

## La manipulation au quotidien par les chefs et les pédagogues

*Chapitre 8 (2e partie) et conclusion du livre :*

*Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens,*

**Joule**, Robert-Vincent, **Beauvois**, Jean-Léon, Presses universitaires de Grenoble, 2004 (1987).

Dans ces relations, il y a le plus souvent un dominant et un dominé, et si le premier veut obtenir quelque chose du second il peut y parvenir en toute légitimité par le seul exercice du pouvoir.

Est-ce à dire que l'exercice du pouvoir exclut pour autant la manipulation ? On pourrait le penser *a priori*. Pourquoi avoir recours à des moyens détournés lorsqu'il suffit de prescrire ou d'exiger ? [...] C'est peut-être le cas de la mafia ou de l'armée. Dans les autres organisations ou institutions, l'exercice du pouvoir ne peut décemment se pratiquer comme tel. Comment un même individu pourrait-il être un citoyen *libre* et un travailleur ou un étudiant *soumis* ? [...]

Notre présupposé de base revient à considérer que toute organisation implique l'exercice du pouvoir. Ce présupposé ne devrait choquer personne. [...] Nous considérons le *fait* du pouvoir comme intrinsèquement lié à ces formes de groupements humains quasi universels que sont les organisations. Certes, ce pouvoir ne s'exerce pas partout au travers des mêmes structures. Il y a des structures hiérarchiques, celles que nous connaissons tous, comme il y a des structures autogestionnaires que nous connaissons beaucoup moins. [...] Mais dans une structure organisationnelle donnée, dans une structure hiérarchique par exemple, on peut observer toute une variété de styles, ou encore de mœurs. Ainsi, la structure hiérarchique peut donner lieu à des formes dictatoriales, totalitaires ou libérales. Elle peut s'accommoder aussi bien de l'autoritarisme que de ce qu'on a appelé la *démocratie industrielle*. Il convient alors de ne pas confondre ce qui a trait au style ou aux mœurs et ce qui tient à la structure proprement dite. [...]

Un instituteur directif et un instituteur non directif ont certainement des discours (et peut-être même quelques comportements) très différents qui suscitent certainement des conduites elles-mêmes très différentes chez leurs élèves. Ils restent néanmoins, tous les deux des *maîtres* dans la structure hiérarchico-corporative de l'institution pédagogique dont les objectifs et programmes impliquent un ensemble obligé de comportements pour l'un comme pour l'autre, pour les élèves de l'un comme pour les élèves de l'autre. Si vous observez une classe du second, vous y verrez peut-être les élèves travailler en petits groupes, réaliser des dossiers, couper la parole à leur maître, comportements que vous avez peu de chances d'observer dans la classe du premier. Mais dans les deux classes, vous verrez toujours des enfants apprendre leurs tables de multiplications, leurs conjugaisons, *etc.*, bref, se livrer aux apprentissages impliqués par les programmes scolaires, sous la responsabilité du maître qui est supposé détenir leur rationalité et justifier leur valeur. [...]

En somme, lorsqu'on s'intéresse aux comportements organisationnels, il importe de soigneusement distinguer ce qui tient à la structure de l'organisation et à ses objectifs de ce qui tient à ses mœurs ou, comme on dit aujourd'hui, à sa *culture*. [...]

Quelles que puissent être les préventions que l'on a à son égard, dans un changement profond de structures et de finalités, l'exercice du pouvoir ne peut céder la place. Il ne peut que changer de mœurs. C'est bien pourquoi dans une structure organisationnelle donnée, obtenir ce qu'il faut obtenir des dominés peut donner lieu à des pratiques d'exercice du pouvoir très diverses de la part des

