

Lionel Bellenger

Lionel Bellenger

la Force de Persuasion

Du bon usage des moyens d'influencer
et de convaincre

Issy-les-Moulineaux


ESF
ÉDITEUR

Comment se servir de ce manuel de formation

Cet ouvrage est constitué de trois parties :

1 – La première partie, intitulée *Connaissance du problème*, apporte avec ses exposés les informations théoriques et les connaissances intellectuelles indispensables sur le thème proposé.

2 – La deuxième partie, *Applications pratiques*, signalée à droite par une bande verticale, propose des exercices concrets présentés de manière progressive. À la fin de ces exercices, le lecteur trouvera les corrigés correspondants.

3 – Les *Annexes*, en troisième partie, sont constituées d'outils complémentaires très utiles, tels :

- le *plan d'autoformation individuel*, véritable guide pédagogique qui alterne les exercices pratiques et les exposés théoriques de manière à organiser rationnellement l'acquisition des savoirs;

- le *programme de session de formation* qui propose des types de programme sur 2 à 4 jours avec une dizaine de participants;

- le *lexique* des termes techniques utilisés et, éventuellement, un index;

- la *bibliographie*.

© 1997 ESF éditeur
Division de Reed Business Information
2, rue Maurice-Hartmann
92133 Issy-les-Moulineaux cedex
4^e édition 2005
www.esf-editeur.fr
ISBN 2-7101-1720-7
ISSN 0768-2026

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF éditeur – Service Lecteurs
2, rue Maurice-Hartmann
92133 Issy-les-Moulineaux cedex

DEPUIS 1966, LA COLLECTION « FORMATION PERMANENTE » A PUBLIÉ LES CONTENUS DE SÉMINAIRES DE FORMATION ET DE PERFECTIONNEMENT EN SCIENCES HUMAINES, AVEC UN SUCCÈS CROISSANT, PUISQUE LES PREMIERS TITRES PARUS DÉPASSENT AUJOURD'HUI LEUR 17^e ÉDITION, ET SONT TRADUITS DANS LE MONDE ENTIER.

DANS LE SILLAGE DE ROGER MUCCHIELLI, TOUS CEUX QUI S'INTÉRESSENT À LA PSYCHOLOGIE SOCIALE OU QUI VEULENT PRÉVOIR EUX-MÊMES LEUR FORMATION CONTINUE, SERONT HEUREUX DE SAVOIR QUE LA COLLECTION S'ENRICHIT CONSTAMMENT DE NOUVEAUX AUTEURS SPÉCIALISTES DU DÉVELOPPEMENT PERSONNEL ET PROFESSIONNEL.

PUISQU'ON NE PEUT SUIVRE TOUTES LES SESSIONS DE FORMATION ET DE RECYCLAGE, LA FORMULE ORIGINALE DE NOS OUVRAGES PERMET À CHACUN DE TRAVAILLER SUR LEUR CONTENU THÉORIQUE ET PRATIQUE ET D'EFFECTUER AINSI EN PERMANENCE SON AUTOPERFECTIONNEMENT.

► **Vous trouverez, en fin d'ouvrage, la liste complète des ouvrages parus dans la collection « Formation permanente », également consultable sur notre site www.esf-editeur.fr**

Partie Connaissance du problème

| | |
|--|-----|
| Introduction | 9 |
| Exposé 1. Sur les chemins multiples de l'influence et de la persuasion | 13 |
| Ch. 1. La problématique de l'influence et de la persuasion | 14 |
| Ch. 2. Influencer et persuader : une approche nécessairement pluridisciplinaire | 30 |
| Ch. 3. Une pratique et des outils pour être plus lucide et plus performant | 42 |
| Exposé 2. Restaurer la part de l'intelligence et de la rigueur dans la persuasion | 47 |
| Ch. 1. Développer la capacité à démontrer | 49 |
| Ch. 2. La recherche des bons arguments | 63 |
| Ch. 3. Structurer ce que l'on va dire | 78 |
| Exposé 3. Les ressorts de l'influence | 83 |
| Ch. 1. Petit manuel de la manipulation ordinaire | 85 |
| Ch. 2. Conditionnement social et changement d'attitudes | 97 |
| Ch. 3. Les dimensions cachées de la séduction | 109 |
| Exposé 4. L'aisance relationnelle | 123 |
| Ch. 1. Ce qui se passe compte autant que ce qui se dit | 124 |
| Ch. 2. Accentuer le contact | 130 |
| Ch. 3. Des mots, des gestes, une voix pour convaincre | 142 |
| Exposé 5. Être une personne d'influence. | 157 |
| Ch. 1. Influence et leadership | 157 |
| Ch. 2. Sincérité et consistance | 162 |
| Ch. 3. Le conflit instrument d'influence | 165 |
| Conclusion | 169 |

Partie applications pratiques

| | |
|---|-----|
| Exercice 1. L'embobineur | 173 |
| Exercice 2. Le souper | 177 |
| Exercice 3. Les routiers | 179 |
| Exercice 4. Controverses | 181 |
| Exercice 5. Oser affirmer | 183 |
| Exercice 6. Ce qui persuade, ce qui dissuade | 185 |
| Exercice 7. Moi, je | 187 |
| Exercice 8. Le cas BTP | 189 |
| Exercice 9. Faire adhérer un groupe | 193 |
| Corrigés des exercices | 195 |

Annexes

| | |
|--|-----|
| Plan d'autoformation | 209 |
| Programme de session de formation | 211 |
| Lexique | 215 |
| Bibliographie | 219 |
| Liste des ouvrages de la collection | 221 |

Première partie

CONNAISSANCE DU PROBLÈME

Introduction

« La persuasion à mon sens est beaucoup plus efficace
que n'importe quelle procédure autoritaire. »
Pierre-Gilles de Gennes¹,
Prix Nobel de Physique

S' agissant de l'influence et de la persuasion, il ne faut pas s'attendre à la découverte d'une théorie simple ou univoque. La réalité de la persuasion est multiforme.

Ce qui persuade n'est pas toujours ce qu'on croit. Chaque situation est un tout complexe et démêler les processus à l'œuvre ne va pas de soi.

Pourtant, ce ne sont pas les études et les contributions qui manquent. Ce n'est pas une surprise, car l'enjeu est de taille : *convaincre pour inciter à agir*. Si débattre et communiquer occupent une place prépondérante dans la société d'aujourd'hui, l'universalité de la persuasion, cependant, n'échappe à personne.

Déjà les Grecs avaient fait de la rhétorique, qu'on peut définir en simplifiant comme la technique de l'argumentation, un art majeur. D'autres sciences, comme la psychologie sociale, la linguistique, la sémiologie ont pris le relais pour tenter de comprendre les ressorts plus ou moins cachés de « l'homme communicant » selon la belle formule de R. Ghiglione. D'autres courants et non des moindres, comme la philosophie et la sociologie, capables de prendre en compte ce qui relève des valeurs, du

1. Article « La persuasion vaut mieux que toutes les procédures », *l'Expansion Management Review*, Groupe Expansion, Paris, décembre 1996, p. 102-106.

langage ou du social, s'ajoutent encore aux nouvelles sciences humaines déjà citées pour confirmer la formidable *pluridisciplinarité* de notre thème : influence et persuasion.

Il n'est pas inutile de convoquer toutes ces sciences si on pose d'entrée que persuader sera compris ici comme un *acte d'interaction*, c'est-à-dire un processus complexe d'échanges coopératifs ou conflictuels mettant en présence deux ou plusieurs acteurs. C'est poser d'entrée l'hypothèse qu'on ne peut plus se contenter de réduire l'étude de la persuasion à décrire la nature d'un raisonnement ou la seule qualité du discours. Tout peut participer à l'influence qui veut s'exercer : la personnalité du « persuadeur », l'histoire, le contexte, le choix du moment, le lieu, les réactions de l'auditoire, comme ses attentes, les pressions extérieures...

Il est également impossible de considérer le langage comme véhiculant uniquement des informations. Lui aussi peut influencer directement à l'insu bien souvent des acteurs sociaux. On verra à ce titre les riches enseignements de la *pragmatique*, cette branche de la linguistique dont l'un de ses instigateurs, J.-L. Austin, a renouvelé l'intérêt en montrant que dans certains cas, « dire, c'est faire ».

La vie professionnelle confronte en permanence à l'influence et à la persuasion : pour vendre, négocier, prendre des décisions, soutenir des projets, obtenir un accord, mobiliser, motiver, il convient de parler pour convaincre et si possible *faire adhérer*. Et au-delà, la vie de tout un chacun est traversée par un enchevêtrement d'actes d'influence et de tentatives de persuasion, des jeux amoureux aux transactions commerciales. On doit admettre qu'il semble que l'on sache plus ou moins bien s'y prendre pour aboutir à nos fins. L'école nous a peu préparés aux épreuves d'interaction. Il y a un réel décalage de l'art de la dissertation au fait d'argumenter un projet ou défendre une candidature. En conséquence, on apprend sur le tas. Et selon la vie que l'on a, on aura plus ou moins la chance de s'entraîner à argumenter et à influencer au point d'en faire une réelle habileté sociale... ou un handicap. Il est clair que certaines personnes savent mieux s'y prendre que d'autres. C'est l'œuvre de la formation permanente que de contribuer à donner de meilleurs atouts pour une performance plus garantie.

Et pour clore cette entrée en matière, on se doit de reconnaître, avant tout développement, les préjugés qui pèsent sur l'influence et la persuasion. En effet, convaincre c'est agir sur autrui, c'est donc percuter son libre arbitre. Influencer et persuader entretiennent une relation suspecte avec le pouvoir. Le procès en *manipulation* est vite instruit. D'autant plus que les moyens de l'influence sont plus ou moins acceptables quand ils sont décelables (ce qui n'est pas toujours le cas). De là à en faire un sujet tabou, il n'y a qu'un pas. C'est pourquoi, il nous faudra garder en tête, la

dimension *éthique* de l'influence et de la persuasion. Il s'agit de toute façon d'un acte *responsable* qui nous ramène à la question : peut-on s'autoriser à s'y prendre de telle manière et jusqu'où peut-on aller? Bref, développer sa *force de persuasion* mais pas à n'importe quel prix.

Cet ouvrage propose une étude approfondie des mécanismes de l'influence et de la persuasion. Il alerte sur les techniques et les réflexes capables de rendre plus performant quand il s'agit de convaincre un partenaire, un adversaire ou un auditoire et il ouvre les yeux pour plus de lucidité sur les dimensions parfois cachées des processus d'influence, cette fois pour les « décoder » ou les comprendre et les « déjouer » au sens de V. Jankélévitch.

Il propose, enfin, un outil opérationnel, le *carré des ressources persuasives* qui, bien que réducteur, permettra aux lecteurs de trouver des repères utiles sur les chemins complexes de la persuasion, histoire d'être son meilleur allié quand on cherche à défendre ou promouvoir une cause qui nous tient à cœur et qu'on aimerait faire partager!

Au total, mieux comprendre à quoi tient la force de persuasion pour en faire un bon usage, telle est la promesse à tenir pour les exposés qui suivent.

Sur les chemins multiples de l'influence et de la persuasion

Pour Pascal, l'art de persuader c'est autant l'art « d'agréer que de convaincre ». L'auteur des *Pensées* veut déjà nous signifier que dans tout processus d'influence, celui qui est visé par le discours argumentatif participe à sa façon à l'éventuelle entreprise de conversion dont il est l'objet. En ce sens, on ne peut se contenter uniquement de décortiquer les preuves, la démonstration, le raisonnement de celui qui veut convaincre si on veut vraiment comprendre ce qui se passe.

De plus, comme le rappelle le chroniqueur Jean-Louis Gombeaud¹ dans *Le Figaro Entreprises* de mai 2005, toute discussion – et le tête à tête lors d'un entretien d'embauche n'y échappe pas – est le fruit d'une alchimie entre « la raison et l'intuition ». J.-L. Gombeaud ne fait que reprendre le point de vue de Pascal dans *L'art de persuader* (1660). On peut se préparer, bien sûr mais apprendre des formules ne suffit pas : pour persuader, il convient aussi d'improviser. D'où la complexité du processus à analyser.

Ceci posé, il nous faut d'entrée clarifier la problématique de l'influence et de la persuasion, puis identifier les différents angles possibles d'approche des interactions et enfin annoncer les outils opérationnels capables de rendre plus performant, autant pour être plus convaincant que pour déjouer les processus d'influence afin de préserver la capacité de résister et de réagir. À coup sûr à travers l'exercice du libre arbitre, c'est l'autonomie qui est en jeu, tant pour s'affirmer et promouvoir que pour refuser et se préserver si nécessaire.

1. Chronique de Jean-Louis Gombeaud, « Pascal ou L'art de persuader », *Le Figaro Entreprises*, 9 mai 2005.

1. La problématique de l'influence et la persuasion

Qu'est-ce qui nous amène à vouloir persuader ou à chercher à influencer? Quel rapport y a-t-il entre influencer et persuader, bref qu'entend-on vraiment par persuader et influencer?

1.1 Persuader : un acte fort et responsable

D'après *Le Littré*, persuader c'est « porter à croire, décider à faire ».

Dans le sens courant, persuader va plus loin que convaincre tout en l'incluant. Si persuader c'est argumenter pour rendre acceptables les propositions que l'on fait, c'est aussi agir sur l'affectivité, par exemple en cherchant à flatter. C'est toucher le cœur et la raison sans qu'il soit très aisé de séparer les moyens qui y parviennent et pour tout dire c'est bien difficile de faire la part des choses.

C'est en ce sens que la persuasion est un objet complexe, étonnant mélange de volonté de prouver et de démontrer, que de moyens de séduction voire d'intimidation. Quand quelqu'un peut dire « J'ai réussi à le persuader de repousser la date de la réunion mensuelle » ou « J'ai réussi à le persuader d'acheter un appartement plutôt que de le louer », c'est déjà toute une affaire mais cela touche la matérialité de la vie, plus ou moins de l'ordre de l'accessoire. En revanche, si on dit « Je l'ai persuadé de reprendre ses études » ou « Je l'ai persuadé de s'expatrier », on mesure alors le degré d'implication et de responsabilité d'une telle démarche. Car persuader c'est agir sur autrui dans la mesure où c'est entraîner la conviction de quelqu'un (conviction, du latin *convincere* « confondre victorieusement »). On peut y voir une forme de violence... ou un service rendu. « L'histoire dira si j'ai bien fait... » disent les gens. Persuader c'est bien modifier une opinion, convertir (du latin *convertere* « se retourner ») ou au minimum conforter un sentiment ou un point de vue.

On peut voir dans l'acte de persuader une opération de *ralliement* rarement gratuite... donc intéressée directement ou indirectement. En obtenant l'accord, on satisfait un intérêt plus ou moins réciproque. Tout va se jouer autour de la question : jusqu'où a-t-on forcé la main? Et cela nous ramène aux moyens de la persuasion comme au degré de liberté laissé à l'interlocuteur ou au... client à persuader pour donner son accord.

Il est temps, à ce point du développement, de faire encore un *distinguo* pour compléter la réponse à la question « Qu'est-ce que persuader? » :

- la persuasion rhétorique vise à *faire croire*,
- la persuasion pragmatique amène à *faire faire*.

Soit les propositions suivantes :

- Mon patron m'a persuadé qu'apprendre une langue vivante supplémentaire m'aiderait dans ma carrière;
- Mon patron m'a persuadé de m'inscrire au prochain séminaire d'initiation à l'espagnol qui démarre en mars.

La première proposition renvoie à la persuasion rhétorique quand la deuxième relève de la pragmatique. Respectivement mon patron a d'abord réussi à me faire croire quelque chose quand, dans le deuxième cas, il a réussi à me faire faire quelque chose.

Pour efficace qu'elle soit, la persuasion pragmatique ne suppose pas nécessairement un effort d'argumentation, ni de démonstration. Il a pu même suffire de quelques menaces, d'un chantage ou de promesses bien choisies.

Par cette voie, on entre de plain-pied dans le vaste registre de l'influence. Et il faut dire que la vie quotidienne et l'univers de l'entreprise résonnent fortement des pratiques d'influence, plus que des efforts de persuasion rhétorique. Jusqu'aux présidents de la République, notamment F. Mitterrand et J. Chirac qui se sont plaints que les ministres ne prenaient pas assez le temps, ni le soin d'« expliquer » (sous-entendu de les argumenter mieux) les choix politiques pour passer trop vite aux incitations du « faire faire » (notamment pour consommer davantage, accepter l'Europe, investir, se former, payer plus pour la protection sociale, être plus mobile...). N'est-il pas l'heure d'annoncer la nécessité d'un retour vers une rhétorique restaurée qui nous mettrait en face d'une *argumentation* mieux construite, plus développée, suscitant un vrai « débat d'idées » comme on dit, et donc plus de réflexion de part et d'autre et, par conséquent, une plus forte implication dans les décisions pour espérer une meilleure application au quotidien.

1.2 Influencer : une entreprise à risques

Est-il si loin le sens primitif d'influence : action par laquelle s'écoule des astres un fluide censé agir sur la destinée des hommes. Lié à son origine latine (*influentia*, de *influere*, influencer), le mot influence évoque de multiples synonymes : effet, pression, emprise, pouvoir, ascendant, domination, séduction, puissance, appui, crédit, poids... Et tout de suite il évoque plutôt une *contrainte* qu'un bienfait car il semble mettre entre parenthèses autant la volonté que la liberté de l'autre.

Avec l'influence, on pose d'entrée la question du mode d'assentiment de l'autre. Et si on pouvait influencer quelqu'un à son insu ou malgré lui?

- de mauvaises fréquentations l'ont influencé,
- il a subi l'influence de son frère,
- le temps influence son humeur,
- le vendeur a influencé son choix,

- il a agi sous l'influence de l'alcool,
- il a usé de son influence pour l'emporter,
- l'entraîneur manque d'influence,
- la prime d'intéressement a influencé la motivation du personnel,
- je compte sur votre influence pour les persuader...

Ce dernier exemple montre le rapport plus ou moins étroit (et ambigu) entre influence et persuasion. Ici l'influence est au service de la persuasion. Pour rétablir la vérité, on peut citer Théophile Gautier qui, parlant d'une étoile, évoquait autant son influence bienfaisante que maligne.

À la différence de la persuasion rhétorique qui cherche à convaincre par la raison et s'adresse à l'intelligence, l'influence vise le consentement automatique, c'est-à-dire d'après R. Cialdini², « amener les gens à dire oui sans réfléchir ». On comprend dans ces conditions qu'il parle des « armes de l'influence ».

Le problème est donc posé : l'influence peut participer à l'acte de persuader, en ce sens qu'influencer c'est aussi agir sur autrui, souvent de façon plutôt lente, continue et masquée (ou non avouée). Mais tout se complique quand on observe deux choses :

- ◆ *Tout peut influencer* : une personne, une circonstance, un événement, un contexte, un groupe, un système, une situation, un bruit...
- ◆ *C'est l'autre qui commande en réalité le processus d'influence* par son degré de suggestionnabilité (être plus ou moins influençable).

À coup sûr, on peut dire que le domaine d'action de l'influence concerne plus le *faire faire*, donc le registre du comportement et des actes : acheter, décider, adhérer, voter, s'inscrire, partir, rester, s'abonner, s'endetter, se marier, divorcer, s'installer, déménager...

La publicité, le slogan politique, les appels à la nation, toutes les formes d'invitations et d'incitations diverses, la propagande, les exhortations, les encouragements, les ultimatus, les pressions comme les clins d'œil (le *teasing*³ ou l'art de l'« appâte »), les menaces, le chantage, certaines formes de connivence et bien d'autres fournissent le grand « bazar » de l'influence. Tout se passe avec l'influence comme s'il s'agissait de *faire plaisir* ou *faire peur* afin de déclencher un acte ou une décision à l'insu de la raison, non sans biaiser pour s'adresser à l'inconscient. En allant au-devant des désirs comme de l'anxiété latente, les processus d'influence mettent sous tension l'individu profond, procèdent plus par contagion et résonance que par sollicitation du raisonnement et du

jugement. C'est sûrement pourquoi l'influence a moins de chances de provoquer un changement d'attitude durable tout en déclenchant certains décisions ponctuelles (acheter, s'abonner, voter...).

L'influence serait ainsi de l'ordre du *conditionnement* et procéderait toujours plus ou moins par *manipulation*... et cela, même si cette influence pourra s'avérer bonne et être jugée comme telle après coup, en toute liberté, par la personne ainsi influencée, au vu du résultat obtenu.

Le caractère multiforme de l'influence ne facilite pas son approche : elle va des ressorts cachés du langage, révélés par les tenants de la psycholinguistique, à la mise en scène de la parole (théâtralité du discours) en passant par l'usage des rapports de force, du prestige, de l'ascendant, de la notoriété, des couleurs, du choix du moment et du lieu, mais aussi, comme on l'a souligné, du degré et du type de vulnérabilité sociale et psychologique de l'autre ou de l'auditoire. C'est de l'alchimie de cette interaction que résultent l'accord ou la résistance, l'adhésion ou le rejet, si ce n'est la fuite ou la réplique.

Rien ne va de soi et on peut dire tant mieux. L'histoire est chargée d'exemples qui montrent que même la torture n'a pu venir à bout de toutes les consciences humaines pour peu qu'elles soient prêtes à tout, notamment au sacrifice.

Pour le quotidien, tout est plus banal et non moins énigmatique : à quoi tient notre décision d'acheter telle marque de produit, de changer de restaurant, d'aller voir tel film, de ne pas tenir compte de l'avis d'un collègue, d'aller en vacances en Irlande à l'instar du beau-frère, de ne pas voter une nouvelle fois pour tel candidat. On croit savoir ? Sait-on toujours bien à quoi ça tient ? Peut-être à presque rien, si ce n'est l'influence de quelque chose ou quelqu'un. Mais peut-être surtout parce que *nous ne nous appartenons pas tout à fait*.

On apportera à cette constatation deux éclairages bien différents :

- ◆ *Celui du psychanalyste François Roustang*⁴ qui, parlant de l'influence, la voit à l'œuvre dans ce que l'homme subit à l'intérieur de lui-même et à travers les relations qu'il entretient avec ses semblables. À l'instar de l'hypnose, cette « métaphore de l'influence », l'influence serait « la plaque tournante où peuvent s'échanger l'animalité de l'homme et son humanité ». Cette animalité renvoie au corps, un corps tellement présent qu'il expliquerait pour une bonne part pourquoi nous ne nous appartenons pas autant qu'on pourrait le croire :

2. R. Cialdini, *Influence*, Paris, Businessman/Albin Michel, 1984.

3. Notion utilisée en marketing.

4. François Roustang, *Influence*, coll. « Critique », Paris, Éditions de Minuit, 1990.

C'est le corps, qui « depuis l'enfance a enregistré, à travers des expériences multiformes, les impressions qui déterminent aujourd'hui toute l'existence de l'individu. Il sait, bien plus sûrement que la conscience claire ce qui lui convient, ce qu'il redoute, ce qu'il doit éviter, ce qu'il peut entreprendre. L'autorité du corps comme résumé de tous les réseaux. Non plus les astres, ou les deux, ou les esprits, mais l'univers présent dans ce qui a été subi et réagi par ce corps. La liberté, ou, plus modestement le libre arbitre, les choix humains sont ici exactement situés : ne pas entreprendre ce qui serait contraire au sous-réseau auquel nous appartenons ». Et Roustang d'ajouter cet aveu à méditer : « La liberté est le bien le plus redoutable ».

◆ *Celui de Tzvetan Todorov*⁵ qui, prenant le point de vue d'un anthropologue « à mi-chemin » selon ses termes entre les « sciences humaines et la philosophie », explique la difficulté de s'appartenir par le besoin essentiel que nous avons des autres. Ce serait le besoin d'approbation, le besoin d'être aimé, bref, le besoin de *reconnaissance* qui fournirait la limite et en même temps la richesse de l'homme avant tout « être social ». Ce point de vue déjà soutenu par J.-J. Rousseau à travers le besoin extrême de considération (« besoin d'attacher son cœur ») fournit donc un autre repère pour expliquer combien, face à l'influence des autres, nous ne nous appartenons pas tout à fait. Ce serait donc, vu sous cet angle, le désir de reconnaissance (*Anerkennung* chez Hegel) qui mènerait le monde. Et ce désir de la reconnaissance serait l'élément constitutif et décisif de la condition humaine : « l'homme ne s'avère humain que s'il risque sa vie (animale) en fonction de son Désir Humain ». À la manière d'Achille, l'homme semble prêt à perdre sa vie pour gagner en renommée. En ce sens, Achille apparaît comme un des premiers héros authentiquement humains.

En clair, pour Todorov, « Les motifs les plus puissants de l'action humaine ne s'appellent pas plaisir, intérêt, avidité, ni d'un autre côté générosité, amour de l'humanité, sacrifice de soi; mais : désir de gloire et de considération, honte et culpabilité, crainte du manque d'estime, besoin de reconnaissance, appel au regard d'autrui... »

En ce sens, un tel constat contredit en partie le point de vue de Freud, coupable d'avoir délaissé la dimension de l'interaction sociale pour privilégier la seule explication *pulsionnelle* de l'homme. Tout un courant de psychanalystes, E. Fromm, J. Lacan, M. Balint, D. Winnicott ont fait valoir la part prépondérante du relationnel, relativisant ainsi le pulsionnel. Et au cœur du *relationnel* on trouve l'aspiration à être aimé et à aimer, en tout cas à chercher à exister en rencontrant les autres pour un morceau de « vie commune ».

5. T. Todorov, *La vie commune*, Paris, Le Seuil, 1995.

Pour résumer

Au total, pour comprendre ce qui nous influence ou comment influencer, ou encore comment faire face à l'influence des autres, il est nécessaire d'être plus lucide sur soi-même, c'est-à-dire regarder du dedans, comment nous fonctionnons. On retiendra, au-delà des classiques analyses souvent stéréotypées de la personnalité et des motivations, la part plus cachée du corps et celle peu avouée du besoin de reconnaissance. Influencer s'avère à coup sûr une entreprise à risques au sens où elle sollicite, de façon enchevêtrée, à la fois la force et la fragilité de l'humain dans ce qu'il a de plus profond.

1.3 Ce qui nous amène à vouloir influencer ou persuader

Posons d'entrée que s'il y a intention d'influencer ou de persuader, c'est qu'il y a fondamentalement *besoin de l'autre*.

Le candidat aux élections persuade parce qu'il a besoin d'un maximum de voix pour être élu; le vendeur persuade parce qu'il a besoin de la signature du client pour faire l'affaire; le père persuade son fils de travailler plus car il fonde des espoirs sur sa réussite sociale; le patron persuade son état-major car il veut changer de politique; l'entraîneur persuade parce qu'il cherche à faire gagner son équipe...

Avoir besoin de l'autre, c'est rechercher un assentiment, une adhésion, une caution, un engagement, c'est chercher à mobiliser afin de satisfaire un objectif personnel qui implique plus ou moins l'interlocuteur ou le groupe. L'accord recherché sera plus ou moins apparent, formel, durable, partagé. En ce sens entreprendre d'influencer ou de persuader n'est pas à l'abri de fréquents malentendus (Je croyais que vous étiez d'accord pour... Je n'avais pas compris que la décision était prise... J'attendais confirmation, etc.).

L'art de persuader pose nécessairement la question de la rencontre de l'autre. Et c'est là que les problèmes commencent. Certaines gens ne disent-ils pas (à tort certainement?) « S'il n'y avait que moi ce serait simple... »

Et cette rencontre relève d'une confrontation, pire parfois, d'un affrontement. Ne dit-on pas d'un ministre qui n'aurait jamais été élu, puisque choisi par le Premier ministre dans le système français, qu'il devra aller « affronter » les électeurs lors d'une échéance législative par exemple.

Ainsi, ne pas avoir eu à affronter les électeurs, fut l'un des premiers reproches adressés par l'opposition à Dominique de Villepin, nommé Premier ministre après l'échec du référendum sur la constitution européenne en mai 2005. Sortir vainqueur d'une confrontation électorale confère de la légitimité donc un certain pouvoir d'influence.

Prendre le risque de chercher à entraîner la conviction de l'autre ou des autres suppose un certain nombre de conditions que l'on peut répertorier au nombre de quatre :

► Un lien

Si nous entreprenons de persuader c'est que nous sommes ou nous nous sentons *liés* aux autres, c'est-à-dire réciproquement *dépendants*. Cette dépendance est souvent déséquilibrée (l'autre dépend plus ou moins de nous), elle est parfois formelle, voire statutaire (relation hiérarchique), parfois contractuelle (relation client-fournisseur), quelquefois informelle (quand de façon « amicale » on cherche à convaincre quelqu'un de venir passer le week-end à Paris, de cesser de fumer ou de faire du sport...). L'usage *social* de notre force de persuasion n'échappe à personne. On s'en sert pour faire peser la balance dans le sens qu'on souhaite. En gros, nous sommes liés, au sens où nous cherchons à :

- obtenir quelque chose des autres,
- dissuader les autres de quelque chose,
- mobiliser les autres autour d'une idée à nous,
- résister aux idées des autres.

La force de persuasion est toujours de *faire accepter* souvent pour *inciter à agir*. L'acte d'influencer donne encore plus de sens au lien social, il le submerge même parfois au point de l'encombrer et de traumatiser les protagonistes.

Citons l'exemple de cette mère de famille anxieuse cherchant à résister à la demande d'un fils adolescent voulant à tout prix se faire acheter une moto. L'ampleur de la discussion dérivant rapidement en dispute devient une véritable épreuve de force polluant tous les autres rapports affectifs et courants.

Pensons aux rapports difficiles d'une employée avec son patron, suite à de multiples refus opposés à une demande renouvelée d'augmentation de salaire, pourtant sérieusement argumentée et apparemment justifiée.

La manière dont nous vivons ce lien compte beaucoup. Avant d'entreprendre de persuader il est bon de s'interroger sur ce qui constitue ce lien, sa nature, son poids, la liberté qu'il nous laisse, les craintes qu'il suscite en nous, le pouvoir qu'il nous attribue, son devenir, les contentieux qu'il a pu

engendrer auparavant. On aura compris que le lien social est de l'ordre du *rapport de force* et qu'il faut un bon niveau de maturité pour trouver place à l'intérieur de celui-ci et apprécier, à sa juste mesure, la liberté d'action que nous nous réservons.

Ajoutons cependant combien le sens même du lien social a pu évoluer et peut encore faire l'objet de *mutations* plus ou moins conscientes dans la société d'aujourd'hui.

Tout un courant de pensée, conduit par le sociologue Gilles Lipovetsky⁶, a montré que l'*individualisme* semblait marquer la postmodernité, comme un aboutissement logique des mouvements de libération. En conséquence, la nouvelle donne sociale consisterait en :

- la conquête de soi⁷,
- la singularisation,
- l'affirmation de soi⁸.

S'esquisserait ainsi une vaste entreprise de *personnalisation*. Poussant loin le droit à la différence, l'individu tournerait le dos, tant à des idéaux collectifs (notion d'intérêt commun) qu'à la rigueur de la discipline quotidienne (règles de vie), afin de produire lui-même sa propre existence (« je fais ce qui me plaît » comme dit la chanson populaire, « j'ai décidé ce soir de m'amuser ! »).

Ce nouvel individu « quelconque » n'agirait en fait non plus selon la morale, des principes ou sa conscience, mais en fonction des modes et des nouveaux modèles d'opinion. De plus il serait plutôt « nomade » selon l'expression de J. Baudrillard⁹ et donc de nulle part (comme on pouvait se faire Auvergnat ou Breton...). Au total, il serait le produit d'une société post-moderne gagnée par la *fragmentation* (éclatement en « tribus ») et l'*éphémérisation* (consommation du prêt à consommer et à jeter) et théâtre d'une relative dissolution sociale des liens à cause de cette montée de l'individualisme.

Il semble pourtant que le lien social soit assez vivace pour se renouveler. Un certain retour de l'idéal *communautaire* est à l'ordre du jour. Ces nouvelles tribus ou « agrégats modernes » plus ou moins stables et définis se rassemblent autour d'intérêts spécifiques : rassemblement de petits actionnaires (Eurotunnel par exemple...), mouvement des « sans-papiers », riverains d'une autoroute, associations de mordus de l'informatique, anciens élèves d'écoles, clubs de supporters, opposants écologistes aux OGM, fans de Tintin... Initiés souvent par quelques meneurs à la

6. G. Lipovetsky, *L'ère du vide : essai sur l'individualisme contemporain*, Paris, Gallimard, 1983.

7. Voir dans cette collection, *Être soi*, Rebiha Couillet, Paris, ESF éditeur, 3^e éd. 2004.

8. Voir dans cette collection, *L'affirmation de soi*, D. Chalvin, Paris, 8^e éd., 1994.

9. J. Baudrillard, *L'illusion de la fin, ou la grève des événements*, Paris, Galilée, 1992.

force de persuasion communicative et... contagieuse dont José Bové représente l'archétype, ces nouvelles tribus réactualisent les liens sociaux et suscitent débats, discussions et négociations tous azimuts, véritables terrains d'entraînements pour la capacité de convaincre.

L'entreprise, elle-même, que certains voudraient voir devenir « citoyenne », opère un mouvement de « recomposition communautaire » autour d'une culture de firme (« esprit maison ») et s'efforce de rassembler (à l'instar de courants modernes de formation et de management comme le *team building*¹⁰ prônant le retour de la cohésion interne des équipes autour d'un projet). Quand l'église et la nation ont du mal à garder pied, la société plus ou moins éclatée évolue selon un « maillage de tribus » complexe, instaurant une esquisse de vie en réseaux, occasion en or pour le retour du lien social au sens fort exprimé par Marcel Mauss dès 1924 : « donner, recevoir et rendre »¹¹.

Ainsi de nouvelles transactions apparaissent, largement dépendantes de la force de persuasion de leurs promoteurs; et pas seulement marquées par un échange strictement monétaire et marchand. Le lien social devient alors multiforme : échange de services, coopération, alliances, partage, montage d'opérations.

Cela fait dire à Bernard Cova qu'au-delà du marché, « le lien importe plus que le bien »¹².

