

Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens

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

Introduction

1/ les pièges de la décision

2/ L'amorçage

3/ Un peu de théorie

4/ Le pied-dans-la-porte

5/ La porte-au-nez

6/ Autres techniques de manipulation

7/ Vers des manipulations de plus en plus complexes

8/ La manipulation au quotidien

- Amis et marchands

- Chefs et pédagogues

Conclusion

Introduction

Il n'est guère [...] que deux façons efficaces d'obtenir de quelqu'un qu'il fasse ce qu'on voudrait le voir faire : l'exercice du pouvoir¹ (ou des rapports de force) et la manipulation. [...] Bien sûr, on peut [...] se contenter d'une simple requête, voire s'en remettre aux aléas de l'argumentation ou de la séduction. Mais reconnaissons que ces stratégies d'argumentation ou de séduction requièrent des compétences ou des attributs que tout le monde n'a pas. [...]

Que faire alors sinon manipuler ? [...] La manipulation présente en outre l'avantage de ne pas apparaître comme telle, autrui ayant le sentiment d'avoir agi librement sur la base de ses idées ou de ses valeurs, ce qui est moins négligeable qu'il n'y paraît de prime abord. [...]

1/ Les pièges de la décision

L'engagement et l'effet de gel

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 pas pour arrêter un voleur) et pourquoi ils ont tendance à se comporter de la même manière dans des situations comparables. [...] Il est vrai que cette notion de consistance comportementale nous simplifie grandement la vie. [...] [Pourtant] on ne compte plus 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 aptitudes. [...] Cela ne veut pas dire qu'il [faillit rejeter] nécessairement l'idée de consistance comportementale, mais qu'elle peut être appréhendée que sur de vastes ensembles de comportements. [...]

[Par exemple] peut-on avoir le sentiment d'avoir librement décidé de surveiller [une] valise en l'absence de sa [propriétaire] [...] puisque n'importe qui aurait fait la même chose à [notre] place ? [...]

¹ Nous préférerions dire « la contrainte », laquelle se trouve, avec la manipulation, les moyens du pouvoir sur l'autre, de l'instauration de la relation dominant-dominé (note du CRÉA).

Les gens ont tendance à adhérer à ce qui leur paraît être leurs décisions et à se comporter conformément à elles. [...] 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. [...] Après avoir pris une décision (qu'elle soit justifiée ou non, 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. [...] 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. [...] « *Trop investi pour abandonner* ». [...] Nous nous arrêterons à [...] la *dépense gâchée* et le *piège abscons*. Ces phénomènes devraient nous aider à mieux comprendre quelques ratés de notre vie quotidienne. [...]

La dépense gâchée

On doit à Arkes et Blumer (1985) l'illustration expérimentale du phénomène de la dépense gâchée. [...]

Nous définirons le phénomène de la dépense gâchée comme un phénomène qui apparaît chaque fois qu'un individu reste sur une stratégie ou une ligne de conduite, dans laquelle il a préalablement investi (en argent, en temps, en énergie) et ceci au détriment d'autres stratégies ou lignes de conduites plus avantageuses. 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 ce passe [...] ici comme si on s'obligeait à poursuivre dans un cours d'action ayant fait l'objet d'un investissement important (un Pommard 1962 !) et donc dans le cours d'une décision antérieures coûteuse, négligeant par-là même des opportunités plus satisfaisantes.

Le piège abscons

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. [...] Tout se passe [*alors*] 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 accentué par le sentiment qu'il a de la proximité du but.

Deux facteurs rendent le 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. [...] 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 [...] tient au fait que l'individu peut ne pas être amené à fixer *a priori* de limites à ses investissements, par exemple 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 [...] etc. [...]

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 ne pas dépasser. [...]

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

- L'individu a décidé de s'engager dans un processus de dépense (en argent, en temps, ou en énergie) pour atteindre un but donné.
- Que l'individu en soit conscient ou non, l'atteinte du but n'est pas certaine.

- La situation est telle que l'individu peut avoir l'impression que chaque dépense le rapproche davantage du but.
- Le processus se poursuit sauf si l'individu décide activement de l'interrompre.
- L'individu n'a pas fixé au départ de limites 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. [...]

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. [...] La psychologie sociale expérimentale nous inciterait même à attendre une accentuation du phénomène d'escalade d'engagement dans les groupes. [...] [Car] ces derniers ont tendances à se porter vers des décisions extrêmes, pour peu qu'elles impliquent une [...] dilution de la responsabilité à travers le groupe. [...] Une telle considération ne doit cependant pas donner à croire que l'exercice solitaire du pouvoir est une panacée, tant s'en faut. [...] Nous pensons [...] 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. [...] Cette suggestion, bien qu'élémentaire implique donc de profonds changements dans les habitudes et peut-être même de véritables bouleversements structurels. [...]

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 d'ailleurs comment l'individu *rationalisait* ses comportements en adoptant après coup des idées susceptibles de les justifier. [...]

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 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*. [...] [Les manipulations] ne reposent pas sur l'activité persuasive mais présupposent le recours à une *technique comportementale* et ce recours ne peut être que délibéré. [...]

2/ L'amorçage

Cette idée de persévération de l'activité de décision, surtout lorsque cette persévération aboutit à des effets pervers, a de quoi troubler. Les conceptions que colportent ici ou là les vents de l'idéologie, font effectivement de l'activité de décision une activité noble par excellence, l'exercice suprême du libre-arbitre. [...]

Les positions défendues dans ce *Petit traité* pourront donc surprendre, peut-être choquer tant elles se démarquent de l'idéologie ambiante. Elles s'en démarquent en laissant entendre, d'abord, qu'il n'y a pas lieu de privilégier l'activité de décision, cette activité n'étant pas l'apanage d'êtres d'exception, mais l'affaire de Monsieur-tout-le-monde ; en laissant entendre ensuite, que c'est en s'accrochant à leurs décisions que les gens peuvent perdre tout contrôle sur les événements. Il faut se rendre à l'évidence, un nombre inimaginable de décisions prises par une personne donnée dans une situation donnée auraient tout aussi pu être prises par n'importe qui d'autre dans la même situation. L'activité de décision repose assez souvent sur l'application de routines, de règles généralement partagées et, évidemment, sur la soumission aux contraintes de l'environnement. Ceci est vrai notamment (et peut-être surtout) dans la vie professionnelle, dans laquelle les marges de manœuvre sont en définitive plutôt étroites. [...] En somme, l'air du temps vous invite à voir la décision comme une des activités humaines les plus nobles, les faibles gens étant incapables de décider ou de s'en tenir aux décisions qu'ils ont pu prendre. Ce *Petit traité* prend en compte une tout autre réalité : l'activité de décision est la matière même de la quotidienneté et, malheureusement pour eux, les gens ont trop tendance à rester sur leurs décisions. [...]