dominants. Certaines peuvent ainsi paraître bien plus respectables que celles qui ont cours dans des organisations comme la mafia ou l'armée. Si elles sont acceptables, c'est parce qu'elles donnent à penser que les dominés sont, à leur niveau (qui reste le niveau des dominés) dotés de quelques-uns des attributs du citoyen responsable et autonome. Certaines pratiques, ou certaines mœurs, peuvent même faire croire que l'exercice du pouvoir s'est dispersé dans l'organisation, ou, comme le disent volontiers certains psychologues sociaux, s'est distribué. Les concepts de permissivité ou de libéralité, de démocratie industrielle, de cogestion, voire d'autogestion (pédagogique il est vrai) sont là pour dénoter la valeur de telles pratiques. Ces concepts sont moins en vogue ces temps-ci mais peuvent le redevenir demain avec la croissance. Si ces concepts ne fascinent plus trop aujourd'hui les hiérarchies d'entreprise, ils restent très actifs dans le discours des pédagogues et des travailleurs sociaux. Tous mettent en avant l'exercice le plus libre possible de la décision individuelle ou collective. Ils ne peuvent donc avoir pour effet que de donner à chacun un sentiment de liberté qu'on souhaite le plus élevé possible.

Norman Maier, qui n'a rien d'un enfant de chœur [...] prône la méthode des décisions de groupe pour la pratique d'un commandement efficace. Evidemment, il sent bien que tout n'est pas possible en la matière et qu'on ne peut laisser les groupes décider de tout. La solution qu'il apporte à ce problème tient en un mot, et ce mot mérite bien un détour.

Il faut savoir que l'analyse des décisions de groupe nécessite selon Maier la prise en compte de deux dimensions. La première [...] est celle du *poids social interne* de la décision. Certaines décisions n'ont aucune importance du point de vue social (par exemple le choix d'un fournisseur) ; d'autres, ont, au contraire, un poids social interne énorme (par exemple le choix d'une nouvelle technologie comme la robotisation d'une chaîne de production). La deuxième dimension qu'on doit prendre en considération dans l'analyse d'une décision est celle de son *poids sur l'efficacité organisationnelle*. [...] Si nous effectuons le croisement cartésien de ces deux dimensions, nous voyons qu'une décision particulière peut tendre vers quatre cas extrêmes.

1. Dans le premier cas, la décision n'a de poids ni social ni organisationnel. Selon Maier, il existe bien plus de décisions de ce type qu'on ne l'imagine : le choix de la couleur des murs de l'atelier ou des lampes de bureau par exemple. Le jeu de pile ou face constitue pour lui, dans ce cas extrême, un outil de décision parfaitement approprié.

2. Le deuxième cas est celui des décisions qui n'ont aucun poids social interne et un poids organisationnel particulièrement élevé. Il est possible que certaines décisions financières ou que le choix de certains matériaux ou matériels appartiennent à ce type. Maier pense que c'est là le domaine « réservé » de la décision d'experts.

3. Le troisième cas est celui des décisions qui ont un poids social interne considérable et un poids organisationnel négligeable. [...] La répartition d'une équipe de représentants sur un réseau [...] [ou] la répartition des heures supplémentaires dans un atelier. Voilà, nous dit Maier, le domaine privilégié des décisions de groupe. L'équipe de travail gère seule ses problèmes, et cela sans grand risque pour son chef et pour l'organisation.

4. Le dernier cas est évidemment le plus difficile à résoudre. Il s'agit de ces décisions importantes sur le plan social aussi bien qu'organisationnel. De telles décisions vont avoir des conséquences sur le climat social interne et mettre en jeu l'efficacité de l'organisation. Pensons à la décision d'implanter de nouvelles technologies de production, ou encore aux décisions en matière de flexibilité des horaires de travail. Pensons aussi à la mise en œuvre des 35 heures. [...] La solution que propose Maier vous étonnera par son bon sens. [...] Il suffit de faire appel (ni plus ni moins) aux services d'un « véritable animateur » [...] ; un animateur qui sait élever le niveau de la discussion, qui sait jouer sur le registre de l'information, qui sait conduire à la sélection d'une solution. [...] Cet animateur doit surtout être « habile ». Remarquable euphémisme. Habile à coup sûr il doit l'être. [...]