La force de persuasion : une force de proposition

Finale­ment, la réactivation sous des formes nouvelles du lien social malgré les vicissitudes d'un individualisme rampant et le recul du politique (et du religieux au sens traditionnel) ne fera que mettre un peu plus en lumière l'homme livré à lui-même : sa force de persuasion s'exprimera au grand jour pour promouvoir et mobiliser, résister et apparaître, par l'influence qu'il saura exercer, comme une réelle force de proposition.

10. P. Cauvin, *La cohésion des équipes, pratique du team-building*, Paris, ESF éditeur, 1997.

11. Marcel Mauss, *Essai sur le don, Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF, 1950.

12. Bernard Cova, *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien. Dynamiques d'entreprises*, Paris, L'Harmattan, 1995.

L'engagement

La force de persuasion est au service d'un *engagement*. Il faut entendre par là que persuader repose sur une *conviction* déclinée en buts et en objectifs. Autrement dit avant de tenter de persuader les autres, il vaut mieux se *persuader soi-même*, si nécessaire de la cause que l'on va promouvoir.

Ce travail avec soi-même n'est pas si aisé, ni sans risques.

En effet, nous pouvons fonctionner d'abord sur des croyances dont les éléments constitutifs ne sont pas fondés objectivement.

Avec Raymond Boudon¹³ on peut constater que « toute démarche mentale, même la plus simple comporte en effet des aspects implicites, des a priori (les a priori dont il est question ici n'ont rien à voir avec des "préjugés" ou des "prénotions" ; ils représentent plutôt des cadres ou des "formes" de la pensée). Le sujet social ne perçoit pas ces a priori, sinon de façon métaconsciente. Parce qu'ils sont banals, il les traite comme allant de soi [...] »

Mais leur présence peut aussi, dans certains cas, perturber les conséquences que le sujet tire d'une argumentation qui, dans sa partie explicite, est entièrement acceptable. Des idées fausses peuvent être et sont souvent fondées sur une argumentation acceptable. Dans ce cas, elles ont des chances d'être particulièrement résistantes ».

Ce point de vue dans la lignée de Kant, selon lequel la connaissance suppose toujours des *a priori*, aide à comprendre pourquoi on peut avoir de bonnes raisons de croire dur comme fer à des illusions : si une croyance non fondée s'installe dans la tête d'une personne, c'est qu'elle a de bonnes raisons d'y croire.

À ce titre, R. Boudon ose parler de *rationalité subjective*, établissant ainsi que les gens ne sont pas si bêtes comme certains auraient tendance à l'établir trop vite. Bref, ils y voient plus clair qu'on peut le croire dans leur propre vérité et leur logique à eux.

Le chat sait bien, nous dit E. Durkheim, qu'une pelote de ficelle qui ne réagit pas quand il la griffe, ne saurait être une souris; aussi s'en désintéresse-t-il rapidement. On peut penser que les humains ne sont ni plus crédules, ni plus stupides. En reprenant les travaux de Max Weber sur la compréhension, on peut constater que l'explication de croyances qui nous font nous engager et nourrissent, dans bien des cas, notre force de persuasion, se fait par de « bonnes raisons qui ont la propriété d'être objectivement mauvaises et subjectivement bonnes. Mais elles ne sont ni

13. R. Boudon, *L'art de se persuader des idées douteuses, fragiles ou fausses*, Coll. « Essais », Paris, Fayard, 1990.

arbitraires, ni dépendantes de la singularité du sujet; bien que non valides objectivement, elles tendent à être partagées par tous »¹⁴.

N'est-ce pas le cas d'affirmations banales qui boursouflent la conversation quotidienne :

- les trains américains ne sont pas ponctuels,
- les hommes politiques ne disent pas la vérité,
- les plages de l'Atlantique sont froides,
- la mondialisation va tuer notre économie.

Pour résumer

Retenons de cette première observation sur l'engagement nécessaire, comme condition n° 2 que la force de persuasion, ne se fonde souvent (parfois) que sur une part de vrai... et une part de nous-même... en même temps que ce que croient sûrement déjà les autres aussi, c'est-à-dire une part d'eux-mêmes.

L'engagement supporte aussi une volonté d'aboutir, en même temps que de faire partager. Il y a une volonté d'« amener à », un désir d'entraînement. « Il sait ce qu'il veut, dira-t-on, il a su leur parler et leur faire partager son analyse et ses projets ». La force de persuasion se nourrit d'un effort de clarté avec soi-même :

- avoir fait un tri, une sélection dans ce que l'on veut,
- un confort et une conviction indemnes,
- une responsabilité lucide pour ne pas se montrer borné ou fanatique de sa propre idée.

Chez les gens qui ont une bonne force de persuasion, on ressent à la fois *détermination* et *ouverture*. On les sent investis, convaincus mais aussi capables d'accepter d'être interrogés, de réfléchir, de douter, d'être prêts à se livrer un peu plus.

S'engager, c'est enfin prendre le risque de la *rencontre*, donc de la résistance d'autrui. La recherche d'adhésion est une quête noble par rapport aux jeux de la main forcée.

S'engager c'est *faire avec* l'autre et cela pose beaucoup de questions (en tout cas, cela devrait en poser), d'autant plus que rechercher la compréhension ne suffit pas; parfois, il faut aussi *entraîner*, *inciter*. C'est en ce sens qu'influencer est un acte *responsable* qui engage et impose une double interrogation : celle de l'intentionnalité du persuadeur, celle de l'idée que l'on se fait de l'autre.

3) ► Un écart

Influencer et persuader ne s'impose que lorsqu'un écart existe entre les points de vue et les attitudes de deux ou plusieurs personnes.

La notion d'écart est assez large pour couvrir les quatre situations courantes dans la vie sociale que l'on peut classer ainsi dans un ordre croissant *a priori* de difficulté.

◆ Renforcer un accord

L'interlocuteur est globalement acquis à la cause; on cherche à aller plus loin avec lui, à faire plus, à obtenir plus, à élargir l'accord. Sur le fond ou sur le principe, l'adhésion est bonne et l'expérience antérieure est plutôt favorable (réussite et satisfaction éventuelle). *A priori* plus facile, la persuasion nécessite sûrement un peu de tact et de doigté *si* on ne veut pas dérapier sous le prétexte d'une entreprise par trop *maximaliste* (à vouloir trop, à trop exiger, on peut braquer l'autre et perdre gros...).

◆ Inciter à

L'interlocuteur se montre ignorant ou indifférent à quelque chose. La persuasion vise ici à éveiller son attention, déclencher son intérêt. Dans le sens commun ou dans l'entreprise, on nomme souvent cette démarche « sensibilisation ». Persuader quelqu'un de faire quelque chose à laquelle il n'avait pas songé, ni pensé, ou qui présente peu d'intérêt pour lui, constitue une épreuve à risques : du rejet brutal au doute, *si* ce n'est la moue dubitative, la perplexité.

◆ Rapprocher des points de vue

La force de persuasion est requise quand il s'agit de réduire un écart dû à des réticences ou des résistances. Il s'agit alors de lever des barrières et de tenter d'apaiser des divergences. Cette démarche s'attaque à des réserves ou des refus exprimés dans le cadre en général d'une négociation dont l'objet est accepté par les protagonistes. Les écueils peuvent être de l'ordre des modalités, voire de positions ou de luttes d'intérêt divergentes. La force de persuasion peut recourir dans ce cas à une méthode organisée et progressive d'argumentation, capable de conquérir les positions « adverses » ou d'assouplir les résistances non sans nuancer, ni faire des concessions.

14. D'après R. Boudon, *op. cit.*

◆ *Modifier des attitudes*

La force de persuasion s'attaque dans ce cas au « noyau dur », c'est-à-dire à l'idée qu'on se fait des choses, donc en amont des comportements et des intentions. « Faire changer d'avis » est réputé œuvre ultime en matière d'influence puisqu'il s'agit en quelque sorte de le *convertir* avant d'obtenir le consentement de quelqu'un. Il semble plus aisé de forcer quelqu'un à faire quelque chose que de l'obliger à penser quelque chose. Cette observation doit rester en tête et au cœur de toute problématique de l'influence et de la persuasion. Bien entendu, contribuer à ce que quelqu'un change d'avis « en toute connaissance de cause », c'est-à-dire librement, va entraîner certainement de nouveaux comportements, sûrement plus stables et allant dans le sens que l'on attendait et, on peut l'espérer, dans un intérêt plus ou moins réciproque des deux protagonistes.

Les quatre manières de réduire l'écart quand on entreprend de persuader

| | | |
|-----------|------------|---------------------|
| Renforcer | Inciter | Provoquer/Entraîner |
| Modifier | Rapprocher | |

Au total la force de persuasion devra plutôt :

- *entraîner* quand il s'agit de renforcer un accord ou d'inciter à penser ou agir
- *provoquer* quand il s'agit de rapprocher ou de modifier un point de vue.

On peut admettre que le niveau d'intervention est plus fort et risqué quand la force de persuasion cherche à provoquer plus qu'à entraîner. Il s'agit alors d'inverser une tendance ou de repousser des limites quand il ne s'agissait que de stimuler ou encourager.

L'expérience montre que certaines personnes sont plus à l'aise que d'autres dans une situation plutôt que l'autre ; on peut dire aussi que certaines personnes aiment bien entraîner ou inciter mais rechignent à tenter de convaincre en faisant changer d'avis.

Enfin soulignons que face à l'écart constaté, certaines personnes baissent les bras par carence, par peur ou refus ; atteintes du syndrome du « moi vierge », elles ne voient pas pourquoi elles auraient à faire changer d'avis quelqu'un.

En ce sens, elles se mettent hors jeu socialement, au risque de s'isoler. Souvent ce sont des personnes qui transfèrent ainsi leur angoisse d'être elles-mêmes l'objet de l'influence des autres (ego replié et strictement refermé). On retiendra l'idée que l'on peut prendre le risque de réduire un écart, c'est-à-dire d'être incitatif ou interventionniste que si, en ayant conscience de notre propre liberté (réfuter, se défendre, dire non, proposer...), on reconnaît l'existence de celle de l'autre... et on se sait capable d'en tenir compte.

4. ► **Un résultat**

La force de persuasion vise un objectif qu'on peut exprimer plus simplement en termes de résultat. À quoi veut-on aboutir ?

Si on s'engage dans le cadre d'un lien social parce qu'on constate un écart, c'est effectivement que l'on cherche à obtenir quelque chose, donc un résultat.

L'influence et la persuasion n'ont de sens que par rapport à une *empreinte* que l'on peut situer à trois niveaux pour simplifier :

◆ *Au niveau des attitudes*

Rappelons brièvement que l'attitude¹⁵ correspond à l'idée que l'on se fait des choses et du monde. Il s'agit donc d'une *représentation* plus ou moins stable, une force qui pousse l'individu à agir d'une certaine manière.

Depuis les travaux d'Hovland et Rosenberg, on admet que les attitudes se structureraient selon trois dimensions :

- affective (attrait ou répulsion pour quelque chose), c'est le tissu émotionnel des attitudes ;
- cognitive (ce que nous savons ou croyons savoir des caractéristiques d'une chose, des faits, des preuves mais aussi des clichés et des stéréotypes, donc des a priori) ;
- conative (ce qui concerne les intentions ou décisions relatives à l'action et qui découleraient, avec une certaine logique, des dimensions affectives et cognitives ; par exemple se montrer peu enclin à revoir une personne qu'on a trouvé peu sympathique et peu compétente dans un domaine qui pourtant nous intéresse).

S'agissant de la formation des attitudes, les travaux ne manquent pas, souvent d'origine américaine (courant de la psychologie sociale, behaviorisme notamment) et s'accordent pour établir que les attitudes se constituent à travers les multiples interactions avec autrui, s'empruntent à des groupes de référence, s'élaborent et se modifient par divers conditionnements, y compris toutes les formes d'apprentissage.

15. Voir R. Thomas, D. Alaphilippe, *Les attitudes*, Paris, PUF, Coll. « Que Sais-je ? », 1983.

Les attitudes sont donc en partie un produit de l'influence sociale. En ce sens, elles constituent une cible de choix pour la persuasion.

Dans une acception plus récente sous l'impulsion des recherches de M. Fishbein, la notion d'attitude s'est trouvée précisée. Inspiré par la théorie de l'estimation-valeur (*Expectancy Value* d'Edwards, 1954), Fishbein suggère que nos attitudes procèdent de la sélection d'une alternative, capable de procurer l'utilité subjective attendue maximale. Plus simplement nos attitudes correspondraient en gros à la sélection de ce qui nous convient le mieux. La force de persuasion consisterait alors à aider ce processus en activant les éléments de la sélection (c'est ce que font les bons vendeurs!).

Persuader quelqu'un avec pour objectif de le *faire changer d'avis* (BMW est une meilleure marque que Mercedes; voter à droite est plus sûr que voter à gauche, accepter d'être mobile est plus favorable pour la carrière que rester au même endroit...) relève donc bien d'une action au niveau des *attitudes* prises dans le sens des définitions qui précèdent.

◆ Au niveau de l'intention

Avec l'intention on franchit une étape supplémentaire vers le comportement et l'action. On peut avoir persuadé quelqu'un de changer d'avis, donc avoir agi au niveau des attitudes (par exemple avoir amené un collègue à reconsidérer l'idée qu'il s'était forgé de son chef de service), sans pour autant qu'il agisse en ce sens (l'inviter par exemple à boire un café). On considère alors l'intention comme une étape intermédiaire avancée vers la production de comportements et d'actes associés (amener quelqu'un à avoir l'intention de voter écologiste). C'est sans doute le modèle théorique le plus élaboré de M. Fishbein qui fournit la meilleure approche de la notion d'intention si couramment utilisée dans la vie de tous les jours (il a l'intention de... il n'a pas l'intention de...).

Pour M. Fishbein, l'intention serait la conjonction totalisée des attitudes et de la part des normes subjectives qui pèsent sur la personne. Ces normes subjectives elles-mêmes seraient le résultat de la pression des croyances normatives (ce que les autres, auxquels je suis sensible, feraient à ma place ou ce qu'ils attendent de moi) multiplié par le degré de motivation à se conformer aux sentiments des autres¹⁶.

Au total, l'intention, c'est-à-dire l'antichambre des comportements et des actes dépendrait à la fois des attitudes et de la pression sociale.

Pour résumer

La force de persuasion qui s'attaquerait à l'intention d'agir devra donc compter autant sur une *capacité à activer les attitudes qu'à faire jouer la pression sociale*. Si l'intention est là, il y aurait selon l'état de la recherche de bonnes chances que les comportements suivent (voter pour untel, acheter telle marque de produit, changer de lieu de vacances, etc.).

◆ Au niveau du comportement

S'agissant du comportement, il semble qu'on ne puisse que le forcer. Agir directement sur le comportement revient en quelque sorte à court-circuiter les passages par les attitudes et les effets de la pression sociale. Par le jeu de la soumission forcée et des récompenses, on peut obtenir des réponses attendues, sans avoir à argumenter, à expliquer, à prouver, à séduire.

Dans la vie sociale et l'entreprise, on va trop droit aux comportements dans les rapports quotidiens et parfois en réunion, notamment avec l'usage de l'injonction et de l'intimidation. En imposant autoritairement quelque chose on omet la prise en compte de l'avis de l'autre, on occulte le jeu des croyances normatives et de la motivation à se conformer à l'opinion des autres pour mettre sous tension la *seule obéissance à la contrainte du lien* (statut, hiérarchie, loi, règlement, ou simplement autoritarisme au sens de « caprice du pouvoir »). Bref, on fait agir, mais on ne convainc pas, on persuade encore moins. On crée un rapport plus de l'ordre du nerf que de l'esprit (si on y pensait plus souvent on dirait moins fréquemment à l'autre « Fais ça... Va là-bas... Donne-moi ça... Tais-toi... Pousse pas... Pousse toi... Prends ça! ») Irritation garantie, même si ça suit au niveau des actes. À moins d'une confiance absolue, il est difficile d'imaginer qu'on puisse durablement obéir au doigt et à l'œil, le doigt sur la couture. On verra que l'injonction constitue le raccourci extrême des processus de persuasion et d'influence : en passant de l'ordre à l'acte, de l'argument d'autorité au faire, on réduit le rapport à l'autre à une sorte de relation maître-esclave. Néanmoins, nous verrons plus loin à quelles conditions l'injonction peut fonctionner de façon acceptable (et nécessaire) mais non sans risque (rébellion ou fuite).

Pour résumer on peut dire que si la force de persuasion peut obtenir des résultats au niveau des attitudes, des intentions et des comportements, le temps n'est pas étranger au niveau de résultat obtenu (et recherché) :

◆ *Il faut a priori du temps* pour agir sur les attitudes, puis sur les intentions, avant d'attendre un comportement et des actes librement consentis et en

16. Pour une présentation complète du modèle de Fishbein, voir K.J. Gergen, M.M. Gergen, *Psychologie sociale*, Québec, Ed. Études vivantes, 1984, ainsi que l'exposé 4 de ce livre consacré au changement d'attitude.

accord avec l'évolution constatée (par exemple, changer l'idée négative qu'on avait des formations à la communication avant de s'inscrire soi-même à un premier séminaire et maintenir ce comportement... en cas de succès).

♦ *Il est possible d'aller vite* si on sait très rapidement trouver le déclic d'une intention ou imposer brutalement un comportement (mais sans convaincre et sans garantie de pérennité des comportements, du fait d'une attitude non modifiée ou non renforcée).

On conviendra également que bien souvent le persuadeur :

- part de trop loin et discute uniquement au niveau des croyances personnelles (polémique sans fin) ;
- s'égare en faisant trop jouer la pression sociale (comparaison, intimidation, menaces...);
- va trop vite en imposant des actes sans prendre le soin de débattre ;
- s'y prend très empiriquement, et dans le désordre, sans vraiment se représenter clairement la qualité du résultat qu'il veut obtenir (donc en « ignorant » les niveaux des attitudes, des intentions et des comportements et surtout leurs liaisons si bien décrits par la théorie de Martin Fishbein).

2. Influencer et persuader : une approche nécessairement pluridisciplinaire

Avancer un peu plus dans la réflexion sur ce qui constitue la force de persuasion peut inquiéter, tant les ressorts sont nombreux et les enjeux d'importance.

En première analyse, on a un peu l'impression de jouer à l'apprenti-sorcier, notamment quand on exerce un métier qui nous met en situations fréquentes de persuader et d'influencer : le manager, le négociateur, le politique, le diplomate, le militant, le parent... Dès qu'on cherche à convaincre, stimuler, inciter, entraîner... empêcher, on se livre au jeu de la persuasion et de l'influence. Se doute-t-on alors des processus à l'œuvre? Ceux qui ont pu croire qu'il suffirait d'un boniment ou d'un bon argumentaire et d'un peu de culot voient un peu trop juste.

A contrario prétendre que c'est très compliqué, que l'état de la recherche n'autorise pas à dégager une théorie unifiée, d'autant que chaque discipline s'évertue parfois à montrer que les mécanismes qu'elle a pu isoler seraient déterminants, ne paraît pas non plus satisfaisant.

Reste à rassembler le meilleur et le plus sûr des morceaux du vaste puzzle de l'influence et de la persuasion pour aider et servir ceux qui ont à :

- persuader et influencer parce qu'ils veulent mieux comprendre comment ils s'y prennent pour être plus performants parce que leur responsabilité et le rôle qu'on leur attribue les y invitent ;
- adhérer et donner leur accord parce qu'ils veulent mieux comprendre ce qui les incite à consentir, à céder, à se convertir ou à refuser les propositions et les projets qu'on leur soumet.

Bien entendu il faudra vulgariser, simplifier, faire des impasses, sans assurer la garantie des liens incertains entre les moyens mis en œuvre (l'abord sympathique, l'apparente sincérité du ministre ont-ils pesé plus lourd dans le bon impact de sa prestation que l'exemple précis qu'il a cité au début de son intervention?).

Faut-il d'ailleurs se poser la question en ces termes? Est-ce une impression globale qui nous influence ou un seul argument qui peut faire mouche, indépendamment du reste? Faute d'une théorie capable de permettre une réponse fiable, on s'en tiendra à dégager tout ce qui peut agir non sans rappeler que tout n'agit pas sur tout le monde de la même manière. En ce sens, le « persuadé » participe plus activement que le persuadeur ne le croit au résultat.

Ainsi certains vendeurs ont pu se croire « bon vendeur » quand le produit était déjà prévu par la publicité et la valeur pertinente d'innovation du produit, même si le client en apparence se fait prier pour signer et émet des objections de façade, souvent pour obtenir quelques avantages et remises alors que sa décision d'acheter est déjà prise, comme c'est le cas pour l'automobile ou la micro-informatique ou les téléphones portables.

Le client se livre alors à un simulacre et le vendeur devient un comédien plus ou moins à l'aise dans ce qu'il faut bien nommer un énorme malentendu (et il y en a d'autres au quotidien dans l'entreprise).

Les 5 registres majeurs

Nous retiendrons, de la nécessaire pluridisciplinarité s'emparant de l'influence et la persuasion, cinq registres majeurs d'inégale envergure qui s'efforcent de dissocier l'indissociable : la pensée, les mots, les gestes, les situations, les interactions, la personnalité...

- *La rhétorique* qui couvre l'argumentation, la logique du discours, la démonstration et qui globalement est de l'ordre du rationnel.
- *Les processus de changement d'attitude* étudiés par la psychologie sociale qui cherche à dénouer les fils de *l'influence sociale*.

- *L'approche linguistique* et plus particulièrement la pragmatique qui recherche tout ce que le langage recèle de ressources pour agir à l'insu du public ou de l'autre.
- *L'étude des dimensions non verbales* de la communication (« l'emballage » du message) qui montre les effets persuasifs possibles tant des gestes que du ton et des mimiques.
- *Le décodage des stratagèmes de mise en scène* qui tendent à prendre une place accrue à mesure que la société se médiatise (vidéoconférence, etc.).

2.1 La pratique rhétorique

La rhétorique concerne tant la maîtrise de la parole que l'art de penser et de discuter.

La nécessité d'apprendre à argumenter pour convaincre s'est fait ressentir très tôt et conjointement avec l'avènement de la démocratie vers 460 av. J.-C., précisément comme entraînement pratique à la discussion à l'usage des propriétaires terriens de Sicile (sous domination grecque) en mal de régler leur contentieux. Cette technique nouvelle a été vite importée à Athènes. Sa première fonction sera bien d'aider à persuader, en ce sens elle deviendra aux yeux des philosophes « l'ouvrière de la persuasion ». On peut dire que les Grecs ont inventé la technique rhétorique, même si on a pu trouver des « traces » de rhétorique « chez les Hindous, les Chinois, les Égyptiens, sans parler des Hébreux »¹⁷.

Ce savoir-faire utile et en même temps méthode de réflexion « pendant deux millénaires et demi, de Gorgias à Napoléon III », ne bougera pour ainsi dire plus, selon l'observation de Roland Barthes¹⁸. Étonnant parcours, donc, que cette rhétorique, objet d'une première publication sous le titre *art oratoire*, dont l'auteur Corax (disciple du philosophe Empédocle) prétendait aider les plaideurs spoliés de leurs terres et sans avocat, à défendre leur cause.

On retiendra la toute première origine *judiciaire* de cette rhétorique permettant d'argumenter à partir non du vrai mais du *vraisemblable* (*eikos*). Mais l'essentiel à souligner tient au fait que les premiers rhéteurs allaient se targuer « de faire triompher les causes les moins défendables, de rendre l'argument le plus faible, le plus fort »¹⁹. But avoué donc : aider les plaideurs les plus mal partis ! C'est ce caractère insidieux de la persuasion rhétorique qui la rendra suspecte aux yeux de Socrate et de Platon.

17. Olivier Reboul, *Introduction à la rhétorique*, Paris, PUF, 1981.

18. R. Barthes, *L'ancienne rhétorique*, *Communications*, Paris, Le Seuil, 1970.

19. D'après O. Reboul, *op. cit.*

Une nouvelle dimension de la rhétorique apparut avec le Sicilien Gorgias : l'éloquence littéraire et esthétique.

Gorgias, professeur d'éloquence à l'instar de Protagoras, et autres Hippias et Critias, allait de ville en ville et touchait des salaires fabuleux. Il développait ses compositions de figures et offrait les clés pour une prose « aussi belle que la poésie ».

Avec Gorgias, la rhétorique allait se mettre au service d'une seconde cause : celle du *beau*. C'est pour cette raison que Socrate attaché au *bien* et Platon au *vrai* combattront ce nouvel avatar de la rhétorique.

Enfin, avec Protagoras, la rhétorique prit un tour encore plus instrumental et technique. Avec l'« éristique », Protagoras établissait les règles qui permettent de triompher dans une discussion contradictoire (éris, querelle). La passerelle de la dialectique vers la sophistique était lancée et les pires sophismes pouvaient apparaître :

On peut être à la fois blanc et non blanc, puisque l'Éthiopien est noir (par la peau) et blanc (par les dents)²⁰.

Protagoras allait donner un troisième relief à la rhétorique en posant l'hypothèse que *l'homme est la mesure de toute chose*. On allait tout droit vers un *relativisme pragmatique et une subjectivité* à toute épreuve : à chacun sa vérité, il n'y a pas de vrai en soi. C'est en ce sens que les sophistes purent se faire détester : leur habileté diabolique, leur art du moment opportun (*kairos*) resteront à jamais comme les bases de la mauvaise réputation de la dialectique comme entreprise de *manipulation*. De là date sûrement qu'on se méfie de celui qui sait y faire dans la discussion (le vendeur, l'avocat, le polémiste, le bonimenteur, « l'embobineur »...) ²¹.

On doit à Isocrate, humaniste avant la lettre et professeur d'art oratoire à Athènes, mort à 99 ans, d'avoir tenté de moraliser la rhétorique au ^ve siècle av.-J.-C., en mettant en avant qu'elle n'est acceptable qu'au service d'une cause honnête et noble. Isocrate prône l'harmonie et une règle de vie : l'homme doit se donner un but dans la vie et chercher les moyens de l'atteindre. La littérature est la force de l'homme, au lieu de se faire la guerre, les Grecs doivent se parler, débattre pour s'unir.

Pour terminer ce tour d'horizon, on retiendra qu'Isocrate confère une quatrième dimension à la rhétorique : celle d'être l'art oratoire capable de fonder une *culture générale* tout court, avec la *beauté* mise largement en avant (le beau langage est la valeur par excellence, le langage étant le propre de l'homme, selon l'expression consacrée).

20. D'après O. Reboul *op. cit.*

21. « L'embobineur » est le nom donné à l'un des vendeurs à domicile qui commercialise les bibles aux États-Unis, dans le film *Le vendeur de bibles*, court métrage de A. Mayles, qui retrace un épisode de la vie de l'Amérique profonde des années soixante.

Que reste-t-il aujourd'hui de la rhétorique ? Incontestablement plutôt celle d'Aristote qui traitait de l'argumentation et du raisonnement démonstratif et celle de Cicéron pour ses travaux concernant l'art de l'orateur. La parole est une force, la prise de parole est un pouvoir. En acceptant la discussion on transpose une certaine forme de *violence* dans le champ social et culturel par le jeu de la confrontation.

Se former à l'argumentation c'est se préparer à affronter l'univers social du débat compris comme « un lieu de paroles contradictoires »²². Pour Aristote, il n'y a pas de rhétorique possible conçue comme art de la controverse, sans un impératif *éthique*. Aristote propose une sorte de théorie de l'*argumentation raisonnée* et une logique du vraisemblable appuyée sur la nécessaire *bonne foi* des gens.

Il faut attendre 1940 et les travaux de Chaïm Perelman, professeur de philosophie et de droit à l'Université de Bruxelles, pour que l'argumentation retrouve une nouvelle actualité²³, à travers l'analyse des modes d'argumentation chez les orateurs religieux, judiciaires ou politiques. Suivront de nombreux travaux de vulgarisation visant à mettre en avant le caractère utilitaire de l'argumentation pour qui veut persuader dans des contextes bien délimités : argumentaire de vente, discours électoral, présentation en public, plaidoirie de l'avocat, argumentation de causes diverses dans la vie de l'entreprise (soutenir un projet, demander une augmentation, défendre son prix, promouvoir un produit, créer des messages publicitaires, inventer des slogans...).

On aura compris que la rhétorique couvre le champ de l'argumentation, dimension rationnelle au cœur de la persuasion. En ce sens elle intéresse la force de persuasion en lui fournissant des matériaux d'étayage d'une *crédibilité* (des faits pour prouver) et d'une *cohérence* (logique et déduction) points forts pour toucher la *raison* (même si celle-ci, selon la formule de La Rochefoucauld, peut être « la dupe du cœur »!).

2.2 L'influence sociale

« Argumenter relève d'un art difficile et ne séduit pas qui veut », observent R.-V. Joule et J.-L. Beauvois²⁴. C'est dire que la rhétorique ne peut pas tout et n'explique pas tout au regard de la force de persuasion. Elle s'inscrit dans une conception classique de la communication réduite au seul processus émetteur-récepteur. Elle invite, comme nous l'avons vu,

22. Gilles Declercq, *L'art d'argumenter*, Éditions Universitaires, 1992.

23. Même si la rhétorique a pu tenir une place de choix dans l'enseignement des humanités classiques, période d'ailleurs considérée par Marc Fumarole comme étant celle de l'« âge de l'éloquence ».

24. R.-V. Joule, J.-L. Beauvois, *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, « Vies Sociales », 1, Presses Universitaires de Grenoble, 1988.

à analyser la « performance » du persuadeur à travers le contenu de son message et la « qualité » de réception de l'auditoire (à la lumière des conseils d'un Cicéron insistant sur l'importance de l'adaptation des discours à la spécificité des auditoires).

Il est clair cependant que la force de persuasion emprunte à d'autres registres, et en particulier aux processus d'*influence sociale*, pour autant que l'on admette que l'individu se détermine comme *sujet social*, c'est-à-dire toujours plus ou moins conscient d'être au cœur d'un réseau complexe de relations dont il est un acteur « libre », en même temps que « dépendant » (soumis?).

Pour faire simple on dira que l'on peut obtenir quelque chose de quelqu'un, en dehors d'une démarche rhétorique (donc argumentée et plus ou moins teintée de séduction) de trois façons :

- *le pouvoir et l'exercice de l'autorité ou de ses attributs*;
- *l'intimidation* et toutes les formes de *conditionnement*;
- *la manipulation*.

Dans les deux premiers cas (autorité et intimidation), l'acteur cible de l'influence ne peut consentir *a priori* librement. On étudiera de quoi est faite cette influence-là, ce que l'on entend par rapport de force, comment expliquer qu'une force de persuasion, utilisatrice de pouvoir et de menace, fonctionne ou ne fonctionne pas et pour quel résultat?

On peut d'emblée s'interroger sur la faible qualité d'adhésion présumée obtenue, avec une telle approche, et se préparer pourtant à constater les fortes tendances à se soumettre de tout sujet social (pourquoi, dans quelles limites, avec quels profits ou quels préjudices acceptés?).

La psychologie sociale nous enseigne que derrière le pouvoir, l'autorité, les phénomènes d'intimidation et de manipulation, c'est en fait la société elle-même qui, en ayant participé à l'élaboration de notre personnalité, constitue le plus puissant et le plus permanent *agent d'influence*.

En effet, la culture intervient dans la formation de la personnalité et son emprise contribue à créer un certain niveau d'uniformité et des phénomènes de conformité.

Quoique certaines personnes s'en défendent, nous pensons toujours comme d'autres mais pas forcément comme tout le monde. De plus, les phénomènes d'approbation et de désapprobation collective pèsent sur les consciences au point de rendre parfois excessif, pour le sentiment de liberté et le besoin d'indépendance, l'appartenance sociale à des groupes dits de référence (famille, nation, entreprise, confession, etc.). Nous sommes toujours pris dans un réseau d'incitations qui, selon la force de pression, relève d'une *persuasion douce* (envie forte d'acheter pendant les

soldes) ou d'une *suggestion dure* (voir l'impact des sectes). Pour Geneviève Paicheler²⁵ : « Tout le monde est en liberté surveillée sans en avoir clairement conscience ». Nous sommes assaillis par « une folie de petites craintes de ne pas être comme il faut », et inversement de multiples envies de ressembler à... La force de persuasion ne peut ignorer ces puissants leviers de l'imitation et du besoin de conformité qui produisent dans la société une sorte de *normalisation* (voir en politique la dénonciation du phénomène de « pensée unique » dont l'un des plus grands pourfendeurs depuis les années quatre-vingt-dix est le journaliste J.-F. Kahn).

Au total, selon Michel Foucault, chacun s'efforcerait d'être « ce sujet obéissant, (cet) individu assujéti à des habitudes, à des règles, des ordres, une autorité qui s'exerce continûment autour de lui et sur lui et qu'il doit laisser fonctionner automatiquement en lui²⁶. »

Pour toutes ces raisons la force de persuasion profitera d'un recours à l'influence sociale de deux manières :

♦ *en s'appuyant sur les courants dominants et majoritaires* donc en jouant en appui, en accord et en résonance avec ce qui s'impose comme normal, acceptable, établi, admis, logique, sûr, convenable... En ce sens elle sera plutôt performante vis-à-vis du plus grand nombre ;

♦ *en mettant en avant les énergies minoritaires* qui s'opposent et proposent pour exister différemment, voir autrement, renverser, bousculer, provoquer, changer, réformer... En ce sens elle sera plutôt performante vis-à-vis de minorités en quête d'identité, de pouvoir et de changement.

Parce que la vigilance et la lucidité du sujet social ne sont pas acquises en toutes circonstances (manque de recul, de distance, absence de formation et d'entraînement de l'esprit critique, envahissement émotionnel, inattention, désintérêt, etc.), il faut s'attendre à ce que l'influence puisse aussi s'exercer de façon, non plus seulement sous-jacente, mais cette fois, plus insidieuse. C'est la voie que choisissent plus ou moins intentionnellement et délibérément certains persuadeurs habiles, dits « manipulateurs ».

Avec la *manipulation* on pénètre un univers plus instable et énigmatique. On aborde les moyens détournés qui peuvent amener un sujet social à faire ce qu'il n'aurait pas fait de lui-même, en ayant l'impression de se déterminer lui-même.

Il s'agit moins là d'une stratégie persuasive que d'une stratégie *comportementale*, selon R.-V. Joule et J.-L. Beauvois. Mais qu'importe ajouterons-nous,

il s'agit bien d'une composante de la force de persuasion d'une personne, donc de sa capacité à influencer, à agir sur autrui et à obtenir de l'autre un certain type de réponse, de décision ou de comportement (plus ou moins durable, et plutôt peu dans ces cas précis de manipulation).

