



## INFLUENCE ET MANIPULATION

## Du piège abscons à la soumission librement consentie

Les démarches et techniques de manipulation sont très variées. À la base, on trouve le plus souvent plusieurs "briques" élémentaires comme la diversion, le leurre ou l'amalgame. On trouve aussi quelques conditions sans lesquelles ces procédés ne fonctionneraient pas. La première est une réalité qu'on a du mal à admettre : si l'on se laisse aussi facilement leurrer ou égarer par d'autres, c'est avant tout parce qu'on passe son temps à se leurrer ou égarer soi-même. Une autre condition est qu'on considère spontanément comme évidentes des "évidences" qui n'ont rien d'évident.



Dans la Société de l'information, l'homme d'action consacre une grande part de son énergie à tenter de convaincre, à négocier, à discuter... bref, à communiquer avec pour intention ou objectif d'agir sur les idées ou les actes d'autrui (voir *Technologies internationales* n° 99). On veut influencer l'achat du client, l'opinion du lecteur, le vote de l'électeur, le verdict du tribunal, la décision du chef, le comportement du bambin, le choix des rideaux du salon, le regard que portera sur vous l'être cher, etc. Laissons de côté ce dernier exemple, car contrairement aux autres - et malgré une idée reçue qui voudrait que l'amour induise des comportements irrationnels ou déraisonnables - c'est à peu près le seul cas où, spontanément, une majorité d'individus adopte une approche efficace pour influencer autrui (en l'occurrence, la séduction).

Dans tous les autres cas, la pente "naturelle" conduit à la persuasion, qui est en général une des méthodes les moins opérantes, mais - au moins

dans la France contemporaine - c'est celle qui résulte d'une vingtaine d'années de formatage scolaire... Comme s'il suffisait de prescrire un comportement pour qu'il soit reproduit, d'énoncer une vérité, une règle ou une information pour qu'elle soit admise, apprise ou acquise - et, plus généralement, de présenter un modèle pour qu'il soit adopté. D'où la faible performance de bien des démarches. D'où, aussi, la redoutable efficacité de ceux qui s'y prennent autrement, souvent à l'insu de la population cible (voir aussi *Technologies internationales* n° 92). Ce n'est pas la séduction, ou toute autre brique, qui est en cause, mais l'usage qu'en font certains.

### 🌀 Des évidences pas évidentes

Les fausses évidences étant monnaie très courante dans les processus de pouvoir et de communication, il est normal qu'elles occupent une place de choix en matière de manipulation. La pre-

Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, directeur général d'Algoric, est professeur et consultant en stratégie, management et communication.

### La soumission par la liberté

Accepteriez-vous de recopier pendant vingt minutes l'annuaire téléphonique, de défendre des idées contraires aux vôtres, de manger des plats répugnants, d'administrer des chocs électriques à des victimes innocentes ? Ainsi formulée, la requête a peu de chances d'être satisfaite - s'agissant de vous, la probabilité statistique est de 5 %. Et pourtant, moyennant une manipulation élémentaire, on inverse la probabilité : vous le ferez ! Et il ne s'agit là que de quelques-unes des expériences classiques dans l'étude de ces phénomènes d'influence. Par exemple, un chercheur demande à des fumeurs invétérés rencontrés par hasard dans un lieu public de participer à une étude ; il précise qu'il faudra arrêter de fumer pendant 24 heures : 95 % refusent. Dans les mêmes conditions, il demande s'ils accepteraient de participer à une étude sur la concentration des fumeurs, en insistant sur le fait qu'ils sont totalement libres d'accepter ou de refuser ; la plupart acceptent et prennent rendez-vous au laboratoire quelques jours plus tard pour passer deux séries de tests à 24 heures d'intervalle. Au premier rendez-vous on précise qu'il faudra s'abstenir de fumer jusqu'au lendemain, en insistant à nouveau sur l'entière liberté d'accepter ou refuser : 95% acceptent. Étonnant ? Pas si sûr : combien de fois vous êtes-vous fait piéger avec des "je comprendrais très bien que tu refuses", "à toi de voir" et autres "ne vous sentez surtout pas obligé" ? Il suffit de systématiser un peu le procédé...