Habile veut [...] simplement dire qu'il sait, le moment venu, extorquer au groupe une décision plus ou moins prédéterminée. Et c'est possible. Certes il faut savoir au bon moment donner la parole au bon élément. Il faut savoir suspendre la réunion ou la déclarer terminée à la minute la plus opportune. Il

faut savoir encore différer l'énoncé de la vérité *etc.*. Mais cela s'acquiert dans les Grandes Écoles. De là à parler de manipulation...

Or, si manipulation il y a, elle ne réside pas seulement dans le fait d'extorquer une décision au groupe. Elle tient aussi et surtout à la façon dont est utilisée la technique de décision pour amener les travailleurs à accepter, en toute liberté, d'émettre des comportements qui de toute façon étaient requis. Et c'est ce sentiment de liberté de choix qui permettra, par la suite, aux décisions obtenues de donner lieu aux effets de persévérations susceptibles de se traduire par d'authentiques amorçages, par exemple, lorsque les travailleurs réalisent, lors de l'application d'une décision qu'ils sont censés avoir prise (et qui n'est pas différente de celle qu'aurait prise la hiérarchie, animateur habile oblige) que celle-ci s'avère plus coûteuse qu'ils ne le prévoyaient ; que la nouvelle technologie qu'ils ont acceptée implique une élévation de la charge de travail, une réduction d'effectifs... [...]

Sans oublier que le fait d'accepter de participer à certaines prises de décision (et peut-on refuser longtemps lorsqu'on vous propose de dire votre mot à votre niveau ?) peut parfaitement constituer le comportement préparatoire qui, par pied-dans-la-porte cette fois, est susceptible de conduire à l'acceptation d'une implication plus coûteuse dans la gestion (par exemple l'acceptation d'horaires flexibles), implication que n'accepteraient certainement pas si facilement ceux qui n'ont pas auparavant été sollicités pour dire-leur-mot-à-leur-niveau. Comme on le voit, de nombreux dispositifs d'expression ou de décision, ont au moins des potentialités manipulatrices. [...] Ces potentialités manipulatrices tiennent surtout, pour les salariés qui acceptent de participer à ces dispositifs, à leur *engagement* dans des décisions qui ne sont pas toujours aussi libres qu'on les présente. Et c'est bien cet engagement, plutôt que les processus d'influence ou de persuasion, qui peut conduire, à une soumission librement consentie par amorçage ou pied-dans-la-porte. [...]

[Alors ?] Haro sur Maier et consort ! Haro sur la manipulation. L'animateur est d'abord et avant tout à *l'écoute*. [...] Le consultant met en place un dispositif de réflexion et de décision supposé permettre au groupe d'analyser et de traiter les problèmes, d'avancer peu à peu et démocratiquement vers les solutions les meilleures. L'animateur est convaincu qu'un tel dispositif est d'abord un dispositif d'analyse et de progression. [...] Telle est la théorie de l'enfant de chœur. [...] [Pourtant], dans un tel dispositif [...], de par sa place, son savoir réel ou fantasmé, la délégation qu'il a de la direction, l'animateur pourra presque à loisir peser sur les solutions envisagées. D'ailleurs, notre expérience d'animateur nous a appris que souvent les gens disent avoir été convaincus quand nous souhaiterions les entendre dirent qu'ils ont compris. [...] En somme, là où l'enfant de chœur dit *analyse* et *explication*, l'avocat du Diable dira *persuasion* et *influence*. [...] La bonne foi de l'enfant de chœur, qu'il soit un rescapé de la psychosociologie ou, le plus souvent, un adepte autodidacte de la démocratie industrielle, est totale. Point n'est besoin de lui attribuer quelques pensées machiavéliques pour le suspecter de produire des effets de manipulation. [...]

Il n'est pas aisé de choisir entre un chef autoritaire et un chef qui ne le serait pas, sachant que ce dernier récupère certainement en potentialités manipulatrices ce qu'il perd en autoritarisme. [...]

S'il est un domaine fertile en stéréotypes et propice aux discussions inépuisables, c'est bien celui de l'éducation des enfants. Et pour cause : chacun peut s'attribuer en la matière la compétence que procure, dit-on, l'expérience vécue. Il se trouve que nous avons tous été des enfants, que nous sommes peut-être parents ou avons de bonnes chances de le devenir. [...]