Ces techniques ou habiletés fourmillent dans la vie quotidienne sous des aspects anodins et sont pratiquées plus ou moins consciemment, « honnêtement » ou avec cynisme, peu ou prou apprises, si ce n'est inventées ou empruntées. C'est le registre des « trucs qui marchent » chez celui réputé *malin* (qui aurait « plus d'un tour dans son sac ») capable « d'extorquer » des consentements et fort en stratagème.

À titre d'exemple, on citera l'expérience du chercheur américain Harris, souvent reproduite avec autant de succès, qui montre comment augmenter ses chances d'obtenir une pièce de monnaie d'un passant. Le stratagème consiste à demander l'heure d'abord, ensuite à appuyer sa requête sur le besoin de monnaie pour passer un coup de fil dans une cabine. Le résultat est probant (on trouvera l'explication dans le chapitre consacré à l'influence sociale)²⁷.

S'il n'est pas aisé de répertorier tous les stratagèmes, il en est des connus sous des expressions imagées que nous décrirons plus loin ; citons les procédés du « pied dans la porte », de la « perle rare », de la « porte au nez », de « l'effet Tupperware », de la technique du « leurre », du « piège abscons », de la « dépense gâchée », etc.

Pour conclure cette rapide revue des mécanismes d'influence sociale dont use ou profite la force de persuasion, il faut signaler l'importante contribution d'un courant de réflexion initié par S. Moscovici. S'appuyant sur une recherche connue sous le nom de « modification du code perceptif » (1980), il établit avec d'autres chercheurs plusieurs principes que l'on peut résumer ainsi :

- on peut influencer sans occuper une position sociale dominante et sans bénéficier d'attributs du pouvoir ;
- la position sociale du persuadeur détermine en revanche les effets de l'influence qu'il va exercer ; le pouvoir engendre du suivisme (à cause de la dépendance), c'est-à-dire de l'acquiescement et de l'adhésion ; un positionnement minoritaire, donc plutôt dénué de pouvoir, peut engendrer sous certaines conditions, un changement en profondeur, nommé par S. Moscovici, *conversion* ;
- l'influence ne se résume pas à un processus unique (imitation/conformité) mais « consiste bien en des processus différenciés, polymorphes,

25. G. Paicheler, *Psychologie des influences sociales, contraindre, convaincre, persuader*, Paris, Delachaux Niestlé, 1985.

26. Cité par G. Paicheler, Michel Foucault, *Surveiller et punir*, Paris, NRF, Gallimard, 1975.

27. M. B. Harris, cité par Joule et Beauvois, « The Effects of performing one altruistic act on the likelihood of performing another », *Journal of Sociology*, 117, p. 19-23.

complexes, qui sont sous-tendus par des mécanismes qualitativement distincts »²⁸.

La conversion serait donc l'œuvre d'un processus inconscient d'influence exercé par une source minoritaire. S. Moscovici et G. Paicheler expliquent la conversion par le fait que le persuadeur dénué de pouvoir nous forcerait, au regard de sa consistance (insistance avec laquelle il maintient et défend son point de vue), à un travail plus important de « validation cognitive » débouchant sur la possibilité de modifier notre système de croyances pour sortir du conflit en train de s'instaurer (l'autre qui persiste tout en étant minoritaire et nous qui ressentirions l'impossibilité de conserver une position majoritaire dans la « norme » face à cette prise de risque provocante du persuadeur et donc perturbatrice).

On peut en tout cas approuver S. Moscovici, quand il avance cette chose comme certaine : « Il arrive à chacun de nous de changer d'opinions et de comportements par des voies obscures qui échappent à la raison. De manière souterraine ou presque, serait-on tenté de dire²⁹. »

2.3 Des effets du langage aux surprises des interactions

Les humains sont toujours pris dans un « circuit d'échanges », selon la belle formule de R. Barthes. Bien qu'ayant des frontières floues, c'est l'ensemble des recherches psychosocio-linguistiques qui constituent une nouvelle branche de savoir : la pragmatique. Elle étudie le langage et les interactions comme instrument en soi d'influence.

« Sont pragmatiques les traits qui donnent à un fragment linguistique une fonction dans un acte ou un jeu de communication. »³⁰

Si nous retenons justement comme « fonction », la visée persuasive, la pragmatique nous renseignera notamment sur les effets d'influence possibles de deux caractéristiques du langage :

- son *niveau d'intensité*, c'est-à-dire la propriété pour un message d'indiquer l'attitude de l'émetteur à propos du référent central (objet du propos tenu et degré d'engagement du persuadeur) ;
- son *niveau évaluatif*, c'est-à-dire la propriété qu'a un message de contenir les traces d'autres attitudes que celle du persuadeur.

Ainsi certains messages sont fortement « chargés » sur le plan évaluatif. On peut estimer que les énoncés :

- « Seul un fanatique de la guerre pourra s'opposer au retrait des troupes américaines de l'Irak. »
 - « Toute personne sensée et humaine sait que les Américains devraient se retirer de l'Irak. »
- contiennent par le fort jeu évaluatif une dimension plus persuasive que l'énoncé moins évaluatif :
- « Je pense que les Américains devraient se retirer de l'Irak. »

En ce sens, on peut souscrire à l'observation de J. Caron³¹ : « Parler c'est une certaine façon d'agir [...] mais c'est une action en commun ». Et cette action s'opère *avec* et *sur* l'autre.

La force de persuasion passe donc par une compétence linguistique à maîtriser le jeu des indices qui, dans le langage, peut contribuer à produire des effets, bref à influencer, non sans que l'autre (ou l'auditoire) participe au processus. Car « comprendre un discours c'est toujours imaginer des stratégies », avançait Oswald Ducrot³², l'un des chercheurs phares de ce domaine passionnant des processus d'influence.

Quand on dit à quelqu'un « j'ai cessé de fumer », on dit deux choses :

- on a fumé,
- on ne fume plus.

Mais on peut aussi dire d'autres choses implicites et induites :

- informer sur la satisfaction et la fierté d'avoir arrêté de fumer,
- insinuer qu'on est en ce sens supérieur à un interlocuteur incapable, lui, de s'être arrêté jusqu'à maintenant,
- envoyer un message interpellant sur le mode « vous aussi vous pourriez (devriez ou arriveriez) à faire comme moi. »

Toute la difficulté de « communiquer », tiendra au fait que l'intention (de l'émetteur) et l'interprétation (du locuteur) ne vont pas forcément correspondre. On débouche là sur l'ambiguïté possible de la force de persuasion quand celle-ci se fait trop allusive, c'est-à-dire quand elle prête trop à l'interprétation à travers des fragments d'énoncé non étayés (imprécis, incomplets...).

Il en va de même quand le persuadeur use et abuse d'inférences plutôt que d'énoncés factuels.

Reprenant le fameux concept de Korzybski (« La carte n'est pas le territoire »), H.L. Weinberg constate que « La confusion entre connaissance factuelle et inférentielle est la cause de beaucoup d'accidents, de

28. Point de vue de Tomas Ibanez, dans *Psychologie de la conversion, études sur l'influence inconsciente*, Fribourg (Suisse), Ed. Del Val, 1987.

29. S. Moscovici, *op. cit.*

30. Selon F. Jacques, « Pragmatique », Paris, *Encyclopædia Universalis*, 1990.

31. J. Caron, *Les régulations du discours*, Paris, PUF, 1983.

32. O. Ducrot, *Les mots du discours*, Paris, Ed. de Minuit, 1980.

querelles sans fin et d'incompréhensions qui vont du comique au tragique³³. »

Dans les habitudes du persuadeur, on rencontre la tendance à inférer, c'est-à-dire généraliser. Ainsi on entendra quelqu'un dire : « La logique financière à tout prix tue l'emploi ». Cette affirmation contient sûrement une part de vrai mais ne s'applique pas à toutes les entreprises qui font du profit. D'un cas observable on a fait une généralité.

Ainsi on pourra relever le degré de dogmatisme de la force de persuasion quand elle recourt fréquemment à l'ingérence comme à la dichotomie, tendance à trancher de façon bipolaire, bon/mauvais, bien/mal, toujours/jamais.

Sur un versant proche, on retiendra les apports du philosophe anglais J.-L. Austin et de sa théorie de la *valeur d'illocution*. Austin s'intéresse à l'énonciation performative, particulièrement présente dans la force de persuasion. Elle est obtenue par l'usage de certains verbes qui, selon la fameuse formule d'Austin, établissent que parfois « dire c'est faire ». C'est le cas avec les énoncés : je promets, je parie, je m'excuse, je suis tenu à, je ferai, je serai, je demande, je déclare, j'estime que, je vous avertis que, j'approuve, je m'oppose, je trouve bon que, je soutiens que, je concède, j'atteste, je conclus, je prétends...

Dans tous les cas de figure, il s'agit d'un acte effectué en disant quelque chose (par opposition à l'acte de dire simplement quelque chose), c'est cette dimension originale de la force de persuasion, que J.-L. Austin va nommer *l'acte illocutoire*. Le persuadeur s'impose par l'acte qu'il énonce. Ainsi il force la main et engage la relation dans le sens qu'il indique (je conclus que...).

Enfin, l'approche interactionniste, toujours en vogue, issue du succès de l'analyse conversationnelle engagée aux États-Unis en 1970 (avec les travaux connus de Goffman), en posant que parler c'est communiquer et communiquer, c'est interagir, va contribuer à éclairer ce qui se passe au moment même de l'échange et dont le persuadeur peut être conscient au point d'agir sur certains paramètres étudiés par la discipline qui a accumulé depuis 30 ans les investigations dans ce domaine³⁴. Il s'agit là d'une compétence à acquérir car les enjeux sont de taille pour la force de persuasion. On citera par exemple :

- les procédés phatiques qui permettent de s'assurer l'écoute de l'autre (ou de l'auditoire) avec des interventions du genre : « tu vois, tu sais, vous savez, hein... » ;

33. H.L. Weinberg, *Puissance et Pouvoir des mots, la sémantique générale de Korzybski*, Paris, Le Courrier du livre, 1996.

34. Pour une première synthèse approfondie en langue française de l'étude des interactions on se reportera au livre de Catherine Kerbrat-Orecchioni, *Les Interactions verbales*, tome 1, Paris, A. Colin, 1990.

- les techniques de régulation pour contrôler que l'on entend (depuis des vocalisations comme « mmh » jusqu'à des interventions plus explicites comme « je vois, je te suis... ») ;

- la dynamique des échanges avec le jeu des silences ou des chevauchements (parler en même temps) et les phénomènes de synchronisation ;

- la gestion corporelle des postures, mimiques, et des gestes qui incite à penser que persuader c'est savoir « entrer dans la danse », c'est-à-dire dans une sorte de chorégraphie (travaux célèbres de Birdwhistell) ;

- les effets des tours de parole au cours d'une discussion dont la connaissance des principes constitue un atout pour l'expression de la force de persuasion en groupe (voir le film *Les douze hommes en colère* et l'orchestration des tours de parole par celui qui emporte la mise, en renversant la tendance majoritaire) ;

- la mise en scène par le choix des lieux, du moment, du décor, du confort, des positions, des vêtements (on pourrait dire du « look »), tend à devenir bien entendu pour la communication médiatique, mais aussi dans les situations d'entreprise, un facteur à ne pas négliger.

La force de persuasion de certains acteurs politiques passe par les mains de spécialistes, véritables metteurs en scène de la parole (voir le rôle tenu auprès de F. Mitterrand par un personnage comme J. Seguela qui eut moins de succès en 2002 avec L. Jospin). La part prise par ce dernier paramètre n'est pas sans inquiéter. On entre dans l'univers des artifices de la force de persuasion (« emballage », « look », décor, contexte, ambiance...).

On connaît le rôle joué par Claude Chirac auprès de son père lors des succès aux élections présidentielles de 1995 et de 2002 dans le domaine de la mise en scène du discours politique. En revanche, le débat avec les jeunes sur le plateau de TF1 pour lancer la campagne du « oui » à la constitution européenne a été considéré par les observateurs comme une sérieuse erreur stratégique de « casting ».

En résumé de ce chapitre, est-il encore nécessaire d'insister sur la pluridisciplinarité de l'influence et de la persuasion qui s'exprime pleinement à travers la variété des paramètres en jeu.

La force de persuasion ne revendique pas tout et aucun « persuadeur » même sublime (en est-il?) ne pourrait sûrement prétendre jouer consciemment et intentionnellement sur tous les registres. Un bon niveau de force de persuasion tient à coup sûr aux aptitudes suivantes :

- la maîtrise d'une combinaison d'atouts ;
- la capacité de faire participer l'autre à la démarche d'influence pour construire ensemble un résultat (peut-on en dire plus que pour une mayonnaise qui « prend »?) ;

- une certaine unité, cohérence et authenticité du persuadeur qui paraît fort mais ouvert, entraîneur mais tolérant et attentif aux autres; elle ne peut s'obtenir qu'avec un travail important sur soi-même;
- la capacité à éviter des négligences ou des fautes graves relevant de n'importe lequel des trois grands registres étudiés.

Au total, il est difficile de dire à l'avance ce qui est *décisif* pour la force de persuasion (du fait notamment du poids de la tournure des événements lors de l'interaction, par exemple se faire agresser d'entrée et réagir maladroitement).

En matière de formation, il s'agit d'élargir le champ des ressources, de clarifier les paramètres agissants, d'inciter à tirer des enseignements d'expériences précédentes, de s'interroger plus souvent soi-même sur la manière dont on « réagit » à l'entreprise de persuasion d'un interlocuteur/partenaire.

La force de persuasion, comme la confiance en soi, apparaît comme une production de soi en situation avec pour enjeu ce que l'on va être capable de faire partager. Produire du consentement est un acte responsable et structurant qui participe à notre propre construction en même temps que cela peut amener autrui à découvrir, changer, progresser... et y compris à renoncer.

3. Une pratique et des outils pour être plus lucide et plus performant

Une approche en termes d'outils et de repères est forcément réductrice. De plus, elle oblige à séparer des éléments qui agissent simultanément et sans qu'on sache toujours faire la part des choses. Par exemple, quand un vendeur cherche à convaincre et influencer un client, on sait que son regard, ses gestes, les intonations de sa voix, la façon dont il feuillet le catalogue et décrit les produits présentés, les exemples qu'il donne, les questions qu'il pose, l'attention qu'il porte au client, la disponibilité dont il a fait preuve lors de l'accueil, la notoriété de l'enseigne qu'il représente, le confort des lieux, sont autant de facteurs qui, tous ensemble, « percutent » la sensibilité du client et vont créer un certain « effet » sur lui, capable de faire évoluer sa décision dans un sens plus ou moins favorable.

Reste que cette « complexité » de l'acte de persuasion (persuader le client de choisir un modèle de la marque et de signer malgré la « pression » des offres concurrentes et l'éventuelle influence de l'entourage) ne doit pas décourager tout effort d'analyse.

3.1 Influencer : un acte tr

Dès 1948, suite aux travaux de Laswell³⁵ la théorie d'apporter une bonne tentative de clarification en incitant to en recherche d'influence à exercer, à se poser les cinq fam

1. Qui (émetteur) ?
2. Dit quoi (message) ?
3. Dans quel canal (moyen de communication) ?
4. À qui (récepteur) ?
5. Avec quel effet (résultat) ?

On prenait progressivement conscience qu'influenci qui engage celui qui parle et celui ou ceux qui entendre choses comme le choix du moyen de communication adresser une note écrite argumentée à un collaborate problème en réunion ou lui passer un coup de fil? Valait-il mieux faire dire cela par son assistante ou lui en parler soi-même?

Aux cinq questions de Laswell on pourrait ajouter aujourd'hui : quand et dans quel contexte? (choix du moment, du lieu, des événements...).

Il est désormais acquis à coup sûr selon la formule de F. Armangaud³⁶ (1984) que l'on ne peut plus séparer aujourd'hui l'énoncé de celui (ceux) qui l'énonce (en situation). On ne peut plus, non plus, escamoter le caractère nécessairement *dialogique* de tout acte de persuasion. À la suite des travaux de F. Jacques³⁷ on retiendra le modèle d'*interlocution*, c'est-à-dire de *coénonciation*. Les personnes s'actualisent en parlant, et le « persuadé » participe autant sûrement au processus d'influence en jeu que le « persuadeur » qui cherche à obtenir un accord ou à modifier une attitude (inciter quelqu'un à faire du sport ou à arrêter de fumer).

3.2 Le carré des ressources persuasives

Afin de satisfaire à la demande d'outils et de repères par les personnes en formation, on peut convenir de regrouper les ressources persuasives en quatre grands registres.

◆ *Le bien-dire et le dire juste*

Il s'agit de retenir de la rhétorique traditionnelle, ce qu'elle peut nous apporter pour retrouver une certaine rigueur et une intelligence de l'argumentation. Revenir sur l'exercice du raisonnement ne semble pas

35. H.D. Laswell, « The Structure and Function of communication in Society », dans : Bryson Ed. *The communication of ideas*, New York, The Institute for Religions and Social Studies, 1948.

36. F. Armangaud, *Locuteur en relation : vers un statut de co-énonciateurs DRLAV*, 30, 1984, p. 63-78.

37. F. Jacques, *Dialogiques*, Paris, PUF, 1979.

inutile, tant nous constatons des défaillances à ce niveau chez l'adulte : difficultés à construire une démonstration, à savoir déduire, comparer, inférer, raisonner par analogie, voire à rassembler des faits...

Ce registre pose la dimension *instrumentale* de la force de persuasion, en même temps que sa dimension *intellectuelle*... La demande est forte aujourd'hui pour apprendre (réapprendre?) à raisonner et à penser, ou au minimum, à mettre de l'ordre dans ses idées quand il s'agit de parler devant un public, d'intervenir en réunion, de faire valoir un projet.

◆ Les mécanismes d'influence

Pour « faire l'opinion » on assiste, selon la formule de Patrick Champagne³⁸, à une sophistication croissante des technologies sociales qui, par une démagogie savante, agissent sur le point de vue des gens et leurs attitudes (rôle de la télévision, de la presse, des sondages, de la publicité, etc.).

Avec les mécanismes d'influence, on entre dans le registre (l'univers?) des ruses de la raison, des habiletés, des malices³⁹. On est dans le *savoir y faire* (le bien-dire et le dire juste relevant plutôt respectivement du *savoir* et du *savoir-faire*). Au quotidien, on ne compte plus la diversité des « petits » actes de manipulation, drôles ou désagréables, franchement irritants ou carrément grossiers (quand on se fait piéger parce que notre interlocuteur a occulté une information qu'on découvre après coup).

L'affaire n'est pas simple car la frontière entre tact et malhonnêteté, séduction et cynisme, réalisme et intimidation est loin d'être étanche.

Que penser de ce médecin, qui en taisant un élément de diagnostic réussit à maintenir une bonne motivation chez un patient enclin à une grande fragilité et en recherche de réassurance? Que penser de ce vendeur qui a fait pression sur un client pour accélérer sa décision d'achat en lui affirmant que « s'il ne se décide pas sous 48 heures, ce modèle très recherché et en fin de série, ne sera pas disponible avant longtemps » et qui se fait « enguirlander » trois jours plus tard par ce même client de retour qui ne l'a pas cru et qui découvre que le produit n'est effectivement plus disponible. À trop se méfier, on peut aussi se faire avoir.

Que penser de ce dirigeant de PME qui mettait la pression sur son personnel pour l'inciter à changer ses méthodes de travail en se faisant plutôt intimidant : « Si on ne sait pas garder nos clients, si on ne les relance pas suffisamment, si on n'est pas plus présent auprès d'eux, on va se faire bouffer par nos concurrents locaux qui sont très actifs et on mettra la clé sous la porte »... Et qui dépose effectivement le bilan deux ans plus tard, faute de résultats et avec un gros malentendu à la clé avec ses salariés peu disposés à digérer son dernier commentaire : « Je vous avais prévenus ».

38. P. Champagne, *Faire l'opinion*, Paris, Éditions de Minuit, 1990.

39. Voir dans cette collection, le livre de D. Chalvin, *Du bon usage de la manipulation*, Paris, 2^e édition, 2004, ESF éditeur.

◆ L'ascendant personnel

On l'a vu, la personnalité et la situation de celui qui parle et qui cherche à convaincre ou rallier une adhésion jouent un rôle parfaitement admis dans les processus d'influence, même s'il n'est pas commode à délimiter.

Qui est le persuadeur, d'où parle-t-il, quel lien a-t-il su créer ou tenter de créer avec son auditoire ou son partenaire, quelle crédibilité lui reconnaît-on, comment « passe »-t-il, selon l'expression moderne et familière consacrée (à la télévision, en public, en réunion, en visite...), quelle idée on se fait de lui? Bref que représente-t-il?

Cette dimension de l'*impact* de la personne (de son charisme à sa notoriété, de ses actes à sa réputation, de son apparence à sa sincérité) constitue un champ plus récent et passionnant de la recherche en psychologie sociale.

Elle intéresse la persuasion en ce sens qu'elle apparaît comme un agent flou ou flagrant de l'influence exercée : « Si ce n'était pas lui qui était venu nous parler comme ça, ça se serait passé autrement », reconnaissent parfois les gens. Preuve que la « personne », y était pour quelque chose.

La personnalité de Jean-François Dehecq, le P-DG de Sanofi-Aventis, devenu le 3^e groupe pharmaceutique du monde, est à coup sûr une des clés du succès du nouveau leader européen. Avec son allure gaullienne et son mètre quatre-vingt-dix-sept, Jean-François Dehecq passe pour être l'homme aux 300 fusions : un « serial fusionneur » fameux qui réussit grâce à un tempérament de « résistant » à la suprématie américaine et à un patriotisme à toute épreuve. Pragmatique, engagé, Jean-François Dehecq mobilise en donnant de sa personne : « De mon vivant, personne ne vendra cette entreprise à un étranger »⁴⁰ et en cultivant un optimisme conquérant : « J'étais convaincu de gagner mais jamais je n'aurais pensé que cela puisse aller si vite »⁴¹.

◆ Les mots et les échanges

Les faits de langage qui concernent le message proprement dit, ouvrent un quatrième registre des ressources persuasives. Il s'agit d'une sorte de « meccano » de l'influence, où les mots et les variétés syntaxiques constituent les pièces d'un extraordinaire puzzle qui n'a pas livré tous ses secrets.

Par la différenciation des actes de langage (direct ou indirect), par le choix des mots, par les manières de s'adresser à l'autre (voir la richesse des rites d'interaction), par les effets du langage non verbal, la communication persuasive semble plus relever d'une alchimie que d'une science exacte.

On connaît par bribes quelques clés mises en avant par des chercheurs tenaces travaillant dans le champ de la linguistique et de la pragmatique

40. Interview, *Management*, avril 2005.

41. Interview, *L'Express*, 28 février 2005.

(notamment O. Ducrot, H.-P. Grice, A. Gresillon, A. Trognon, L. Guespin, P. Jacob, G. Vignaux, F. Jacques, F. Recanati, F. Roulet, J. Caron, J.-B. Grize pour les apports en langue française) dans la mouvance de F. de Saussure et N. Chomsky, les pionniers.

Le « persuadeur », s'agissant du registre du langage, est vite tenté d'assimiler quelques recettes ou quelques « trucs » capables de renforcer son message et de garantir un peu plus ses chances d'impact. Il est vrai qu'il y a des tours de mains (et de parole) à connaître mais on se gardera d'en faire des habitudes avec le risque de créer des stéréotypes. Ce registre délivrera plutôt des *règles*, fort utiles pour qui veut augmenter son efficacité persuasive (celles que des gens d'influence semblent exercer machinalement, sans les avoir vraiment « apprises »).

Ainsi nous apparaît le carré des ressources persuasives dont les quatre registres vont constituer la matière des prochains exposés de cet ouvrage. Il restera à conclure sur le rôle du « persuadé » en tant que « co-producteur » du résultat obtenu (adhésion, accord, compromis, refus, rejet...).

Le carré des ressources persuasives

| | |
|--|---|
| <p>BIEN-DIRE ET DIRE JUSTE</p> <p>preuves, argumentation et raisonnement</p> | <p>MÉCANISMES D'INFLUENCE</p> <p>habileté, séduction, ruse, manipulation</p> |
| <p>FAITS DE LANGAGE ET INTERACTIONS</p> <p>les mots, les gestes, les échanges, les rites</p> | <p>ASCENDANT PERSONNEL</p> <p>crédibilité, notoriété, relation, conviction, consistance</p> |

Restaurer la part de l'intelligence et de la rigueur dans la persuasion

Argumenter c'est donner à un interlocuteur ou à un groupe de bonnes raisons de croire à ce qu'on lui dit. On perd peut-être trop souvent de vue cette simple observation. A l'instar d'Aristote, il n'est pas inutile de partager les deux genres issus de la rhétorique : l'influence exercée sur les personnes et toute démarche rationnelle visant à prouver, démontrer, convaincre. L'argumentation apparaît donc comme une des voies de la persuasion. Elle emprunte au réel (faits, témoignages...) mais aussi à la logique et en ce sens elle va vite montrer ses limites dans le difficile combat pour le vrai.

En effet, le raisonnement, comme l'argumentation, est subordonné à la vérité. On ne peut sûrement jamais exprimer que le vraisemblable... si on ne dispose pas des preuves (encore faut-il qu'elles soient irréfutables?).

Pourtant, dans la vie de tous les jours, que ce soit sous l'angle judiciaire, commercial, politique, social, si ce n'est au sein de la famille ou dans la vie associative, l'argumentation est utilisée de façon intensive.

« Elle s'exerce dans un univers où règnent l'ambiguïté, l'équivoque, l'incertitude, le désaccord [...] L'argumentation est un champ de conflit entre le souci de conduire un raisonnement rigoureux et la nécessité de tenir compte du flou des concepts sur lesquels elle s'exerce [...] L'argumentation est partagée entre la recherche de l'accord et la réalité de divergences irréductibles entre les personnes ou les groupes¹. »

1. P. Oleron, *L'Argumentation*, Paris, PUF, coll. « Que Sais-Je ? », 1983.

Il est clair que l'argumentation coexiste avec les autres moyens d'influence, voire de contrainte ou de séduction. Il n'est pas toujours commode de distinguer ce qui relève de l'argumentation d'une menace voilée ou d'un peu de connivence.

Campée sur le terrain rationnel, l'argumentation veut, toujours selon Pierre Oléron, informer de « réalités dont elle invite plus ou moins explicitement à tenir compte »².

Toujours est-il, et heureusement, au regard des dérives tentantes mais parfois illusoire des chemins encombrés des mécanismes d'influence (Exposé 3) que bien des gens aujourd'hui sont demandeurs d'une plus grande efficacité quand il s'agit de gagner l'adhésion d'un auditoire par la qualité d'une démonstration, d'un raisonnement, d'une argumentation espérée solide parce que perçue comme juste (« ça tient la route »!).

Comment montrer, par exemple, le bien-fondé d'une réforme, comment prouver l'intérêt d'un nouveau système de climatisation, comment vendre l'idée du PVC face à la concurrence de l'aluminium et du bois quand il s'agit de remplacer fenêtres et portes, comment justifier le maintien des limitations de vitesse, comment argumenter la légalisation du cannabis, comment démontrer la nécessité d'une constitution européenne ? Voilà autant de questions qui laissent tout un chacun au pied du mur, à l'image du maçon.

L'œuvre de persuader par la voie argumentative est belle, attractive et attendue (« démontrez moi que... dans ce cas je vous suivrais sur... »).

« Entre la démonstration scientifique ou logique et l'ignorance pure et simple, il existe tout un domaine qui est celui de l'argumentation. Celle-ci constitue une méthode de recherche et de preuve à mi-chemin entre l'évidence et l'ignorance, entre le nécessaire et l'arbitraire³. »

Et justement, selon Philippe Breton⁴, « la vraie difficulté est alors de concevoir un univers de raison qui soit distinct du raisonnement scientifique » mais dont l'ambition est quand même grande : convaincre et persuader en apportant un maximum de garanties, de preuves, de justesse. Descartes et toute une tradition de philosophes n'y ont pas cru, convaincus que les passions sont toujours mêlées aux choses humaines et que seule la science peut avoir la prétention de faire un usage correct de la raison. À ce stade, on mesure toute la contribution de Chaïm Perelman et Lucie Olbrechts-Tyteca dans les années soixante : avec leur traité de l'argumentation, ils fondaient une nouvelle rhétorique qui posait que

2. *Op. cit.*

3. O. Reboul, *Introduction à la rhétorique*, Paris, PUF, 1991.

4. P. Breton, *L'Argumentation dans la communication*, Paris, La Découverte, 1996.

l'argumentation pouvait accéder au statut de *logique du vraisemblable*, quelque part entre la démonstration scientifique et l'arbitraire des croyances et des passions.

Pour résumer

Il reste à poursuivre la restauration de la part de l'intelligence et de la rigueur dans la persuasion, et cela passe par une bonne réappropriation des processus argumentatifs et un entraînement du raisonnement démonstratif, conçus comme autant de bons alliés au service du persuadeur.

1. Développer la capacité à démontrer

On en fera le point de départ de la force de persuasion, posant ainsi le rationnel comme le premier socle capable de supporter tout effort consistant à convaincre, rallier, faire adhérer, en restant sur le terrain de la démonstration.

Démontrer est l'un des trois devoirs de l'orateur selon Cicéron, à côté de plaire et émouvoir. Cicéron reste en ce sens fidèle au concept des trois preuves qui constituent l'essentiel de l'argumentation chez Aristote :

- les *preuves éthiques* liées au caractère de l'orateur ;
- les *preuves pathétiques*, en rapport avec les passions de l'auditoire ;
- les *preuves logiques* par l'usage d'éléments rationnels et objectifs construits par le discours.

1.1 La voie du rationnel entre éthos et pathos

Ainsi, à côté des preuves subjectives relevant de l'éthos et du pathos, Aristote cherche à dégager la voie *logique* qui procède de deux méthodes ou cheminements démonstratifs : la déduction et toutes les variétés de « logique souple ».

► La déduction

L'aisance à produire des raisonnements déductifs est un bon atout pour la force de persuasion. La rationalité vient ainsi occuper le devant de la scène en ouvrant la voie à des *opérations de pensée* dont la construction mène à des conclusions que l'on veut faire partager. À la suite de

C. Perelman, on peut dire que le ressort de la déduction consiste « à passer de ce qui est admis à ce que l'on veut admettre »⁵.

La déduction a pour figure le syllogisme : elle va du général au particulier. Elle confère une grande efficacité à la force de persuasion par sa capacité à « contraindre » un interlocuteur en le conduisant, de manière nécessaire, des principes aux conséquences.

Il s'agit d'un façonnage logique du réel qui « doit répondre à un certain nombre de règles de formation concernant la forme et la modalité des prémisses et de la conclusion »⁶.

Le raisonnement syllogistique comprend trois propositions (les deux prémisses et la conclusion) :

- la majeure énonce la règle,
- la mineure énonce le cas particulier,
- la conclusion énonce le résultat.

Exemple :

Les systèmes de certification vont devenir nécessaires pour les entreprises qui veulent lutter au plan international.

Or, nous restons attachés à maintenir notre réputation et nos affaires à l'étranger.

Donc, nous augmenterons nos chances de réussite en allant travailler au-delà des frontières, dans la mesure où on aura réussi à obtenir la certification de nos services.

Par son caractère péremptoire, définitif et un peu systématique, la déduction d'inspiration syllogistique confère parfois à la force de persuasion un caractère par trop contraignant.

Rigoureuse et implacable quand elle est assénée sur un ton catégorique, quand la majeure est inattaquable, quand la mineure fait appel à un cas particulier indubitable, quand l'enchaînement des idées, de plus, s'impose comme « logique », la conclusion paraît « incontournable ». La force de persuasion y gagne en solidité, en cohérence.

L'usage des mots d'articulation « or » et « donc » assure une continuité pressante vers l'inéluctable aboutissement. Dans certains cas, le persuadeur en « rajoute » par le jeu d'énoncés tendancieux (« c'est évident, bien sûr, c'est logique... »).

La Direction Générale a clairement affiché son souci de nous voir améliorer la qualité de service et la satisfaction des clients.

5. C. Perelman, *L'empire du rhétorique*, Paris, Vrin, 1997.

6. G. Declercq, *op. cit.*

Or une enquête a montré que les clients pouvaient difficilement joindre nos technico-commerciaux et qu'ils s'en plaignaient, donc l'idée de les équiper en téléphone portable répond parfaitement, c'est évident, à notre préoccupation actuelle de les rendre plus accessibles facilement aux clients.

En quoi consiste le mécanisme déductif?

Pour faire simple, on retiendra que déduire revient à lier le sujet et le prédicat de la conclusion par le biais d'un terme présent dans les deux prémisses (on l'appelle le moyen terme). Le sujet de la conclusion est le petit terme (d'où le nom de mineure pour la prémisse qui le contient) ; c'est le prédicat de la conclusion qui forme le grand terme, contenu dans la prémisse dite majeure.

Soit le fameux syllogisme de Guillaume d'Occam :

Tout homme est mortel

Or Socrate est un homme

Donc Socrate est mortel.

- « homme » est le moyen terme,
- « Socrate » est un petit terme,
- « mortel » est le grand terme,
- « mortel » est le prédicat de la conclusion et de la majeure.

Dans l'application au quotidien, le syllogisme confère à la force de persuasion toute sa rigueur (parfois agaçante quand ça sent l'évidence!).

Acheter de grandes quantités de produits amène les fournisseurs à concéder de fortes remises.

Or les grandes surfaces et les hyper achètent de grandes quantités de produits.

Donc les grandes surfaces et les hypers bénéficient de fortes remises.

On pourrait ajouter « c'est logique ». Certains seraient tentés de poursuivre le raisonnement en ajoutant « donc le consommateur est gagnant » mais ce serait aller un peu vite car il faudrait montrer que les grandes surfaces et les hyper répercutent en grande partie leurs économies d'échelle sur leur prix de vente.

On observera que, dans la pratique du dialogue ou de la prise de parole en public, une forme déductive correcte, condition nécessaire mais non suffisante, ne conduit pas forcément le raisonnement à une conclusion recevable car le contenu des prémisses n'est pas universel (part de vraisemblable).