Mieux : si j'ai agi "contre nature" parce que j'ai "choisi librement" de le faire, j'assumerai et je justifierai l'intérêt de mon acte, ce qui ne sera pas le cas si j'ai agi contre mon gré ou si j'ai refusé d'agir. Invités à noter sur 10 l'intérêt de recopier l'annuaire, ceux qui l'ont fait

"librement" (ayant le choix de ne pas le faire) attribueront une note moyenne de 9, contre 2 pour ceux qui l'ont fait sans être invités à exprimer leur choix. En d'autres termes, la liberté est paradoxalement un des principaux ressorts de la manipulation - d'ailleurs ceux qui ne se reconnaissent pas libres, s'ils peuvent être soumis, sont peu manipulables - mais de plus elle favorise les comportements ultérieurs de dépendance, par le biais de processus comme la persévération.

Une expérience à la portée de tous éclaire le mécanisme manipulateur de base de ces exemples (amorçage) : dans le métro ou dans la rue, demandez 10 centimes à un inconnu. Neuf sur dix refuseront. Répétez l'expérience, mais en commençant par demander l'heure : le taux de succès est multiplié par quatre. Vous avez réalisé un détour (demander l'heure) sans lequel votre interlocuteur n'aurait pas adopté le comportement voulu (donner 10 cts), qui relève d'une décision "libre". Techniquement, ce détour équivaut au recours à un marchepied pour atteindre un livre au dernier étage de la bibliothèque ; pourtant, sa portée n'est pas nécessairement la même... Vous seriez-vous arrêté si vous aviez vu les deux malabars hirsutes qui accompagnaient la jolie auto-stoppeuse ? Non, mais maintenant, bien qu'ayant la possibilité de redémarrer, vous prenez tout le monde, vous vous sentez "engagé" par votre choix "libre" : on vous a amorcé et vous perséverez. Même chose chez le marchand de chaussures qui n'a plus la paire soldée, du moins à votre pointure, mais qui vous propose l'équivalent pour plus cher : ça ne marchera que dans 10 % des cas... mais 100 % de ces 10 % ne seraient pas entrés dans la boutique sans ce détour par l'amorçage "soldes" !

mière est que plus on est libre, moins on serait susceptible d'être manipulé. Au contraire : c'est parce que vous avez choisi librement que vous persévererez dans un engagement contraire à vos goûts, à vos idées ou à vos intérêts, alors que vous renoncerez à la première occasion si votre choix avait été contraint ; de plus, non seulement vous assumerez ce choix, mais vous le justifierez sincèrement : vaincu et content ! Il va de soi que les sectes de tout poil connaissent bien ce ressort, de même que certains

commerçants peu scrupuleux. Inversement, il trouve des applications plus "positives" quand on l'utilise pour stimuler l'ardeur de chercheurs d'emploi, inciter à la prudence au volant ou sur le lieu de travail, combattre le tabagisme ou promouvoir les économies d'énergie.

Plus un individu peut être assimilé à son acte, plus son "engagement" est fort, avec les conséquences qu'on peut en attendre dans une démarche d'influence. Certes, le degré d'engagement du retraité qui va promener son chien pour tuer



### Dépense gâchée et piège abscons

L'illustration expérimentale du phénomène de la dépense gâchée a été faite en 1985 par Arkes et Blumer : des étudiants devaient imaginer que, ayant dépensé 100 dollars pour un week-end de ski dans le Michigan et 50 dollars pour un autre, *a priori* plus prometteur, dans le Wisconsin, ils réalisaient avec stupeur que les deux réservations portaient sur la même date. Aucune possibilité de remboursement ou de report : les 150 dollars sont dépensés et un seul week-end peut être pris. Le seul choix est donc entre le "plus intéressant" et le "plus cher" : 54 % choisissent ce dernier. Pourtant il s'agissait bien de deux solutions ayant le même coût (150 dollars) mais dont l'une, qui présentait un avantage supérieur, aurait dû avoir leurs faveurs au titre du bon sens et du calcul économique !