Ahmed Channouf (1991) a [...] montré qu'un amorçage était plus efficace lorsque l'expérimentateur disait à ses sujets qu'ils étaient de ceux qui se sentent responsables de ce qu'ils font et de ce qu'il leur arrive. Il semble donc bien qu'une décision ne puisse déboucher sur des effets d'amorçage que dans la mesure où elle s'accompagne d'un tel sentiment de responsabilité personnelle. [...]

[L'amorçage] implique deux décisions de la part de l'individu amorcé, la première avant qu'il ne connaisse toutes les conséquences coûteuses de l'acte dans lequel il s'engage ; la seconde après avoir acquis cette connaissance. La notion d'amorçage traduit la persévération de la première décision lorsque la personne prend la seconde, cette fois en toute connaissance de cause. Si on peut parler de manipulation c'est parce que dans tous les cas, la décision finale eût été tout autre si celui qui en est la victime avait reçu d'entrée de jeu une information complète. En d'autres termes, si les protagonistes avaient su, dès le départ, à quelle sauce ils allaient être mangés, ils se seraient certainement gardés de tomber dans la gueule du loup. [...] On notera pour terminer que si l'amorçage implique bien une décision, il ne concerne qu'un seul comportement : c'est tout ou rien. [...]

Evidemment, aucune stratégie manipulatrice n'est efficace à tous les coups, exactement comme aucune publicité n'amènera tous ceux qu'elle touche à consommer le produit qu'elle vante. Tout est affaire de probabilité. [...]

De nombreux commerçants pensent, [...] en toute bonne foi, que [les] « techniques d'appât » (le leurre, mais aussi le recours aux produits d'appel) ont pour simple fonction de faire entrer le client dans le magasin. Le client entré, la qualité des produits, le sourire du vendeur ou son talent persuasif font le reste. Nous pensons, pour notre part, que si, dans de tels cas, le client fini par consommer, cela s'explique davantage par les effets de persévération de la décision qui l'a conduit à entrer dans le magasin que parla qualité des produits, le sourire ou la rhétorique du vendeur. [...] Si notre analyse est bonne, une pure technologie des circonstances peut s'avérer autrement plus efficace. Il convient alors plutôt que de s'ingénier à convaincre le client d'acheter le produit parce qu'il est plus ceci ou moins cela que tel autre, d'insister sur sa liberté de choix en lui proposant les opportunités les plus à même de donner lieu aux effets de persévération des décisions antérieures. [...]

3/ Un peu de théorie

Arrêtons-nous d'abord sur une notion que nous avons utilisée à plusieurs reprises sans avoir pris le temps de l'explicitier : la notion de *persévération d'une décision* ou encore *d'effet de persévération de l'activité de décision*. Comment expliquer cette persévération ? [...]

Il s'agit de l'extraordinaire importance du *sentiment de liberté*. Nous avons dit que des individus conduits par les circonstances à réaliser un comportement contraire à leurs attitudes rationalisent ce comportement en adoptant *a posteriori* des positions susceptibles de le justifier. Mais ceci n'est vrai que si ces individus ont agi dans un contexte de liberté et donc s'ils ont le sentiment d'avoir eux-mêmes librement décidé du comportement à tenir. [...] Nous constatons donc que seules les décisions s'accompagnant d'un sentiment de liberté (condition de libre décision) donnent lieu à des effets de persévération. Cette constatation est fondamentale : elle montre qu'un effet de persévération, comme celui qui sous-tend le phénomène d'amorçage, repose sur l'engagement de l'individu dans sa décision initiale. [...] Cette notion d'engagement est, en fait, plus facile à comprendre intuitivement qu'à définir théoriquement [...] : l'engagement serait tout simplement pour [Charles Kiesler (1971)], le lien qui existe entre l'individu et ses actes. [...] Bien que rudimentaire, cette définition nous apprend deux choses :

- La première tient en ceci : seuls les actes nous engagent. Sans doute est-ce pour bien enfoncer cette idée dans la tête de ses lecteurs que Kiesler utilise l'expression quasiment pléonastique d'« actes comportementaux ». Nous ne sommes pas engagés par nos idées ou par nos sentiments, [...] mais par nos conduites effectives, et donc par des agissements que les autres peuvent ou pourraient « voir ».

- La deuxième chose n'est pas bien difficile à admettre : on peut être engagé à des degrés divers par ses actes, le lien existant entre un individu et son comportement n'étant pas régi par la loi du tout ou rien. Ainsi, des individus ayant émis un même comportement, mais dans des circonstances différentes,

[...] pourront être les uns fortement engagés (condition de libre décision) et les autres faiblement engagé (condition de décision forcée). [...]

Ainsi, dans certaines expériences, on manipulera l'engagement par le caractère privé ou public de l'acte, en considérant qu'il est plus engageant de faire quelque chose sous le regard d'autrui ou après avoir décliné son identité, que de faire la même chose à l'abri du regard d'autrui ou dans l'anonymat. [...]

Une autre façon de manipuler l'engagement consiste à amener les sujets expérimentaux à réaliser plusieurs fois le même acte ou au contraire à ne le réaliser qu'une seule fois. On est, comme on s'en doute, plus engagé dans le premier cas que dans le second. Il ne faudrait pas croire que pour être engageants de tels actes doivent nécessairement être importants dans l'esprit de celui qui les émet. Il peut s'agir d'actes très anodins. [...] Refuser [dès] la seconde fois [de prêter quelque chose], c'est signifier que le prêt [...] doit être tenu pour exceptionnel, mais refuser la septième ou la huitième fois, c'est déjà rompre une habitude et avec elle un certain type de relation de voisinage.

On peut aussi manipuler l'engagement en donnant à l'individu le sentiment qu'il peut, ou qu'il ne peut pas, revenir sur le comportement qu'il est sur le point d'émettre en jouant sur le caractère plus ou moins définitif ou « irrévocable » de ce comportement. [...]

