

Extrait du La Révolution en Charentaises

<http://larevolutionencharentaises.com/spip.php?article398>

Petit Traité de Manipulation, à l'usage des honnêtes gens

- La bibliothèque du révolutionnaire -



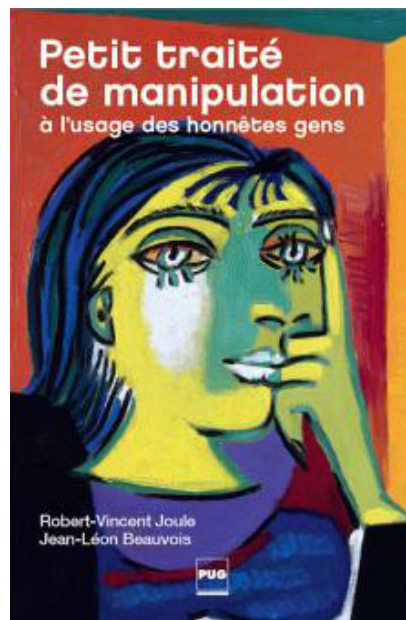
Date de mise en ligne : mercredi 30 mai 2018

Copyright © La Révolution en Charentaises - Tous droits réservés

Lire ce manuel réédité (la première version date de 1987), est tout d'abord une partie de plaisir. Ses deux auteurs, des universitaires du sud de la France, ne manquent pas d'humour. Pour illustrer leur propos, outre des exemples bien réels issus de leurs recherches en psychologie sociale depuis plusieurs années, ils nous parlent de Madame O. Ce personnage fictif habite la ville imaginaire de Dolmos en Dolmatie (dont les habitants ne seraient autres que les dolmates).

Madame O. est victime de manipulations quotidiennes, de la part des commerçants, des médias, mais aussi de ses voisins, de son mari. Quand ce n'est pas elle qui manipule, à son insu ou non. Sa vie est remplie de décisions, qu'elle croit prendre en toute liberté, et pourtant...

Ses aventures ressemblent à s'y méprendre à ce que [vous, moi, vivons dans la vraie vie.](#)



Comment amener quelqu'un à faire ce qu'on souhaite le voir faire ?

Dès l'introduction les auteurs nous mettent en garde, il ne s'agit aucunement de techniques de persuasion, mais bien de manipulation, c'est-à-dire, amener les gens à agir en toute liberté.

Le livre développe une dizaine de techniques avérées, car démontrées de manière empirique, et modélisées selon des concepts précis. À ce propos, le récit des expériences menées est savoureux et riche d'enseignement.

Les pièges de la décision

Ce chapitre illustre un des principes fondateurs des techniques de manipulation : l'adhérence des personnes à leur décision.

Qui arrêtera le voleur ?

La première expérience est celle menée par Moriarty en 1975, sur la plage de New-York. Un homme s'installe sur la plage, avec sa serviette et son transistor. Au moment d'aller se baigner, il s'adresse à son voisin le plus proche pour lui dire : *"Excusez-moi, je dois m'absenter quelques minutes, pourriez-vous surveiller mes affaires ?"*. Ce à quoi, le voisin, comme vous l'auriez fait vous aussi, s'engage. Cette condition est appelée condition d'engagement.

Dans une autre condition comparative, dite condition de contrôle [1], il dit : *"Excusez-moi, je suis seul et je n'ai pas d'allumette... Auriez-vous du feu ?"*. Cette condition est comparable, dans la mesure où, dans les deux cas, il y a rencontre entre les protagonistes.

Par la suite, un complice vient voler le transistor. Il est apparu que dans la condition d'engagement, 95% des gens interceptent le voleur, contre 20% dans la condition de contrôle.

On appelle **effet de gel**, ce qui peut se définir par l'adhérence d'un individu à une décision prise. Dans l'expérience précédente, le simple fait d'avoir répondu oui à la demande de l'homme, implique un engagement.

Management absurde

Une autre expérience est alors expliquée, celle de Staw en 1976, auprès de brillants étudiants de la Business School. Ces étudiants étaient appelés par la suite à prendre des responsabilités dans de grandes entreprises. Il s'agit de les mettre dans la situation de prendre une décision fictive d'investissement. Cet investissement étant par la suite démontré comme mauvais, on demande aux étudiants de décider d'un nouvel investissement. Beaucoup d'entre eux choisissent d'investir de nouveau au même endroit. C'est l'effet de gel de la première décision prise. À l'inverse, d'autres étudiants sont mis dans la situation de reprendre un budget après un prédécesseur ayant fait un mauvais investissement. Ces étudiants choisissent en majorité d'investir ailleurs. Ils ne sont alors pas soumis à un premier engagement.

Staw et ses successeurs parlent d'**escalade d'engagement**, pour définir cette tendance à *"s'accrocher"* à une décision initiale. Même si celle-ci ne s'avère pas judicieuse par la suite.

