquent le soulagement aussi (qui n'a ressenti ce sentiment de soulagement quand le papier sur le pare-brise de son véhicule s'avère n'être qu'une publicité?). Le sujet se comporte ensuite comme si ses défenses naturelles face à l'altruisme était amenuisées par le soulagement ressenti. Le soulagement sert donc de catalyseur à l'engagement.

3.4) La catégorie "formulation de la demande": l'étiquetage, vous-êtes-libre-de, c'est-mieux-que-rien et le ce-n'est-pas-tout.

Cette catégorie générale contient les techniques de manipulation qui tendent à accroître l'efficacité de la demande par sa formulation même.

L'étiquetage est la technique qui associe des valeurs (morales, sociales) à un comportement. Les recherches menées ont montré que l'étiquetage social (gentil, bienveillant) est souvent plus efficace que l'étiquetage comportemental ou de valeur (intelligent, raisonnable) (Strenta et deJonc, 1981). Cette technique est plus efficace, en général, que la persuasion et permet d'obtenir des comportements à répétition (l'étiquetage étant attaché à l'acte). Elle repose finalement sur la capacité (créée par le demandeur) qu'a le sujet de relier ses actes (aider un quidam à trouver son chemin) et ce qu'il ou elle est (ou croit être – par conviction personnelle ou instrumentée: quelqu'un de bien, de propre, de sympathique, etc.).

Le vous-êtes-libre-de est une technique qui, de manière souvent un peu caricaturale, fait appel au sentiment de liberté. L'illusion de la liberté du choix (liberté non-réelle puisque contrainte par des normes sociales, valeurs personnelles, ou autres) fait que l'engagement du sujet envers un acte coûteux sera d'autant plus fort.

Le c'est-mieux-que-rien consiste à faire savoir au sujet que, même s'il n'accède pas à la demande coûteuse, le fait d'accéder à une demande au coût ridicule lui permet de conserver son statut social aux yeux du demandeur. En effet, le sujet est contraint, de nouveau par les normes sociales ou ses valeurs personnelles, à accéder au moins à la demande la moins coûteuse. Dans la mesure où l'excuse du "j'ai déjà donné" ne peut être invoquée, il est logique que le sujet aille au-delà de la demande à coût ridicule et s'engage plus fortement.

Le ce-n'est-pas-tout consiste à diminuer graduellement le coût apparent de la demande (et à ce presse-citrons, je rajoute deux cravates en polyester...). Le sujet, réticent de prime abord, peut rationaliser de plus en plus son engagement.

3.4) Le pied-dans-la-mémoire

Cette technique, redoutable, consiste à aller rechercher chez le sujet, dans sa mémoire, les ressorts de son engagement dans un acte coûteux. Le demandeur doit mettre en place un acte préparatoire, qui ressemble à celui du pied-dans-la-porte. Ensuite, il demande au sujet de se rappeler des instances dans lesquelles il ou elle n'aurait pas eu le comportement (socialement acceptable et recherché) voulu. Le sujet se remémorera ses erreurs passées et, engagé par l'acte préparatoire, s'engagera dans les actes subséquents. Ces actes peuvent ou non faire l'objet d'une demande.

4) Et ensuite?

Les techniques de manipulation décrites ci-dessus peuvent évidemment être combinées, travaillées, modifiées.

Les techniques combinées de manipulation font actuellement l'objet de recherches sérieuses afin d'être utilisées de manière thérapeutiques ou dans le domaine de la santé publique, ou de la vie de la société, de la circulation routière, etc. On citera notamment Sharkin et al. (1989) qui ont démontré l'efficacité du pied-dans-la-porte pour le soutien psychologique et Geller et al. (1989) pour la lutte contre les accidents de la route.

Ces techniques, utilisées pour le bien des sociétés, peuvent aussi être utilisées (sont aussi?) dans des buts moins avouables. L'exemple le plus récent (et assez vil, il faut le reconnaître) est celui de l'administration des Etats-Unis qui utilise le pied-dans-la-mémoire en faisant référence au D-Day et à la IIe Guerre Mondiale pour essayer de retourner les opinions Européennes. On remarquera que l'acte préalable a été mal instrumenté et que la technique est sans effet.