On peut encore manipuler l'engagement en opposant des actes coûteux pour l'individu à des actes qui le sont moins. Il va de soi que l'on est plus engagé dans un comportement d'entraide après avoir prêté sa voiture qu'après avoir prêté son stylo. Tout comme il va de soi que l'achat d'un ordinateur sera moins engageant pour le salarié qui gagne 2 500 euros par mois que pour celui dont le revenu ne dépasse guère la barre des 1 000 euros.

Une dernière façon de manipuler l'engagement consiste à créer des degrés divers du sentiment de liberté accompagnant l'acte que l'individu s'apprête à réaliser. On peut créer des variations de ce sentiment de liberté en s'y prenant de différentes manières. La plus classique et la moins compromettante, revient à se fier au langage et à dire à certains qu'ils sont totalement libres de faire, ou de ne pas faire, ce qu'on souhaite qu'ils fassent et de dire, ou de laisser entendre, à d'autres, qu'ils sont au contraire obligés d'en passer par-là. [...] [À ce propos] les psychologues sociaux considèrent [paradoxalement] qu'une forte récompense fonctionne comme une obligation, et par-là même que les sujets sont d'autant plus engagés que la récompense qu'on a pu leur promettre est faible. [...] Ainsi, forte menace et forte récompense constituent-elles des facteurs de désengagement dont on aurait tort de négliger l'impact. [...]

À propos du sentiment de liberté :

Nous [...] préférons parler de *sentiment de liberté*, sentiment qu'on peut mesurer sur des échelles (et donc quantifier) plutôt que de *liberté*, notion relevant de la discussion philosophique ou politique. [...] Réfléchissons : pourquoi un sujet déclaré libre se comporte-t-il exactement comme un sujet contraint ? S'il accepte de réaliser librement des actes contraires à ses attitudes, à ses goûts ou à ses intérêts immédiats, c'est (comment le nier) parce que ces attitudes, ces goûts et ses intérêts immédiats ne sont pas, dans les situations qui nous occupent, les déterminants de l'action. Il faut donc admettre qu'il existe, dans de telles situations des déterminants plus puissants, et ces déterminants sont à rechercher dans la relation de pouvoir qui lie l'expérimentateur et ses sujets, [ou, par exemple] le père et son enfant. [...] Ainsi la soumission peut-elle s'accompagner d'un sentiment de liberté. À cet égard il faut savoir que c'est dans des situations initialement qualifiées de *soumission forcée* que fut introduite à titre de variable la distinction *libre choix/non libre choix*. On en arrive alors à la situation on ne peut plus paradoxale, de *soumission forcée avec libre choix*.

En somme, dans toutes les situations qui nous occupent, le sujet est amené à réaliser le comportement que l'on attend de lui dans un contexte qui garantit son sentiment de liberté et qui exclut même toute représentation de soumission. C'est la raison pour laquelle nous avons forgée l'expression de *soumission librement consentie* pour traduire cette forme de soumission particulièrement engageante, qu'elle nous conduise à agir à l'encontre de nos attitudes, de nos goûts, ou qu'elle nous conduise à réaliser des actes d'un tel coût que nous ne les aurions pas réalisées spontanément. Tout se passe dans

cette situation (pour le moins singulière) comme si l'individu faisait librement ce qu'il n'aurait jamais fait sans qu'on l'y ait habilement conduit et qu'il n'aurait d'ailleurs peut-être pas fait sous une contrainte manifeste.

Maintenant que nous savons comment les psychologues sociaux manipulent la variable engagement, nous sommes mieux à même de comprendre la nature de ce lien qui unit l'individu à ses actes et sur lequel repose la définition de la notion d'engagement.

Nous savons que l'engagement repose sur le caractère public de l'acte, sur le caractère irrévocable de l'acte, sur le caractère coûteux de l'acte, sur la répétition de l'acte, et surtout sur le sentiment de liberté associé à l'acte, ce sentiment étant lui-même lié à la faiblesse des pressions de tous ordres fournies par l'environnement (récompense absente ou dérisoire, menace absente ou dérisoire). Quel que soit le critère envisagé, ce qui caractérise cet acte, c'est finalement son *adhérence* sociale à celui qui l'émet. La question qui nous intéresse étant au cœur même des théories les plus passionnantes de la psychologie sociale actuelle, les formules ne manquent pas pour traduire cette idée d'adhérence sociale de l'acte à la personne qui le produit. Ainsi dira-t-on :

- que l'individu devra rendre des comptes ;
- qu'il ne peut nier son acte ;
- qu'il ne peut trouver à cet acte de raison en dehors de lui-même et qu'il est donc, de ce fait, obligé de les trouver en lui-même ;
- qu'il ne peut que s'y reconnaître personnellement ;
- qu'il en est personnellement responsable etc. [...]

Nous dirons que *l'engagement d'un individu dans un acte correspond au degré auquel il peut être assimilé à cet acte*. Nous avons récemment donné à cette idée une connotation plus juridique : « l'engagement correspond aux conditions de réalisation d'un acte qui, dans une situation donnée, permettent d'opposer cet acte à celui qui l'a réalisé ». Parler en termes d'assimilation acte/individu n'est pas sans avantage. On sait en particulier qu'un processus essentiel de la pensée quotidienne (ou de la pensée idéologique) aboutit à confondre un acte et l'individu qui l'émet. [...]

[À ce sujet] qu'attend-on d'un expert [au tribunal] pour qu'il soit utile ? Qu'il nous dise si la personnalité du prévenu permet, ou non, de comprendre l'acte dont il est accusé. Or l'expert fait exactement le contraire : il part de l'acte dont le prévenu est accusé pour comprendre sa personnalité. On imagine alors les erreurs judiciaires auxquelles peut conduire un tel mode de pensée puisque, par principe, le prévenu ne peut avoir qu'une personnalité susceptible d'expliquer le délit. [...] Un individu fortement engagé aura donc tendance à être assimilé par les autres, et à s'assimiler lui-même, à son acte, comme le ferait par nécessité sociale n'importe quel évaluateur.

Les effets de l'engagement

Il est temps de nous intéresser aux effets de l'engagement. Et pour cela commençons par distinguer deux types d'actes pouvant s'avérer très engageants : ceux qui sont conformes à nos idées ou à nos motivations (par exemple : signer une pétition favorable à une cause à laquelle on croit, rendre un petit service à autrui) ; ceux à l'inverse qui sont contraires à nos idées ou à nos motivations (par exemple : défendre publiquement une position à laquelle on n'adhère pas, accepter de se priver de nourriture).