En revanche, on a pu vérifier que des auditeurs sont plus sensibles à la valeur d'une conclusion, quand ils sont déjà d'accord avec, qu'à la validité des enchaînements formels de la déduction (on peut donc rester d'accord

avec une proposition même si le raisonnement qui y conduit est faux ou incertain!).

La déduction appelle donc quelques précautions :

« Trop assuré de la valeur de l'instrument déductif, on néglige d'observer attentivement les faits sur lesquels se fonde la déduction : c'est de là que viennent les erreurs et non d'un vice de raisonnement⁷. »

Descartes ne s'est pas gêné pour souligner les abus de la logique déductive :

« Pour la logique, ses syllogismes et la plupart des autres instructions servent plutôt à expliquer à autrui les choses qu'on sait ou même, comme l'art de Lulle, à parler, sans jugement de celles qu'on ignore, qu'à les apprendre⁸. »

On sent bien que le raisonnement déductif introduit dans la force de persuasion un parti pris de *rigueur* : il en impose. On retiendra qu'il exige un minimum d'entraînement et de préparation. On n'invente pas un bon syllogisme quand on est déjà en face de son interlocuteur (sauf de brillants orateurs, à l'instar de l'ancien président Edgar Faure capable d'improviser au pied levé d'impressionnants raisonnements logiques en cours de débat...).

Quelques précautions sont à prendre :

- les prémisses doivent être fondées et variées, et pas seulement des opinions;
- les connexions doivent respecter les règles d'enchaînement logique (voir ci-dessus), c'est-à-dire partir de la proposition générale validée et l'appliquer à un cas particulier prouvé (chiffres, témoignages, enquête...);
- il vaut mieux s'assurer que les prémisses ont des chances de rencontrer l'assentiment (ou l'intérêt au minimum) de l'auditoire.

Concernant toujours les prémisses, Dennis Mc Inerny, ex-professeur de philosophie à l'université du Kentucky nous alerte sur l'importance de leur nécessaire pertinence. Même si elles sont vraies, le fait qu'elles supportent insuffisamment la conclusion, va altérer la démonstration. On dira dans ce cas qu'elle manque de *puissance*.

7. P. Foulquié, *La dialectique*, Paris, PUF, coll. « Que Sais-Je? », 1949.

8. Descartes, *Discours de la méthode*, 1^{re} partie, t. VI.

Soit l'exemple suivant :

- Pierre X est un grand sportif français médaillé olympique. Il est devenu très riche avant 30 ans, il est très séduisant. Donc il devrait être élu président du Conseil régional. Son adversaire a un profil différent :
- Jean Y a passé quatre ans au service d'une ONG. Il est expert en droit constitutionnel, il a été deux fois conseiller municipal. Donc il devrait être élu président du Conseil régional.

Les prémisses de la seconde démonstration entretiennent un rapport plus direct avec la conclusion et ont à ce titre plus de chances de convaincre les électeurs, parce qu'elles ont plus de puissance⁹.

► La logique souple

On entend par *logique souple*, les voies déductives qui relèvent, selon C. Perelman, des *arguments quasi logiques*. Cette logique souple est d'usage courant. Moins rigoureuse, plus lâche au niveau des connexions, cette manière de raisonner peut prendre plusieurs formes simples :

◆ La transitivité

Ce raisonnement s'appuie sur les formules mathématiques et algébriques connues :

$$(+ x + = +) ; (- x - = +) ; (+ x - = -) ; (- x + = -)$$

Une argumentation transitive qu'on accorde à Churchill est restée célèbre; elle fut employée en 1941 quand l'Allemagne envahit l'URSS et qu'il proclama cette dernière son alliée : « Les ennemis de mes ennemis sont mes amis »

De même, que la formule « Les amis de mes amis sont mes amis » n'est pas forcément juste (on peut haïr l'ami de son ami), celle de Churchill prêtait à équivoque.

On pourra aussi s'interroger sur la solidité de la conclusion à laquelle aboutit ce raisonnement par transitivité de Senèque :

- Celui qui est prudent est aussi tempérant.
- Celui qui est tempérant est aussi constant.
- Celui qui est constant est d'humeur égale.
- Celui qui est d'humeur égale ne connaît pas la tristesse.

9. D'après Dennis Mc Inerny, *La logique facile*, Paris, Eyrolles, 2005.

Celui qui ne connaît pas la tristesse est heureux.

Par conséquent, le prudent est heureux, et la prudence suffit à une vie heureuse.

On peut convenir que la conclusion n'est pas généralisable : la prudence peut être liée à une anxiété excessive et elle n'empêche pas, en outre, les malheurs dûs à des faits indépendants de notre volonté¹⁰.

Pourtant la transitivité constitue une chaîne de raisonnement souvent globalement convaincante.

► L'argument de la toute-puissance ou argument d'autorité

Ce procédé est décrit par P. Breton comme consistant « à considérer l'auditoire, celui que l'on veut convaincre, comme "tout-puissant" sur la situation donnée et de déduire de cette toute-puissance qu'elle peut aussi inclure l'argument proposé¹¹. »

Ce type d'argumentation fonctionne particulièrement dans des situations de rapport de force très déséquilibrées et peut constituer un recours pour une personne en difficulté.

Imaginons le dialogue entre un militant syndical et le patron d'un groupe industriel qui vient d'annoncer son intention de fermer un de ces ateliers à son comité d'entreprise. Le militant syndical met en avant le formidable esprit d'entreprise de ce patron qui a su créer et développer une affaire et revitaliser une région déshéritée en donnant du travail. Il souligne combien il a su, en d'autres temps, trouver les appuis auprès des pouvoirs locaux et des institutions pour obtenir des aides et faciliter l'essor de son entreprise et la bonne santé de ses sous-traitants. Il lui demande de fournir, encore aujourd'hui, la preuve de son esprit d'entreprise en rassemblant les énergies, en sollicitant les banquiers comme il a su le faire. Bref, il l'enjoint de montrer qu'il est capable de se prouver à nouveau à lui-même et aux autres, qu'un vrai entrepreneur ça existe encore et qu'il en est un. Il lui suggère que la vraie preuve de son engagement intact, serait de faire ce que plus personne n'attend : garder l'atelier et relancer son activité. Et piqué au vif, à la surprise générale, le patron déclare son intention de défendre coûte que coûte l'atelier concerné.

Le processus déductif a pu fonctionner à partir du moment où on a su définir le pouvoir, la puissance, l'autorité de l'autre, qu'on procède

par extension et qu'on se met en bonne place pour déduire logiquement une conclusion en phase (cohérence) avec la première assertion : « Puisque l'autorité du patron, son pouvoir, son esprit d'entreprise son

esprit combatif sont bien réels, alors il peut, ou il doit relever le défi présent et il va le relever pour prouver ce qu'il est vraiment. » N'y a-t-il pas là trace d'une authentique force de persuasion, à l'œuvre dans un contexte difficile et dont le résultat confirme l'efficacité.

► L'enthymémisme

L'enthymémisme est une pratique courante, on pourrait dire une « maladie » fréquente des persuadeurs approximatifs qui veulent aller trop vite dans la démonstration.

Expliquons-nous : on appelle *enthymème*, une déduction rigoureuse mais qui s'appuie sur :

- une prémisse *implicite* (donc non exprimée),
- une prémisse seulement *probable*.

Bref, c'est conclure au-delà de ce que permet la logique. La démonstration est donc abusive.

Exemples d'enthymèmes :

– « Cette réforme est de gauche puisqu'elle a été prise par un gouvernement de gauche. »

On observe dans cet exemple que l'on a omis une prémisse nécessaire à la justesse du raisonnement : « Un gouvernement de gauche ne vote que des réformes de gauche ». Il reste à prouver cette prémisse occultée plus ou moins volontairement.

– « Tous les députés de droite ont voté cette loi, or le député X l'a votée, donc il est de droite ».

On observe dans cet exemple que la conclusion ne prouve rien car elle va trop loin.

Il arrive que la force de persuasion s'en tienne au niveau d'un discours *ordinaire*. Elle délivre dans ce cas des successions d'opinions reçues sous forme de raisonnements « évidents », sorte de pensées en raccourci capables de faire mouche parce que ressenties comme *naturelles*.

C'est le cas avec l'exemple suivant :

« J'essaie d'éviter tout ce qui est malsain, c'est pourquoi je ne fume pas ». La prémisse manquante « fumer est malsain », peut être tenue pour admise et le raisonnement, globalement, est plus qu'acceptable : il peut convaincre (si sous-entendu, vous qui fumez, pensez comme moi qu'il vaudrait mieux, malgré tout, éviter tout ce qui est malsain).

On peut penser que le persuadeur a parfois de bonnes raisons d'omettre une prémisse (par trop tendancieuse et seulement probable), on conseillera à l'interlocuteur ou à l'auditoire d'interroger sur cette prémisse manquante pour pousser le persuadeur dans ses retranchements.

10. D'après A. Nysenholc et T. Gergely, *Argumenter, information et persuasion*, Bruxelles, De Boeck Université, 1991.

11. P. Breton, *op. cit.*

► Le sorite

On appelle sorite un montage d'enchaînements déductifs emboîtés. Les raisonneurs « lourds » en sont des adeptes. Le processus consiste à choisir d'abord une prémisse relativement anodine et donc facilement acceptée ; la deuxième proposition doit expliquer l'attribut de la première, la troisième l'attribut de la deuxième et ainsi de suite jusqu'à ce qu'enfin on arrive à la conséquence que l'on veut tirer.

Les hommes politiques, à l'instar des vendeurs, s'adonnent volontiers au charme logique des sorites, ces habiles enchaînements en spirale avec de constants changements de nature entre les faits qui s'emboîtent et s'expliquent deux à deux, au service d'une conclusion finale qui veut s'imposer (et va s'imposer?) au nom d'un apparent déroulement logique (sur le modèle « je pense donc je suis »).

Soit l'exemple suivant :

- Le niveau des indemnités offertes lors d'une perte d'emploi est jugé élevé par les économistes.
- Les chômeurs indemnisés sont peu incités à rechercher rapidement du travail, de ce fait.
- Donc il faut revoir le niveau de ces indemnités.

Gilles Declercq souligne que ce procédé argumentatif est l'un des plus efficaces ressorts de la dialectique de Socrate.

En effet, « en faisant approuver à son interlocuteur une première proposition d'apparence anodine (il) le contraint à consentir aux suivantes, jusqu'à la dernière proposition qui frappe d'inanité les principes initialement défendus par l'interlocuteur. L'argumentation du sorite, stratégie de rétention et dissimulation du prédicat final, joue donc efficacement de la dimension implicite du sens langagier¹². »

On sait cependant que ce raisonnement fait fortement réagir les syndicats et que les gouvernements successifs n'ont pas osé réformer les modalités d'indemnisation du chômage, se différenciant ainsi de voisins européens comme l'Angleterre.

La force de persuasion à coloration déductive montre ici ses limites : il s'agit plus d'un art de la *conjecture* à cause de ses emprunts purement probabilistes et excessivement généralisés.

¹² G. Declercq, *L'Art d'argumenter, structures rhétoriques et littéraires*, Paris, Éditions Universitaires, 1992.

Il en est ainsi dans l'énoncé suivant :

« Mon frère qui vit au Congo ne m'écrit plus, il lui est sûrement arrivé quelque chose » (on aurait pu poursuivre autrement la chaîne déductive : « il est très occupé par les événements, le courrier et le téléphone sont perturbés, il attend une période plus favorable pour m'informer »).

Enthymèmes et sorites apparaissent comme des modes de raisonnement *pratique*. La force de persuasion y aura recours quand l'intention est forte de *diriger* l'action ou de faire valoir un *jugement* (« ils ont plus d'expérience que nous, ils vont gagner » ; « la bourse est à la baisse, les affaires vont reprendre » ; « les alcooliques meurent jeunes, le voisin n'en a plus pour longtemps »).

► Le syllogisme disjonctif

Ce type de raisonnement, assez brutal parce que catégorique (il procède par exclusion et contradiction), consiste à :

- produire une prémisse qui comporte une disjonction entre deux propositions,
- proposer une seconde prémisse qui affirme ou nie l'une des deux propositions,
- aboutir à une conclusion qui nie ou affirme la vérité de l'autre.

Exemple :

Ceux qui proposent la diminution du temps de travail sans baisser les salaires pour résorber le chômage sont irréalistes et ignorants ou démagogues.

Or ils ne sont ni irréalistes ni ignorants donc ils sont démagogues.

Ce type de raisonnement prend un tour encore plus offensif quand il procède sous la forme d'un dilemme (mais dans ce cas on tire le même enseignement de chaque proposition) :

Exemple :

Si on baisse le temps de travail on ne crée pas d'emplois supplémentaires.

Si on baisse le temps de travail, de nouvelles charges pèseront sur le budget d'entreprises, de moins en moins compétitives, donc cette mesure n'est pas la bonne.

Au total on veut créer l'apparence qu'il n'y a plus rien à discuter. Ainsi orientée, la force de persuasion peut créer un sentiment de frustration. A-t-on épuisé le champ des possibles? Que vaut chacune des prémisses? Il n'en reste pas moins que la pratique du dilemme peut s'avérer être un puissant instrument d'aide à la décision, donc au choix.

On en veut pour preuve, le très moderne et actuel dilemme proposé par Aristote, parlant de la politique :

Si on y gouverne selon les règles corrompues des hommes on contentera les hommes.

Si on garde la vraie justice, on contentera les dieux donc on doit s'en mêler.

Si on accepte l'affirmation simultanée des propositions disjointes des deux prémisses, la conclusion paraît nécessaire et inévitable.

► Le raisonnement conditionnel

Avec des « si », on mettrait Paris en bouteille dit le dicton. Le raisonnement conditionnel est très pratiqué au quotidien. Il sert à mettre la « pression » sur un auditoire pas toujours à même d'élargir le débat et de sortir du lien conditionnel établi entre les objets cités et loin d'être correctement explicité.

Il procède ainsi :

- la prémisse établit un rapport de *condition* à *conséquence* entre deux propositions;
- la seconde prémisse affirme ou nie l'une de ces propositions;
- la conclusion affirme ou nie l'autre proposition « indemne » de la première prémisse.

Ce type de raisonnement rappelle la référence moderne à l'opération dite d'*implication* en mathématique. Pour que l'implication fonctionne, il faut que les liaisons portent sur des propositions appartenant à une même classe sans extension particulière (abus fréquent).

Pierre Oléron, reprenant l'exemple de la logique de Port Royal, propose l'exemple abusif suivant :

Si les Chinois sont Mahométans, ils sont infidèles.

Or ils ne sont pas Mahométans.

Donc ils ne sont pas infidèles.

En revanche, ça fonctionne bien quand la concision (si...) est une condition d'existence pour la conséquence. C'est le cas dans ce second exemple :

Si l'adoptant est marié le consentement du conjoint est nécessaire.

Or tout conjoint est nécessairement marié.

Donc le consentement est bien nécessaire.

Dans la vie courante, le raisonnement conditionnel fleurit au cours des discussions à bâtons rompus :

Si les gens participent à des stages de formation, ils auront plus de chance de développer leur capacité d'adaptation.

Or le personnel de cette entreprise a peu profité de formation.

Donc les salariés risquent d'être peu adaptatifs.

1.2 Le poids du « parce que » et du « à cause de »

« Le coq qui chante chaque matin à l'aube ne provoque pas pour autant le lever du soleil, bien qu'il le précède régulièrement » constate non sans humour, Christian Plantin¹³. Il faut dire que dans le flot conversationnel ordinaire, on trouve toujours de « bonnes raisons » (de « bonnes causes »!) pour justifier ce que l'on veut obtenir.

On peut avancer que l'argumentation causale constitue une ressource certainement assez pauvre, si ce n'est faible, de la force de persuasion (car facile à réfuter le plus souvent) et pourtant tellement utilisée.

C'est que le statut de la cause est loin d'être résolu :

« Les questions fondamentales de l'épistémologie de la causalité restent ouvertes : qu'est-ce qu'une cause, qu'est-ce qu'un effet, quelle est la nature du lien qui les unit ? Qu'est-ce qu'une loi scientifique ? En toute généralité qu'est-ce qu'expliquer, qu'est-ce que comprendre ? Qu'est-ce que connaître ? Toute connaissance est-elle de type causal ? Y a-t-il un modèle causal unique pour les sciences exactes ?¹⁴ »

Toujours est-il que le raisonnement causal qui pose qu'étant donné l'élément x, il y a de fortes chances pour que l'élément qui apparaisse (l'annonce d'un plan social peut déclencher une grève) nous maintienne dans un univers essentiellement *probabiliste*.

Toile de fond de l'argumentation dans la vie sociale comme dans l'entreprise, le raisonnement causal consiste à faire de l'idée que l'on veut faire partager une *cause* ou un *effet* d'une constatation ou d'une proposition sur laquelle existerait un accord.

L'habileté du raisonnement causal (et sa facilité ?) tient au fait qu'il s'agit (et suffit) de nouer un lien dans les deux sens entre les propositions :

- soit que l'accord préalable se présente comme la cause de l'opinion que l'on soutient;
- soit que l'opinion soit elle-même la cause d'une conséquence sur laquelle un accord préalable a été noué¹⁵.

13. C. Plantin, *Essais sur l'argumentation*, Paris, Éditions Kimé, 1990.

14. C. Plantin, *op. cit.*

15. D'après P. Breton, *op. cit.*

La seconde version du raisonnement causal qui consiste à promouvoir une idée en faisant valoir ses conséquences positives, favorables, pertinentes, etc., est sûrement une des plus utilisées du fait de son omniprésence dans le secteur commercial (argumentation des vendeurs) comme dans le débat politique (justifier une mesure par la nécessité de ses conséquences).

Cela dit, les deux *transferts* (de la cause vers l'effet et de l'effet vers la cause) existent d'autant plus que nous vivons sur le principe que *tout événement a une cause*. Les « pourquoi » et les « comment » déclenchent les « parce que » et « à cause de ». On appelle argumentation pragmatique, cette voie persuasive qui consiste à dérouler les avantages et les inconvénients, souvent de façon cumulative comme pour peser sur la conséquence en renforçant les causes, ou multiplier les conséquences pour « muscler » la cause que l'on veut faire valoir.

Ainsi on fera valoir la nécessité de réduire les coûts de production parce que la mondialisation multiplie l'offre concurrente, les nouveaux producteurs ont des coûts de main d'œuvre faibles, parce que l'investissement dans la recherche et l'innovation doit être accru si l'on veut rester dans les leaders, parce que la baisse du temps de travail obligera à augmenter la productivité des machines...

On reconnaît, dans ce procédé, la dérive dans un faisceau de causes accumulées, dont la fonction tient au renforcement du contrôle que l'on veut exercer sur l'auditoire *via* un stratagème : l'illusion du nombre des causes devant justifier l'effet (la conséquence) que l'on veut promouvoir, plutôt que de chercher à prouver la *validité* du lien causal.

À ce stade de la présentation il est bon de faire remarquer la nécessaire distinction entre argumentation causale et attribution causale, c'est-à-dire argument par la cause :

- dans le premier cas il s'agit de considérer l'argument de causalité comme un élément d'une démarche hypothético-déductive (la relation de causalité a le statut de thèse à confirmer ou infirmer), il suffirait alors de prendre les précautions utiles pour éviter les fausses causes ou les non-causes (prétextes!);
- dans le second cas, la relation causale n'est plus la thèse, c'est l'argument, d'où l'appellation *argument causal* (« l'école est une institution utile parce qu'elle permet aux jeunes diplômés de trouver plus facilement du travail »).

◆ *S'agissant de l'argumentation causale*, on ne peut qu'invoquer une approche d'inspiration scientifique pour établir la réalité de la cause (découvrir des causes).

Il est d'usage de retenir les critères suivants pour amener de la rigueur dans le raisonnement :

- Faire l'effort de rechercher toutes les causes (phénomène fréquent de convergence de causes multiples) ; en invoquer une seule ne serait pas crédible.
- Distinguer les causes générales des causes particulières. Pour les causes générales on s'appuie sur des lois établies (quand on chauffe du fer il se dilate), pour la vie, en général, on doit s'attacher à rechercher des causes particulières (il a eu cet accident parce qu'il a emprunté un itinéraire qu'il connaissait mal).
- Séparer les causes immédiates et les causes profondes ou lointaines.

On peut argumenter l'échec de la dissolution en mai 1997 de l'Assemblée nationale par le président Chirac, par des causes immédiates : la pression de son entourage pour ne pas faire une élection trop proche des décisions ultimes du passage à l'euro en 1998, des sondages plutôt favorables trois mois avant l'échéance choisie ou, au contraire, faire appel à des causes plus profondes et invoquer un mécontentement grandissant datant de deux ans et dû à la non-mise en œuvre des promesses de la campagne présidentielle ou encore... faire état de la tendance « historique » des Français à sanctionner le parti majoritaire en place dès la première consultation électorale de la législature !

- Étayer les causes par des statistiques et des chiffres.

Il s'agit de corrélérer une cause en l'étayant par une mesure.

Par exemple, pour argumenter en faveur du port de la ceinture de sécurité en voiture, on fera valoir une statistique montrant que le nombre de morts a baissé dès que le port de la ceinture a été rendu obligatoire. Autre exemple : on fera valoir, grâce à une étude chiffrée, que le cancer de la gorge est provoqué par le tabac.

- ◆ *S'agissant de l'argumentation par la cause*, le but objectif est d'établir avec force une conclusion pratique.

Soit la proposition suivante :

« Le chocolat est à éviter, à chaque fois que tu en manges tu es bon pour une crise de foie ».

Ce raisonnement établit avant tout un avertissement. « Le chocolat est à éviter ». C'est le message à faire passer, la conclusion pratique.

La cause invoquée c'est le « chocolat » et son effet par coïncidence : « la crise de foie ».

Un jugement de valeur est cependant présupposé (il est désagréable d'avoir une crise de foie) mais non dit, explicitement.

Enfin le raisonnement procède d'une déduction à partir de la règle d'action causale fondamentale : l'action sur la cause se répercute sur l'effet et vice versa : si on supprime la cause, on annule l'effet !

Pour que la force de persuasion ait un meilleur impact, on retiendra le conseil d'amorcer directement par la conclusion pratique (la situation

avantageuse ou l'inconvénient à présenter comme effet ou conséquence de la cause).

C'est encore le cas dans les exemples suivants :

« L'apprentissage est à promouvoir, les jeunes qui en bénéficient s'insèrent mieux dans l'entreprise en accédant à un vrai métier ».

« La fidélisation des clients est le salut de l'entreprise face à la concurrence, toutes les firmes qui ont su garder leurs clients sont parmi les leaders de leur secteur ».

« Fini le stress, les gens qui se tuent au travail pour avoir des promotions n'ont même pas le plaisir de profiter de leur retraite ».

1.3 La contradiction : un moyen de combat

On ne peut nier et affirmer une seule et même chose, moyennant que l'on s'inscrive tous dans un système unifié de pensée. On observe pourtant que certaines personnes affirment des choses pendant que d'autres les nient.

Le gouvernement Raffarin de 2002 à 2005 fut l'objet de commentaires contradictoires et globalement de plus en plus critiques : pendant que certains pensaient que les mesures prises l'étaient pour le bien du pays (réforme des retraites, baisse des impôts, traitement social du chômage, soutien au projet de constitution européenne...), d'autres les présentaient comme autant d'erreurs graves.

La contradiction est une *réalité sociale*, plus ou moins acceptée comme telle, il n'est pas toujours aisé ni efficace d'y avoir recours, compte tenu des sensibilités différentes et de la diversité des opinions.

Ce que le persuadeur cherchera à faire est autre chose : il fera de la contradiction un moyen de combat en traquant la contradiction dans le raisonnement et les positions de son adversaire :

« On ne peut pas en même temps diminuer le temps de travail et revendiquer le maintien intégral du salaire ».

« On ne peut pas espérer une relance économique et en même temps donner un coup de frein à la politique des grands travaux ».

Dans une société marquée par un souci de cohérence (profonde ou apparente?) et de rationalisme, la contradiction est dénoncée comme une faute. La mettre en évidence permet de disqualifier ou de déprécier l'adversaire.

Dans le domaine judiciaire on manie l'incompatibilité en guise de contradiction entre des choses objectivables, au service de la force de persuasion.

On entendra l'avocat prétendre que le présumé coupable ne pouvait pas à la fois être à l'intérieur de l'immeuble et en même temps au volant de sa voiture, à la même heure le même jour.

Pourtant on se méfiera des catégorisations de jugement quand il s'agit des choses de la vie ordinaire : tout n'est pas aussi tranché et si « il fait jour » et « il fait nuit » sont bien des contraires, que dire de l'aube et du crépuscule?

Enfin, s'agissant des composantes psychologiques de la vie, la notion d'ambivalence vient gêner un usage intempestif des armes de la contradiction et de l'incompatibilité. En effet, on peut être prudent et téméraire, dynamique et calme, énergique et froid, lucide et un peu « fêlé ». On connaît de généreux escrocs et des gens du monde mesquins.

Tout est dans tout au sens d'Héraclite : quand on entre dans l'eau d'une rivière on n'est déjà plus dans la même (à cause du courant!).

Pour conclure

On retiendra que les différentes formes de raisonnement¹⁶ constituent une réelle ressource pour la force de persuasion : démontrer, raisonner par les causes, déduire, raisonner par contradiction marquent une volonté d'entraîner sur les voies de la logique, au nom d'une certaine probabilité et malgré les écueils présentés par les hiatus et les pièges des sophismes ordinaires.

2. La recherche des bons arguments

Il y a un fort décalage entre la spectaculaire richesse des taxinomies d'arguments que l'on trouve dans les traités d'argumentation (voir bibliographie) et les « besoins » concrets des gens au quotidien qui viennent en formation pour être plus efficaces, pour mieux argumenter et persuader.

On fera à ce sujet plusieurs observations :

♦ *Les classifications des arguments*, hormis quelques grandes tendances, sont rarement « chimiquement pures » : difficile de ne pas voir dans tel

16. Pour plus de détails sur d'autres types de raisonnement moins fréquents (raisonnement par l'absurde, par réciprocités, etc.) on consultera l'ouvrage *L'argumentation*, du même auteur dans cette collection.

argument dit « quasi logique » ou *ad hominem*, une trace d'argument « par l'exemple » ou « par comparaison » ; résultat : on dérive très vite vers une querelle d'experts quand il s'agit d'identifier la nature de ces fameux arguments.

◆ *Le nombre élevé de types d'arguments*, s'il semble laisser un choix important aux « maîtres parleurs »¹⁷ selon l'expression de Florence Assouline, rend plus perplexe quand il s'agit de sélectionner le *meilleur* argument ; en effet, les usagers de la parole manifestent leurs préoccupations en terme de conseils visant des garanties surtout en matière d'efficacité. Les vraies questions sont : quel est le meilleur argument ? Faut-il donner un exemple ? Faut-il produire un témoignage ? Que vaut l'argument d'autorité ? Est-il efficace d'intimider ?

◆ *Le fait de choisir un type d'argument* est indissociable du contexte, des mots choisis, de l'intonation mais aussi de celui qui parle en tant que personne : statut, notoriété, expérience, crédibilité, confiance... Il ne faut donc pas trop exagérer l'importance des arguments ni présumer de leur force intrinsèquement : dit par untel à tel moment (ici et maintenant) la portée de cet exemple aura plus de sens que dit par un autre dans une autre situation.

◆ *La nature même des arguments à développer* est une chose, leur *enchaînement* en est une autre. On a de tout temps beaucoup réfléchi sur la « dynamique » argumentative et la recherche d'une *progression* des arguments (depuis Aristote, Quintilien et surtout Cicéron). L'idée d'une *dynamique argumentative* qu'on doit à Philippe Breton est à retenir pour l'intérêt du procédé de construction qu'il nomme « double détente argumentative »¹⁸ : il permet d'aborder l'argument en situation. Argumenter, souvent décrit étroitement comme un art prédictif ou un art du vraisemblable, est avant tout un acte de *communication* ; en ce sens il doit prendre en compte l'autre ou l'auditoire. À ce stade il semble utile de fournir une sorte de *boîte à outils* des arguments qui permettent d'emblée d'aller chercher *l'assentiment* des interlocuteurs, ensuite on abordera la mécanique argumentative, c'est-à-dire comment élaborer une construction « gagnante », donc capable de renforcer l'adhésion du public.

2.1 La boîte à outils des arguments

On n'échappe pas à la nécessité d'une classification, même si elle est toujours plus ou moins contestable. Pour alimenter la force de persuasion, il est conseillé de s'appuyer d'abord sur une gamme d'arguments capable d'entrer en résonance avec l'auditoire.

17 Florence Assouline, Claude Askolovitch, Philippe Petit, « Les maîtres parleurs », dans *l'Événement du Jeudi*, 29 février 1996.

18. Philippe Breton, *op. cit.*

On décrira dans cette catégorie les variétés de trois grands registres argumentatifs : les arguments d'autorité, les arguments par les valeurs, les arguments de recadrage¹⁹ de la réalité.

► Les arguments d'autorité

Par arguments d'autorité on entend le fait de tenir compte de la présence de l'émetteur dans l'argumentation, pour ce qu'il représente (« *Magister dixit* : le maître a dit »).

Ici l'intelligence et la rigueur apportées à la force de persuasion vont dépendre de la *connaissance* et de la *vérité* :

- *connaissance*, au sens du niveau de compétence et d'expertise de l'orateur, ainsi que de son expérience pratique ;
- *vérité*, au sens de la justesse de son témoignage et des faits qu'il fait valoir au service de ce qu'il veut prouver et promouvoir.

Le persuadeur qui utilise les arguments d'autorité sollicite chez son auditoire des références plutôt conservatrices : c'est-à-dire ce qui est connu, admis, acquis, déjà recensé et classé, et de toute façon *accepté*.

L'argument d'autorité est omniprésent dans la force de persuasion, quand celle-ci procède par les *jugements de valeur*. Baltazar Gracian en a souligné la puissance et le péril :

« l'exemple des grands est si bon rhétoricien, qu'il persuade jusqu'aux choses les plus infâmes. »²⁰

L'argument d'autorité (*ad verecundiam*) peut au moins prendre trois formes courantes :

◆ *L'argumentation par l'expertise*

Elle est fondée sur la compétence reconnue de celui qui persuade pour justifier ce qu'il dit (au sens non pas de *démontrer* mais de *crédibiliser*, d'établir, de prouver). Souvent considéré à tort exclusivement comme un paralogisme ordinaire, l'argument d'autorité fondé sur l'expertise peut avoir une réelle validité (reconnue d'ailleurs par Aristote dans son *traité Rhétorique*).

« Il est exact que l'argument d'autorité n'est pas déductivement valide, mais il semble pourtant raisonnable, dans certaines circonstances, d'adhérer au jugement circonstancié d'un expert plutôt qu'à l'avis d'un profane. C'est pourquoi on dit souvent qu'une telle argumentation n'est un

19. « Recadrage » au sens de P. Watzlawick, repris par P. Breton.

20. Cité par C. Perelman, *op. cit.*

paralogisme que si l'on invoque une autorité fictive, ou une compétence discutabile ou mal fondée²¹ ».

Notons bien sûr que l'argument d'autorité peut être utilisé de façon directe (expertise de celui qui parle) et de façon indirecte (faire référence à une autorité que l'on cite).

Dans le discours commercial et surtout publicitaire, ce type de procédé est utilisé grossièrement et de façon abusive par les marques qui cherchent à cautionner les qualités d'un produit en faisant référence d'une personne ayant une certaine notoriété ou compétence. À titre d'exemple, on citera l'image de l'ex-entraîneur de football d'Auxerre, Guy Roux, plusieurs fois utilisée par des firmes (grande distribution, mutuelles, fabricant de gazon...) sous l'angle du sérieux, du bon sens et de l'économie.

Ce dernier exemple suppose que pour être valide, l'argument d'autorité consistant à faire parler la joueuse de tennis, celle-ci aurait toute autorité pour approuver la valeur du produit, ce qui de plus n'établit pas forcément la preuve de la qualité du produit. Beaucoup d'incertitudes donc, qui confirment que l'argument d'autorité exige pas mal de précautions avant emploi. Il faudrait s'assurer que le processus établi par C.L. Hamblin²² fonctionne bien : Tout ce que dit X est vrai. X dit que P. Donc P.

Les cinq conditions d'adéquation citées par Woods et Walton²³ seront en ce sens utiles pour examiner la force de persuasion de l'argument d'autorité :

- l'autorité doit être correctement interprétée (éviter les citations inexactes, les erreurs de documentation, les omissions, les ajouts et altérations...);
- l'autorité doit réellement avoir une compétence spécifique dans un domaine donné et pas seulement jouir d'une certaine aura, d'un grand prestige ou d'une forte popularité;
- le jugement de l'expert doit réellement relever de son domaine de compétence spécifique;
- l'autorité doit appuyer son jugement sur une preuve authentique, pertinente et objective;
- une technique de consensus est nécessaire pour arbitrer les désaccords entre experts également qualifiés.

21. J. Woods, D. Walton, *Critique de l'argumentation. Logique des sophismes ordinaires*, Paris, éd. Kimé, 1992.

22. C.L. Hamblin, *Fallacies*, Londres, Methuen, 1970.

23. D'après Woods et Walton, *op. cit.*

Ainsi reconsidéré le *bon* argument d'autorité obéirait au schéma suivant plus élaboré que celui de Hamblin : X est une autorité fiable dans le domaine K. P appartient au domaine K. X affirme que P. P est compatible avec l'information pertinente obtenue par d'autres moyens²⁴.

◆ *L'expérience en guise d'argument* *Shos*

Elle est un recours fréquent chez les gens de conviction, attachés au pragmatisme. Le persuadeur se met volontiers à contribution (« moi-même j'ai... ») et fait valoir ce qu'il a fait, ce qu'il a connu pour inférer une opinion (induction).

« Au début de ma carrière, j'ai décidé d'aller très tôt faire une expérience à l'étranger. Cela m'a permis de maîtriser l'anglais et l'espagnol. J'ai découvert une approche interculturelle des négociations commerciales. J'ai appris à m'adapter, à faire preuve de flexibilité. Croyez-moi, débiter sa carrière à l'étranger est irremplaçable pour se forger une personnalité solide. »

Bien sûr, d'aucuns diront « ça ne prouve rien, je connais des gens qui sont partis, qui n'ont pas pu s'adapter et qui sont revenus détruits! » L'argumentation par l'expérience fera *autorité* si l'expérience, de façon flagrante, s'impose à l'auditoire.