De même, **la dépense gâchée**, c'est ce que nous ressentons quand nous voulons finir notre assiette alors qu'on n'a plus faim, ou encore lorsque l'on reste jusqu'à la fin d'une pièce de théâtre ennuyeuse pour laquelle on a payé très cher.

Ou encore **le piège abscons**. C'est préférer attendre le bus, sans savoir quand il va passer alors qu'on pourrait faire le trajet à pied (*a priori* plus long), ou encore c'est le ressort des jeux d'argent de casino. Plus je perds, plus j'ai une chance de gagner. Un exemple historique est celui de l'enlisement militaire au Viêt Nam. En effet, en 1965, le sous-secrétaire d'État des États-Unis, George Ball, soumet au président Johnson un rapport dans lequel il prédit l'issue probable de la guerre du Viêt Nam. [2]. Ce rapport met en garde le président contre les risques d'une escalade militaire. Néanmoins le président persiste, les pertes sont lourdes, et c'est l'élection d'un nouveau président qui met fin à la guerre.

Mais restons humbles, car, à bien y regarder, notre vie est remplie d'escalades d'engagements... Il faut savoir dire stop.

L'amorçage

L'amorçage, ou low-ball chez nos amis anglo-saxons, est bien connu des commerçants, qui parent leurs vitrines d'annonces alléchantes pour amener leur client à entrer dans leur magasin. C'est-à-dire, à décider (aïe !) d'entrer dans le magasin.

On peut définir l'amorçage comme une façon d'amener un client potentiel à prendre une décision d'achat, soit en cachant des inconvénients (il n'y a plus votre taille dans le modèle soldé), soit en faisant miroiter des avantages (trois pour le prix de deux).

Une anecdote. Celle de Madame O. prête à dépenser 7000d. (monnaie locale en Dolmatie) pour acheter un canapé. En vitrine elle voit un canapé qui lui plaît d'une valeur de 6500d.

Entrée dans le magasin, le vendeur lui propose d'acquérir un canapé, rose (oups), d'une valeur de 6999d., avec une lampe offerte, d'une valeur de 800d. Madame O. accepte. Finalement il n'y a plus de lampe en stock. Elle a payé 6999d. pour un canapé dont la couleur ne lui plaît pas.

Pour démontrer l'effet de la persévération de la décision, les auteurs citent Cialdini *et al.* (1978). Dans cette expérience deux groupes d'étudiants sont manipulés pour prendre une décision similaire. Le premier groupe, selon des techniques dites de manipulation libre. Les étudiants considèrent alors leur décision comme la leur. Le deuxième groupe est soumis à des techniques de persuasion.

Et ce sont les étudiants du premier groupe, qui en majorité, ont eu le comportement attendu, évidemment.

Une autre expérience menée par Cialdini et ses collaborateurs, compare la persévération dans la décision d'étudiants volontaires pour participer à une expérience à 7h du matin.

Dans le premier groupe (groupe contrôle), les étudiants sont sollicités par téléphone pour participer à une expérience. Il leur est d'entrée de jeu annoncé la vérité, il s'agit de se présenter à 7h du matin.

Dans le deuxième groupe (amorçage), on demande d'abord aux étudiants s'ils acceptent de participer à l'expérience. Et après seulement, on leur indique qu'il faut être présent à 7h du matin.

Sont ensuite comparés les nombres d'étudiants qui se rendent effectivement au rendez-vous fixé, en fonction de la condition initiale. Une fois encore les étudiants du second groupe persévèrent dans leur décision et sont les plus présents

Le leurre

Cette autre technique se distingue de l'amorçage dans le sens où elle consiste à amener un individu à prendre librement la décision d'émettre un comportement, dans le but d'en retirer certains avantages. Mais les circonstances changent au dernier moment, et les avantages s'évanouissent aussi sec. C'est la paire de chaussures soldées à 50% qui vous a fait entrer dans la boutique, mais qui n'existe plus dans votre taille. Comme vous vous êtes décidés à acheter des chaussures (effet de persévération d'une décision prise), vous ressortez du magasin avec une autre paire, non soldée.

Le leurre comme l'amorçage sont des techniques qui s'appuient sur la prise de deux décisions successives. Il est intéressant de comparer ces techniques à celles de la persuasion, qui elles, peuvent produire chez le client un effet

de réactance, c'est-à-dire un refus de céder.

Seuls les actes nous engagent

Ce livre, aussi humoristique soit-il, est un livre tout à fait sérieux. Et ses auteurs déclinent dans une partie beaucoup plus pointue leur théorie, dans un vocabulaire adapté aux initiés.