On évoquera dorénavant les premiers sous l'expression d'actes *non problématiques* et les seconds sous celles d'actes *problématiques*. [...] [À ce stade] on peut avancer que, de façon très générale : *l'engagement dans un acte non problématique a pour effet de rendre l'acte – et tout ce qui s'y rapporte sur le plan comportemental aussi bien qu'idéal (idées, opinions, croyances...) – plus résistant au changement ; tandis que l'engagement dans un acte problématique conduit au moins à une modification des contenus idéels dans le sens d'une rationalisation de l'acte*.

Les conséquences de l'engagement dans les conduites problématiques ont été, en effet, presque exclusivement étudiées au niveau des idées, croyances, opinions (ce que les spécialistes appelleraient le niveau cognitif). Ainsi a-t-on pu observer qu'un individu amené à tenir un discours contraire à ses attitudes (par exemple en faveur de l'avortement), dans un contexte de liberté, et donc d'engagement, modifiait ultérieurement celles-ci dans le sens de l'argumentation développée (en devenant en

l'occurrence plus favorable à l'avortement qu'il ne l'était au départ) De la même façon, des sujets qui ont été engagés dans la réalisation d'une tâche fastidieuse finiront-ils par la trouver quelque peu intéressante. [...]

Quant aux conséquences de l'engagement dans des conduites non problématiques [...] sur le plan comportemental, [elles peuvent] avoir deux types [...]. D'abord, [l'engagement] rend la conduite concernée plus stable ou plus résistante dans le temps, ensuite il rend plus probable l'émission de nouvelles conduites allant dans le même sens ou plus exactement, de nouvelles conduites relevant de la même *identification* que l'acte engageant. [...]

Il faut donc savoir qu'il ne suffit pas d'obtenir un acte préparatoire pour que l'engagement joue en notre faveur. Encore faut-il qu'il soit correctement identifié par celui qui le réalise. On verra bientôt qu'il n'est pas très difficile de l'y aider. Quelques mots peuvent suffire. [...]

L'escalade d'engagement, la dépense gâchée, le piège abscons et d'une certaine façon le leurre, peuvent être également compris comme l'amorçage en termes d'engagement, et plus précisément, comme relevant de cette conséquence spécifique de l'engagement qui est de rendre la conduite plus stable et plus résistante au changement. [...]

On sait aujourd'hui que l'émission en toute liberté d'un acte peu coûteux rend plus probable l'émission ultérieure d'actes plus coûteux qui s'inscrivent dans sa continuité. De nombreuses techniques de vente reposent sur cette conséquence de l'engagement. Ainsi, le fait de librement décider de recevoir en vision, durant quinze jours le premier volume d'une luxueuse collection rend plus probable (ce n'est un secret pour personne) la souscription à l'ensemble de la collection. C'est là le principe de base de la technique de *pied-dans-la-porte*, technique à laquelle notre prochain chapitre sera consacré.

Mais pour l'heure intéressons-nous aux conséquences cognitives de l'engagement dans un acte non problématique ou si l'on préfère, à ses conséquences sur le plan idéal. [...]

On peut sur ce point énoncer une conclusion, à ce jour bien établie : si l'engagement dans un acte non problématique ne modifie pas toujours les attitudes reliées à cet acte, il les rend en revanche systématiquement plus résistantes aux influences et donc aux possibilités de changements ultérieurs. Ainsi, si l'engagement d'un sujet raciste dans un acte raciste (par exemple signer une pétition) ne le rend pas plus raciste, il le rend plus résistant à tout discours antiraciste, ou à toute information nouvelle susceptible de remettre en cause son attitude initiale. [...]

Maintenant que nous connaissons les effets cognitifs que l'engagement dans un acte non problématique est susceptible d'engendrer, comment ne pas s'interroger sur les processus psychologiques qui en sont responsables ? [...] Nous nous limiterons à trois hypothèses, d'ailleurs mutuellement compatibles, qui nous paraissent les plus conformes aux données de la science actuelle. [...]

La première [...] revient à dire que l'engagement dans un acte rend l'individu plus sensible à l'inconsistance qu'il pourrait y avoir entre cet acte et une nouvelle attitude qui ne serait pas conforme. La résistance au changement s'expliquerait alors par cette tendance qu'auraient les gens à éviter toute contradiction entre leurs conduites et leurs attitudes.

Les deux hypothèses suivantes sont des hypothèses dites cognitives. [...]

La première hypothèse cognitive revient à supposer que l'engagement dans un acte modifie l'organisation de la mémoire et notamment l'organisation des éléments en rapport avec cet acte. On suppose, en effet, qu'une fois réalisé, l'acte va constituer un nouvel élément de la mémoire permanente, modifiant les relations existantes entre les concepts, pour les réorganiser autour de lui. [...]

La seconde hypothèse cognitive a le mérite de la simplicité, même si elle peut être formulée de deux façons. Elle revient à supposer que l'engagement dans un acte (sans nécessairement ici modifier l'organisation de la mémoire) modifie l'accessibilité des éléments cognitifs qui lui sont associés, ou plus simplement, l'accessibilité de l'attitude elle-même. Cela peut signifier deux choses. Cela peut d'abord signifier que le sujet engagé pourra facilement trouver dans sa mémoire les informations, les savoirs, les opinions, etc. en rapport avec sa conduite. [...] Mais cela peut aussi signifier que le sujet engagé par un acte conforme à l'une de ses attitudes verra cette attitude « venir » plus facilement à sa conscience lorsqu'il se trouve confronté à son objet.

Ces deux hypothèses cognitives permettent donc, tout aussi bien que la première, de comprendre des effets d'engagement dans un acte non problématique [...] : la réorganisation de l'univers cognitif autour de la conduite dans laquelle la personne est engagée, l'accessibilité des concepts (*a fortiori* des informations, des savoirs, croyances etc. en rapport avec eux), celle de l'attitude elle-même, vont aider cette personne à mieux se défendre contre d'éventuelles attaques (contre-propagandes) visant à mettre en cause la façon dont elle s'est préalablement conduite. [...]