On retrouve cette trace d'arguments dans les dialogues parents-adolescents. Les adultes ont la propension à mettre en avant leur propre « vécu » pour établir des recommandations, ce qui a le don en général d'agacer les jeunes qui ne voient plus (ou pas) le monde sous le même angle. L'argument par l'expérience fait, de plus, un peu « ancien combattant ».

Certains cadres ou dirigeants d'entreprises en abusent également quand ils sont amenés à intervenir auprès d'étudiants. Si on admet le caractère concret de telles interventions, on doit reconnaître que cela n'élève pas le débat.

De plus une dimension narcissique vient parfois aggraver la situation : l'orateur semble prendre du plaisir à « se raconter » en oubliant l'auditoire. Cette « autopromotion » peut largement altérer la force de persuasion, handicapée dans ces conditions par un excès d'égoïsme.

◆ *Le pari des témoignages*

Témoigner c'est chercher à fonder la force de persuasion sur des preuves; c'est-à-dire : « j'ai été témoin, j'ai vu, j'ai constaté, j'ai observé... »

Ainsi on prend la réalité à témoin en pariant sur la confiance qui sera accordée à ce fameux témoin.

24. Selon Woods et Walton, *op. cit.*

on trouve la force de la preuve de la vérité

Plus que les discours et les discussions, le poids des témoignages continue à peser lourd dans la force de persuasion. « Aller sur place », « en être », « avoir participé », confèrent une autorité. On s'en aperçoit avec les grands événements (conflits, guerres, drames, émeutes, mais aussi compétitions, lieux symboliques, célébrations, etc.).

Quelques personnalités ont fait en sorte de se rendre en ex-Yougoslavie ou en Afghanistan, comme Bernard-Henry Lévy, par exemple. Ces témoignages « vécus » confèrent à ceux qui parlent une sorte d'autorisation à s'exprimer.

Effectuer un voyage d'étude en Californie, interroger des dirigeants d'entreprise de pointe, faire un séjour auprès de managers qui réussissent, ne peuvent qu'aider un consultant européen à asseoir son discours et justifier sa compétence (j'ai vu, j'ai entendu, j'ai constaté...), lors des séminaires avec des gens assez éloignés de telles pratiques (et qui n'y sont pas allés eux-mêmes).

Il faut savoir que le témoignage peut déclencher une polémique. En effet il radicalise le débat en ce sens qu'il est admis ou rejeté : « Ce n'est pas vrai, ce que vous dites est faux, les cadres de la Silicon Valley ne travaillent pas plus que les ingénieurs français... » On doit admettre qu'il y a du chemin à parcourir du témoignage à l'opinion (résultat d'une inférence rapide toujours généralisante).

L'ambiguïté du témoignage est aussi à souligner. N'entend-on pas souvent : « Qu'est-ce que vous voulez nous prouver en parlant de ça ? »

Au total, le recours à l'argument d'autorité n'est pas sans équivoque. Puissant, il se veut déterminant non sans être contraignant ni sans présenter une certaine ambiguïté. C'est le cas dans les deux exemples suivants :

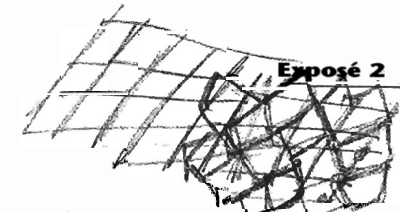
« Si des génies comme Pascal, Kant et Pasteur étaient croyants, il serait malvenu à des esprits moyens de douter de l'existence divine ». Un tel argument comporte un sous-entendu (Pascal, Kant et Pasteur font sûrement autorité), mais cela ne prouve pas que des esprits admis comme supérieurs connaissent toujours et en tout la vérité.

Ce dialogue entre un boucher ironique et sa cliente mérite aussi l'attention :

La cliente : « Le journal a annoncé que le prix du bœuf allait fortement baisser suite à l'affaire de la vache folle, c'est pas le cas chez vous ! »

Le boucher : « Peut-être, mais moi je ne lis pas les journaux ! »

Voilà une boutade bien de l'époque : la presse et les médias seraient devenus la référence ultime, mais contestable et ignorée volontairement par ceux qui ne lèvent pas le nez du guidon. Le journal « fermentation et l'opinion exigerait que la réalité se plie à ce que dit la presse qu'elle affiche (l'effet d'annonce : « les prix vont baisser »). Ici, les prix affichés s'opposent à l'autorité citée en référence (en l'occurrence, la presse qui a annoncé que...).



► L'argumentation par les valeurs

L'adhésion aux valeurs est bien le cœur de l'argumentation. Quand on cherche à persuader on ne peut pas afficher plus ou moins explicitement des options idéologiques et socioculturelles et ceci d'entrée, dès les prémisses quand on raisonne, ou dans la sélection des arguments quand on veut convaincre.

À la suite de C. Perelman, on peut observer que chaque époque a mis en avant des orientations sensibles en matière de tendances argumentatives :

– la pensée antique a cultivé le goût des arguments quasi logiques, dérivés des mathématiques (induire, déduire, raisonner par transitivité, réciprocité, par l'absurde...);

– la pensée moderne serait marquée par deux courants : l'un plutôt concret, attaché à des valeurs traditionnelles qui se maintiennent en se reproduisant, marquées par leur simplicité, leur cohérence (conservatisme), l'autre plutôt abstrait, attaché à de grands idéaux pas toujours compatibles, qui s'opposent, se contredisent et doivent toujours être dépassés pour résoudre les contradictions (progressisme). On retrouve en littérature la même opposition entre classicisme et romantisme.

Avec l'argumentation par les valeurs, le persuadeur joue *cartes sur table*.

« On est contre le port obligatoire de la ceinture de sécurité en voiture au nom de la liberté individuelle; on est contre l'avortement libre parce que les textes sacrés s'y opposent; on est contre la peine de mort parce que personne ne peut s'arroger le droit de vie ou de mort; on est contre l'impôt sur la fortune au nom du libéralisme; on interdit les manifestations de rue au nom de l'ordre public; mais on réfute au nom de la liberté d'expression et celle de manifester... »

Avec les arguments de valeurs on entre dans un univers de « théorèmes », une sorte d'appareil argumentatif complexe construit de normes, de références, de lieux, de pétitions de principe, de maximes, de proverbes. Le persuadeur, en mal de rigueur et d'intelligence, aura intérêt à prendre conscience de la variété des référents de sa pensée :

Les valeurs

On en distinguera trois catégories :

♦ *Les valeurs universelles* (le beau, le vrai, l'absolu, le pur, le bon...). La persuasion en use régulièrement : la « pureté » des lignes d'une voiture, la « vérité », « l'absolue nécessité » de réduire les déficits publics, etc.

♦ *Les valeurs abstraites d'engagement* (la justice, la liberté, la souveraineté, l'indépendance...)

Dans certains cas les valeurs cherchent à se rejoindre : une « mesure juste » (valeur abstraite) est-elle une « bonne mesure » ? (valeur universelle).

Sur le thème « le redoublement est-il profitable aux élèves ? » un professeur de maths à Rouen défendait ainsi l'argument pour le redoublement : « Le redoublement, c'est vrai, n'est pas toujours profitable [...] Redoubler doit être considéré comme une deuxième chance donnée à l'élève, pas comme une sanction [...] Plutôt que de faire passer dans la classe supérieure un élève trop juste, mieux vaut parfois lui redonner une confiance en le faisant redoubler [...] Et puis, perdre un an, ce n'est pas si grave ». Dans le même temps un chercheur défend la position contre en qualifiant le redoublement de « mesure injuste, inefficace et coûteuse [...] la nation dépense 30 milliards de francs²⁵ du fait des redoublements²⁶. »

Dans cet exemple, valeurs abstraites et valeurs universelles sont convoquées : justice (deuxième chance), confiance, sagesse (« perdre un an ce n'est pas si grave »). La vie politique donne largement audience aux valeurs, notamment aux valeurs concrètes, c'est-à-dire aux valeurs de l'action.

♦ *Les valeurs de l'action* constituent le fond de commerce habituel des leaders politiques, bien dans la tradition de l'agora athénienne ou du sénat romain. Au palmarès des valeurs scandées : la solidarité, la fidélité, la loyauté, la responsabilité, l'engagement, la détermination, le courage, la cohésion. Dans l'entreprise on privilégie plutôt le dynamisme, l'obéissance, l'efficacité, l'initiative, l'appartenance.

Parlant du « cafard français », Serge July remarque que « des nations peuvent vivre collectivement la politique sur un mode mineur, c'est le cas de la Grande-Bretagne ou dans un autre registre des États-Unis d'Amérique mais ce n'est pas celui de la France pour qui elle représente une aventure de nature spirituelle [...] Les Français aiment penser le monde au nom de la terre entière²⁷. »

En ce sens, la politique était un ciment national. La fin difficile du deuxième septennat de F. Mitterrand, puis les années délicates du deuxième mandat de J. Chirac, avec l'échec de la dissolution de l'Assemblée et celui du référendum pour la constitution européenne en mai 2005, ont altéré l'autorité de l'État et l'image de la diplomatie française. Ces difficultés font que les Français ne se retrouvent plus très bien dans les discours de valeurs à cause d'un discrédit rampant du politique. Il reste à découvrir la *rigueur*, une valeur malmenée, et pourtant au cœur même des atouts de la force de persuasion quand il s'agit de convaincre (on ne peut pas être persuasif

25. 5 milliards d'euros.

26. *Libération*, Forum de l'éducation, 12 mai 1997.

27. Serge July, *Libération*, 2 janvier 1997.

quand on dit n'importe quoi, quand on fait n'importe quoi, quand on ne s'engage pas suite à ce que l'on dit...).

► Le recours à des présupposés communs

On ne convainc jamais quelqu'un qu'à partir de sa logique à lui. Ce point de vue, inspiré d'une maxime de La Rochefoucauld, donne la mesure de l'importance des *présupposés communs* dans l'argumentation.

En guise de présupposés communs, on compte les *opinions communément admises* et surtout la variété des *lieux* que bon nombre de spécialistes après Aristote se sont évertués à reclasser.

♦ *Au rang des présupposés communs*, on peut citer les clichés, les idées reçues, les « petites phrases » souvent métaphoriques des hommes politiques (qui servent souvent à fournir les titres dans la presse). Certains anciens leaders comme Jacques Delors ou Raymond Barre ont pu faire un usage important de ces moyens de capter l'assentiment du plus grand nombre, au nom du raisonnable et du réalisme : « Mieux vaut moins mais mieux, on ne peut pas tout avoir à la fois, mieux vaut tard que jamais, il faut ce qu'il faut, on n'a rien sans rien... » La gamme des maximes, proverbes ou dictons, considérés par Schopenhauer comme des « lieux pratiques » est d'un usage courant quand il s'agit de capter facilement l'adhésion d'un auditoire, en vue d'enchaîner d'autres arguments plus « conquérants ».

- ♦ *Au plan des lieux*, on peut compter sur les références fréquentes à :
 - ce qui est majoritaire, durable, habituel, régulier, exceptionnel, rare (lieux spécifiques de quantité) ;
 - ce qui est unique, original, spécifique, spécial (lieux spécifiques de qualité).

♦ *Dans le domaine des normes*, l'argumentation cherche ses racines dans le nécessaire, l'indispensable, l'utile... Le persuadeur affirme ce qui lui paraît « normal » pour lisser son discours et l'imposer dans l'ordre du *raisonnable*, et de l'*acceptable*.

Il semble urgent d'alerter le public sur les limites d'une argumentation fourvoyée à l'excès dans le registre des lieux communs, des normes, du soi-disant bon sens. Beaucoup de lieux communs qui voudraient se faire passer pour des *évidences* ne résistent pas à l'analyse. La force de persuasion en ce sens devrait tourner le dos aux dérives de ce qu'il convient de nommer la « pensée unique ».

L'hebdomadaire *Marianne* représente à ce titre un bon exemple d'organe de presse qui traque tous les conformismes et prend l'actualité à

rebrousse-poil. Il donne largement la parole à des lecteurs qui ne manquent pas de pourfendre les idées reçues, au point de contribuer à donner au journal une autre forme de conformisme : le « penser en travers ».

On conseillera aux persuadeurs de prendre la distance nécessaire par rapport à la diffusion des idées reçues : leur tordre le cou vaut l'effort. Le recours aux faits, à l'explication, à la preuve, la volonté de confronter, recouper des faits et des témoignages, la recherche des sources, méritent un regain d'intérêt. La force de persuasion a besoin de *fraîcheur* : le persuadeur moderne ferait bien d'interroger la réalité, de poser des questions, de rassembler des éléments contradictoires et de dégager de façon transparente son point de vue, en affichant la « couleur » : clarté et netteté des valeurs, validation des faits rapportés, bonne visibilité de la forme de raisonnement choisie (déduction, raisonnement par les causes, etc.).

2.2 Argumenter autrement

Sortir des sentiers battus ne peut pas être une fin en soi (cela deviendrait une norme). Cependant la volonté de *recadrer* la réalité apporte un supplément d'intelligence : il s'agit de *tenir compte* de l'univers de références habituel (valeurs, croyances, lieux communs, normes...) mais de ne pas en dépendre pour autant. Il y a bien une différence entre tenir compte des autres et dépendre des autres. Pour argumenter autrement il s'agit de porter un autre regard, d'avoir un œil neuf sur les choses. Bien sûr la nouveauté n'est souvent que relative mais le risque pris à vouloir *changer la perspective* peut faire mouche en suscitant la curiosité et l'intelligence tout simplement.

Plusieurs procédés argumentatifs concourent, sous certaines conditions, à enrichir les échanges et à envisager *autrement* le « transport » d'une opinion vers un auditoire.

► Surprendre par une définition renouvelée

Dans la force de persuasion la *définition argumentative* se distingue des définitions descriptives ou normatives (façon dictionnaire)

« Définir pour l'homme d'aujourd'hui est un élément fort de recadrage du réel, qui implique une certaine création, du moins un choix entre des possibles fondamentaux²⁸. »

Définir c'est s'engager, prendre une option, marquer de son empreinte ce que l'on veut invoquer.

28. P. Breton, *op. cit.*

C'est ce que fait Pierre Vidal-Naquet en définissant ainsi la torture : « La torture d'État, ce n'est en effet pas autre chose que la forme la plus directe, la plus immédiate de la domination de l'homme sur l'homme²⁹. »

On trouve un recours tonique aux définitions argumentatives dans le courrier des lecteurs de la presse hebdomadaire ou mensuelle. Ainsi, en réponse à un article sur la réforme de la France, C. Salamon proclamait : « Le rôle de l'État, c'est de faciliter, pas de brider ». Plus loin, réfutant les propos d'Alain Finkielkraut, un lecteur se faisait virulent, utilisant la définition comme une arme de persuasion : « Que la classe politique ne tienne pas ses promesses n'est pas nouveau, mais qu'elle manque de charisme sûrement ! La politique, c'est l'art de convaincre, ce n'est pas une affaire de dignité. Monsieur Finkielkraut, plutôt que de faire de la politique, préoccupez-vous de vos amoureux de la sagesse... »

Souvent offensive la définition argumentative (ou oratoire) est bien sûr imparfaite. S'il reconnaît que toute définition est un argument puisqu'elle impose tel sens, en général au détriment des autres, (Olivier Reboul³⁰), avertit les adeptes des formules-chocs qu'elle est souvent abusive (trop condensée et réductrice, elle se voudrait parfois complète et exclusive).

► Convaincre en racontant

Il y a des gens qui font preuve d'un réel talent de conteur. En décrivant une situation on peut intéresser, donner envie, faire agir. Ce talent passe par un art du détail, une réelle aptitude à sélectionner, à isoler des faits parlants.

Un chef d'entreprise, interrogé sur une station régionale de télévision, établira mieux auprès des téléspectateurs la nature de sa politique en décrivant sa future présence dans un salon de Francfort de 50 m² qui présentera sa nouvelle machine à broyer et une équipe de sept commerciaux disposant d'écrans interactifs capables de présenter les fonctions du matériel, qu'en proclamant avec emphase la vocation européenne de sa société.

Dans le sens commun, les auditeurs font volontiers référence à une qualité pour une intervention en réunion : *être concret*. Derrière ce terme il faut entendre la capacité à narrer, faire vivre les événements.

Ainsi une personne « débloquera » la résistance d'une autre à aller en formation en racontant comment ça se passe : « On arrive, on nous met à l'aise, les animateurs proposent des études de cas, on travaille ensemble, on s'essaie à la vidéo, il y a beaucoup d'échanges, on reçoit des conseils précis, on s'occupe bien de nous, chacun peut s'exprimer autour des tables rondes, on déjeune ensemble chaque midi ».

29. Pierre Vidal-Naquet, *La torture dans la république*, Paris, Maspéro, 1975.

30. O. Reboul, *op. cit.*

Raconter c'est dire comment on voit les choses, c'est souvent se mettre à la place ou à la portée de l'auditoire. C'est créer un effet de présence. Les faits peuvent toucher et pas seulement illustrer. Le persuadeur sort alors du registre rationnel pour venir sur un terrain plus émotionnel.

Décrire les dernières heures d'un condamné à mort, raconter en détails la scène d'une exécution à la chaise électrique auront le don d'émouvoir. La narration peut donner la chair de poule ou enflammer. Couramment elle est destinée à appâter : c'est en décrivant les attractions de Disney que l'on donnera envie de se rendre au célèbre parc.

Insister



La force de persuasion s'accommode très bien de l'utilisation de deux figures de rhétorique :

- *l'amplification* qui consiste à répéter des mots ou à accentuer certains aspects du discours pour donner un relief nécessaire et si possible inattendu ;
- *l'expolition* qui revient à présenter une même idée sous plusieurs angles.

Pour persuader il peut être utile de donner du relief, de la netteté à certains aspects du discours. Trop de gens font preuve de timidité quand il s'agit d'argumenter. Les propos manquent de vigueur, et la vigueur ne peut être obtenue que dans la mesure où l'on sait créer un rythme (avec des hauts et des bas).

« Toutes les conditions sont désormais réunies dans notre entreprise pour relancer nos affaires et prendre notre place de leader sur le marché : nous avons simplifié notre gamme de produits, les usines ont mis en place un plan qualité, nos budgets publicitaires vont être révisés à la hausse, la formation des commerciaux aux nouveaux produits sera poursuivie ».

Ce dirigeant d'entreprise procède par *accumulation*. L'effet d'amplification est assuré et donne un ton pédagogique au procédé.

« Ne pas se former, c'est refuser de se remettre en cause, éviter toute possibilité de s'adapter, c'est opter pour la routine et vivre sur ses acquis, c'est croire que le monde est immobile, c'est manquer d'humilité, c'est passer à côté de la chance de se renouveler, de mieux se connaître en acceptant d'affronter l'épreuve ».

On observera que ce discours en faveur de la formation reprend en fait des positions identiques qui vont toutes dans le sens d'établir la nécessité de se former, dans la mesure où tout ce qui vient d'être dit peut fortement inquiéter ou faire l'objet d'un fort rejet.

Faire dans l'inédit

Pour argumenter autrement, on pourra créer des connexions et des associations entre des univers différents. C'est faire usage du principe de l'analogie et aussi de la métaphore. Raisonner par analogie, c'est construire une vision de la réalité qui permet de prouver une vérité grâce à une ressemblance de rapports (le *thème* est ce qu'on veut prouver, le *phore* est ce qui sert à prouver). La métaphore est une analogie condensée (« La vieillesse est le soir de la vie », Aristote).

Parfois l'analogie prend un ton satirique. C'est le cas dans l'exemple suivant : « La hiérarchie, c'est comme les étagères ; plus c'est haut, moins cela sert ».

Dans d'autres cas, elle durcit le ton et accuse, non sans échapper à être perçue parfois comme une cruelle maladresse.

Au cours de l'été 1996, Alain Juppé, alors Premier ministre, annonçait au nom de la rigueur budgétaire, des suppressions de postes dans la Fonction publique (on parlait de vingt mille suppressions). Finalement, il annoncera en juillet huit à neuf mille postes en moins, accusant la Fonction publique de sécréter de la « mauvaise graisse ». Par cette brutale métaphore médicale (différence entre bonne et mauvaise graisse, réelle utilité de la graisse pour la santé ?) il déclenchera un tollé syndical et perdra encore des points dans les sondages.

À peine dix ans plus tard, alors que le même Alain Juppé était selon *Libération*³¹ pour la première fois tenu à l'écart de la formation du Gouvernement de Villepin, en juin 2005, c'est le nouveau ministre de l'Intérieur, Nicolas Sarkozy, qui « dérapait » avec une analogie douteuse. S'adressant à la famille du jeune garçon tué d'une balle à La Courneuve, il déclarait qu'il fallait « nettoyer au karcher » la Cité des 4000. Le « karcher »³² rejoignait la mauvaise « graisse » au placard de l'inédit graveleux des politiques. Et que dire des propos rapportés par le *Nouvel Observateur*³³, dans la même veine de l'inédit méchant : le Premier ministre affublerait son ministre de l'Intérieur, Nicolas Sarkozy, en privé, de qualificatifs tels « nain » et « nabot » ? Cela vole parfois bas dans l'inédit chez les politiques...

Faire dans l'inédit, permet de choquer tout en expliquant de façon parfois crue les choses.

Ainsi, lassé d'entendre les politiques dirent qu'ils vont essayer ou s'efforcer de résoudre les problèmes, on prendra à témoin des métiers pour lesquels « essayer » n'est pas possible. Imaginons-nous un chirurgien nous dire qu'il va « essayer » de nous opérer ? Non, il opère !

31. *Libération*, 17 juin 2005.

32. *Le Monde*, 23 juin 2005.

33. *Le Nouvel Observateur*, 15 juin 2005.

Faire dans l'inédit c'est solliciter l'imaginaire en éclairant de façon originale une question dont on admettait assez mal la réponse.

Face à un client qui refusait de payer pour les assurances associées à un emprunt, le vendeur rétorqua : « Imaginez que vous achetiez une croisière sur un bateau et que l'on vous accorde une remise mais en échange qu'on retire les gilets et les canots de sauvetage. Seriez-vous toujours d'accord? »

Faire dans l'inédit, argumenter par analogie a une fonction créatrice. C'est toucher l'intelligence et pousser à faire réfléchir, surtout quand il s'agit de réfuter ou de répliquer. On citera à cet égard l'amusante et belle anecdote suivante³⁴ :

Dans un restaurant de second ordre, le patron vient demander à un client s'il est satisfait du repas. Notre cuisinier précise-t-il, était autrefois au service du roi de Suède. Quant à notre sommelier, il fut longtemps le dégustateur exclusif du roi Farouk. Le client reste placide. « Quel joli chien vous avez là! » poursuit le patron déçu par le manque d'intérêt du client pour la conversation, « c'est un basset, n'est-ce pas? » – « Non, c'est un ancien Saint-Bernard. »

Voilà une manière originale et *pertinente* utilisée par le client pour signifier au patron du restaurant que le repas laissait à désirer et que les états de service du personnel ne pouvaient, en tout état de cause, contribuer à modifier son opinion.

► Dissocier

Argumenter par dissociation permet de faire éclater l'unité trop dogmatique d'une pensée, de lutter contre les certitudes et de bouger les personnalités psycho-rigides (et un peu butées) en leur montrant les facettes différentes d'une seule et même chose.

L'une des dissociations les plus courantes revient à montrer la réalité puis l'apparence des choses, ou ce qui est dit et ce qui est caché. On connaît le succès de la fameuse formule si souvent reprise et chère à Woody Allen : « Tout ce que vous avez voulu savoir sur le sexe, sans jamais oser le demander ». Argumenter par dissociation c'est s'engager à *révéler* à montrer quelque chose qu'on ne soupçonnait pas et qui peut changer l'appréciation d'une opinion.

34. A. Nysenholc et T. Gergely, *op. cit.*

Au sens journalistique, c'est varier les *angles*. On pourra parler des vacances autant en évoquant ceux qui partent, ceux qui ne partent pas, que les plaisirs mais aussi les malheurs spécifiques liés aux vacances (accidents, etc.).

Le critère du court et du long terme est utilisé à bon escient quand il s'agit d'élever le débat : une chose n'a pas le même sens selon qu'on l'analyse dans l'immédiat ou dans la durée. Il est parfois bon de rappeler le *distinguo* à établir entre la fin et les moyens, l'utile et le superflu.

Argumenter par dissociation c'est pratiquer une certaine rupture dans le « ronron » des opinions.

En conclusion de ce chapitre, on soulignera le *regain de lucidité* que requiert l'acte de convaincre, si on veut créer des conditions favorables pour créer l'adhésion ou rapprocher des points de vue :

- prise de conscience des valeurs sur lesquelles sont fondés nos raisonnements ;
- sens critique et exigence pour mieux apprécier la qualité logique de nos constructions mentales ;
- prise en compte des ressources de l'intelligence des situations pour enrichir notre argumentation (éclairer autrement nos opinions) ;
- retour constant à la réalité pour confronter la valeur de ce qui est dit et ce qui est vraiment.

À titre d'illustration, on terminera en s'offrant un plaisir à partager plus souvent : celui qui consiste à faire mentir les clichés ou secouer les idées reçues en regardant du côté des faits. On aurait, en effet, tort de se tenir trop à l'écart des renseignements fruits des enquêtes. *Les Données sociales*, document publié par l'INSEE tous les trois ans peut, en ce sens, contribuer, dans la mesure de la justesse des relevés, à décaper quelques opinions trop rapides.

Exemples :

- Avec l'allongement de la vie, le nombre de personnes vivant seules va augmenter aussi.
- Non, il y aura de plus en plus de personnes vivant seules mais le nombre de couples va augmenter.
- Il y a de plus en plus de Français âgés de plus de 18 ans qui ne maîtrisent pas la lecture.
- Non, seulement 1 %.
- Les employés sont majoritairement fils d'un employé.
- Non, seulement un sur huit sont fils d'employé.
- Les Français n'ont aucune pratique artistique.
- Non, plus d'un Français sur cinq (22 %) a pratiqué une activité artistique au cours des douze derniers mois.

3. Structurer ce que l'on va dire

Si l'impression de discuter souvent à bâtons rompus l'emporte, la demande est pourtant forte parmi les participants aux formations à la communication en matière de *structuration* de la pensée et du discours comme de la maîtrise des échanges.

Nous sommes restés marqués par la notion de *plan* à l'écrit (rédaction, dissertation) tout en mesurant qu'il y a un écart assez considérable entre les règles de l'exercice scolaire et la façon de « gérer » la parole en situation, que ce soit lors d'un face-à-face, pour intervenir en réunion, à une tribune, à la barre d'un tribunal, lors d'une interview ou tout simplement à table... en famille.

La force de persuasion ne peut pas faire l'économie de l'organisation du discours, ni de la maîtrise des échanges. La préoccupation est ancienne. On s'en tiendra dans ce chapitre à rappeler les voies classiques et quelques conseils pour mettre de l'ordre dans la parole quotidienne.

3.1 Faire confiance à l'ordre nestorien

On s'est de tout temps beaucoup interrogé sur la répartition des arguments selon leur force (présumée, même si l'appréciation reste relativement floue).

Un candidat aux élections qui monte en tribune, un vendeur lors de la soutenance d'un appel d'offres ou un candidat à l'emploi venu argumenter sa proposition de collaboration partagent cette même préoccupation : faut-il commencer par les arguments les plus faibles, faut-il commencer par les plus forts, comment les répartir ?

On s'en tient aujourd'hui à conseiller l'ordre nestorien. D'après *l'Iliade* d'Homère, on sait que l'empereur Nestor plaçait au milieu ses troupes les moins sûres. En conséquence, il paraît efficace et prudent de préconiser le montage suivant :

- énoncer un ou deux arguments forts d'entrée,
- exposer quelques arguments de moindre portée et peut-être plus vulnérables,
- terminer par un ou deux arguments forts.

Cette préconisation vaut bien entendu pour les séries d'arguments plus ou moins indépendants. On notera cependant qu'une progression et un voisinage assez cohérents, de bon sens, des différents arguments constitueront une sorte d'argument indirect supplémentaire. Le fait de classer les arguments, de bien les distinguer, de les *rassembler* selon un critère « lisible » aidera encore à la qualité de la prestation.

En justice on parle volontiers d'un *faisceau de preuves*, ce qui confirme le besoin de liens entre les arguments selon le principe de convergence (« Tout se tient, c'est convaincant ! »).

Ainsi la sécurité sociale, qui n'était pas « un fromage », selon l'ancien responsable de Force ouvrière, Marc Blondel, fait néanmoins l'objet d'une légion de reproches en forme d'arguments qui s'enchaînent pour dénoncer les « trous » dans la gestion de l'institution ; ces arguments sont repris par les fonctionnaires de Bercy :

- des carrières trop météoriques ont éveillé l'attention et nécessité la mise au point d'un système de promotion interne crédible ;
- des recrutements de personnel n'ayant pas le profil à pourvoir ont été mis à jour ;
- la sous-traitance extérieure est utilisée, notamment en informatique, pour des travaux que des ressources et des moyens internes pourraient, au moins en partie, assurer.

La densité du faisceau d'arguments renforce incontestablement l'effet produit de cohérence et d'unité. En ce sens, on reproche souvent à des argumentateurs de mettre bout à bout des arguments et d'abuser de la seule coordination par « et... et... et... » Le couplet argumentatif du vendeur répond trop souvent au simple souci d'accumuler plutôt que de lier dans un mouvement plus efficace de convergence (sentiment de ressentir un *baratin*) :

« On imagine ce nouvel emballage plus pratique et on a collé une languette qui facilite l'ouverture et le prix apparaît mieux en façade, ainsi que la marque avec la promesse de gagner un concours qui fera l'objet d'une pub télé et d'une reprise en presse quotidienne... »

3.2 Pratiquer la double détente argumentative

Même si la préconisation peut paraître par trop simplificatrice, on recommandera vivement l'entraînement à la pratique de la *double détente argumentative*. Cette structure en forme de diptyque, bien mise en évidence par Philippe Breton, pose de façon claire la problématique de la force de persuasion :

- créer les conditions d'un accord préalable par des arguments choisis parce que susceptibles de préparer le terrain (voir la gamme des arguments d'autorité, par les valeurs, les faits, etc.) ;
- aller plus loin, par le raisonnement (déduction, raisonnement causal notamment) pour créer un mouvement de pensée vers ce que l'on veut prouver, démontrer, faire accepter. L'attention doit alors porter sur la justesse du raisonnement afin d'éviter les sophismes grossiers. Vérité et efficacité sont loin d'être incompatibles même si nous maintenons que l'argumentation reste un art du vraisemblable.

Les deux à revoir de Chopin

Ce double mouvement fait en ce sens se rejoindre les deux clés de la voie rationnelle de la persuasion :

- sur quelles *valeurs* on fonde le discours,
- par quel *processus* on chemine pour aller vers la thèse que l'on veut prouver.

Ces deux clés sont bien de deux ordres :

- la première dit ce que nous empruntons au réel et à l'univers des idées (croyances, valeurs, normes, idéologies),
- la seconde révèle comment nous raisonnons, c'est-à-dire comment nous élaborons nos conclusions (logique, clarté, cohérence).

Bien utiliser sa force de persuasion nécessite une bonne habitude à exercer son *sens critique* sur les fondements de nos raisonnements produits :

- vigilance au regard de la validité des déductions,
- prudence au regard des raisonnements de cause à effet.

On y parvient par : un travail préalable d'entraînement et de préparation ; une mise à l'épreuve de nos prestations (ne pas craindre de répéter en situation avec une opposition) ; une confrontation avec soi-même (travail au magnétophone et à la vidéo) afin de se mettre à contribution par un jeu de questionnement appliqué à ses propres productions :

- Quels sont les points faibles ?
- Qu'est-ce que l'on peut répliquer ?
- Pourrait-on démontrer, raisonner autrement ?
- Comment renforcer chaque volet du diptyque ?

3.3 La disposition des anciens : un modèle inusable

Réhabilitant la rhétorique, Olivier Reboul estime qu'« elle se présente comme un code au service d'une créativité³⁵ » et en particulier quand il s'agit d'aborder la *disposition* (taxis) c'est-à-dire l'art du plan.

Si on veut étoffer la dynamique argumentative et dépasser le réflexe fondamental et minimal des deux temps (voir la notion de double détente argumentative ci-dessus), on peut trouver des conseils variés, allant d'un plan classique préconisé par O. Reboul en quatre parties (exorde, narration, confirmation, péroraison), au plan complet en sept parties, particulièrement recommandé pour le discours judiciaire et remis au goût du jour par François Martineau, avocat de la cour d'appel de Paris³⁶.

35. O. Reboul, *op. cit.*

36. François Martineau, *Le discours polémique, Essai sur l'ordre du discours judiciaire*, quai Voltaire, Paris, Edima, 1994.

En aménageant les formules on peut concevoir qu'une telle démarche sera aussi utile et efficace pour des usages courants dans la vie professionnelle (réunions, groupes de travail, exposés en public, présentations commerciales, lancement de projet...). Il est bon de noter cependant que la fonction de certaines parties du discours dépasse le domaine de cet exposé (l'exorde, par exemple, a pour but de créer le contact, de rendre l'auditoire docile, attentif et si possible bienveillant).

Le plan ci-dessus en sept parties offre une ressource intéressante pour construire un exposé vivant selon une progression garantie.

◆ *L'amorce*

Au sens classique c'est l'exorde. L'amorce consiste en un exposé clair et bref de la thèse que l'on va tenter de prouver. C'est une partie qui s'apparente au prélude en matière musicale. Dans le domaine judiciaire, Aristote précise que l'exorde devait mettre dans la main du juge un fil conducteur, elle doit montrer la « fin » du discours. Les Latins soulignent que l'amorce a pour but fondamental de rendre l'auditoire (le juge) bienveillant, attentif et intéressé.

◆ *L'exposé des faits*

Pour la rhétorique c'est la narration (*diégésis*). L'exposé des faits doit être clair, bref et crédible. Le récit a intérêt à être plutôt chronologique, même s'il admet parfois des retours. La manière de présenter

les faits est déjà en soi un argument. François Martineau rappelle la précaution de n'exposer que des faits et non pas leurs conséquences.