La manipulation fait partie de notre quotidien, qu'il soit économique ou émotionnel. Et force est de constater que la manipulation est souvent (toujours?) plus efficace que la persuasion raisonnée. Est-ce parce que les techniques de manipulation nous laissent l'illusion de la liberté, alors que les techniques de persuasion ont pour but de nous restreindre de manière volontaire (et donc de rétrécir le champ d'action de notre liberté)? Il convient de se demander si les campagnes d'information ont une quelconque efficacité (sans être relayées par des techniques de manipulation).

Au niveau commercial, les vendeurs affirmeront toujours que le client a choisi leur produit ou service à cause de sa qualité ou valeur supérieure, parce qu'il a analysé les informations et agi librement. Hors il apparaît que plus que la demande en elle-même (et tout le charabia dont elle peut s'accompagner), c'est la manière de la faire ou son contexte qui est primordial et conditionne d'habitude l'engagement du sujet (ici, pour un achat).

Bien des techniques de marketing et de publicité, finalement, n'ont pour but que de fournir aux clients la matière à rationaliser leurs actes et ainsi à justifier leur engagement. Pourquoi acheter des produits bio, par exemple? Parce qu'ils sont plus écologiques, plus respectueux, parce qu'ils font de vous un modèle pour les autres, etc. Toute la finesse des marqueteurs et autres publicistes consiste en la mise en place d'un processus de renforcement de l'engagement du client (sujet) envers l'acte recherché (l'achat de biens ou de services). Il semble donc que, plus que la capture de nouveaux clients, c'est surtout le renforcement de l'engagement des

clients existants envers leur comportement acheteur qui est recherché par les campagnes de publicité.

Les techniques de manipulation ont aussi leur place dans la vie du manager. Alors que nous sommes, de manière institutionnelle, des individus libres (la constitution nous le garantit), nous sommes des individus soumis dans les structures organisationnelles que sont les entreprises. En effet, nous acceptons de nous soumettre (librement...) à une autorité supérieure (un chef de rayon) dans le cadre de nos activités professionnelles. Or, aujourd'hui, les normes sociales font que, mis à part à l'armée (et même...), l'exercice brutal et sans fard du pouvoir est inacceptable.

Mais si les organisations modernes sont multiformes (voire informelles), leur fonctionnement repose néanmoins essentiellement sur l'exercice du pouvoir. Ainsi, les techniques de manipulation sont-elles appliquées couramment en entreprise. La raison en est simple: les institutions garantissent la liberté de l'individu, qui doit évidemment bénéficier d'une certaine autonomie pour participer à la vie de la cité. Ce cadre étant posé, les entreprises ne sauraient fonctionner hors dudit cadre (dans la mesure où la loi les y contraint). La liberté des individus doit donc être garantie. Dans les entreprises, comme dans nos rapports personnels avec les autres, c'est surtout l'illusion de la liberté qui est respectée, à savoir le droit de se conformer aux normes sociales et organisationnelles existantes dans l'exécution de nos actes.

Toutes les publications existantes dans le domaine du management (ou de la gestion des personnes) montrent que pour qu'une stratégie soit appliquée efficacement par une organisation, il faut que ses membres y adhèrent. Cette adhésion permet de générer un effet de gel, qui garantit la durée et le maintien (voire le renforcement) de l'engagement des collaborateurs envers une stratégie, qu'ils auront (leur semble-t-il) librement choisie. Ainsi, les décisions que la hiérarchie veut imposer doivent être "librement" choisies par les membres d'une organisation, de manière à ce qu'ils s'engagent dans les actes découlant de la décision.

Dans les organisations, la dynamique de groupe peut être utilisée pour obtenir l'effet de gel (selon Norman Maier) et ensuite donner à chacun le matériau nécessaire à la rationalisation de ses actes (faire adhérer ses valeurs à ses actes) et donc de renforcer son engagement. Pour certaines décisions importantes, les groupes devront être menés par un animateur, qui sera bien évidemment à la solde de la direction et qui instrumentera les techniques de manipulations décrites ci-dessus pour obtenir du groupe l'effet de gel recherché quant aux actes requis. De fait, nous nous sentons beaucoup plus impliqués par nos décisions que par celles des autres et nous éprouvons toujours quelque embarras à nous rétracter après avoir donné librement notre accord, surtout quand cet accord a été donné publiquement et correspond à une norme sociale que le groupe a ébauchée de manière consensuelle (mais manipulée par l'animateur).