Le phénomène de la dépense gâchée "apparaît chaque fois qu'un individu reste sur une stratégie, ou sur une ligne de conduite, dans laquelle il a préalablement investi (en argent, en temps, en énergie) et ceci au détriment d'autres stratégies, ou lignes de conduite, plus avantageuses. C'est le cas lorsque vous vous efforcez de finir un Pommard 1949 éventé et bouchonné, plutôt que de déboucher une bouteille de ce petit vin de pays dont vous vous délectez pourtant les dimanches ordinaires. Tout se passe à nouveau, ici, comme si on

s'obligeait à poursuivre dans un cours d'action ayant fait l'objet d'un investissement important - un Pommard 1949 ! -, et donc dans le cours d'une décision antérieure coûteuse, négligeant par là même des opportunités plus satisfaisantes. Le piège abscons... 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... Contours d'un bon piège abscons :

1. L'individu a décidé de s'engager dans un processus de dépense (en argent, en temps ou en énergie) pour atteindre un but donné.
2. Que l'individu en soit conscient ou non, l'atteinte du but n'est pas certaine.
3. La situation est telle que l'individu peut avoir l'impression que chaque dépense le rapproche davantage du but.
4. Le processus se poursuit sauf si l'individu décide activement de l'interrompre.
5. L'individu n'a pas fixé au départ de limite à ses investissements.

Ainsi peut-il perdre 400 euros pour tenter d'en gagner 200. Ainsi peut-il passer plus de temps à attendre un bus qu'il ne lui en aurait fallu pour rentrer d'un pas tranquille chez lui". ■

le temps intéresse peu de monde, mais celui d'un kamikaze n'est anodin ni pour ses mandants ni pour ses cibles potentielles - et les situations intermédiaires entre ces deux situations extrêmes ne manquent pas, notamment dans la vie économique et sociale. D'où la tentation de manipuler cet engagement, qui repose sur diverses variables comme le coût de l'acte, son caractère irrévocable, sa répétition ou son caractère public, mais avant tout sur le sentiment de liberté associé à l'acte : déclarée libre de faire ou de ne pas faire, une personne qui choisit de faire ne se contentera pas de rationaliser son choix ; elle se reconnaîtra dans son acte et en assumera la signification. Dans nos exemples (voir encadré), on invoque explicitement la liberté des sujets pour obtenir les effets

voulus, qu'il s'agisse de modifier leurs idées par le processus de rationalisation (copier l'annuaire) ou de modifier leurs comportements par le processus d'engagement (arrêter de fumer).

#### 🌀 On me leurre parce que je me leurre

Bien d'autres fausses évidences sont ébranlées par la théorie aussi bien que par l'expérience. Ainsi, dans le prolongement de ce qui précède, il est très fréquent qu'on n'agisse pas en fonction de ses idées, mais qu'au contraire on accorde ses idées à ses actes. Plus généralement, c'est avant tout parce qu'on passe son temps à se leurrer ou égarer soi-même qu'on se laisse aussi facilement leurrer ou égarer par d'autres. Cette règle



### Vaccin : quelques réflexes contre la désinformation

Mieux connaître le mal et fabriquer des anti-corps pour s'en protéger

- Ne pas nous laisser obnubiler par la sur-information ambiante.
- N'avoir une opinion que sur les sujets sur lesquels nous pouvons avoir accès à plusieurs sources d'information...
- Apprendre à déceler les symptômes d'une campagne de désinformation : il y a forcément anguille sous roche quand des journaux de bords opposés se trouvent d'accord jusqu'aux détails...
- Pratiquer l'esprit de contradiction, sans lequel aucune vertu n'est possible...
- S'intéresser aux "observatoires de la désinformation"... aux rares ouvrages qui la dénoncent... aux études faites par des techniciens sur ses méthodes...
- Essayer de se faire des opinions plutôt que de les acheter toutes faites.
- Refuser par-dessus tout de pratiquer l'autocensure. Le refuser systématiquement, farouchement, intelligemment. ■

d'après V. Volkoff,  
Petite histoire de la désinformation



#### Pour en savoir plus... :

##### À lire :

Certains des exemples cités sont empruntés à R.V. Joule et J.L. Beauvois, chercheurs en psychologie sociale, qui ont approfondi le sujet dans des ouvrages aux titres explicites, notamment : "La soumission librement consentie ; comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?" (1998), "Traité de la servitude libérale" (1994), "Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens" (1988 et 2002).