Expériences :

1. On doit la première de ces expériences à Freedman (1965). Des enfants étaient incités à ne pas jouer avec un robot qu'on avait pourtant placé à leur portée. L'expérimentateur utilisait deux types de « menaces » pour amener les enfants à lui obéir [...]. Il disait dans le premier cas : « *Si tu joues avec ce robot, je serai très en colère et je serai obligé d'agir en conséquence...* ». Dans le second cas il

disait tout simplement : « *Ne joue pas avec ce robot, ce n'est pas bien.* ». Ces « menaces » proférées, l'expérimentateur s'absentait durant 5 min, laissant ainsi les enfants seuls avec le robot. [...] Trois semaines plus tard, les enfants avaient la possibilité de s'amuser avec différents jouets dont le fameux robot (toutes les précautions ayant été prises pour qu'ils ne puissent établir de rapprochement entre cette seconde phase de l'expérience et la première). Freedman constata que les enfants ayant subi une légère menace lors de la phase précédente étaient deux fois moins nombreux que les autres à jouer avec le robot (29 % contre 67 %).

Cette expérience montre deux choses.

- Elle montre d'abord que l'importance de la menace n'affecte pas toujours la soumission des enfants. Tous ou presque (et dans les deux conditions) ont renoncé lors de la première phase à jouer avec le robot qui pourtant les attirait.

- Elle montre ensuite que lorsque vous avez obtenu quelque chose en ayant recours à une menace, à ce point légère qu'on peut se demander si c'en est vraiment une, vous avez plus de chance de voir l'enfant continuer de se conformer à vos attentes lorsque vous ne serez plus là et même lorsque vous ne lui demandez plus rien. C'est dire à quel point il a intériorisé votre désir. Cela n'a pris pourtant que quelques secondes.

2. La seconde expérience a été publiée par Lepper [...]. Dans une première phase de la recherche, il était demandé à des enfants de ne pas toucher à un jouet très attirant, l'expérimentateur ayant encore recours à deux types de menaces : une menace légère et une menace lourde. Dans la seconde phase, réalisée plusieurs semaines plus tard par un expérimentateur différent, les enfants avaient la possibilité de gagner des prix intéressants en falsifiant leur score à un test, et donc en trichant. À nouveau, les enfants auparavant placés dans la condition de menace légère résistèrent mieux à la tentation (ici de tricher) que les autres. Tout se passe comme si les premiers (condition de menace légère) avaient mieux appris que les seconds (condition de menace lourde). [...] Qu'est-ce qui différencie [...] les enfants faiblement menacés des enfants fortement menacés ? Certainement pas le comportement initial que l'adulte leur a extorqué. Les uns comme les autres ont renoncé au jouet interdit. Ce qui les différencie, c'est encore une fois d'avoir, ou de ne pas avoir, éprouvé un sentiment de liberté lorsqu'ils ont renoncé, quelques petites minutes durant, à s'amuser avec un jouet très attirant. Comme quoi la pédagogie de la liberté ne manque pas d'efficacité [...] Mais contrairement à ce que pense [nombre d'entre nous], cette pédagogie ne conduit pas nécessairement l'enfant à construire ses propres normes et valeurs. Elle le conduit bien plutôt à s'approprier celle de l'adulte. [...]

Imaginez que notre ami pédagogue soit un père vraiment démocrate, bref, quelqu'un de littéralement effrayé par le spectre d'une reproduction sociale inconsciente. Il aimerait bien que son fils [...] [ne fasse pas ce qu'il lui demande] uniquement parce que c'est le désir de son père. Il revendique même l'idée que sa progéniture ait un jour d'autres valeurs que les siennes. Il va donc lui donner le choix entre plusieurs alternatives [bien qu'en tant qu'éducateur, il lui précisera celle qui lui paraît la meilleure]. [...] L'enfant [doit en fait] choisir entre satisfaire son père et ne pas le satisfaire, entre se soumettre (même en « toute liberté ») et se démettre. [...] La vie quotidienne des enfants, des élèves, des salariés... est faite de telles décisions, les gens étant, en fait, plus engagé dans leur soumission que dans la réalisation de tel ou tel acte particulier. Mais ce n'est pas ce qu'ils se disent. Ils n'identifient pas ainsi leur action. Ils ont appris à trouver en eux-mêmes les justifications de ce qu'ils font. C'est la raison pour laquelle les enfants déclarés libres ne font le plus souvent pas autre chose que les autres, mais ils le font dans un contexte qui ne peut que favoriser la reproduction. [...] Autant le savoir.