◆ *L'annonce des propositions*

C'est la division, dans l'argumentation classique. Elle consiste à énumérer les points que l'on va développer, donc à avertir de ce dont on va parler avec brièveté, justesse et exactitude.

◆ *Le développement*

Connu dans le discours judiciaire sous le nom de confirmation, le développement constitue le cœur de l'argumentation et de la dynamique argumentative. Il s'agira ou bien d'un faisceau d'arguments organisé sur le principe nestorien, ou bien d'un raisonnement déductif, inductif ou causal.

◆ *La réfutation*

Elle consiste à répondre à l'avance à d'éventuelles objections. Elle permet de consolider une position, une thèse, en montrant qu'on a envisagé les limites, les points sensibles.

◆ *La digression*

Roland Barthes voyait dans la digression un morceau mobile, un moment de « détente », « détachable » qu'on peut loger à n'importe quel

moment du discours mais particulièrement entre la confirmation, la réfutation et la persuasion. Elle a pour but de distraire l'auditoire ou de l'indigner.

◆ *La conclusion*

La péroraison (*épilogos*) est le moment par excellence où la dimension affective se joint à l'argumentation. C'est le « supplément d'âme » qui accompagne la récapitulation de l'essentiel. Elle consiste à résumer, mais dans la tradition antique, elle visait surtout à soulever les cœurs et à donner envie d'applaudir. « Finir fort » est une préoccupation qui reste vraie quand on en parle en public.

Pour conclure

On confirmera combien l'époque nous invite à retrouver plus de rigueur et plus d'aisance, pour faire confiance à une argumentation lucide et bien étayée. Cela ne va pas sans entraînement et sans vigilance si on veut sortir des sentiers incertains de la discussion à bâtons rompus.

Chercher à comprendre, mettre le raisonnement à contribution, vérifier les pré-supposés du discours, apprendre à évaluer la validité des liens logiques devraient bénéficier d'un regain intérêt si l'exigence de la qualité gagnait aussi sur le terrain de la communication comme c'est le cas dans les domaines de la production industrielle et des services.

Les ressorts de l'influence

Si on tourne le dos aux voies de l'argumentation, comment peut-on espérer agir sur autrui, c'est-à-dire amener quelqu'un à penser, décider ou se conduire autrement qu'il l'aurait fait spontanément ? Si on refuse la confrontation des idées (argumenter, réfuter, discuter), il reste à exercer une *influence*. Celle-ci peut prendre des formes multiples :

- la séduction,
- les processus de conditionnement social et de changement d'attitude,
- la manipulation.

Aborder ces domaines relève plus d'un voyage un peu suspect dans les profondeurs obscures de l'esprit humain, quand l'argumentation nous proposait plutôt une analyse au grand jour du sens de nos *valeurs* et sollicitait notre aisance à pratiquer une authentique *gymnastique* de l'esprit. En ce sens, la rhétorique a pu nous apparaître comme un magasin bien rempli de ressources à consommer avec rigueur et intelligence au nom de la *raison*.

L'influence est au premier abord d'un commerce plus douteux. Elle va nous amener sur un terrain nouveau : celui du persuadé qui va participer pleinement au processus d'influence. Mieux même : il va en être un *acteur* à part entière, au même titre que le persuadeur.

Ceci ne nous surprendra pas, dans la mesure où la pratique rhétorique nous avait déjà averti de la nécessité d'*adapter* notre discours à la nature des auditoires (ce qu'ils sont, leurs attentes, leurs dispositions, leur désirs...). Mais il ne s'agissait que d'adaptation (voir la fonction de l'exorde dans la construction du discours, le recours à la double détente argumentative pour ancrer ce que l'on va dire, dans le registre de l'auditoire, avant d'aller plus loin dans le raisonnement).

Concernant les processus d'influence nous allons constater qu'il en va tout autrement : la démarche est pensée en fonction des *vulnérabilités*, de la sensibilité, des désirs ou des inquiétudes de tout un chacun.

Chaque forme d'influence a donné lieu depuis quelques décennies à quantité de travaux peu unifiés à ce jour et rassemblés sous la rubrique assez floue de la « psychologie sociale » :

◆ *La séduction* a fait l'objet de nombreuses études sous l'angle du repérage des phénomènes d'*attraction* interpersonnelle; elle nous entraîne sur les chemins d'une *logique affective* dont les secrets sont difficiles à éclaircir; on peut l'aborder sous l'aspect du mal (conception théologique) ou du libertinage. Elle a donné lieu à des travaux singuliers comme ceux de Jean Baudrillard, qui a consacré plusieurs ouvrages à notre société « simulatrice ».

◆ *L'intimidation et les processus de conditionnement social et de changement d'attitude* constituent des volets majeurs de la recherche en psychologie sociale, connus sous le nom de *l'influence sociale*. On y étudie les ressorts du conformisme, les mécanismes de la soumission à l'autorité, les effets du pouvoir et de ses attributs mais aussi les moyens de résistance à l'influence.

◆ *La manipulation* est devenue un objet d'étude qui s'alimente de nombreux travaux traitant des théories du *changement des attitudes*. Les contributions américaines sont importantes et on ne peut pas toutes les citer (Fishbein, Zimbardo, Brehm, Allport, Cialdini, Shaffer, Eagly, Chaiken, Mc Guire, Olson, Zanna, Yates, Newcomb, Rosenberg...). Elles sont relayées en France notamment par R. Barthes, P. Bourdieu mais aussi par J.-L. Beauvois et R.-V. Joule, auteurs d'un *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*¹, qui a le mérite de mettre à la portée de chacun un éclairage accessible des procédés les plus courants de manipulation.

L'approche des processus d'influence nous introduit dans ce qui relève au sens large du *détour*, du *biais*, de *l'invisible*, du *flou*, de la *ruse*, de *l'art d'appâter*, du *troublant* et sûrement pour tout dire, du *désir*. Tout se joue semble-t-il sur un arrière-plan de faiblesse et de sentiments, de tentations et de crédulité, d'espoir et d'angoisse.

« C'est la raison qui fait l'homme, c'est le sentiment qui le conduit » prévenait Rousseau dans *Julie* ou *La Nouvelle Héloïse*. « L'humanité tient à son rêve et à son espérance, mais non à la réalité », concédait Amiel. En quelque sorte, faire comprendre ce serait en partie *désillusionner*. Et Voltaire cynique, de surenchérir : « Le charlatanisme est né le jour où le premier fripon a rencontré le premier imbécile! » Et Madame Roland dans sa « Lettre » à Sophie Cannel (correspondance) de regretter amèrement : « Quel dommage que les sentiments ne soient pas des preuves! »

De toutes les époques nous viennent des témoignages qui éclairent, à leur manière, notre ambivalence fondamentale : *comprendre* et *désirer*. On se

rassurera en méditant sur la remarque d'un grand homme politique américain, A. Lincoln : « Il est possible de tromper une personne tout le temps. Il est possible de tromper tout le monde pendant un certain temps. Mais il n'est pas possible de tromper tout le monde tout le temps ».

1. Petit manuel de la manipulation ordinaire

On manipule tous un peu sans le savoir et, à coup sûr, on se fait manipuler plus souvent qu'on ne le croit.

Pourquoi est-on sorti du bureau de son patron sans avoir rien obtenu de l'augmentation légitime qu'il nous avait pourtant promise quelques mois auparavant? Qu'est-ce qui nous a fait craquer et acheter un énorme tas de serviettes éponge que vendait le camelot du boulevard? Comment a-t-on pu accepter cette invitation à la cérémonie de mariage d'un cousin éloigné qu'on ne porte pourtant pas dans son cœur? Est-ce qu'il était bien utile d'acheter cette encyclopédie en dix volumes ou de se laisser séduire par les jantes en alliage, fort onéreuses, de la voiture qu'on venait d'acquérir en se jurant de ne pas faire de folie!

Ce qui frappe dans ces exemples c'est la forte odeur de *piège*. Mais piéger ne s'explique qu'à travers un double rapport :

- l'intentionnalité et la maîtrise d'une procédure ou d'une tactique chez celui qui cherche à amener l'autre là où il veut selon une approche de *dissimulation*;
- la vulnérabilité et la « neutralisation » du système de lucidité (vigilance critique, esprit d'analyse) et donc *l'amoindrissement des résistances* à l'influence de celui qui va participer « activement » à ses dépens au changement d'attitude.

Voilà bien comment une personne peut être conduite à faire quelque chose qu'elle ne ferait pas autrement.

1.1 De l'exercice d'une pression aux techniques de manipulation

Si l'influence tourne le dos à la rhétorique c'est qu'il est prouvé que la persuasion ne fait pas intervenir un rapport uniquement entre un individu et un discours (et même son contenu plus ou moins « adapté » à l'auditoire). Le phénomène persuasif englobe le rapport des *intentions* d'un individu en fonction des *dispositions* de son interlocuteur ou de son auditoire.

On pourrait dire autrement que la persuasion, vue sous l'angle de l'influence, fonctionne comme un *processus d'apprentissage intéressé* : on conditionne l'autre pour l'amener quelque part, *a priori* plutôt en douceur qu'en force, comme pour ne pas alerter les mécanismes de défense.

1. *Vies sociales*, 1, Presses Universitaires de Grenoble, 1987.

Une telle pratique de conditionnement correspond bien à l'exercice d'une *pression*. Il fallait s'attendre qu'un tel exercice donnât lieu à l'émergence d'un savoir-faire et d'usages plus ou moins codifiés. Comment ont-ils germé dans les esprits? Vraisemblablement non pas à partir d'une base théorique, mais en fonction d'un travail assidu d'expérimentations empiriques au quotidien, dans les milieux où la « capture » rapide d'une adhésion « arrachée » présentait un enjeu : vendre au *forcing*, faire signer, faire s'engager, convertir, faire basculer l'opinion d'un groupe, « retourner » une salle, forcer la main, obtenir une aide, se défaire d'une corvée, confier un travail, remettre en cause une habitude, provoquer une réaction.

En analysant et en apprenant à lire les pratiques, on a pu les isoler, les formuler et comprendre leurs ressorts. Leurs usagers sont-ils conscients des moyens qu'ils mettent en œuvre? Plus ou moins : tout se passe comme s'il s'agissait d'habitudes ou de réflexes élaborés par tâtonnements, ou appris en écoutant et en observant (c'est le cas pour les démarcheurs à domicile)². Le réflexe est alors plutôt acquis et réactif, voire amélioré pour le résultat qu'il produit (positif) que vraiment compris et analysé. « Je ne sais pas pourquoi, mais ça marche », reconnaissent certains vendeurs qui baptisent leurs trucs de métiers, à l'instar des joueurs de rugby coutumiers des formules parfois amusantes pour désigner leurs combinaisons de jeux.

Dans la vie de l'entreprise, certaines personnes ont la réputation d'être diaboliquement efficaces, d'arriver à leurs fins ou de retomber toujours sur leurs pieds. Bref, ils savent y faire et semblent parfaitement rodés pour obtenir les décisions qu'ils recherchent auprès de leur entourage.

Cet art consommé dans l'exercice de pressions plus ou moins fortes, dans l'art de piéger souvent en douceur, devient vite une composante du pouvoir. Le repérage des procédés, leur description et leur explication (parfois de simples hypothèses)³ ouvre un véritable champ de techniques. R.-V. Joule et J.-L. Beauvois soulignent combien on a, sûrement par pudibonderie, mis du temps à accepter un certain dévoilement de telles techniques. En informant sur les procédés de manipulation, on court, c'est vrai, le risque de donner de nouvelles ressources aux manipulateurs mais on avertit les honnêtes gens des ressorts de l'art de duper. R. Cialdini va dans le même sens quand il délivre sa science des tactiques d'influence, en interpellant le lecteur par un ambitieux avertissement : « Soyez celui qui persuade, ne soyez pas celui qu'on manipule. »

2. Voir, dans la partie Applications pratiques, l'exercice intitulé « l'Embobineur » (documentaire américain de A. Mayles, *Le vendeur de bibles*.)

3. On doit reconnaître aux chercheurs américains un fécond travail d'expérimentation de tous ces procédés en laboratoire, non sans controverse quant aux enseignements à tirer (à cause des conditions plus ou moins artificielles de reproduction des situations réelles).

Les paragraphes qui suivent proposeront un aperçu des techniques de manipulation ordinaire qui, sans être exhaustif, a valeur d'un court manuel des pratiques courantes des gens d'influence plutôt habiles et malins. En lisant ce manuel on gardera en tête les questions : Qu'est-ce que je m'autorise? Jusqu'où aller? Qu'est-ce qu'il faut accepter? Le rapport de l'efficacité à l'éthique, du réalisme à la morale est posé d'emblée par le recours à ces techniques dont la caractéristique est bien d'obtenir une sorte de consentement automatique, c'est-à-dire amener les gens à dire oui, à accepter sans réfléchir préalablement. On entre ici dans un univers plus *insidieux* de la force de persuasion.

1.2 Réciprocité et sentiment d'obligation

R. Cialdini définit ce premier procédé ainsi : « La règle est qu'il faut s'efforcer de payer de retour les avantages reçus d'autrui⁴ ». Nous cultivons un sentiment de *dettes* quand quelqu'un a fait quelque chose pour nous. En ce sens nous nous sentons *obligés* de « renvoyer l'ascenseur ». Si une personne nous octroie quelque avantage nous augmentons notre *dépendance* au point de ne plus pouvoir refuser une demande de sa part. Les gens qui ont de l'influence ne se gênent pas pour pratiquer ce procédé classique (on dit que l'homme d'affaires Bernard Tapie procédait souvent ainsi). Avoir fait un bout de chemin entretient la nécessité de faire pareil (donnant-donnant, donc réciprocité). Les gens d'influence, à l'instar des adeptes du mouvement Krishna font des cadeaux (donner une fleur, un petit livre) et en contrepartie du *don*, font une *requête* (demande appuyée sans commune mesure avec le don). Ils savent être persuasifs à leur manière.

Dans la vie commerciale, cette technique d'influence prend la forme de *l'échantillon gratuit*. Dans la vie politique c'est la porte ouverte au *clientélisme* : en accordant des faveurs en période électorale, le député attire à lui de futurs votants qui se sentiront *obligés* de le remercier (donc dépendants).

Dans son savoureux *Petit manuel de campagne électorale*, Quintus Cicéron rédige quelques conseils à son frère Marcus, candidat à l'élection au Sénat. On y trouve une belle illustration du procédé de réciprocité : « En multipliant rappels et prières, veille à t'assurer de tous appuis et fais comprendre à ceux qui doivent la reconnaissance que c'est le moment ou jamais, s'ils le veulent, de s'acquitter envers toi⁵. »

A contrario, certains hommes politiques peu enclins à faire des cadeaux – on pense à la rigidité d'un Lionel Jospin ou d'un Jean-Pierre

4. Robert Cialdini, *Influence*, Paris, Business/Albin Michel, 1984.

5. Quintus Cicéron, *Petit Manuel de campagne électorale*, traduit du latin par J.-Y. Boriaud, Paris, Arlea, 1992.

Chevènement – ne peuvent guère compter sur des soutiens une fois au pouvoir ou lors de campagnes électorales : peu de gens sont « endettés » envers eux du fait de leur souci d'indépendance et de leur intransigeance. Ils ont ainsi du mal à maintenir leur influence, et leur force de persuasion tourne à vide quand il s'agit de gagner des voix.

Ce qu'il convient de retenir c'est qu'un service non sollicité, qui nous est rendu et qu'on accepte, crée en nous le sentiment d'obligation d'accepter une requête à laquelle nous n'aurions pas forcément dit oui sans l'analyser (et peut-être, voire sûrement, rejeter). Dans le même ordre d'idée le fait de refuser une première chose à quelqu'un nous amène souvent à accepter une seconde offre, si notre solliciteur a su retirer de lui-même sa première requête (c'est encore le principe de réciprocité puisque nous nous sentons obligés de faire « comme l'autre »). Cette variante est encore plus efficace quand l'écart entre l'importance de la première offre et de la requête qui suit est très *contrasté*.

1.3 Les techniques d'amorçage

C'est le domaine de la vente qui fournit les exemples les plus spectaculaires de petites manipulations ordinaires destinées à piéger des victimes un peu facilement consentantes. On doit à M.D. Carlson⁶ le repérage d'une pratique connue des vendeurs américains sous le nom de *law-ball*. Elle semble particulièrement utilisée dans la vente des automobiles. Robert Cialdini et ses collaborateurs ont mis en évidence expérimentalement l'efficacité de cette pratique et R.-V. Joule et J.-L. Beauvois⁷ en ont fourni une traduction non littérale que nous reprendrons : la technique de l'amorçage.

Elle s'explique par le fait que les gens ont du mal à revenir sur une décision qu'ils ont prise, même si cette décision a été engendrée par une tromperie : ou bien on leur a promis des avantages qui s'avéreront fictifs ou bien on leur a caché des inconvénients. Ce procédé rappelle un peu l'argument du doigt dans l'engrenage : il est difficile de se renier une fois qu'on s'est engagé. Cependant il est ponctuel et n'entraîne au demeurant qu'une seconde et unique décision « obligée ».

On aurait tort de croire que la technique de l'amorçage ne serait que le fait des vendeurs.

On peut la trouver aussi à l'œuvre dans les relations de travail, en management ou dans la vie politique. *Amorcer* c'est obtenir un oui facile-

6. M.D. Carlson, *How to get your car repaired without getting gypper*, New York, Harper & Row, 1973.

7. R.-V. Joule, J.-L. Beauvois, *op. cit.*

ment en suggérant une réponse qui va engager, puis on annonce la réalité de la situation (avec ses éventuels inconvénients ou ses contraintes) pour constater que l'interlocuteur va se sentir « forcé » de maintenir sa réponse (effet de persévération de l'activité de décision). Bref, parce qu'on se croit obligé de *maintenir* une décision prise suite à une sollicitation présentant en apparence certains avantages.

On citera une variante courante des techniques d'amorçage : le leurre. Leurrer consiste à amener une personne à prendre une décision présentant des avantages puis lui annoncer que des changements se sont produits et qu'une nouvelle décision, ne présentant pas les mêmes avantages (voire de réels inconvénients), est à sa portée.

Un jeune cadre est convoqué à la direction des ressources humaines d'une entreprise qu'il a rejointe il y a moins de deux ans. Compte tenu de la bonne qualité de son travail et des excellentes appréciations dont il fait l'objet, on lui propose d'accélérer l'évolution de sa carrière et de prendre la responsabilité d'une unité de fabrication. De plus cette première nomination devrait se faire à Grenoble suite à la mutation prévue du directeur en place. Lyonnais d'origine, le jeune cadre se réjouit d'une telle opportunité. De ce fait il donne son accord, même s'il a conscience que le poste présente quelques risques du fait de son inexpérience. Un accord de principe est donc pris dans un climat plutôt favorable. Dans les huit jours qui suivent, la direction confirme au jeune cadre sa mutation au rang de chef de service mais la destination a changé : il ira faire ses classes sur le site de Valenciennes, car Grenoble n'est plus disponible.

Ne pouvant renoncer à sa nomination, il accepte « malgré lui », songeant au sérieux désagrément que lui occasionne cette installation dans le nord alors qu'il se réjouissait du choix de Grenoble, proche de Lyon.

Le leurre a fonctionné à plein régime, la preuve en étant fournie par une indiscretion qui arrivera aux oreilles du « piégé » : le poste de Grenoble n'avait jamais été vraiment vacant alors qu'on cherchait désespérément quelqu'un pour prendre en charge le site réputé plus ingrat de Valenciennes. Pas sympa comme comportement, pas très honnête non plus mais efficace à court terme. On peut penser que le jeune cadre sera plus méfiant en d'autres circonstances.

1.4 Les démons de la cohérence

Les chercheurs en psychologie sociale n'ont pas eu trop de mal à mettre en évidence le désir humain quasi obsessionnel d'être et de paraître *cohérent* : nous réagissons de façon à *justifier* nos décisions antérieures.

L'expérience des courses hippiques est à ce titre édifiante. Deux chercheurs canadiens, Knox et Inkster⁸ ont montré que des parieurs, après avoir acheté un ticket et misé sur un cheval, sont beaucoup plus confiants

8. Expérience réalisée en 1968 et citée par R. Cialdini, *op. cit.*

quant aux chances de l'emporter de leur favori, qu'ils ne l'étaient avant de *s'engager*.

Enseignement à tirer : les gens croient plus fort que leur choix est judicieux, une fois leur décision prise, qu'avant de la prendre.

Nous retiendrons pour éclairer la force de persuasion cette observation de R. Cialdini⁹ :

« Une cohérence sans faille va souvent de pair avec l'intelligence et la force de caractère. C'est la cohérence qui fonde la logique, la rationalité, la stabilité et l'honnêteté. C'est pour cela, sans doute, que la cohérence de nos actes individuels est tellement valorisée dans votre civilisation. »

Ce sont les démons de la cohérence qui fournissent aussi les clés de l'explication de la technique dite de *gradation*, plus communément connue sous le nom de technique du *pied dans la porte*.

Selon J.-L. Freedman et S.-C. Fraser¹⁰, la démonstration expérimentale la plus pertinente concernant l'efficacité de cette technique, remonterait à une étude de M. Deutsch et H. Gérard (1955)¹¹ traitant du processus de *conformité sociale*. Plusieurs expériences confirmèrent largement l'efficacité de la technique du pied dans la porte que l'on peut formuler ainsi : quand on obtient l'accord d'une personne à une petite requête qu'on lui soumet, on a de fortes chances d'obtenir son accord (continuité et cohérence de l'engagement) à nouveau, pour une requête semblable, plus importante, exprimée par la même personne. On a pu constater que l'influence était encore plus grande si :

- la personne qui formulait la requête plus importante était différente ;
- les deux requêtes étaient différentes mais liées et pas trop éloignées dans le temps (problème de mémoire).

L'application concrète de cette technique est courante dans la vente : elle incite à réaliser une petite vente avant d'en réussir une plus importante.

S'agissant du maniement des opinions, on obtient des modifications de comportement en faisant signer des pétitions (petite requête) avant de solliciter un engagement plus fort (grève, vote, participation à une manifestation, recueil de fonds).

Le persuadeur habile saura explicitement poser une demande peu coûteuse mais qui engage, en vue de récolter les fruits d'une adhésion

9. *Op. cit.*

10. *La persuasion*, sous la direction de V. Yzerbyt et O. Corneille, *op. cit.*

11. « A Study of normative and informational social influences upon individual judgement », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 1955.

plus importante à une proposition faite explicitement, ou plus subtilement encore, implicitement. Il suffit dans ce cas de créer les conditions de la requête importante sans la formuler nettement.

On trouvera une utilisation pratique de cette technique par un responsable de formation dans une grande entreprise. Habitué à lancer un catalogue annuel d'offres de formation pour traiter les besoins individuels, il avait constaté une désaffection sensible des salariés pour les stages proposés. Soucieux de maintenir son catalogue et de donner satisfaction aux candidats volontaires mais souvent frustrés, suite à l'annulation des stages faute d'un nombre suffisant d'inscrits, il décida d'expérimenter la technique de gradation avec requête importante.

Après avoir lancé son catalogue annuel, il proposa une enquête sur le thème « Qu'est-ce qu'un bon stage pour vous ? » Suivaient une dizaine de questions simples et précises, avec une demande assez insistante de réponses. Un mois plus tard et après avoir reçu 50 % de réponses, il publia l'information de lancement des stages par voie d'affiches et de télémessagerie avec un argumentaire reprenant les principales réponses sur le thème « Qu'est-ce qu'un bon stage ? ». La demande implicite (non directe, non nominative, sans pression) déclencha une vague d'inscriptions largement supérieure aux résultats de l'année précédente. Engagés par leur participation à l'enquête, des candidats potentiels allèrent jusqu'au bout de leur engagement en demandant à participer aux stages annoncés.

Cette méthode eut plus de succès en tout cas qu'une forte pression autoritaire à « aller en formation » parce que « c'est nécessaire et obligatoire ».

1.5 La technique de la porte au nez

Bien mise en évidence par R. Cialdini, *la technique de la porte au nez* renvoie à une pratique ancestrale d'influence : *demander plus pour obtenir moins* (alors que la technique du pied dans la porte consistait, on l'a vu, à prendre la main pour saisir le bras entier). Cette technique est bien connue des négociateurs professionnels. Elle est fondée sur le principe de la norme de *réciprocité* : on se sent engagé à faire des concessions à des gens qui en font. Il s'agit d'oser une nouvelle requête après le rejet d'une plus importante dont on accepte le retrait.

Comment fonctionne le processus rejet-requête ?

Il s'agit de poser une demande qui ne peut être acceptée par l'interlocuteur : elle demanderait trop de lui. On enregistre donc son refus, en le mettant en évidence, en même temps que l'on fait passer pour une *concession* importante le fait que l'on abandonne la requête de départ que l'on a formulée (retrait).

Ensuite on propose une nouvelle demande (en réalité, ce que l'on voulait obtenir) et notre partenaire, tenu par cette norme de réciprocité est plus enclin à céder et à faire une concession (nous venons d'en faire une importante) en adoptant la décision ou la conduite suggérée.

Les entraîneurs sont en mal aujourd'hui de recherche de techniques du côté de la psychologie qui permettraient d'agir sur la conduite des joueurs, dans le sens d'une motivation maximale. On pourrait imaginer une application de la technique rejet-retrait-requête consistant à demander aux joueurs d'une équipe jugée « moyenne » de jouer pour le titre. Devant les craintes manifestées, les réserves formulées, l'entraîneur consentirait alors à demander à ses joueurs un « bon début de championnat ». Il valoriserait sa concession et argumenterait sa seconde demande (les premiers matchs sont à notre portée, etc.).

L'équipe se sentirait ainsi engagée à satisfaire cette requête plus raisonnable et à son tour ferait une concession : « On peut au moins faire ça, bien débiter ! »

Sachant que ce qui est pris est pris, si l'effet de la technique a fonctionné, l'entraîneur pourra capitaliser sur des résultats favorables de début de saison pour aller de l'avant. On louera alors sa force de persuasion et sa capacité à mobiliser les esprits (obtenir des performances élevées d'une équipe estimée « moyenne » sur le papier par des spécialistes).

Cette technique très élaborée en trois temps, rejet-retrait-requête, trouve des illustrations banales qui donnent lieu parfois à des situations de requête finale implicite (donc encore plus subtile).

C'est le cas dans l'exemple suivant : un homme vient dîner chez ses cousins. Il se fait tard et le retour à son domicile par le RER ne l'enchantent guère. Il propose à son hôte de lui emprunter son véhicule qu'il pourra lui rapporter sans problème le lendemain dimanche matin, même très tôt. Ce qu'il sait bien, c'est que cette requête a peu de chance d'emballer son cousin qui n'est pas connu pour prêter facilement ses affaires et encore moins sa voiture... et surtout pas à son cousin ! Celui-ci, habile, retire sa demande devant l'embarras du cousin et lui demande de l'emmener à la station de taxis la plus proche (ce que ce dernier n'avait pas proposé lors d'une précédente visite) ce qu'il accepte immédiatement (mais pas spontanément !).

La technique des trois R (Rejet-Retrait-Requête) fonctionnera d'autant mieux, d'après les travaux des spécialistes qui, à la suite de R. Cialdini, ont analysé les ressorts du principe de « la porte au nez », si certaines conditions sont remplies :

- la demande initiale doit être vraiment inacceptable (carrément insupportable) ;
- la demande initiale pour « ferrer » et la vraie requête doivent être de même nature (même domaine, même genre, même orientation) ;
- la requête doit suivre dans le temps, très vite, la demande initiale ;
- la requête et la demande initiale doivent appartenir au domaine si possible des « bonnes » causes en rapport avec les normes socialement acceptables.

1.6 Ce qui est rare nous attire

Certains persuadeurs ont parfaitement compris les effets considérables du *principe de rareté* : nous sommes attirés par ce qui est rare, unique, indispensable, inconnu, peu accessible, convoité. On a tendance à accélérer nos prises de décisions quand on craint de ne pouvoir profiter d'une occasion qui nous est offerte (ou une simple possibilité).

On entre dans le registre des soumissions appuyées : le persuadeur crée les conditions qui font que le libre arbitre est un peu mis hors-circuit. On décide en *raccourci* pour ne pas se pénaliser au cas où ! Les gens ont envie de se battre et de ne pas se laisser faire quand des restrictions à leur liberté apparaissent. On doit à Jack Brehm une bonne formulation de ce phénomène sous le nom de *théorie de la réactance psychologique*¹² : dès que notre liberté de choisir et de décider est menacée parce que nous convoitons quelque chose et que les obstacles s'annoncent, nous tenons encore plus à profiter de l'objet de la convoitise. La magie de la chose rare continue à fonctionner à plein, c'est pourquoi les persuadeurs habiles ne rechignent pas à présenter leurs propos sous l'angle de l'*exclusivité*, de la *rareté*, de l'*exceptionnel* voire de l'*inédit* ou de l'*interdit*. Dans le domaine de l'information, par exemple, si un persuadeur sait faire croire que lui seul connaît un événement ou une décision, cet événement ou cette décision prennent d'emblée un caractère persuasif (gare au piège possible !). En ce sens, la force de persuasion joue dans le registre de l'*illusionnisme*.

Ce procédé est utilisé de façon grossière quand, pour forcer la main au sujet d'un rendez-vous, le persuadeur annonce que son carnet est complet sur deux mois et qu'il reste un vendredi en fin de journée ; une seule place encore disponible pour un concert paraîtra moins chère (malgré un tarif exorbitant) ; l'ardeur d'un mari est relancée quand sa femme se met à voyager et se fait moins présente à la maison.

Les hommes d'influence savent jouer de la forme la plus avancée du principe de rareté : cultiver l'interdit. A de l'influence à nos yeux celui qui peut nous emmener visiter les locaux interdits de telle entreprise, nous faire pénétrer dans un musée hors des horaires usuels, nous introduire dans les vestiaires d'un stade ou les coulisses d'un théâtre pour côtoyer des gens « inaccessibles » au commun des mortels.

1.7 Le principe de similarité

Convaincre en mettant en évidence que les autres le font, peut aboutir dans bien des cas à ce que quelqu'un qui n'aurait pas adopté une conduite spontanément, l'adopte vraiment.

12. J.W. Brehm, *A theory of psychological reactance*, San Diego, Academic Press, 1966.

Quand, de plus, le persuadeur a compris qu'en période d'incertitude et de trouble, les gens s'en remettent davantage à ce que décident et font les autres, il utilisera encore plus le *principe de similarité*. Plus communément connu sous l'appellation de « moutons de Panurge », ce principe enseigne que lorsque les gens ne savent pas trop à quoi s'en tenir, ils se reposent plus facilement sur les actions et les opinions des autres, à charge pour le persuadeur de faire valoir les décisions prises par les autres. Il s'agit là d'un processus anesthésiant : il distille le conformisme social en administrant la *preuve sociale* de ce qu'il recommande. Le persuadeur s'adresse indirectement à l'auditoire ou à son interlocuteur. En fait il le suggestionne en ne s'adressant jamais à lui : il lui parle des *autres* en espérant le convaincre, *lui*.

Ce détour, vraie supercherie, repose sur l'idée un peu grossière que si beaucoup de gens font ou croient quelque chose, c'est qu'ils ont de *bonnes raisons* pour cela et que peut-être ils savent des choses que l'on ne sait pas. Nous verrons plus loin, avec le conditionnement social, que le principe de similarité, la force de l'exemple des autres, *a fortiori* s'ils sont nos semblables (ou perçus comme tels), tient au poids du phénomène d'imitation dans le jeu social.

Beaucoup de persuadeurs savent invoquer la présence des autres pour influencer leur interlocuteur ou leur auditoire. Parfois ils segmentent le monde et font valoir des catégories de semblables : aujourd'hui les Allemands servent de référence dans bien des domaines (efficacité, cohésion, dynamisme) quand les Japonais, un peu passés de mode, jouaient ce rôle pour la décennie 80-90 (productivité, qualité, consensus). Les sportifs, avant les affaires (corruption, *doping*) étaient donnés comme référence et preuve sociale pour leur combativité et leur goût de la réussite.

Le principe de similarité procède habilement par allusion. On agit sur autrui en parlant des autres et de leurs attributs, espérant ainsi créer un mouvement d'attraction et infléchir, dans un sens globalement conforme, les conduites individuelles visées en rapport avec l'argument groupal exemplaire invoqué.

Il s'agit d'un procédé puissant, empruntant à différentes ressources (argument par l'exemple, donc rhétorique, conformité sociale, conditionnement par imitation, intimidation...). Toujours est-il que ceux qui arrivent à faire croire qu'un comportement, correspondant à celui des autres en général, est plus approprié et a plus de chances de produire *normalement* de bons résultats, ceux-là augmentent d'autant leur force de persuasion non sans contribuer (consciemment ou non) à accélérer le processus *d'intégration sociale*.

Bon nombre de consultants procèdent ainsi pour « vendre » des changements : ils font valoir que les entreprises aujourd'hui redressent leur situation en développant des politiques de gestion par la diminution des

coûts. Puisque les autres (nos « semblables ») procèdent ainsi, nous ne pourrions qu'en faire autant.

Cette influence insidieuse conserve sa valeur d'intrigue : dire que la majorité de nos confrères procède ainsi ne peut pas laisser indifférent. Panurge, pas mort!

1.8 Distraire pour mieux influencer

Tout autre est la ressource de la *distraction*. On s'est aperçu que distraire un interlocuteur ou l'amuser contribue à diminuer ses résistances à l'objection. Une démonstration célèbre de L. Festinger et M. Maccoby a prouvé que la distraction pouvait accentuer, par exemple, l'effet de la propagande. Alors méfions-nous des gens qui blaguent ou qui détournent l'attention : ils tiennent là une ressource étonnante de l'influence et de la persuasion : la plaisanterie ou une image insolite agissent sur la tendance spontanée à s'opposer, à réfuter, à contre-argumenter. Jean Cocteau en avait eu l'intuition quand il affirmait dans ses *Essais de critique indirecte*¹³ : « Combien d'hommes profondément distraits pénétrèrent dans ses trompe-l'œil et ne sont pas revenus ».