##### Centres de compétences :

algoric, cabinet de formation, conseil, études et coaching. [www.algoric.com](http://www.algoric.com), [info@algoric.com](mailto:info@algoric.com), tél. : 05 46 56 77 10

s'applique à la façon d'analyser une situation (voir *Technologies internationales* n° 97) aussi bien qu'à la façon de prendre ou justifier une décision. Une illustration flagrante en est donnée par le mécanisme du piège abscons, que nous connaissons tous pour le rencontrer quotidiennement... mais qui continue à prospérer allègrement (voir encadré).

"Qu'est-ce que cela peut faire que je lutte pour la mauvaise cause puisque je suis de bonne foi ?

- Et qu'est-ce que cela peut faire que je sois de mauvaise foi puisque c'est pour la bonne cause ?" Partant du célèbre dialogue de Prévert, où chacun assume ses propres contradictions, le manipulateur pourrait développer ainsi : "Qu'est-ce que cela peut faire que je te trompe de bonne foi, ou que tu me trompes avec bonne conscience, puisque de toute façon on se trompe soi-même ?"

Le manipulateur a beau jeu de s'insérer dans de telles failles. Nous lui ouvrons bien d'autres brèches (voir *Technologies internationales* n° 98). L'empathie est une "qualité" au sens où elle permet et sert la générosité. C'est aussi une excellente défense contre certaines manœuvres manipulatrices (on les voit mieux venir !)... ainsi qu'un remarquable outil pour un manipulateur, car elle l'aide à pénétrer la psychologie et à détecter les motivations de sa cible. Et il va de soi que l'accroissement de l'individualisme ambiant s'accompagne d'un accroissement de la manipulabilité : non seulement l'empathie décodera sans peine le nombriliste, dont les comportements sont largement prévisibles, mais sa manipulation a de grandes chances de passer inaperçue, la cible étant trop absorbée par l'entretien de son ego pour s'occuper des manœuvres d'autrui...

### ☉ Quelques briques élémentaires

Piège abscons, leurre, amorçage, engagement, persévération, rationalisation... On ne s'étonnera pas de retrouver ces briques dans les règles de base de la communication d'influence, telles que "toujours parler d'une cause générale quand on veut promouvoir un intérêt particulier" (amorçage), "marcher en crabe (diversion) ou avancer masqué (leurre) en utilisant des relais ou des faux-nez" (voir aussi *Technologies internationales* n° 20 et 89).

À partir de briques polyvalentes on peut, comme au jeu de Lego, concevoir les constructions les plus élaborées. De plus, les briques qui nous intéressent ici, par leur complémentarité, permettent de composer des combinatoires sophistiquées. Certaines déclinaisons ou développements de la manipulation sont de "premier degré", comme l'intoxication, qui vise les décideurs eux-mêmes - concurrents économiques, rivaux politiques, adversaires idéologiques... Plus fallacieuse parce qu'elle passe par des voies détournées, la désinformation veut atteindre ces mêmes cibles, mais en visant des prescripteurs ou relais, à commencer par l'opinion publique. Les enjeux de plus en plus déterminants que représente l'information, pour un nombre croissant d'institutions, ont pour corollaire un essor des multiples formes de désinformation. Il n'est pas question de faire ici l'apologie de quelque forme de manipulation ; par contre, il ne paraît pas superflu d'alerter sur des pratiques dont on peut se prémunir, moyennant un minimum de vigilance (voir encadré). Apprenons à mieux repérer les briques et nous serons moins facilement abusés par les ouvrages qu'elles composent.

Jean-Pierre Quentin ●