Nous devons garder en mémoire ce caractère particulier des décisions que prennent librement les gens dans la quotidienneté, décisions finalement de se « soumettre », pour mieux comprendre les deux critères qui doivent permettre une évaluation des styles d'exercice du pouvoir.

1. Le premier de ces critères porte sur la qualité de la relation pédagogique. Il ne fait aucun doute qu'une *pédagogie de l'engagement*\* ne peut que rendre le rapport de domination pédagogique plus fluide et moins conflictuel, bref plus confortable pour le dominant comme pour le dominé, qu'une *pédagogie autoritaire de la prescription* qui peut rendre ce rapport de domination franchement insupportable.

\* *Cette notion est définie précédemment dans le livre.*

2. Le second critère porte sur l'efficacité de la pratique pédagogique en matière de transmission des normes et des valeurs. Tout donne à penser que la pédagogie de l'engagement est d'une efficacité redoutable. À la *transmission* que peut réaliser une pédagogie de prescription, elle substitue l'*intériorisation*, le dominé en venant à considérer comme siennes les normes et les valeurs qui ne sont autres que celles du dominant.

[Si on demande à des enfants de prêter] leur plus beau jouet à leur petit frère. Puis, [on] leur propose de choisir entre deux explications possibles à cette conduite altruiste. Est-ce parce qu'ils aiment bien faire plaisir, ou est-ce parce que leurs parents veulent qu'ils prêtent leurs affaires à leur petit frère ? [De nombreuses] recherches permettent de penser que l'enfant soumis à une éducation autoritaire choisira, plus que l'enfant soumis à une éducation libérale, la seconde de ces deux explications. [...] Ainsi, là où l'enfant soumis à une éducation autoritaire prend position par rapport à des valeurs qu'il situe clairement dans son environnement [...], l'enfant soumis à une pédagogie de l'engagement parle de ces mêmes valeurs comme si elles étaient siennes, comme si elles-venaient de lui-même et de nul autre [...]. En somme, si le premier est confronté à des valeurs auxquelles il peut adhérer ou s'opposer, le second fait l'économie d'une prise de position puisqu'il lui suffit de faire parler sa nature d'enfant bien, libre, autonome et responsable. [...]

Cette observation montre donc [...] [qu'une] pédagogie [libérale], innovatrice sur le plan de la méthode, reste reproductrice au point qu'on peut se demander si la reproduction ne s'opère pas avec plus d'efficacité encore qu'elle ne s'opère avec des pratiques plus traditionnelles. [...] Si pédagogues et parents ne veulent pas participer au processus de reproduction, peut-être sont-ils condamnés à renoncer aux enfants !

Est-il besoin de rappeler que la reproduction ne débouche ni sur l'uniformité, ni sur un éternel *statu quo*. La pédagogie de l'engagement est reproductrice en ceci que l'enfant assimile et intériorise les valeurs de son environnement, c'est-à-dire, certes, les valeurs homogénéisantes véhiculées par l'appareil scolaire et éducatif, mais aussi les valeurs propres aux positions parentales et locales [...].

## Conclusion

### Trois conseils

1/ Nous [vous] conseillons d'abord [...] d'apprendre à revenir sur une décision. C'est plus difficile qu'on ne l'imagine, les normes et les idéologies ambiantes nous incitant plutôt à être consistants, fiables, fidèles. [...] À suivre ce conseil [vous éviterez de vous] faire manipuler par amorçage, par leurre\*, et de vous automanipuler dans un piège abscons, une dépense gâchée ou une escalade d'engagement\*.