L'efficacité des stratégies de manipulation qui nous intéresse repose pour l'essentiel sur le processus même de l'engagement. Une telle affirmation peut surprendre, tant il est vrai que le terme d'engagement est doté dans le langage commun, comme dans le langage littéraire, politique ou syndical, de connotations très positives. [...] Notre pratique de conférenciers nous a d'ailleurs maintes fois montré à quel point le public pouvait être surpris et même gêné, de voir associée l'idée d'engagement à des pratiques sournoises d'influence. C'est tout simplement que l'engagement dont nous venons de parler n'est pas celui de l'homme de la rue ou du romancier ou du responsable politique ou syndical. Nous venons de voir comment un individu *est engagé* dans un acte, alors que l'homme de la rue [...] préfère parler de la façon dont un individu *s'engage* (ils ajouteront même : personnellement) dans une cause. La différence peut paraître bien mince. Pourtant ces deux formulations divergent sur deux points fondamentaux.

Est engagé s'oppose à *s'engager* [...]

Prenons un exemple : soit un formateur indépendant auquel le service de formation d'une entreprise de taille moyenne vient de faire appel pour la formation aux « relations humaines » de onze contremaîtres. Cette formation entre dans le cadre d'un projet d'entreprise connu de tous. Particulièrement inspiré, il décide en premier lieu que la formation doit être soumise au volontariat. Il ne risque pas grand-chose : la force du projet d'entreprise ayant transité par la hiérarchie est telle que les contremaîtres ne peuvent guère se risquer à refuser l'action de la formation. Il décide en second lieu de laisser les futurs formés définir librement les objectifs de formation. Ici encore, il ne risque pas grand-chose, les contremaîtres ne pouvant pas davantage prendre le risque de sortir du projet d'entreprise. [...] Autant dire qu'ils sont bel et bien placés dans une situation de *soumission librement consentie*, toute l'habileté du formateur ayant consistée à organiser les circonstances pour qu'elles soient les plus engageantes possibles. [...]

En résumé et pour conclure sur ce point, la différence entre « est engagé » et « s'engager » renvoie au rôle joué par les circonstances. [...]

4/ Le pied-dans-la-porte

Le principe [...] :

- On extorque au sujet un comportement préparatoire non problématique et peu coûteux, évidemment dans un contexte de libre choix, et par conséquent dans des circonstances facilitant l'engagement. Nous avons une bonne raison de qualifier le comportement préparatoire de peu problématique et de peu coûteux : le pourcentage de sujets qui acceptent en toute liberté de l'émettre est toujours, dans les recherches, particulièrement élevé. Dans la plupart des recherches [...], ce pourcentage est même proche de 100 %.

- Ce comportement préparatoire obtenu, une requête est explicitement adressée au sujet l'invitant à émettre une nouvelle conduite, cette fois plus coûteuse et qu'il n'avait que peu de chances d'émettre spontanément. De fait, il s'agit de conduites qui dans les groupes (sans comportement préparatoire) sont refusées par une grande majorité de personnes.

L'effet de pied-dans-la-porte traduit à nouveau un effet de persévération d'une décision antérieure, les sujets engagés dans le premier comportement librement décidé accédant plus facilement à une requête ultérieure plus coûteuse, bien qu'allant dans le même sens ou permettant une même identification. Tout se passe comme si l'engagement dans un type de conduite identifiées (par exemple des conduites militantes, des conduites de solidarité, mais aussi pourquoi pas des conduites de délinquance ?) débouchait sur un phénomène de persévération décisionnelle [...].

La force de cet effet dépend, évidemment, de la façon dont on a pu l'obtenir. Il est des façons de s'y prendre qui peuvent l'optimiser au point de donner lieu à des résultats [...] spectaculaires [...].

Il tombe sous le sens qu'une requête trop lourde pourrait être refusée, et ceci d'autant plus qu'en bonne règle vous devez d'obtenir son acceptation dans un climat d'entière liberté. [...] Un comportement préparatoire trop dérisoire pourrait ne pas produire les effets de persévération attendus. Il faut bien entendu un minimum d'engagement. [...] Au-delà d'un certain coût, comme en deçà [...], de l'acte préparatoire, la technique du pied-dans-la-porte perd toute efficacité. [...] Entre ces deux bornes, il reste une grande marge de manœuvre [...]

La deuxième question qui [...] semble importante concerne le délai devant séparer le comportement préparatoire du comportement attendu. [...] Il importe que l'individu sollicité puisse établir un lien entre les deux requêtes [...]. C'est évidemment le cas lorsque les deux requêtes sont très rapprochées dans le temps. [...] [Est-il] important que [le sujet] réalise effectivement le comportement préparatoire, ou [suffit-il de] lui extorquer la décision de le réaliser ? [...] La plupart du temps, la simple décision est suffisante. [...]

Enfin, [...] le comportement préparatoire doit[-il] nécessairement être de même nature que le comportement étendu ou [...] les deux requêtes peuvent[-elles] porter sur des comportements différents ? [...] Habituellement, dans les recherches sur les pieds-dans-la-porte, les expérimentateurs utilisent des comportements similaires. [...] [Mais certains] résultats donnent à penser que la personne est en fait engagée dans un registre d'action qui peut s'avérer très large. [...]

[Par] ailleurs, on a quelquefois montré qu'on pouvait augmenter l'efficacité de la technique de pied-dans-la-porte en aidant les gens à identifier le comportement préparatoire à un niveau élevé. On y parvient en utilisant un étiquetage dont la fonction n'est autre que de gratifier la personne, qui vient d'être engagée dans un acte préparatoire, d'une qualité abstraite, psychologique ou morale. Cet étiquetage peut passer par une phrase comme celle-ci : « *Merci beaucoup, j'aimerais rencontrer plus de gens comme vous, prêts à se mobiliser pour une bonne cause.* » La fonction de l'étiquetage est donc ici d'aider la personne à se forger une identification utile de son action. Mais l'étiquetage peut avoir d'autres fonctions, nous y reviendrons ultérieurement. [...]

Si nous ne pouvons vous garantir que cette manipulation vous permettra à tous les coups d'arriver à vos fins, nous pouvons en revanche, vous garantir qu'elle vous permettra d'augmenter la probabilité que vous y parveniez. Rien n'est, en effet, « mécanique » en Sciences humaines et nous sommes contraints de nous en tenir au langage des probabilités. [...]