Ils développent notamment la théorie de l'engagement, selon laquelle seuls les actes nous engagent. À partir de ce point de départ, ils nuancent. On peut être engagé à des degrés divers par des actes. Le lien existant entre un individu et son comportement n'est pas régi par la loi du tout ou rien.

Il est intéressant c'est de constater combien un individu s'engage, soumis à une condition de libre décision. À l'inverse, un individu est plus faiblement engagé dans une condition de décision forcée (persuasion). D'autres variables influencent l'engagement :

- ▶ Le caractère public de l'acte,
- ▶ Le caractère irrévocable ou non de l'engagement,
- ▶ Le caractère coûteux de l'acte
- ▶ La répétition de l'engagement. Pour l'illustrer, il est donné l'exemple d'un voisin qui vient vous emprunter une échelle. La première fois qu'il demande, vous acceptez. La deuxième fois qu'il demande, vous acceptez. S'il en est de même les 3e et 4e fois, il va vous être très difficile de lui refuser par la suite le prêt. Et il y a fort à parier qu'il finisse par considérer l'échelle comme votre propriété commune.
- ▶ Le renforcement, qu'il soit négatif (menace) ou positif (récompense). L'engagement est alors inversement proportionnel à l'ampleur du renforcement. En d'autres termes, plus on use de menaces (ou de récompenses) pour obtenir un comportement, moins l'individu est engagé dans son acte.

Un autre point fort de leur théorie, est le sentiment de liberté lié à l'engagement. Les auteurs parlent de « *soumission librement consentie* ». « *L'engagement d'un individu dans un acte correspond au degré auquel il peut être assimilé à cet acte* » (page 79). C'est ce que l'on appelle l'*adhérence sociale*.

Les effets de l'engagement

Dans le cas d'un acte problématique, c'est-à-dire contraignant pour l'individu, l'engagement a pour effet de modifier le contenu des idées, dans le sens d'une rationalisation de l'acte.

Dans le cas d'un acte non problématique, c'est-à-dire qui va dans le sens des comportements habituels de l'individu, l'engagement produit ce que l'on appelle la résistance au changement. Autrement dit le fait de vous engager dans un comportement à un instant t, ancre ce comportement dans l'avenir. Il faut cependant différencier deux choses, être engagé dans un acte et s'engager dans une cause. Nous nous intéressons ici au premier cas d'engagement. Pour les auteurs, ce sont les circonstances qui produisent l'engagement.

Le pied-dans-la-porte

Cette technique porte bien son nom, et l'on s'imagine aisément le commercial itinérant agir ainsi.

Concrètement, le pied-dans-la-porte est l'enchaînement de deux comportements, dont le second est celui attendu. Le premier comportement, dit préparatoire, est peu coûteux, et non-problématique. C'est-à-dire qu'il est peu contraignant. Ce comportement s'effectue dans des conditions de libre choix. Ce premier comportement est alors suivi d'un deuxième comportement, de nature similaire mais plus coûteux.

Pour illustrer cette technique, relatons l'expérience menée à Palo Alto, en 1966, par Freedman & Fraser. Le comportement attendu était que des ménagères acceptent la visite, chez elles, pendant deux heures, de 5 à 6 hommes, venus établir la liste complète de leurs produits de consommation. Cet acte intrusif était précédé d'un acte préparatoire : répondre à huit questions, par le biais d'une enquête téléphonique.

Les chercheurs comparèrent le taux d'acceptation de deux groupes : un groupe avec acte préparatoire et un groupe dit contrôle, sans acte préparatoire. Pour ce groupe, ils comptèrent 22,2% d'acceptation, contre 52,8% d'acceptation pour l'autre groupe. Ils expliquent ces résultats par un effet de persévération.

La porte-au-nez

La porte-au-nez est une technique qui pourrait être définie comme l'inverse du pied-dans-la-porte. C'est-à-dire que l'on formule préalablement une requête trop importante pour être acceptée, avant de proposer la requête sur le comportement attendu.

Pour mieux comprendre, Cialdini *et al.* ont mené, en 1975, l'expérience suivante. Le comportement attendu était d'accompagner au zoo, pendant deux heures un dimanche après-midi, des jeunes délinquants. Dans la condition de contrôle, c'est-à-dire, sans requête préalable, 16,7% des gens acceptèrent.

Dans la condition avec requête préalable, où il était tout d'abord demandé aux gens de consacrer deux heures par mois, pendant deux ans, à ces jeunes délinquants (requête refusée), les chercheurs notèrent un taux d'acceptation de 50% pour le comportement attendu.

Cette technique repose sur la notion de concessions réciproques. Elle est d'autant plus efficace que les causes invoquées sont nobles.

Autres techniques de manipulation

Dans ce chapitre, les auteurs développent d'autres techniques dont l'efficacité a été attestée dans la littérature scientifique.