\* *Ces techniques de manipulation sont définies précédemment dans le livre.*

2/ Notre second conseil est toujours lié à la prise de décision et va dans le même sens : savoir considérer deux décisions successives comme indépendantes. Ce conseil prend à rebrousse-poil ces



mêmes normes ou idéologies ambiantes [...] Vous avez une nouvelle décision à prendre ? Alors oubliez celle que vous avez prise antérieurement. Énumérer bien toutes les solutions possibles sans attribuer plus d'importance à celles que vous avez antérieurement sélectionnées. Ce n'est pas parce que vous avez répondu « oui » aujourd'hui à quelqu'un qui vous demandait de lui rendre un service A que vous ne pourrez pas lui répondre « non » s'il vous demande demain de lui rendre un service B. [...]

3/ Ne surestimez pas votre liberté, autrement dit, sachez évaluer votre liberté à sa juste valeur. Les manipulations que nous avons évoquées ne sont efficaces que lorsqu'elles sont pratiquées dans un contexte de liberté. Je ne veux pas ici ouvrir un débat philosophique sur la liberté. Je veux simplement dire qu'un individu ne peut être efficacement manipulé que s'il éprouve un sentiment de liberté. J'ajouterai encore que ce sentiment de liberté me laisse un peu perplexe. Quelle signification peut avoir un tel sentiment de liberté lorsqu'il s'agit de donner l'heure à quelqu'un qui vous la demande, de faire un choix que tout le monde fait, d'accepter de rendre un petit service tout simplement parce qu'un refus serait plus coûteux qu'une acceptation ? Certainement aucune ! [...] Dans ces menues situations de la vie sociale, lorsqu'un individu a pris une décision, nous ne pouvons que lui conseiller de bien analyser les pressions dont il a été l'objet, les normes de comportement auxquelles il a peut-être obéi, les injonctions implicites ou explicites qui pouvaient lui être faites par ses supérieurs ou ses formateurs, ses voisins ou ses amis... et de n'en appeler à sa liberté que pour les grandes décisions susceptibles d'infléchir le cours d'une existence. Il évitera ainsi les conséquences perverses des étiquetages ou les illusions d'un mais-vous-êtes-libres-de. [...]

Nous nous refusons à prendre parti sur ce qu'est ou n'est pas la liberté. Savoir si les gens sont libres ou ne le sont pas est du ressort de la discussion philosophique, éventuellement politique. Psychologues sociaux, nous constatons deux choses :

- La première est l'extraordinaire importance du sentiment de liberté dans ce que j'appellerai les retombées cognitives et comportementales de nos actions. [...]
- La seconde chose est paradoxale : ce sentiment de liberté ne permet généralement pas de refuser des comportements dont on aurait préféré se dispenser et qui vont nous engager à notre corps défendant.

Mais avouez qu'il est déroutant de constater que l'individu, bien sous tout rapport, celui qui adhère à la plupart des normes de jugement tout en croyant d'ailleurs s'en départir, celui qui se sent libre, celui qui veut être consistant, celui qui trouve en lui-même les raisons de ce qu'il fait et de ce qui lui arrive... de constater donc que cet individu-là est incontestablement le plus manipulable. Que ce soit aussi cet individu-là qui ait le plus de chance de réussir dans la vie professionnelle et sociale, dans nos sociétés démocratiques, à de quoi faire réfléchir. [...]

S'il vous plait, ne confondons pas démocratie et idéologie libérale. [Jugeons] une démocratie à son aptitude à générer des comportements nouveaux dans la vie de tous les jours. Je dirai même : des comportements nouveaux, là où les gens vivent, nouveaux et inattendus. Et évidemment à les générer avec plaisir !

Texte original, contracté par **Piero**  
(avec l'aimable autorisation supposée des auteurs),  
« *Des livres et les idées !* » n°1, 2002.

Chaque mois, Piero propose un condensé de différents textes.  
Pour en connaître la liste et/ou pour les recevoir : [nunge.gillet@free.fr](mailto:nunge.gillet@free.fr)

La contraction du livre complet est disponible au CREA, réf « **JBM** », 19 p.