Nous avons appelé *pied-dans-la-porte avec demande implicite* cette variante [...] dans laquelle il n'est plus explicitement demandé à quelqu'un de réaliser le comportement escompté, l'opportunité de le laisser lui étant simplement offerte. Ici encore de nombreuses recherches attestent de l'efficacité d'une telle procédure. [...] Cette conduite implique une tout autre causalité [...] qui pourrait renvoyer à ce que la vieille psychologie sociale appelait en son temps des *règles sociales* ou des *normes* descriptives [...], à ce que nous appellerons, pour notre part, *des modèles impérieux de conduite*, modèles qu'il est difficile de transgresser sous peine de rétorsions diverses. Qu'il y ait des circonstances dans lesquelles la soumission à de tels modèles s'accompagne d'un engagement en tout point semblable à celui que provoque le sentiment de libre choix est un des problèmes les plus fascinants que rencontre la psychologie sociale. Ici nous laisserons aux philosophes le soin de faire savoir si la liberté, lorsqu'elle n'engendre aucune variation comportementale, est encore la liberté. [...]

Le pied-dans-la-porte avec demande implicite présente même un avantage sur le pied-dans-la-porte classique. Si en effet, dans la méthode classique, le manipulateur doit se montrer prudent ; la suspicion de l'individu pouvant toujours être éveillée par la succession des deux requêtes, ce n'est pas le cas dans la technique avec demande implicite puisque l'événement déclenchant y apparaît comme purement fortuit. [...]

Mais il est temps, maintenant, de nous intéresser à une autre technique de manipulation [...] [qui] se démarque du pied-dans-la-porte sur un point essentiel : le comportement préparatoire ne passe plus par la satisfaction d'une requête peu coûteuse mais par le rejet d'une requête démesurée.

5/ La porte-au-nez

Cette façon de procéder, [...] revient à formuler une requête trop importante pour qu'elle soit acceptée avant de formuler la requête qui porte sur le comportement attendu, une requête de moindre importance [...].

Comment déterminer le coût du premier service sollicité ? [...] Il faut que ce service soit très coûteux, [...] dans de très nombreuses expérimentations, cette dernière est rejetée par 100 % des gens. [...] Doivent-elles porter sur le même type de services [...] ? [...] Dans l'idéal il faudrait que les deux requêtes ne varient que par leur coût, [...] elles doivent [tout du moins] s'inscrire dans un même projet ou relever d'une même cause, ou encore, si l'on préfère, d'une même identification de l'action. [...] Il

est important que les deux requêtes puissent être légitimées par quelque noble cause : la faim dans le monde, la recherche médicale [...]. L'intervalle de temps qui doit séparer les deux requêtes [...] doit [...] être le plus bref possible ! Au-delà d'une journée, il n'est guère possible d'obtenir un effet de porte-au-nez. Le mieux est de formuler les deux requêtes l'une à la suite, au cours du même échange. C'est au demeurant la pratique la plus courante dans les recherches. [...] [Le téléphone ne met] pas dans les meilleures conditions. Rien ne remplace le face à face.

Vous disposez désormais des connaissances suffisantes pour utiliser efficacement la stratégie de la porte-au-nez. Il ne vous reste plus qu'à trouver la requête initiale idoine : exorbitante mais ni ridicule, ni incongrue, ni même déplacée. [...]

Comment faut-il comprendre que le refus d'accéder à une requête exorbitante prédispose l'individu à accepter une requête ultérieure de moindre coût ? [...]

Bon nombre de nos rapports sociaux seraient gouvernés par une norme générale : *la norme de réciprocité*. [Face à un] choix dichotomique (oui ou non), la seule façon [...] de faire montre de réciprocité consiste à passer d'une position de refus initiale à une position d'acceptation. [...] Malheureusement, pour simple et séduisante qu'elle soit, l'explication de Cialdini (1975) et ses collaborateurs n'est guère très satisfaisante. [...]

Pour [Clark et Bush, 1976], l'acceptation de la seconde requête résulterait du contraste que le sujet a pu ressentir entre les deux requêtes [...]. La requête finale [apparaît alors] comme plus raisonnable que cela n'aurait été le cas en l'absence de [la] première requête. [...] Malheureusement encore, il faut bien reconnaître que cette explication ne vaut pas davantage que la précédente. [...]

Deux chercheurs américains, Foehl et Goldman (1983), avaient de leur côté avancé une explication permettant de comprendre pourquoi la stratégie de la porte-au-nez ne s'avère efficace que pour les causes nobles. Cette explication repose sur l'idée selon laquelle il est difficile de ne pas aider quelqu'un de bien, quelqu'un d'aussi estimable, par exemple, que ces bénévoles qui se dévouent corps et âme pour des causes comme la recherche médicale, la réinsertion des délinquants, l'assistance aux plus pauvres etc. La première requête n'aurait donc d'autre fonction que de poser le solliciteur comme une personne « digne et respectable » et, partant, comme une personne à qui il est difficile de refuser quelque chose. Pas plus que les précédentes, cette explication n'a de quoi nous satisfaire. [...]

Il faut se rendre à l'évidence, en dépit des nombreuses tentatives d'explication, le phénomène de la porte-au-nez reste bel et bien inexplicé. Plutôt que de nous risquer à formuler une nouvelle explication, nous voudrions simplement tracer une voie. Supposons que l'individu qui refuse la requête exorbitante se sente évalué par son interlocuteur quant à sa générosité, son dévouement... [...]

Encore une fois, en posant cette question nous n'avons pas pour ambition de fournir une explication à ce phénomène. [...]

Une bonne porte-au-nez ou bien un bon pied-dans-la-porte ? [...]

Lorsque les deux requêtes sont formulées durant le même échange, dans les deux cas, les deux techniques se valent plus ou moins. [...] Mais il en va tout autrement lorsque les deux requêtes sont formulées à quelques jours d'intervalle. Si le pied-dans-la-porte conserve son efficacité (70 % d'acceptation), le porte-au-nez s'avère totalement inefficace (19 % seulement d'acceptation). [...]

Quoi qu'il en soit, une bonne manipulation reste un ouvrage délicat : [...] de solides connaissances théoriques [...], un sens aigu des relations humaines, une bonne tête, une certaine connivence culturelle [...].

6/ Autres techniques de manipulation

[Chaque] technique peut être utilisée isolément lorsqu'on souhaite qu'une personne réponde à une attente ou satisfasse une requête. Nous les regrouperons en deux catégories, réservant un statut particulier au pied-dans-la-mémoire.

La première catégorie rassemble les techniques qui concernent la création du contexte interpersonnel dans lequel la requête va pouvoir être formulée avec le plus d'efficacité. [...] La deuxième catégorie rassemble les techniques qui concernent la formulation au sens large de la requête. [...]

Le contexte de la requête :

Commençons par ces petits trucs qui ont pour effet de mettre en condition la personne dont vous souhaitez obtenir quelque chose et qui vont donc la prédisposer à vous satisfaire. [...]