Des travaux de D. T. Regan et J. B. Cheng¹⁴ ont montré que la distraction augmentait la persuasion pour les interventions simples (courtes, faciles à comprendre et assez peu persuasives) mais pouvait, en revanche, l'altérer pour des messages plus complexes longs, difficiles mais sûrement convaincants si jamais on arrive à les suivre. En effet, la distraction joue le rôle d'*interruption* de la pensée et peut ainsi réduire l'impact de mauvais arguments et de leurs effets qui auraient été facilement réfutés (et qui, du coup, sont comme inhibés). En revanche, la distraction va gêner un processus complexe d'argumentation pourtant capable de persuader. On peut distraire par de multiples moyens : plaisanter, détourner l'attention en projetant des images insolites, en captant le regard et l'esprit par des bruits, des messages, des photos...

1.9 Le doigt dans l'engrenage

Repris par R.-V. Joule et J.-B. Beauvois¹⁵ sous les noms de *dépense gâchée* (*sunk cost*) et *piège abscons* (*entrapment*)¹⁶, la vraie technique du *doigt dans l'engrenage* a fait ses preuves : c'est mettre quelqu'un dans la situation de

13. Paris, Grasset.

14. D.T. Regan, J.B. Cheng, « Distraction and attitude change : A resolution », *Journal of experimental Social Psychology*, 1973.

15. *Op. cit.*

16. D'après les études de Arkes, Blumer (1985) et Brockner, Shaw et Rubin (1979).

persévérer dans une ligne de conduite dans laquelle il a déjà investi (et parfois perdu de l'argent ou quelque chose, du temps, du prestige...), ce qui a pour conséquence de le détourner d'autres voies sûrement plus « raisonnables » ou avantageuses.

Le persuadeur a alors tendance à encourager son interlocuteur en multipliant les étapes et en lui faisant croire qu'il se rapproche d'un but.

C'est ce qu'on fait quand on attend un taxi depuis vingt minutes et qu'on dit à quelqu'un : il va arriver. C'est la technique classique des « allumeuses » dans les bars qui font durer l'attente en ajoutant les bouteilles et en augmentant la dépense par étapes, histoire de « faire croire » au rapprochement du moment ultime attendu.

C'est le piège aussi tendu par ceux qui mènent les gens par le bout du nez en demandant « toujours plus », histoire de se rapprocher d'une hypothétique perfection. À ce jeu on aliène l'autre en mal de donner pleine satisfaction, histoire de prouver pour conquérir une chère reconnaissance, jusqu'à en mourir.

L'appellation banale du *doigt dans l'engrenage* recouvre en fait des mécanismes complexes et présentant quelques variétés. Tous cependant appartiennent aux phénomènes déjà rencontrés : persévération dans la conduite de décision prise, au nom d'un engagement, d'un besoin obsessionnel de cohérence... et de la peur de revenir en arrière, de se renier, de se contredire. Le mal profond c'est *l'escalade de l'engagement*. Bien des persuadeurs l'ont compris et influencent ainsi des gens plus soumis. Dans les milieux de la drogue, ce processus est actif : ceux qui ont de l'influence (dealers) profitent de ceux qui ne peuvent revenir en arrière et confirmer leur aliénation lente et progressive (au risque d'une accoutumance et d'une aggravation de la dépendance). Tout se tient : les gens d'influence créent une dépendance en profitant, donc en activant le processus du doigt dans l'engrenage.

L'univers du travail n'échappe pas à ce phénomène ; on en veut pour preuve ce chef de service qui demande d'abord des heures supplémentaires à son assistante, puis fait en sorte qu'elle emmène du travail à la maison, puis la sollicite pour des services un peu mesquins (courses personnelles), etc., sachant qu'un tel processus peut dériver vers du harcèlement sexuel.

Dans le domaine des affaires, on connaît le jeu pervers du crédit accordé par une banque à un entrepreneur en difficulté qui va demander toujours plus. La banque s'engage, l'entrepreneur s'enfoncé ; celle-ci hésite à arrêter, le client fait pression. À l'arrivée on a deux perdants et parfois un scandale. Aucun n'a su arrêter à temps.

Ce volet de la force de persuasion, plus précisément de *l'influence insidieuse en actes* fonctionne à l'instar du *dopage* avec ses promesses (puissance,

réussite, aisance), mais aussi avec ses risques (usure, dépendance, point de non-retour).

Il était utile d'en parler au titre d'un *dévoilement*, il est recommandé d'en user avec modération, il devient nécessaire d'en rappeler les effets pervers. On reste dans l'ordre du *savoir y faire*, c'est-à-dire d'un petit bricolage machiavélique qui abuse des vulnérabilités de tout un chacun. Retenons que l'usage de ce petit manuel de la manipulation ordinaire s'avérera n'être qu'une simple diversion (voire une distraction un peu cynique), si on a en face de soi de la *lucidité* et de la *distance*, c'est-à-dire une autre composante de la maturité que l'on abordera dans un prochain exposé.

2. Conditionnement social et changement d'attitudes

Des leviers d'influence, il en existe d'autres que ceux décrits ci-dessus, au chapitre des petites manipulations ordinaires. En fait, tout se passe comme si ces dernières s'inscrivaient dans des processus plus larges : les individus, à côté du poids des contraintes et de l'inertie engendrée par les phénomènes d'imitation et d'intimidation, peuvent se poser en *minorités* et innover au nom d'une *liberté* de créer pour changer. On s'en tiendra, dans ce deuxième chapitre, à tout ce qui relève des processus plus ou moins contraignants que savent activer les persuadeurs qui cherchent à influencer en augmentant la *dépendance*.

2.1 Stimuler la dissonance

C'est en explorant la façon de penser et d'agir des gens (attitudes et comportements) qu'a été mis à jour un facteur fondamental au cœur des processus d'influence : le poids de la logique et du *bon sens*. Ce facteur tient, selon toute une lignée de travaux dans la recherche en psychologie sociale, à une motivation profonde des individus : le besoin de *cohérence cognitive*.

On doit à Léon Festinger les recherches les plus spectaculaires en la matière. Sa théorie, établie en 1957, dit que lorsqu'une personne ressent que plusieurs de ses idées à propos d'un même sujet sont bien reliées et cohérentes, elle éprouve un état agréable et certainement rassurant de *consonance cognitive*. En revanche, quand elle est assaillie par des idées contradictoires à propos d'une même chose, le résultat est déplaisant et la personne va chercher à réduire cet état perturbateur de *dissonance cognitive*¹⁷.

17. Léon Festinger, *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, 1957 et J.-P. Poitou, *La dissonance cognitive*, Paris, Colin, 1974.

Deux leviers puissants pour influencer

Pour agir sur autrui, on peut donc utiliser deux leviers puissants :

- **renforcer son opinion** en activant la cohérence de ses opinions ; il suffirait, dans ce cas, de solliciter des comportements allant dans le sens de son opinion ou de suggérer de nouvelles idées (ou d'apporter des faits et des arguments) qui confirment un peu plus la cohérence de son point de vue ou de sa conduite présente ;
- **stimuler l'incohérence** entre ses opinions (en les illustrant, les soulignant...) ou les incohérences entre ce qu'il dit et ce qu'il fait (donc entre ses attitudes et ses comportements), afin qu'il travaille à réduire cette dissonance en changeant ou d'opinion ou de comportement. Il restera à lui suggérer ou lui faire découvrir le **réducteur de dissonance** adéquat. En l'occurrence, celui-ci correspondrait alors justement à ce qu'on voulait obtenir de lui (une nouvelle attitude ou un nouveau comportement).

Au fil des recherches, la théorie de la dissonance cognitive est devenue une théorie réellement prédictive¹⁸ même si elle a été complétée et, somme toute, assez controversée. Pour que les effets de la dissonance fonctionnent au mieux, plusieurs conditions semblent devoir être remplies :

- un sentiment de liberté de choix de l'individu en « dissonance » doit être très fort (ne pas avoir été mis dans l'obligation de faire un acte contradictoire à ses idées) ;
- un sentiment élevé de responsabilité personnelle par rapport au comportement dissonant ;
- une impression intense de désagrément et d'inconfort concernant l'idée ou la conduite en dissonance.

À la suite de J. Cooper et R. H. Fazio, on peut avancer que « l'inconsistance entre une attitude et un comportement a perdu son rôle central sur le plan de la production de la dissonance au profit du sentiment de responsabilité personnelle face à des conséquences comportementales néfastes. Adopter une attitude davantage conforme à son comportement personnel permet d'atténuer le sentiment d'avoir entraîné autrui à faire des choses qui nous semblent nuisibles (travaux de S. J. Scher et J. Cooper)¹⁹ ».

18. V.Y. Yzerbyt et O. Corneille, *op. cit.*

19. J. Cooper, R.H. Fazio, « A new look at dissonance theory », dans L. Berkowitz Ed., *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 17), San Diego, Academic Press, 1984.

S.J. Scher, J. Cooper, « Motivational basics of dissonance : the singular role of behaviour consequences », *Journal of Personality and Social Psychology* (56), 1989. Travaux cités par V. Yzerbyt et O. Corneille, *op. cit.*

Principal enseignement à tirer : si on force quelqu'un à commettre un acte hypocrite ou à adopter une conduite à contrecœur, la personne ne ressentira pas vraiment la dissonance et dans ce cas, la modification du comportement ou de l'opinion par l'éventuelle stimulation d'un réducteur de dissonance a peu de chance de se produire.

Soit l'exemple suivant : deux assistantes commerciales travaillent dans une équipe de dix technico-commerciaux animés et dirigés par un chef de vente. L'une d'elles fait souvent valoir l'importance de la cohésion et du travail en équipe et même du plaisir qu'elle prend à sentir que tout le monde se tient dans les défis ou les difficultés. Seulement, le groupe observe qu'elle a plutôt tendance à laisser sa collègue finir seule le travail et rester au-delà des heures normales, quand une surcharge se présente. On observe donc une dissonance entre ce qu'elle dit et ce qu'elle fait vraiment. Des pressions ont été déjà faites sur elle pour lui montrer qu'elle ne jouait pas le jeu mais sans grand résultat. Le manager de l'équipe, suite à un stage de formation auquel il a participé, décide de recourir à une sorte de jeu de rôles pour traiter le problème. Il rassemble les deux assistantes et demande à celle qui part toujours à l'heure de jouer le rôle de celle qui fait des sacrifices et accepte souvent de terminer le travail urgent avant de rentrer chez elle. Il prend le soin de faire redire à chacune d'elles leur fort attachement au travail en équipe et à la solidarité du groupe qui fonctionne globalement bien. Il fait imaginer, à l'assistante la moins coopérative, le dialogue entre sa collègue et son mari suite à deux rentrées tardives, deux jours de suite. Celle-ci joue le jeu et ne peut évoquer le fait que sa collègue (donc elle-même) escamote la solidarité du groupe en parlant souvent d'esprit d'équipe.

En jouant ce rôle, elle vit intensément de l'intérieur la dissonance, et elle ne peut pas vraiment l'expliquer (travaux de Zanna, Higgins et Taves, 1976). Ainsi la prédiction de Léon Festinger se trouve vérifiée : il ne sert à rien de faire pression sur quelqu'un pour qu'il fasse quelque chose qu'il ne fait pas ; il vaut mieux travailler à lui faire comprendre la dissonance possible entre ce qu'il pense ou ce qu'il dit et ce qu'il fait, et le laisser libre de modifier quelque chose (comportement ou opinion). L'assistante peu coopérative décida de s'arranger pour pratiquer le tour de rôle (une fois sur deux, elle resterait) ou d'adapter au coup par coup, en fonction de la gêne ou de la disponibilité possible.

Avec la théorie de la dissonance, on voit que le persuadeur prend un rôle *d'agent* du changement des attitudes. Au lieu de passer en force, il joue plutôt un rôle de *catalyseur*, de *facilitateur*. En ce sens il aura à faire preuve de tact, de patience et d'esprit d'analyse. Il lui faudra en effet :

- engager le dialogue avec son interlocuteur,
- écouter et bien comprendre le sens et l'importance de l'éventuelle dissonance, plus ou moins claire ou confuse, qui pourra se manifester,
- stimuler activement la dissonance en faisant valoir la vraie réalité de celle-ci (par le biais par exemple du jeu de rôles comme dans l'exemple ci-dessus ou d'une description précise de la contradiction),

– laisser faire ou créer les conditions de l'activation d'un *réducteur de dissonance* en vue d'aboutir au changement d'attitude ou de comportement escompté.

Cette force de persuasion, nouvelle version, s'apparente à un travail d'accompagnement : il s'agit plus de faire comprendre autrement, faire voir sous un autre angle, pour déclencher la production, indirectement, d'une nouvelle opinion ou d'un changement de conduite. On observera que la réussite n'est pas garantie, notamment parce que l'interlocuteur pourra imaginer un réducteur de dissonance qui ne soit pas du tout celui que l'on espérait.

Soucieux de dissuader son copain d'acheter un scooter volé, Olivier fait une « leçon de morale » à son ami qui s'avère sans effet (dans le genre « c'est malhonnête d'acheter du matériel volé, tu es un receleur, c'est pire qu'un voleur... »). Travaillant sur le registre de l'activation d'une forte dissonance, un éducateur entreprend à son tour d'influencer Cédric, tenté par l'achat de l'objet volé. Cédric fait part de son sentiment de justice sociale, donc d'égalité et même du respect de la liberté des autres. Oui, il croit dans la nécessité pour vivre en société d'établir des rapports de confiance. C'est bien parti puisqu'il affirme qu'il n'a jamais volé lui-même quoi que ce soit. Bien sûr, on lui propose un scooter pas cher et déjà usagé...

Au lieu de réduire sa dissonance en changeant de comportement (acheter le scooter volé), Cédric va se remettre en cohérence (donc diminuer son inconfort) en estimant que seuls les étudiants fortunés ont les moyens de se payer un modèle neuf. Qui plus est, ce véhicule très usagé est sûrement assuré contre le vol et en conséquence, c'est « justice » que lui, très modeste, profite de l'occasion en fermant les yeux sur l'origine de l'objet. À l'évidence, le réducteur de dissonance n'a pas été celui que l'éducateur attendait !

Nous retiendrons de ces paragraphes deux principales recommandations au service du pouvoir de persuader et d'influencer :

- quand on influence les gens sans les forcer, à adapter un comportement, ils peuvent changer leurs attitudes ou opinions afin de les rendre cohérentes avec leur comportement ;
- quand on influence les gens sans les forcer à adhérer à une opinion, ils peuvent changer leur comportement ou leur conduite afin de les rendre cohérents avec leur nouvelle opinion.

Nous nous permettons cependant de rester prudents concernant les rapports nécessaires entre attitudes et comportements. On en veut pour preuve une recherche d'Allen Wicker qui date de 1969 et qui ébranle en partie le postulat selon lequel les attitudes prédisent le comportement. Cette recherche fut illustrée par l'expérience menée en 1972 par Bickman :

Cinq cents personnes furent interviewées sur le thème du ramassage des papiers dans la rue. 94 % des gens firent état de leur sentiment de responsabilité personnelle au regard de la propreté de la ville. Pourtant moins de 2 % des interviewés prirent la peine de ramasser un papier qui traînait par terre, et qui avait été mis là par l'expérimentateur, tout près du lieu de l'interview.

2.2 Quand l'influence s'instrumentalise

Influencer en punissant ou en récompensant paraît au premier abord facile et courant. L'école, mais aussi l'entreprise avec le développement des méthodes dites d'« incentive »²⁰ notamment dans les équipes commerciales, connaissent ces pratiques. Ce vaste domaine de la psychologie sociale a été largement ouvert par les travaux de B.F. Skinner, psychologue à Harvard et promoteur de la thèse béhavioriste qui veut que le comportement humain soit modelé par la récompense et la punition, notamment dans le domaine de la moralité. Curieusement, la thèse de B. F. Skinner se rapprochait de l'explication freudienne de la socialisation de l'enfant : la constitution du *Surmoi* serait contingente de la peur de la punition parentale. Ainsi le *Surmoi* deviendrait la partie *autocritique* de la personnalité qui maintiendrait en nous un certain sens de la morale et des normes, contribuant ainsi à désigner et délimiter les interdits (rôle de censure).

Nous aurions donc appris socialement, et presque naturellement, à avoir peur de la *punition* et donc à nous conformer de telle manière à l'éviter (*a fortiori* si une autorité extérieure nous gratifie d'une *récompense* en cas d'obéissance et par extension de réussite ; avoir fait ce qu'il fallait, donc atteindre une *performance*).

Les gens d'influence ont pu comprendre rapidement les ressources de la récompense et de la punition quand il s'agit, non de convaincre, mais d'obtenir des efforts ou une conduite en rapport avec un objectif et une performance.

Ainsi, avec l'approche béhavioriste, tout ce passe *comme si la force de persuasion s'instrumentalisait*. Le persuadeur procède à un *conditionnement opérant* qui semble faire fi du libre arbitre et du sens de la responsabilité de l'interlocuteur ou de l'auditoire. Cette constatation est à l'origine de nombreuses critiques qui s'abattirent sur B. F. Skinner et ses disciples. L'individu était réduit à une machine à réagir à des stimuli.

Nous sommes tous un peu béhavioristes, pour le meilleur et pour le pire, sans le savoir. Et même si cela agace qu'on nous le rappelle ! Récompenser une personne qui vient de réussir une mission délicate et supprimer sa prime à un salarié qui n'atteint pas son objectif rappellent la distribution de bonbons ou l'administration de la fessée à l'école ou dans le giron familial.

Fort de certains effets à court terme sur les résultats et les comportements, des travaux ont mis en évidence les conditions dans lesquelles

20. Stimulation.

punition et récompense devaient être exercées pour obtenir une efficacité maximale; on en compte trois :

- menaces et récompenses doivent être significatives mais pas excessives pour agir correctement;
- menaces et récompenses ont besoin d'être systématiques en phase d'*apprentissage*, puis plutôt intermittentes ensuite;
- menaces et récompenses doivent être administrées dans un délai très bref après l'action.

Punir ou récompenser apparaissent comme les attributs du pouvoir et, en ce sens, l'homme d'influence ne craint pas de les utiliser :

- *l'autoritaire* est plutôt connu pour sa rigueur et sa sévérité dans l'usage des punitions : il critique et sanctionne, et fait régner une certaine peur (terreur?). Avec lui, « on se tient à carreau », « on file droit » et on fait ce qu'il faut pour atteindre les objectifs;
- *le généreux* est plutôt connu pour la largesse des récompenses qu'il réserve et la fréquence, si ce n'est la sincérité des compliments qu'il dispense : il félicite, remercie et s'évertue à distribuer des gratifications variées (cadeaux, signes de reconnaissance, primes, gestes symboliques...).

L'instrumentalisation se trouve caractérisée par l'attirail de moyens et d'artifices utilisés (de la lettre d'avertissement pour la punition à la médaille pour la récompense). À ce stade une question inévitable se pose : récompenser est-il plus efficace que punir?

Il a fallu le poids du point de vue d'un influent théoricien de l'apprentissage E.L. Thorndike, dès 1932, pour mettre en avant la prétendue supériorité de la récompense. Les beaux jours de la pratique du *renforcement positif* commençaient. Dans les domaines éducatifs, comme dans ceux du management des équipes, on allait vivement conseiller l'approche positive de l'influence à exercer : encourager, féliciter, récompenser, allaient fournir ses lettres de noblesse au slogan : « Il faut positiver ».

Il va de soi que les gens d'influence qui positivent ajoutent des atouts à leur action sur autrui :

- moral et bonne ambiance, climat agréable;
- désir de poursuivre dans la même voie et de chercher de nouvelles sources de récompenses;
- valorisation personnelle et appel au libre arbitre pour profiter des récompenses en personnalisant celles-ci (avec l'argent de la prime je refais ma salle de bain, je m'offre une guitare ou un voyage... ou je fais plaisir à ma compagne en lui offrant un cadeau);
- renforcement de l'image de l'autorité dans un sens généreux, équitable, participatif donc encore plus acceptable.

En revanche, de nombreux travaux ont montré que la punition pouvait présenter de sérieuses limites au plan de l'efficacité.

Les travaux de Carroll, en 1978, ont montré que la sévérité d'une peine (la peine de mort en particulier) n'est qu'une préoccupation secondaire lorsqu'une personne envisage de commettre un crime. Hart, en 1978, a ainsi montré que l'augmentation de la gravité des sanctions au regard des crimes, au sein même de l'armée américaine, a eu l'effet inverse de ce que les autorités espéraient (diminuer la criminalité). On peut y voir là l'effet d'un ressentiment accru vis-à-vis de la sévérité.

Punir crée de l'hostilité et du rejet, complique la relation à l'autorité (mélange de peur, de haine et de méfiance) et peut inciter à la fuite, la rébellion ou la tricherie.

Pour finir, on soulignera que plusieurs recherches ont montré qu'il était opportun de :

- récompenser quelqu'un quand celui-ci réussit bien dans une action souhaitée, désirée et pour tout dire intéressante (mais pas l'inverse);
- de punir quelqu'un quand celui-ci commettait une faute indésirable, une conduite négative (mais pas l'inverse).

Au total le caractère mécaniste du renforcement par la récompense et la punition se trouve largement confirmé. Choisir cette voie pour influencer c'est passer à côté de :

- la valeur que la personne accorde à ce qui amène à fournir des efforts;
- la responsabilité des actes suggérés pour agir dans le sens de la performance attendue;
- l'autonomie de la personne, mise sous la dépendance de stimuli extérieurs à l'objet même du travail ou de la conduite en question.

2.3 Inciter à faire comme les autres

C'est à A. Bandura qu'on doit la formulation de la théorie de *l'apprentissage social*. Celle-ci tourne le dos au béhaviorisme et pose que les gens ne réagissent pas seulement (ou peu) aux récompenses et aux punitions, mais plutôt en fonction de ce qu'ils *apprennent en observant les autres*. L'un des puissants moyens d'influence consisterait donc à faciliter l'incitation des individus à agir comme les autres.

Il reste alors à exposer les gens à des *patterns* de comportement, appartenant à des sujets qui vont aussi devenir des *modèles*.

Certains y réussissent très bien en racontant leur vie, en faisant découvrir des biographies. On peut influencer les acteurs d'un projet en leur faisant lire des ouvrages sur la préparation du débarquement des

Américains en Normandie. Des auteurs ont compris qu'il était préférable de décrire la vie de Richelieu ou d'Attila, pour ressourcer des dirigeants ou stimuler des commerciaux de terrain, plutôt que de leur distribuer des ouvrages souvent austères traitant des théories du management.

Les persuadeurs efficaces ont mesuré l'avantage à inciter à faire comme les autres. Reste à trouver les *bons* modèles pour assurer la bonne exécution du processus de *modelage* cher à A. Bandura.

Les gens d'influence procèdent ainsi comme *par procuration* : c'est en invoquant un modèle, en facilitant l'accès, en le choisissant de façon opportune, en s'assurant de son pouvoir d'attraction et de sympathie que l'on peut agir indirectement sur les comportements.

Cette pratique trouve son application aujourd'hui dans l'entreprise quand les dirigeants font en sorte d'inviter des témoins prestigieux, ayant à leurs yeux valeur d'exemple pour leurs qualités, leur talent et leurs performances : combativité d'un joueur de rugby, pugnacité d'un skipper, esprit d'équipe d'un entraîneur de football, courage d'un pilote de formule 1, sens de l'harmonie d'un chef d'orchestre...

Les fondateurs de la psychologie sociale américaine avaient bien formulé les principaux leviers d'une société plutôt darwiniste (un monde voué à la compétition et à la sélection naturelle). Les gens d'influence ont de bonnes raisons de faire agir en incitant « à faire comme les autres » : il s'agit d'un puissant *instrument de pouvoir d'intégration*, plutôt conservateur, et donc garant d'un certain ordre.

Influencer en incitant à agir comme les autres relève de trois phénomènes fondamentaux :

◆ *Une perception positive et rassurante de l'imitation sociale.* En faisant « comme tout le monde » nous pouvons avoir le sentiment de « bien penser » et de nous « comporter comme il faut ». Selon ce point de vue, l'individu devient un être socialisé et toujours perfectible s'il accepte d'acquiescer, à la perfection, les usages et les conventions logés au sein de son héritage complexe. *L'imitation* apparaît en ce sens d'une utilité certaine et des théoriciens comme J.-M. Baldwin ont même mis en évidence sa dimension créatrice :

« Pour l'imitateur intelligent et sérieux, l'imitation n'est jamais servile, jamais simple répétition. C'est, au contraire, un moyen de se servir des fins, une méthode d'absorption de ce qui existe chez les autres, en le transformant en fonction de la particularité de son propre génie²¹. »

21. J.M. Baldwin, *The industrial and society*, Boston, The Durham Press, 1911.

Selon J. M. Baldwin, imiter n'est pas faire preuve de suivisme, c'est au contraire profiter des contributions des autres, s'enrichir de leur expérience, étalonner ses limites, essayer et expérimenter diverses façons de s'y prendre, devenir plus compétent et productif, donc plus original et inventif...

◆ *Un contrôle nécessaire de la société par la conformité et la normalisation*

Bien des phénomènes incitent à réduire les écarts entre des individus fortement contrôlés. La société paraît de plus en plus quadrillée. Un véritable réseau agit sous la forme d'incitations (médias, publicité, cinéma...) à être comme tout le monde parfois au nom de justes causes (c'est le cas de la vague actuelle de la *certification*, dernier avatar du courant « qualité » dans la vie des entreprises, au nom de la « satisfaction du client »).

Chacun obéit à des standards, des normes et peut devenir plus passif sans vraiment s'en rendre compte. En ce sens la fiction d'Orwell ne serait pas loin de se réaliser. L'individu est de plus en plus assujéti à des habitudes, des règles et une discipline collective (on incite désormais les gens à partir à certaines heures pour éviter les « bouchons » routiers... ce qui conduit à déplacer en masse le conformisme vers de nouvelles normes : partir tous ensemble le dimanche matin, plutôt que le samedi soir, en vacances!).

Un des pionniers de la psychologie sociale, Cooley estime que :

« Le besoin de se conformer relève de l'évitement des inconvénients de la non-conformité et de l'attribution à autrui d'une image de soi-même défavorable. Ne pas se conformer c'est risquer d'être mal aimé car il semblerait que la répression de la non-conformité soit une pulsion innée et que la tolérance requiert toujours un effort moral²². »

◆ *L'influence majoritaire modèle les comportements*

E.A. Ross est connu pour avoir mis l'accent sur le phénomène de *dépendance des individus à l'égard de la majorité*. Il explique ce « fatalisme de la multitude » par l'existence, non pas d'une contrainte répressive, mais par l'action d'une « force morale » qu'on nommerait plutôt aujourd'hui un *mécanisme idéologique en actes*. Très inspirée par Tocqueville, la thèse de Ross ne s'arrête pas là pour exprimer le phénomène d'influence majoritaire. Il y voit le risque que les majorités laminent tout et notamment les élites, les experts. Il préconise donc ce qui peut être présenté comme une sorte de paradoxe congénital du processus démocratique : la protection des élites et des experts pour accéder au sommet et diriger des majorités « suiveuses » éprises d'égalité des chances. Il s'agit de s'assurer que le plus petit nombre qui gouverne inclut à coup sûr les élites pour guider la majorité.

22. Cooley cité par G. Paicheler, *op. cit.*

Au total, quand la force de persuasion recourt à l'incitation à agir comme les autres, elle prend toute sa dimension *intégrative*, étouffant sensiblement toute velléité singulière et autonome, toute résistance à l'uniformité et à l'ordre établi.

Elle « vend » de l'appartenance forcée (« On est tous dans le même bateau, si ce n'est la même galère ») de l'unité à tout prix. Hormis sa fonction pédagogique, à part sa vocation à stimuler l'apprentissage sur le mode du savoir faire « comme les autres » et d'une certaine propension à imiter pour apprendre, cette force de persuasion-là appartient au genre *conservateur*.

Est-elle un passage obligé sur le chemin d'une influence qui pourrait conduire ultérieurement au pari d'un défi et d'une libération ? possible. Mais tous les gens d'influence ont-ils cette sagesse : inciter à faire comme les autres pour aider à apprendre afin de créer les conditions d'une future autonomie, par l'incitation du *dépassement* à la fois des normes, des modèles et des références majoritaires ?

2.4 Encourager l'autorenforcement

C'est encore à A. Bandura que l'on doit la formulation de la théorie de *l'autorenforcement*. Elle suggère que les gens évaluent eux-mêmes leurs comportements (« c'est bien », ce que j'ai fait) au moment où ils l'exercent et savent se récompenser ou se punir seuls. Ils s'y prennent alors de deux manières :

- ◆ *Ils se traitent eux-mêmes comme ils ont observé que le modèle s'autotraitait.*

Un champion cycliste racontait sa façon de gérer les courses à étapes devant un parterre de jeunes vendeurs d'une entreprise, particulièrement sensibles aux résultats et aux performances. Il raconta qu'au lendemain d'une étape ratée, mécontent de sa course, il décida avec son directeur sportif de bâtir un plan de bataille en règle pour reprendre les cinq minutes perdues. L'équipe passa un pacte avec le champion : il fut décidé de tout faire pour reconquérir le terrain perdu.

Le manager des jeunes commerciaux constata que quelques-uns d'entre eux vinrent « spontanément » le voir, animés d'une grande détermination, pour élaborer un plan d'action efficace afin de redresser les mauvais résultats des ventes suite au lancement récent d'un nouveau produit sur lequel on comptait beaucoup.

On peut voir à travers ces exemples une illustration intéressante du principe de l'autorenforcement selon l'explication de A. Bandura.

Dans ce registre, le persuadeur, agent d'influence, encouragera à l'acquisition de réflexes appris en regardant des modèles significatifs et attractifs (des gens par exemple qui ont su changer de métier, renverser une tendance défavorable, etc.) et en incitant chacun à faire lui-même son évaluation.

◆ *Le persuadeur peut aussi se mettre lui-même à contribution et « révéler » comment il procède pour traiter des situations-types. Il exercera ainsi une influence quasi pédagogique dont il pourra surveiller les effets. Celle-ci demande patience et distance pour ne pas être coercitive.*

2.5 Les hauts risques de l'intimidation

On peut influencer en faisant *peur*, chacun le sait et s'en plaint. Bien sûr la qualité de l'adhésion sera douteuse et peu durable, au point qu'il serait même abusif de parler d'adhésion. On devrait réellement plutôt invoquer un résultat en forme de *soumission*.

Parler de cancer pour convaincre les gens de moins fumer, est-ce efficace ? s'interroge Fabien Girandola²³. Les rouages de la psychologie sont plus subtils et l'effet de tels messages est parfois contraire à l'objectif visé.

Bref, menacer pour convaincre mérite d'être reconsidéré. Selon un modèle psychologique encore hypothétique, l'effet d'un message tel « fumer tue » dépend de l'interlocuteur ciblé :

- si la personne est dans une logique de prévention (ne pas commencer à fumer ou diminuer sa consommation), elle n'est pas trop effrayée par ce message et l'effet conjoint des recommandations et des « mises en confiance » (auto-efficacité) l'incite à agir dans le sens de ne pas fumer ;
- si la personne est dans une logique de détection (passer une radio des poumons, par exemple), elle se sent en position d'infériorité, ce qui ajoute une menace implicite au message qu'elle refuse ?

La *menace* est l'attribut le plus courant du persuadeur agressif. Si on suit Freud (et d'autres théoriciens de l'agressivité comme K. Lorentz) on admet que « l'instinct existe dans chaque être humain, s'efforçant de travailler à sa ruine et de réduire sa vie à un état premier de matière inerte ». L'influence inspirée du mal et de la destruction (*thanatos*) s'exprimerait pleinement dans toutes les formes de menaces. Il y a des persuadeurs violents qui « cognent » au sens figuré et malmènent, d'autres qui frappent en biais de façon plus insidieuse.

Les mots peuvent être des armes quand ils attendent à l'intégrité d'autrui.

L'agressivité de l'homme d'influence se traduit de différentes manières :

- des *petites menaces* dans le registre punitif (Si tu n'as pas des bonnes notes à la fin de l'année, tu n'auras pas ton vélo) ;

23. D'après F. Girandola, « Menacer pour convaincre », Trimestriel Cerveau-psycho, 5, mai 2004

- des *intimidations* appuyées (On ne peut pas continuer comme cela, si les objectifs ne se redressent pas, il faudra revoir la réalité de notre collaboration) ;
- la *pratique de la disqualification* (elle consiste à utiliser des arguments *ad hominem*, à s'en prendre à l'intégrité de l'adversaire : « Vous n'êtes pas sérieux, vous ne pourrez pas vous en sortir comme ça, vous n'avez jamais rien prouvé, vos chiffres sont faux ») ;
- l'*ironie et les moqueries* (elles visent à égratigner la réputation de l'adversaire et à mettre de son côté les rieurs; le persuadeur persifleur et perfide procède par discrédits insidieux) ;
- les *insinuations* (elles consistent à procéder de façon allusive en détériorant l'image de l'adversaire que l'on veut influencer, à coup de rumeurs, de « on dit » ou de ragots).

Globalement l'homme d'influence qui intimide cherche à *affaiblir* pour mieux faire passer ses idées et « arracher » de l'autre une nouvelle conduite.

« Il nous a mis minables diront les joueurs suite au savon passé par l'entraîneur furieux du mauvais score à la mi-temps d'un match. Il a su nous bouger, on en a pris pour notre grade. »

La recherche d'un *effet d'électrochoc* n'est pas sans poser de questions :

- pouvait-on s'y prendre autrement ?
- culpabiliser peut-il avoir un effet quelconque sur les nouvelles réponses qu'apporteront les gens visés ?
- qu'est-ce qui amène le persuadeur à se désolidariser de son vis-à-vis en instituant une relation dominant-dominé ?
- dispose-t-on des éléments qui permettent d'accuser ?

Michel-Édouard Leclerc, le patron des hypermarchés du même nom, est coutumier de l'argument d'intimidation pour faire retentir sa menace de casser les prix. Ainsi, il sait s'attirer le soutien des consommateurs, quand la concurrence dénonce le chantage. En juin 2005, l'intimidation, au moment de la négociation sur la loi Galland, se fait plus forte (menace d'établir sa centrale d'achats hors de France). Mais la vraie crainte est pour la concurrence quand Michel-Édouard Leclerc profère : « Liberté totale sur les prix, sinon j'ouvre 1000 magasins de hard discount »²⁴. Et là, non seulement il inquiète le petit commerce, mais il ne laisse pas indifférent non plus les consommateurs et les adversaires de Leclerc – notamment Carrefour, déjà obligé de guerroyer avec les chaînes de discount. Électrochoc garanti !