Celle qui consiste à toucher l'avant-bras de la personne dont on souhaite obtenir l'adhésion pendant 2 ou 3 secondes (technique dite, du *toucher*).

Celle qui consiste à faire précéder sa requête de la question « *comment allez-vous ?* », ce à quoi la plupart d'entre nous répond « *ça va* » (technique du *pied-dans-la-bouche*). En réalité il s'agit plus, bien sûr, d'amorcer un dialogue entre solliciteur et sollicité, que de chercher à s'enquérir de sa santé...

La *crainte-puis-soulagement*, bien connue du duo good cop/bad cop.

L'*étiquetage*, ou dire au préalable à un groupe de gens qu'ils sont ce que l'on voudrait qu'ils soient. Par exemple, dire à des enfants qu'ils sont « propres et ordonnés » a un effet positif sur leur comportement.

Ma préférée : la technique du *mais-vous-êtes-libre-de*, qui consiste à rappeler à la personne qu'elle reste libre d'accepter, ou de refuser, ce qu'on lui demande.

Le *un-peu-c'est-mieux-que rien*, consiste à affirmer qu'on est prêt à accepter même très peu (par exemple, 10 centimes...), alors même qu'on espère plus (par exemple, 3 euros). La personne sollicitée peut alors librement choisir de ne pas se monter pingre... et donner les 3 euros.

La technique du *ce-n'est-pas-tout* est bien connue des commerçants. Un objet est proposé à la vente à un prix trop élevé. Devant le refus (prévu) de l'acheteur potentiel, on rajoute d'autres produits... pour le même prix.

Enfin, le *pied-dans-la-mémoire* fait appel à la notion de *dissonance cognitive* [3] Alors même que vous venez de signer une pétition vous engageant à consommer moins d'eau, votre interlocuteur vous demande de vous interroger sur votre consommation d'eau des dernières 24 heures... Ces deux actes entrecroisés ont un impact direct sur la durée de votre prochaine douche !

Les petits plats dans les grands

La suite du livre est d'autant plus savoureuse qu'elle nous déroule comment, en associant les techniques les unes dans les autres, il est possible de modifier des comportements.

Une recherche est notamment tout à fait impressionnante dans ces effets, auprès d'étudiants fumeurs. Ceux-ci acceptent, en toute liberté, de se priver de tabac, pendant plusieurs heures, sous l'effet d'une savante combinaison de techniques de manipulations.

Puis les auteurs reviennent sur les manipulateurs. Qui manipule qui et pourquoi ? Des amis aux chefs, des marchands aux pédagogues, tous ont de bonnes raisons de manipuler. Et nous, comment sommes-nous manipulés ? Individuellement ou collectivement, difficile d'y échapper. D'autant plus dans une société qui fait la part belle au marketing.

Néanmoins, la conclusion du livre, sous forme d'interview, pose enfin la question que nous attendions tous.

Comment éviter de se faire manipuler

À cela, les auteurs répondent, outre la lecture de ce livre, qu'il faut garder deux ou trois choses en tête :

Tout d'abord, **apprendre à revenir sur une décision**. Ce n'est pas toujours chose facile, nous l'avons vu, « *les normes et les idéologies ambiantes nous incitent plutôt à être consistants, fiables, constants* » (p. 290).

Autre conseil, **savoir considérer deux décisions successives comme indépendantes**. Afin d'éviter notamment les escalades d'engagement.

Enfin, **ne pas surestimer sa liberté**. C'est-à-dire évaluer ce qui se cache derrière le sentiment de liberté que l'on peut ressentir dans certaines circonstances, afin de percevoir les pressions déguisées, s'il y en a.

Évidemment la lecture de ce livre [nous vous immunise pas](#), mais rend lisible tout un tas de décisions regrettables. Il n'y a cependant rien à regretter puisque, dès demain, d'autres situations vous donnerons l'occasion d'essayer ou de comprendre, comment, entre honnêtes gens, nous ne faisons que nous manipuler.

Post-scriptum :

Joule Robert-Vincent & Beauvois Jean-Léon, Petit Traité de Manipulation, à l'usage des honnêtes gens, Presses Universitaires de Grenoble, 2002.

[1] Dans une étude, la condition de contrôle se distingue de la condition expérimentale. La condition expérimentale est celle dans laquelle on va proposer le stimuli, tandis que la condition de contrôle est neutre, tous les autres paramètres étant identiques.

[2] Mem. from George Ball to President Lyndon Johnson, July 1965, Pentagon Papers, 1971

[3] La dissonance cognitive se définit par une tension psychique interne, ressentie par un individu confronté à des actes, des comportements ou des faits contradictoires à ses opinions, ses croyances. C'est celui qui croyait à la fin du monde, qui confronté à la réalité, se crée une nouvelle croyance, afin de réduire cet état de dissonance cognitive, insupportable pour lui.