La technique du toucher :

Question : Pensez-vous que le fait d'avoir été touché au bras par le démonstrateur à l'entrée du magasin a pu vous inciter à goûter le morceau de pizza [*qu'il vous a présenté*] ?

Réponse : oui. [...]

On ne constate, sur [une] mesure d'appréciation [de la qualité du produit], aucune différence entre les personnes touchées [...] et celles qui ne l'ont pas été. Et pourtant leurs comportements d'achat ultérieurs furent très différents : 37 % des personnes touchées achètent une pizza de marque X contre 19 % chez les personnes n'ayant pas été touchées. [...]

Nous savons [...] que le toucher :

- affecte favorablement les jugements esthétiques (Silverthorne, Noreen, Hunt et Rota, 1972) ;
- conduit des clients à trouver plus agréable le magasin dans lequel ils pénètrent (Hornik, 1992) ;
- amène les usagers d'une compagnie aérienne à trouver le personnel navigant plus comptent (Wycoff et Holley, 1990) ;
- modifie positivement la perception du statut d'un inconnu (Storrs et Kleine, 1991) ;
- induit un patient à avoir davantage confiance en son thérapeute et à le trouver plus chaleureux (Pattison, 1973) ;
- crée chez la personne touchée une humeur positive (Fischer, Rytting et Heslin, 1976) ;
- réduit le stress de patients avant une intervention chirurgicale (Whitcher et Fisher, 1979) ;
- améliore les performances scolaires d'un élève (Steward et Luper, 1987) ;
- ...

Bref, l'effet du toucher est aujourd'hui démontré sur le plan évaluatif, motivationnel, relationnel et même psychologique. [...] [Et ce] bien que les Américains soient les moins enclins à se toucher (c'est surtout auprès d'eux que les vertus du contact physique ont été étudiées). [...]

Notre conseil : si vous voulez rester maître de vous-même en toute circonstance, n'acceptez pas qu'on vous touche !

La technique du pied-dans-la-bouche :

Il aura fallu attendre 1990 pour que soit montrée expérimentalement l'efficacité d'une technique d'influence qui ne revient guère qu'à faire précéder sa requête d'une banale formule de politesse : « *Comment allez-vous ?* ». Il est vrai que l'on réserve plutôt cette formule aux gens que l'on connaît peu ou prou. [...]

La technique de la crainte-puis-soulagement :

[...] Le processus psychologique qui sous-tend ce phénomène n'est pas à rechercher dans la peur, mais dans la réduction soudaine de la peur et dans le soulagement qui en est la conséquence : « Ouf ! Je l'ai échappé belle. » [*Par exemple si vous vous apercevez que ce que vous preniez pour un PV. sur votre pare-brise n'est en fait qu'une publicité*] [...]

La technique de l'étiquetage :

[Cette technique] nous enseigne, en outre, qu'il vaut mieux, lorsqu'on attend quelque chose d'autrui, choisir un étiquetage spécifique en prise directe avec l'acte attendu, plutôt qu'un étiquetage valorisant mais sans rapport avec l'acte attendu. [...]

Autres techniques de mise en condition :

[...] La meilleure façon de serrer la main d'une personne dont on attend quelque chose ? Certes une main ferme est toujours préférable à une main molle. Mais un toucher de l'avant-bras du client peut

s'avérer autrement plus efficace, à condition toutefois de ne pas trop le regarder dans les yeux. On sait [...] que la technique du toucher et celle des yeux-dans-les-yeux ne font pas bon ménage. [...] En matière d'intimité il ne [faut] pas trop en faire. [...]

[Notons également] l'importance de la voix quand on attend quelque chose de quelqu'un. [...] Vous avez tout intérêt à formuler votre requête en évitant de parler sur un ton monocorde et d'une voix mielleuse. Un peu de tonus que diantre !

La formulation de la requête

La technique du mais-vous-êtes-libre-de :

[...] Il faut savoir que ce sentiment de liberté, en tant que tel, est aussi une élégante technique de manipulation : c'est la technique dite du « mais vous êtes libre de... ». Qui ne s'en est jamais servi, ou ne s'en servira jamais, nous jette la première pierre ! On gagne toujours à déclarer libre la personne dont on souhaite infléchir de comportement [...].

La technique du un-peu-c'est-mieux-que-rien :

Vous souhaitez que la personne que vous sollicitez pour une noble cause fasse un don de 3 euros. [Cette] technique consiste à lui faire savoir qu'une somme ridiculement faible, par exemple, 10 centimes d'euro, vous satisfera quand même. 10 centimes d'euro ? Difficile de tourner les talons. Le porte-monnaie ouvert, votre interlocuteur n'osera pas se montrer à ce point pingre. Vous risquez alors de le voir s'approcher de la somme espérée. Peut-être même vos espérances seront-elles dépassées. [...]

8/ La manipulation au quotidien

a) Amis et marchands

Nul doute, en effet, que les techniques décrites dans cet ouvrage sont utilisées (et le sont de plus en plus) dans le monde du commerce. [...] Il apparaît [même] que la stratégie du pied-dans-la-porte est nettement plus efficace que la stratégie persuasive, celle-ci n'ayant en l'occurrence aucune espèce d'efficacité. Un tel résultat a de quoi faire réfléchir ceux qui ne jurent que par les vertus de la persuasion et des campagnes d'information. [...]

D'ailleurs, si nous regardons autour de nous, nous nous rendons très vite compte que des pratiques manipulatrices (pour peu qu'on soit capable de les identifier comme telles) foisonnent dans l'existence sociale.

Elles foisonnent dans nos relations les plus intimes avec nos proches, nos amis, nos parents, nos compagnes et compagnons, nos femmes, nos enfants... dont nous attendons toujours quelque chose et qui attendent toujours quelque chose de nous.

Elles foisonnent dans les relations que nous pouvons entretenir avec notre environnement économique où nous sommes, à des degrés divers, confrontés à des stratégies d'envergure qui touchent cette fois des milliers et des milliers de consommateurs dont on attend qu'ils achètent tel ou tel produit.

Elles foisonnent encore dans ces relations qui nous lient à notre environnement politique, domaine par excellence du débat d'idées mais aussi des pratiques militantes, où les actes ont quelquefois une autre logique que celles de convictions.

Elles foisonnent enfin dans les relations directes de pouvoir, pourvoir des enseignants, des chefs *new-look*, des conseillers de tutelle, dont les prescriptions sont d'autant plus opérantes qu'elles n'apparaissent pas comme telles. [...]