Hors de la dynamique de groupe, les techniques de manipulation peuvent être appliquées dans tous les rapports entre individus au niveau organisationnels. Les politiques de rémunération, par exemple, fournissent un bon exemple. Pour bien des travailleurs du secteur technologique, les stock-options ont été utilisées comme amorçage, voire comme leurre pour leur extorquer un engagement important dans l'acte de travailler pour une compagnie. Le management au jour le jour permet aussi d'utiliser (avec bonheur, l'auteur de ces lignes ayant testé la méthode de la porte-au-nez sur un de ces collaborateurs pour obtenir des heures supplémentaires) les techniques de manipulation décrites.

5) Pour finir

Enfin, il faut se demander comment se protéger des manipulations que nous subissons.

Les auteurs proposent d'appliquer les principes suivants pour ne pas tomber dans le piège de la manipulation:

- I. Apprendre à revenir sur une décision;
- II. Considérer les décisions successives comme indépendantes;
- III. Évaluer la liberté à sa juste valeur – la liberté est un concept qui s'applique aux grandes décisions et exige des efforts.

Le lecteur averti aura donc saisi que savoir, c'est pouvoir se protéger. Reste que le développement de la psychologie sociale, son instrumentation de plus en plus forte dans la politique, le management, l'information et les organisations présentent une menace pour l'individu-citoyen, qui ne dispose pas des ressources et du temps nécessaires à acquérir les connaissances nécessaires pour se défendre contre ces techniques de manipulation.

Tout aujourd'hui, concourt à ce que les techniques de manipulation deviennent de plus en plus efficaces. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent de multiplier et complexifier les canaux par lesquels les manipulateurs peuvent entrer en contact avec les individus. L'industrialisation des procédures de communication et le développement d'un vocabulaire global, de références sociales globales, de goûts et valeurs globaux, de codes de conduite –la nétiquette par exemple- globaux rendent l'individu plus vulnérable aux attaques des manipulateurs, plus perméables à des argumentations standardisées. Ainsi, je pense que le jour n'est pas loin où les techniques de manipulation, qui sont aujourd'hui encore très personnalisées, pourront être standardisées et appliquées de manière intensive dans un pays, une région, voire un continent ou la planète.

Le propos de l'ouvrage aura convaincu le lecteur que nous confondons liberté et sentiment de liberté. La vraie liberté, semble-t-il, est en fait la capacité de dire non et de s'affranchir des contingences situationnelles et des règles non inscrites régissant nos sociétés. Mais est-elle?

La mise en lumière et l'explication fonctionnelle des techniques de manipulation éclaire la notion de liberté individuelle d'un nouveau jour. Une question fondamentale vient s'insinuer dans nos esprits: sommes-nous réellement libres? Ou avons-nous l'illusion de la liberté? Outre que ce débat nécessiterait (au moins) une thèse d'Etat, c'est une question pour finir très personnelle.

Pour ma part, je puiserai dans la pensée Kantienne et dans celle, plus moderne, de Finkielkraut, pour donner ma version de la liberté de l'Homme. La liberté, telle qu'elle est comprise aujourd'hui et définie dans nos sociétés, est un droit inaliénable. A mon sens, la liberté fondamentale, et non pas le libre-arbitre de type démocratique dont Les Lumières ont investi le concept, est une action. C'est le renoncement rationnel, pesé et calculé de l'individu à sa capacité de faire tout et n'importe quoi. La liberté est une voie qui permet à l'individu d'exister, dans le sens où, *in fine*, il s'abstient de faire à autrui ce qu'il n'aimerait pas qu'on lui fasse, où il reconnaît que sa propre individualité n'existe qu'à travers celle de l'autre et que cette reconnaissance mutuelle exige un minimum de règles de comportement. Ainsi, les règles sociales, les lois, la morale ne sont pour finir qu'un instrument de liberté, sans lesquels l'exercice fondamental de notre liberté serait impossible, car l'anarchie, la non-reconnaissance de l'autre et ce qui en découle ne mènent qu'au retour à l'animal.