Si nous parlons de manipulation, c'est évidemment parce que nous avons une tout autre théorie de l'efficacité [des] pratiques commerciales. Si elles sont efficaces, nous pensons que leur efficacité s'explique davantage (ou au moins tout autant) par l'engagement du prospect dans un acte préparatoire que par le talent persuasif du démonstrateur. En d'autres termes, nous pensons que c'est parce qu'il a accepté de recevoir un démonstrateur qu'un client potentiel sera plus enclin à acheter le produit qui lui est proposé et non parce que ce produit est supérieur aux produits concurrents ou parce

que le démonstrateur a su faire miroiter des avantages auxquels il n'aurait jamais songé lui-même. Cette explication revient à mettre l'accent sur certains comportements *a priori* anodins qui, dans les stratégies commerciales, ont un statut d'actes préparatoires. [...]

On est donc, en tant que consommateur, très fréquemment soumis à des pied-dans-la-porte commerciaux. Il semble pourtant que les professionnels qui les mettent en œuvre n'en aient pas la bonne théorie. Ils ressentent bien la nécessité de passer par l'obtention de petits comportements préalables au comportement d'achat escompté (essayer un échantillon gratuit, écrire pour demander une documentation, acheter le premier livre d'une collection à un prix ridiculement bas, participer à un concours etc.), mais ils persistent à tabler sur la force de leurs arguments de vente et sur la qualité intrinsèque de leurs produits. [...]

Une fois encore, extorquer dans des conditions contrôlées un premier comportement à seule fin d'en obtenir un autre, c'est de la manipulation. En effet, le client qui achète une savonnette X a été mis dans une situation qui n'est pas (qu'on le veuille ou non) celle de l'individu *libre et responsable* que prône la morale et que présuppose l'économie officielle. Il est mis *de facto* dans la situation d'un pur être économique, ou d'une pure mécanique consommatrice, et ne peut être que cela : un acheteur sans état d'âme et dont l'imaginaire de consommateur n'est qu'un après coup de ses comportements d'achat. En toute sincérité, ne vous est-il jamais arrivé d'effectuer un achat sans trop savoir pourquoi ? Par exemple : une automobile de telle marque plutôt qu'une autre ? Oui ? Alors vous vous rappelez peut-être que vous vous êtes efforcés, aussitôt après, de trouver des raisons qui attestent du bien-fondé de votre achat. Et ces raisons où les avez-vous trouvées sinon dans la publicité ? On peut à ce propos se demander si l'une des fonctions essentielles des images publicitaires, plutôt que d'appâter le client potentiel, ce que l'on proclame, ne serait pas de conforter les clients effectifs dans les comportements d'achat qu'ils ont déjà réalisés, ce qu'on ne dit pas. Si on ne le dit pas, c'est soit qu'on l'ignore, soit qu'on feint de l'ignorer, parce que le dire vraiment reviendrait à s'avouer que la qualité des produits ne suffit pas à entretenir leur consommation et par conséquent, qu'il faut nourrir d'images celui qui vient d'acheter un produit donné, pour des raisons non maîtrisées, afin qu'il persiste dans l'achat de ce produit.

En somme, si la morale est quelque peu bafouée, c'est parce que la technique de vente employée (la manipulation) vous conduit à consommer ni sur la base de votre raison, ni sur la base de vos désirs, mais sur celle d'une technologie des circonstances qui vous prédispose à acheter ceci plutôt que cela. Mais après tout, aurait-il été plus moral d'inciter un client potentiel à acheter une savonnette X avec une technique purement persuasive, c'est-à-dire avec une technique l'amenant à croire que cette savonnette correspond très exactement à ses besoins, qu'elle va vraiment le rafraîchir, le tonifier et lui faire une peau douce à croquer et ceci bien davantage que les savonnets concurrentes ? Une telle technique serait effectivement plus morale mais à une condition qui n'échappera à personne : c'est que tout ce qui vient d'être dit des vertus de la savonnette X soit vrai. Si d'aventure ce n'était pas le cas, serait-ce vraiment plus moral d'amener un client à acheter un produit en lui fournissant de mauvaises raisons que de l'amener à acheter ce même produit en ne lui en fournissant point ? [...]

b) Chefs et pédagogues

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 donc 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.

Etant donné l'importance de ce sentiment de liberté dans les phénomènes de persévération des décisions sur lesquelles repose la stratégie de manipulation, nous avons tenu à analyser ces mœurs libérales de l'exercice du pouvoir à la lumière de la théorie de l'engagement.

Psychologues sociaux aussi bien que psychosociologues, tous évoquent avec facilité et quelque plaisir, la naissance, à l'occasion des grandes recherches-actions lewiniennes et post-lewiniennes, de la pratique, puis de l'idéologie des décisions de groupe dans les organisations industrielles. [...] La pratique des décisions de groupe va, malheureusement considérablement s'appauvrir par la suite, et ceci de deux façons. Certains ne retiendront de l'enseignement lewinien que les vertus managériales des décisions de groupe ; d'autres (qui généralement n'aiment pas les précédents) ne retiendront que

leurs vertus démocratiques. Dans les deux cas, la *théorie* lewinienne sera totalement négligée, quand bien même le serait-elle avec beaucoup de respect, ce qui permettra de mettre en avant en son lieu et place quelques vues bien gentilles, mais autrement plus naïves.

Parmi les premiers, 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 souhaterions 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*. [...] Un seul exemple : les psychosociologues ne sont pas rares qui incitent les participants à lire tel ouvrage ou tel article entre deux réunions, à conduire des entretiens, à effectuer des études diverses, *etc.*, autant de comportements réalisés hors du champ du travail, quelquefois même à la maison, en toute liberté, qui peuvent constituer autant de comportements préparatoires à d'éventuels pieds-dans-la-porte, qui peuvent encore constituer les rouages de subtils pièges abscons, ou le coup initial d'une dépense gâchée. En somme, là où l'enfant de chœur dit *analyse*, nous disons *engagement*. [...] Malheureusement [...], 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.

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. [...]

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. [...]

C'est d'ailleurs le libéralisme et non la démocratie que nous avons quelquefois égratignée. [...] Une démocratie qui n'imprègne pas la vie de tous les jours et la possibilité effective de choisir ses propres comportements quotidiens peut-elle être vraiment tenue pour une démocratie réelle et vivante ? [...] 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 et annoté (sauf mention contraire) 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