24. D'après E. Levy, *Mariane*, 18 au 24 juin 2005

Pour résumer

L'intimidation agit plutôt sur les « nerfs » que sur l'esprit ou l'intelligence. Ce registre pulsionnel montre combien les processus d'influence peuvent être multi-formes. Faire accepter par contrainte quelque chose, est encore du domaine de l'action sur autrui. Cette voie pose plus que d'autres la question de *l'éthique de l'influence* : intimider c'est avouer qu'on ne se fait pas une haute idée du *respect de l'autre*. L'estime est donc en cause. Agir ainsi c'est donner une indication sur notre manière de vivre notre rapport aux autres; essentiellement sous l'angle d'un *rapport de forces*.

3. Les dimensions cachées de la séduction

L'explication de la séduction reste inséparable des grandes découvertes de la psychanalyse et de sa « naissance ». Selon Jacqueline Lanouzière²⁵, l'histoire de la séduction ne pouvait être que « secrète ». Le persuadeur-séducteur avancerait-il toujours caché ? Sûrement puisque la séduction a besoin d'opérer à l'insu des autres. Elle obéirait selon J. Baudrillard à la stratégie fatale du *désir* : son caractère *narcissique*, sa tendance à *fétichiser* la relation, à entraîner une *régression infantile*, à procéder par *métamorphoses*, à agir sur le système de défense comme pour le neutraliser, constituent quelques-unes des clés de la séduction.

Si la séduction fonctionne, c'est que nous avons besoin de choses qui ne sont pas toujours de l'ordre d'un engagement intellectuel. Un visage peut engager, une poignée de mains et bien d'autres choses encore peuvent troubler :

On se souvient peut-être de la coiffure de Norma Shearer dans *Roméo et Juliette*. L'actrice Veronika Lake imita sa célèbre mèche sur l'œil. Elle eut un tel succès que le patronat américain supplia la vedette de la supprimer; les employés dactylos de l'époque s'étaient mises à l'imiter, multipliant les fautes de frappe du fait d'une vision largement compromise à cause de la fameuse mèche, devenue symbole de séduction.

25. Jacqueline Lanouzière, *Histoire secrète de la séduction sous le règne de Freud*, Paris, PUF, 1991.

3.1 La logique de la séduction

Le latin *seducere* comportait deux significations majeures : emmener, séparer, diviser et détourner à son profit. Dans son acception moderne, séduire désigne le fait d'attirer, de charmer, de fasciner de façon *irrésistible*.

On trouve chez Freud ces deux versants contradictoires de la séduction (séparer à l'origine et attirer aujourd'hui) :

- une présentation de la séduction sous un angle négatif, traumatique en rapport avec l'hystérie ;
- une évocation de la séduction sous l'aspect d'un état de béatitude (illustré par l'ineffable et mystérieux sourire de la Joconde, dans l'essai sur Léonard de Vinci)²⁶.

Pour une partie des psychanalystes, la séduction ne serait autre qu'une tentative de réappropriation de l'enfance vouée à l'échec. Le séducteur serait à la recherche d'une unité narcissique antérieure perdue, lors de sa propre et inaugurale séduction.

« On est en présence d'une part de soi qu'on a perdue (sans l'avoir jamais eue) et cette part c'est... soi-même n'ayant nulle part à se poser. Étrange de naître au désir à travers ce deuil de soi »²⁷.

Ce serait dans la séduction mutuelle, réciproque, de la mère et de l'enfant qu'il faudrait retrouver la double identification à l'œuvre dans toute séduction. J. Laplanche a donné de belles illustrations de cette dimension *appropriative* de la séduction en décrivant les gracieux androgynes peints par Léonard de Vinci : ils ont le mystérieux sourire vainqueur de celui qui a été séduit et qui s'identifie narcissiquement avec le personnage séducteur.

Il n'est pas inutile de rappeler la conception sophistiquée de la séduction que l'on doit à Gorgias. La logique de la séduction dans la Grèce antique a été marquée par une logique dont on retrouvera quelques traces dans l'explication moderne des processus de la séduction. Pour Gorgias, la clé de la séduction n'est pas dans ce qui parle, mais dans celui qui écoute : « se laisse convaincre par le plaisir des mots l'être qui n'est pas dépourvu de sensibilité ».

Le séducteur, selon Gorgias, est celui qui sait dire au moment voulu ce qu'il faut : le langage (*logos*) et l'occasion (*kairos*) jouent donc également un rôle déterminant. Le séducteur fait preuve d'une sorte d'obéissance totale aux événements : il produit un charme fascinateur dans la mesure uniquement où il se soumet à ce qu'exige l'autre, l'auditoire, l'instant...

26. D'après J. Lanouzière, *op. cit.*

27. Daniel Sibony, *Le féminin et la séduction*, Paris, Grasset, 1986.

Les règles d'efficacité de la séduction seraient donc comme établies par le « séduit ». Et Gorgias de répéter ce que disait déjà Pythagore : il faut être « autoritaire avec les autoritaires, sage avec les sages, intrépide avec les intrépides, terrible dans les situations terribles ».

Avec cette conception de la logique de la séduction, le séducteur serait *personne*²⁸, ou si l'on veut *polutropos* comme disait Homère à propos d'Ulysse, c'est-à-dire *versatile, changeant*.

Cette absence d'identité du séducteur sera encore soulignée au XVIII^e siècle avec l'éclairage de Baltasar Gracian qui, dans son traité *El Heroe* va encore plus loin que Gorgias pour stigmatiser le caractère du séducteur :

« Tout son charme est dans cette liberté, ce vide, cette ouverture, dans cette façon de laisser place aux particularités de l'occasion, aux déterminations du séduit ».

Il se confirme que ce sont bien les séduits qui attribuent au séducteur tantôt majesté et grandeur, tantôt grâce et fierté, tantôt douceur et vivacité. Au total, la clé serait essentiellement de l'ordre de la *sensibilité* du séduit.

Avec Gracian :

« La séduction est reconnue comme la condition essentielle pour gouverner, alternative au charisme, qui implique une autorité fondée sur des qualités inhérentes au chef, mais aussi alternative au consensus, qui présume un ensemble de croyances partagées par la majeure partie des membres de la société ; la séduction est autosuppression de l'identité du pouvoir et répétition simulée des identités des séduits²⁹ ».

Ce détour nous a montré comment on a pu penser, depuis Gorgias, que la clé de la séduction était placée dans le « camp » du séduit. Le rééquilibrage s'opérera nettement avec J.-J. Rousseau qui préférera une explication nettement plus *attractive* du phénomène de séduction :

Dans *l'Émile*, Rousseau décrit la séduction ainsi : « L'un doit être actif et fort, l'autre passif et faible : il faut nécessairement que l'un veuille et puisse, il suffit que l'autre résiste un peu... Si la femme est faite pour plaire et être subjuguée, elle doit se rendre agréable à l'homme au lieu de le provoquer ; sa violence à elle est dans ses charmes ; c'est par eux qu'elle doit le contraindre à trouver sa force et à en user. »

Une telle analyse préfigurerait la conception freudienne de la séduction, qui pose celle-ci comme l'action posthume d'un traumatisme sexuel

28. D'après Mario Pernolia, traduit par T.D. Sechan, « Logique de la séduction », *Traverses*, 18, février 1980.

29. M. Pernolia, *op. cit.*

(conduite perverse de la mère avec son enfant, rôle séducteur du père, souvenir de scènes sexuelles « primitives », etc.).

On peut distinguer deux courants implicitement présents dans la pensée de Freud opposant « ce que l'on pourrait appeler mère "initiatrice" des sensations sexuelles précoces et la mère "séductrice" qui, comme le père séducteur de la neurotica, utilise l'enfant comme un objet sexuel prématuré³⁰. »

Si le phénomène de séduction est bien interactif et ancré dans des souvenirs traumatiques pour les psychanalystes, l'interaction est profondément déséquilibrée et tendue.

Des travaux de Mélanie Klein, on retiendra que pour elle, l'essence de la séduction, c'est la *coercition*, la *domination par la force*, l'expression des pulsions sadiques sur un moi faible. La séduction ainsi présentée est de l'ordre d'une *agression* mais une *culpabilité* et une *complicité* inconscientes lient séducteur et séduit. L'enfant séducteur reproduira la séduction dont il a été victime. Le flot continu des articles de presse consacrés à la séduction illustre bien son rapport à la violence, pressenti par les psychanalystes. On y parle volontiers des « armes de la séduction »³¹, du « choc du regard [...] du pouvoir de la séduction³² ». Elle est présentée, de plus, comme une *nécessité vitale* pour réussir : « amour, travail, politique, *showbiz*... aujourd'hui il faut séduire pour réussir!³³ »

3.2 Conjurer la réalité et manipuler les apparences

Pour la religion, séduire c'est adopter la stratégie du diable. Le théologien considère la séduction comme le fait de l'orgueil diabolique, quand le libertin y voit le triomphe prométhéen de la liberté humaine. Séduire serait du côté de l'expression d'un désir subjectif qui imposerait sa propre souveraineté au moyen de manœuvres frauduleuses. Séduire c'est exprimer le mal, défier le réel et, de toute façon, s'en tenir à l'artifice : « Je me ferais teindre en blonde, je ferais le tour du monde si tu me le demandais », hurlait amoureuse et passionnée Edith Piaf. La séduction a quelque chose de fascinant et c'est cette dimension que J. Baudrillard³⁴ a explorée, complétant les explications plus anciennes d'un processus qui n'a jamais laissé indifférent.

30. J. Lanouzière, *op. cit.*

31. H. Mazal, « Les armes de la séduction », *Questions de femmes*, octobre 1996.

32. G. Olivier, « Le pouvoir de la séduction », *Ça m'intéresse*, novembre 91.

33. *Ça m'intéresse*, *op. cit.*

34. J. Baudrillard, *De la séduction*, Paris, Denoël, 1979.

Pour J. Baudrillard, la séduction conjure la réalité et manipule les apparences. Elle n'est pas une énergie, elle est de l'ordre des signes et des rituels et de leur usage maléfique. Séduire c'est savoir jouer de l'univers *symbolique*, quand le pouvoir au sens traditionnel, lui, représente la maîtrise du *réel*.

J. Baudrillard loge délibérément la séduction du côté de la féminité. La séduction annoncée comme souveraine serait l'apanage du féminin, maître absolu des apparences (la publicité confère souvent de la féminité aux objets pour séduire). Y aurait-il un argument plus dur que d'accuser une femme d'être incapable d'être séduite ou de séduire ?

S'agissant du *pouvoir*, J. Baudrillard estime qu'il n'est séduisant que lorsqu'il est une sorte de défi pour lui-même, sinon il n'est qu'un exercice répondant d'une logique hégélienne de la raison (et du rapport de force). La séduction, elle, est un défi, une surenchère, un processus réversible et mortel.

À ce titre, la façon dont F. Mitterrand a pu jouer avec les signes et les apparences du pouvoir, déréaliser celui-ci, se poser lui-même, comme son propre objet, entretenir le secret sur sa vie privée, déjouer les pièges, y compris ceux de la maladie, restera comme un exemple étonnant des rapports du pouvoir et de la séduction.

Séduire c'est à la fois surprendre et entretenir une illusion partagée. Le séducteur n'a pas de certitude, il ose jouer de sa fragilité. Ce ne sont pas les êtres forts qui séduisent. La séduction est un défi.

Le séducteur se distingue de l'hystérique qui est tout entier voué au chantage extérieur : il a trop l'exigence absolue de faire croire ; bref, *il en fait trop* et se carapace au point de paraître insensible (un « roc »). L'hystérique s'en sort en mettant en scène sa demande de séduction et y réussit de façon détournée.

À l'inverse, l'anorexique efface tout signe de séduction : il procède par dénégation et met en scène son refus de la séduction (désenchantement, frigidité, impuissance, déssexualisation).

Pour conclure

On soulignera que J. Baudrillard retrouve la définition sophistiquée de la séduction quand il avance que « la personne séduisante est celle où l'être séduit se retrouve. »

« La personne séduite trouve dans l'autre ce qui la séduit, l'unique objet de sa fascination, à savoir son propre être tout fait de charme et de séduction, l'image aimable de soi³⁵. »

C'est en ce sens que toute forme de séduction est narcissique. Séduire, c'est mourir un peu et se produire comme *leurre* (« I'll be your mirror »).

Le séducteur détourne de la réalité, des faits. Il opère par surprise, rapidement, en secret (sans prévenir). Avec la pratique des effets d'annonce, les hommes politiques ont perdu toute séduction : leur discours est instrumentalisé donc prévisible, convenu, trop préparé, calculé : il apparaît comme il a été annoncé. La boucle est bouclée.

Le séducteur se livre, il s'engage, il prend des risques, il aime : « Il faut aimer pour séduire et non l'inverse ». Cependant il n'attaque jamais de manière frontale : il est plutôt dans l'univers de l'oblique, avec charme, spiritualité, parfois raffinement, il s'agit toujours de capter le désir de l'autre.

3.3 Portraits inattendus de séducteurs

Arrêtons-nous un instant sur quelques observations courantes :

- Le président de la République française a séduit son hôte américain.
- L'assemblée des actionnaires a été séduite par l'exposé du nouveau PDG sur le programme des investissements.
- Le nouveau présentateur du journal de vingt heures a séduit une nouvelle catégorie de téléspectateurs.
- Le jeu de l'équipe a séduit le public.
- Le nouveau DRH a séduit ses collègues de travail.
- Son costume trois pièces est vraiment séduisant.
- Le nouveau coupé XRT a séduit les journalistes spécialisés.

Dire tout cela c'est reconnaître que nous sommes dans une civilisation de la *séduction*, une société qui « manipule les apparences » au sens de J. Baudrillard, une société qui illustre tous les jours les mécanismes secrets de la séduction, mis à jour ci-dessus. Mais ce qui séduit n'est pas toujours ce qu'on croit.

► Surprendre

L'éditorialiste Jean Boissonnat, dans une lettre ouverte à Eric, un dirigeant français imaginaire et confronté à ses actionnaires suisses, préconisait quelques conseils pour séduire, fort inattendus :

35. J. Baudrillard, *op. cit.*

« Sois triste, tu plairas... Nos Suisses ont dû te trouver bien léger avec tes simulations multicolores projetées sur écran géant, dans lesquelles tu ignorais superbement le fait que nos comptes risquaient d'être en rouge cette année. Ils attendaient de toi une analyse sur la meilleure façon de franchir les difficultés actuelles. Ils auraient compris ton pessimisme ; ils s'effraient de ton optimisme [...] Pour rassurer des étrangers, mieux vaut le pessimisme que l'optimisme ».

► Être fragile

Toute une catégorie de personnages au demeurant insignifiants, un peu poètes, un peu suicidaires, plutôt déséquilibrés ont été projetés sur le devant de la scène dans l'Amérique de la décennie 80-90. Et leur séduction tenait viscéralement à leur *fragilité*.

Tom Waits, pianiste, chanteur et acteur, avec sa voix brisée, son allure fourbe, ses tics et sa dégaine de mutant pas très propre confirme que le sordide peut séduire. Le personnage, né sur une banquette arrière de taxi, toujours en retard, souvent saoul, en pleine dérive symbolise ce ressort caché de la séduction : provoquer non par la force mais par le jeu de la vulnérabilité.

Marvin Gaye, le célèbre chanteur de blues de Los Angeles fait partie de ces grands séducteurs incompréhensibles. Avant d'être assassiné par son père, et après une vie tourmentée, Marvin Gaye avait réussi à faire fondre les filles du monde entier par son impudeur : celle de sa voix chaude et caressante sur fond de rythmiques peaufinées et précieuses (*Midnight Love* est connu pour être son chef-d'œuvre de sensualité, « soul » quasi subliminale). Il ne craignait pas d'afficher sa guérison par le sexe (*sexual healing*) et de se répandre en confidences surprenantes : « Les putains me protègent des passions³⁶ ».

Le charisme c'est souvent un mélange explosif de contraires : tendresse et agressivité ; c'est le cas de Mickey Rourke. Choisi par Coppola, il raconte sans complexes son trac monstrueux lors des auditions : « Je mourais d'envie de lui plaire, et j'étais si mal que juste avant de démarrer, je tremblais et je suis sorti dans la rue, un instant respirer à pleins poumons ». Preuve que l'anxiété peut séduire parce qu'elle transporte de la sincérité, de la vérité et de l'authenticité.

► Être discret

Le séducteur sait être dans la *réserve* ; il n'a pas forcément du « coffre » comme on pourrait trop vite le croire. La discrétion peut séduire.

Patrick Poivre d'Arvor a imposé à la télévision dans son magazine « Vol de nuit » (l'émission littéraire de la chaîne TF1) un style suave et sage où l'on respecte le téléspectateur : « J'aime l'idée du dialogue et de l'écoute. Le spectateur a besoin de calme », déclarait Patrick Poivre d'Arvor lors de la 500^e de l'émission en juin 2005... « La mode des talk-shows bruyants où l'on

36. P. Conrath, *Marvin Gaye, Triste vie, Libération*, 3 avril 1984.

vient se faire écharper ne durera pas ». Patrick Poivre d'Arvor cultive une tonalité assagie teintée de romanesque, une sorte de passion contenue. Une séduction toute en douceur, à petites touches, à mots feutrés pour faire vivre dans le calme des moments forts de sensibilité. C'est fluide et ruisselant de paroles, plutôt lisse.

► Être modeste

La *modestie* séduit surtout quand elle abrite une réelle compétence, une solide réputation, de la ténacité et de la suite dans les idées.

« Comment Romano Prodi a séduit l'Italie ? »³⁷ titrait la presse en parlant du vainqueur des élections italiennes de juin 1996 et futur président de la Commission européenne jusqu'en 2004.

Ce Bolognais de 57 ans ne paie pas de mine avec sa garde-robe approximative, sa coiffure en porc-épic, son accent rocailleux. R. Prodi est l'antithèse de son adversaire S. Berlusconi avec son bronzage permanent, son costume croisé gris et son large sourire télégénique. R. Prodi est bien coté à Wall Street, en cour au Vatican, et il jouit malgré son apparence d'une grande réputation dans les milieux des grands managers économiques. R. Prodi, l'homme qui fait une heure de vélo avant de prendre une décision, étonne par sa modestie : il a la sagesse de désertier les studios de télévision. Son calme et sa sérénité attirent la sympathie. Mais sa rondeur de bon vivant cache un tempérament d'acier. Ses adversaires politiques n'auraient pas dû prendre à la légère une de ses réflexions quand il est entré en campagne : « Souvenez-vous que je n'ai jamais perdu ». R. Prodi c'est une certaine idée de la « force modeste » qui séduit (on avait connu « la force tranquille » lors de la campagne présidentielle de F. Mitterrand orchestrée par le publicitaire J. Séguéla en France, en 1981).

► Être spirituel

La séduction se nourrit de pensées fortes, de provocations, de phrases-formules qui bousculent et dérangent. Séduire s'obtient par le jeu d'inspirations puissantes capables de soulever des montagnes, de faire pleurer, ou de déclencher un éclat de rires. La séduction est de l'ordre du trait ou du choc qui touchent l'esprit. (« J'ai été frappé » confesse le séduit).

On rangera dans cette catégorie de séducteurs une personnalité comme Jesse Jackson qui représenta une pièce maîtresse du jeu politique américain : idole de trente millions de Noirs, il pesait sept millions de voix lors de la convention démocrate en 1988. Le révérend noir illumine les foules avec ses discours sans notes, sa diction saccadée, son zézaiement enfantin. Il ne lit pas ses discours parce que ce serait selon lui comme « embrasser quelqu'un par téléphone ». Jesse Jackson aimante les caméras avec ses phrases chocs : « Je suis un secoueur d'arbres plutôt qu'un

faiseur de confitures [...] nous ne sommes les esclaves de personne, pas plus des démocrates que des planteurs [...] Ma paroisse, c'est la nation entière [...] Quiconque arrache ses chaînes d'esclave est considéré comme fou. Le pouvoir, c'est être au service des autres. Les gens « normaux » restent dans leur travée et cueillent le coton sans piper³⁸. »

Ce goût de la provocation qui séduit on le retrouve chez les personnages qui « inspirent » comme l'écrivain breton Pierre-Jacques Hélias qui déclarait devant un congrès d'institutrices : « Si j'étais ministre de l'Éducation je rétablirais l'école buissonnière. »

Surprendre, être *fragile*, être *discret*, être *modeste*, être *spirituel* constituent des voies aussi dissemblables qu'efficaces dans la quête de séduction. Dans tous les cas le séducteur ne se force pas pour « être », il *est*. Ce qui touche, ce qui s'impose, c'est le sentiment d'*imprévisible*, de « pas fait pour... » Si quelque chose séduit, c'est que cela pose une *énigme*. On retrouve J. Baudrillard quand il constate qu'« être séducteur, c'est toujours être, avoir l'air d'être issu d'une métamorphose ».

On a connu Yves Montand acteur de cinéma, chanteur et fortement engagé au côté du parti communiste. On l'a accepté avec bonheur dans tous ces registres : le cinéma, la chanson, mais un peu moins dans la vie politique. Et un jour à la télévision, à soixante-cinq ans, devant des millions de téléspectateurs il a avoué qu'il s'était trompé. Faire une telle confession à cet âge alors que rien ne l'y obligeait, voilà l'inattendu. Les cerveaux se sont ouverts et le message est passé. Montand avait frappé les esprits. Trente ans plus tôt, il n'aurait pas eu le même impact. La métamorphose a séduit.

3.4 Leçons impossibles de séduction

Un raccourci à la peau dure : « Pour convaincre il faut séduire ». Alors malheur à celles et ceux qui n'y parviendraient pas ! Un autre point de vue rencontre quelques échos : séduire c'est abuser, duper.

Bref quand la séduction croise les chemins de la force de persuasion, la controverse n'est pas loin.

Séduire ne se décrète pas. Mais est-ce que séduire seulement s'apprendrait ? Il existe des *réputations* de séducteur. C'est sûrement parce qu'elles paraissent *impossibles* que les leçons de séduction ne manquent pas. Ce qui fascine c'est l'infinie variété des symptômes de la séduction en même temps que le mystère de leur déclenchement. Du coup de foudre aux leçons de « glamour », en passant par les réflexes, les clés, les secrets ou les armes du séducteur, on peut dire que la tradition d'une surprenante pédagogie de la séduction reste vivace : on en veut pour preuve la fréquence des articles, des

37. D. Douglas, *Le Point*, 27 avril 1996.

38. A. Georget, *Le Point*, 19 septembre 1988.

émotions, des conseils, des témoignages qui rendent compte des faits et gestes des séducteurs. Preuve que séduire intrigue, parce que séduire c'est du *pouvoir* et le pouvoir n'est pas étranger à la persuasion et à l'influence. Agir sur autrui c'est prendre ce risque : la séduction au total est un *agent* de la force de persuasion, quelque chose qui transporte et qui donne toute la mesure de la dimension *pathétique* de l'influence (*pathos*).

Pour que la persuasion soit séduisante il ne faut sûrement pas codifier la séduction ni être comptable des artifices qu'elle utilise. Et pourtant la séduction sait osciller entre ce qui relève d'un quasi-cérémonial élaboré (mise en scène) ou bien du plus grand dépouillement (la conception mythique du « naturel » qui séduit). La place est grande pour inventorier les chemins de la séduction et imaginer une sorte de boîte à outils du séducteur.

► Séduire relèverait d'une règle et d'une vérité intérieure

George Chetochine y voit l'œuvre d'une équation à trois inconnues pour que « ça marche » :

- l'effet de source : qui on est pour dire cela ?
- l'effet de légitimité : qu'est-ce qui nous permet de dire cela ?
- l'effet d'image : comment on est perçu ?

Mais par-dessus tout, le séducteur aurait besoin d'une force intérieure, d'une *vérité*. L'ambition est grande de ranger la séduction du côté de la sincérité, quand nous l'avons vu, on peut y voir plutôt quelque chose de l'ordre du simulacre.

George Chetochine explique ainsi la formidable popularité d'Enrico Berlinguer, l'ancien secrétaire du Parti communiste italien (le président de la République et le Pape le veillèrent à son chevet et sa mort fut suivie heure par heure par le peuple italien). Berlinguer avait un passé inattendu pour un communiste, aristocrate sarde (effet de source), sa réputation d'intégrité était sans failles (effet de légitimité) et son image particulièrement bonne (peu d'apparitions publiques, pas de compromissions). Au total, Berlinguer séduisait parce qu'il symbolisait des vertus dont étaient privés les chefs de partis italiens traditionnels (et cela malgré... ou à cause de sa silhouette chétive, de sa voix sourde, de son visage émacié).

► Séduire ce serait se détourner des stéréotypes

Selon un sondage IFOP/Bailey's³⁹, l'homme qu'aiment les femmes d'aujourd'hui serait un homme du réel ; pas frimeur, pas particulièrement beau mais drôle, spontané, naturel (plutôt Woody Allen qu'Aldo Maccione dans le film de Claude Lelouch). À l'inverse les hommes seraient plutôt séduits

par des femmes au physique de mannequin sans sophistication, gaies, gentilles, habillées bon chic bon genre dessus et sexy dessous.

En vérité, la séduction consiste plus à troubler (voir le charme perturbateur du comte de Valmont et de la marquise de Merteuil, lavés, corsetés, poudrés, habillés, coiffés dès la première scène du film *Liaisons Dangereuses*). C'est la maladresse, le dénuement ou l'extrême sophistication qui peuvent détourner de la réalité, comme des stéréotypes, et de ce fait séduire.

► Séduire ce serait chercher à plaire en étant complice

Plaire c'est proposer à l'autre un modèle agréable et sans surprises : faire comme l'autre aime et pour lui. Le persuadeur-séducteur parle aux gens de ce qu'ils attendent, leur offre un verre quand ils ont soif, propose une pause quand ils ont envie de souffler. Paradoxe : ce qui attire c'est la *surprise* de découvrir dans l'autre qu'il offre ce que l'on attend sans qu'on ait eu à le demander ! Galanterie suprême que de sentir qu'on a été compris sans se manifester. Le personnage charismatique dit souvent tout haut ce que l'auditoire pense tout bas. Séduire c'est savoir se fondre dans l'autre (faire une proposition quand l'autre n'attendait que cela). Cette séduction-là est affaire d'écoute, de disponibilité : c'est se laisser envahir, imprégner pour mieux séduire. C'est aller au-delà de l'adaptation : c'est *devenir l'autre*. Ce qui séduit, c'est le jeu de la *ressemblance* (voir le film *Zelig* de Woody Allen).

La vraie séduction tourne-t-elle le dos à la séduction ? La séduction prend-elle un malin plaisir à fonctionner là où on ne l'attendait surtout pas ? On pourrait le croire au vu d'une apparente énigme de l'histoire américaine récente qu'on pourrait intituler : « Comment H. Kissinger a conquis R. Nixon ? »

H. Kissinger avait tout fait pour se faire détester de R. Nixon : le mépris pour sa propre personne au début de son mandat de président, le fait d'être un homme dévoué à Rockefeller, d'être professeur à Harvard, d'être un intellectuel juif de l'Establishment, d'avoir un peu travaillé avec John Kennedy... R. Nixon oppose au secrétaire d'État sa solitude, sa timidité mais aussi son esprit tortueux, ses esquives de la discussion : un génie fourbe. Pas vraiment le genre du professeur de Harvard, fort de son autorité intellectuelle, de son intelligence analytique et de son sens politique. Et pourtant H. Kissinger va littéralement séduire R. Nixon en retournant contre lui les armes que celui-ci feint pourtant de mépriser : un sens machiavélique du pouvoir pour prendre le président à son propre jeu, celui de la ruse. Une opération de séduction digne de l'épreuve du miroir : comment Nixon pouvait-il récuser les simulacres de son sosie ? En même temps, Nixon ne pouvait en silence qu'apprécier la maestria de son contraire en train de le mimer : insolence du génie de l'adaptation ! Tout chez Kissinger annonçait l'anti-Nixon et Kissinger jouait au vrai Nixon.

39. Cité par le mensuel *Questions de femmes*, octobre 1996.

À coup sûr s'il faut aimer pour séduire, il faut aussi une bonne dose de perversité et d'intelligence. La séduction fourvoit toujours plus ou moins la force de persuasion dans l'ambiguïté des rapports.

► Brève sociologie du dragueur

On doit à Alain Soral, un délicieux ouvrage *Sociologie du dragueur*, paru en 2004⁴⁰. A. Soral rappelle que la drague, c'est par excellence la séduction immorale, pour d'aucuns, une activité minable. Du point de vue de la femme, « le dragueur souffre des femmes qu'il n'a pas, de celles qu'il n'a pas eues et de celles qui se donnent aux autres [...] Le dragueur est un enfant sans mère qui ne peut pas avoir recours au père pour la lui ramener [...] Le dragueur manque d'amour mais il en a besoin. »

A. Soral décrit le dragueur-séducteur comme un être à deux visages : « paumé et simulateur ». La drague constitue toujours un travail sur soi par lequel l'homme s'efforce de vaincre sa timidité naturelle, son respect paralysant pour la femme-mère. Le dragueur fait preuve de vice et de culot, il fait du cinéma. La véritable séduction se passe de séducteur et a fortiori des pratiques du dragueur : elle se fonde sur la beauté et l'intelligence. Les atouts du dragueur sont le « baratin », le bluff et le mensonge.

3.5 Florentin ou cartésien

En conclusion de cet exposé, il est utile de souligner que les ressorts de l'influence ne livrent pas facilement leurs dimensions cachées. Manipulation et séduction « collent » de façon tenace aux élans de la force de persuasion comme pour faire l'économie de la rigueur et de l'intelligence argumentative, ou si l'on veut comme pour « court-circuiter » la raison, ce bien précieux si fragile, qu'on peut parasiter plus facilement qu'on ne le croit.

La force de persuasion habile et séduisante est alors plus *florentine* que *cartésienne*, plus *rusée* que *logique*. Sophistication et complication, flou et approximation, intrigue et suspens, menace et dissimulation, vont de pair pour instaurer une *conspiration douce*, une sorte de « *combinazione* » qui rappelle autant le cynisme de Machiavel que les fastes et les excès de l'art baroque.

À coup sûr le persuadeur qui recourt à l'influence *en fait souvent trop* : son art contient en soi la clé de sa puissance comme de sa perte. Il réussit avec tout son talent mais peut échouer de tout son poids. Brillance ou chute est son destin. Ce dilemme reste vivace quand il s'agit d'aborder la force de persuasion et l'usage des moyens pour convaincre et influencer, objet de ce livre.

40. Alain Soral, *Sociologie du dragueur*, Éditions Blanche, Paris, 2004.

Quand Machiavel dans *Le Patron*⁴¹ (soi-disant écrit en 1513 en même temps que *Le Prince*) s'interroge pour savoir « en quelle dose user du poison pour écarter un adjoint, et s'il est plus discret, suivant les circonstances, de recourir à la défenestration, au lacet ou au poignard », Plutarque apporte une tout autre réponse que l'illustre Florentin : pour tirer profit de ses ennemis il faut rivaliser de *vertu*. À lire Plutarque, contemporain de Trajan, on apprécie la quête du philosophe prêt à se tourner vers l'éthique : quand il s'agit de « profiter de ses ennemis » ou de trouver « la manière de distinguer le flatteur de l'ami ».

Et la double leçon de Plutarque⁴² est à retenir au sortir de ces pages consacrées aux ressorts de l'influence :

◆ *Le flatteur doit nous conduire à la vigilance*

« Pourquoi l'honnête homme accorde-t-il une confiance naïve et spontanée à cette illusion d'amitié qu'est la flatterie. C'est que l'œil n'est fait que pour la tromperie. Le flatteur le sait qui éblouit la vue avec des mirages, une bizarrerie d'effets, un bluff pittoresque ».

◆ *L'ennemi nous oblige à une veille intérieure permanente*

« L'ennemi aiguise notre démon familier : en réaction nous nous perfectionnons, nous sommes exemplaires, nous supportons l'injure, nous apprenons la maîtrise, nous sommes généreux même envers l'ennemi ».

Et Plutarque de conclure : « En un mot, l'adversité est un exutoire pour le mal et un modèle pour le bien ». On doit donc apprendre à faire face aux ressorts de l'influence, ou si l'on veut bien reprendre le propos de Plutarque, à traiter avec les flatteurs et les adversaires, non point en bombant le torse des apparences mais en rivalisant de vertu, discrètement avec l'adversaire, et en exerçant sur lui une grandeur d'âme, impassibilité ou générosité.

Bref, le *perfectionnement de soi* serait la meilleure riposte à faire à l'adversité.

39. Écrits pamphlétaires de J.G. Richard, *Le Patron*, Belford, 1985, qui en fait, reprend les vraies thèses de Machiavel dans *Le Prince*.

40. Plutarque, traduit du grec par Pierre Maréchaux, « Comment tirer profit de ses ennemis », Paris, Rivages Poche/Petite bibliothèque, 1993.

L'aisance relationnelle

Pour le sens commun, il y aurait un rapport étroit entre force de persuasion et *aisance relationnelle*, celle-ci étant très sommairement définie comme une aptitude bien entraînée à « trouver les mots pour le dire », adopter le ton juste, saisir le bon moment, avoir un contact facile (le *feeling*), montrer un réel ascendant sur l'auditoire... Bref tout ce qui fait dire du persuadeur qu'il « passe bien ». Le caractère un peu réducteur du terme « passer » ne doit d'ailleurs pas abuser : il faut comprendre un mécanisme complexe tout orienté vers un résultat ; bien « passer » veut dire être bien « reçu » et plus que « reçu » : l'enjeu de la communication persuasive va au-delà, il s'agit de convaincre et d'influencer souvent pour faire adhérer donc faire agir, décider...

Que la situation soit coopérative (dialogue, conversation...) ou compétitive (discussion, débat), ou un mélange des deux (négociation, entretiens professionnels...), l'aisance relationnelle est mise en avant comme un atout. Elle couvrirait ce que les spécialistes conviennent de définir comme la maîtrise de la *multicanalité* de la communication : les gestes, les mimiques, les postures, la voix et ses inflexions « communiqueraient » autant que les mots et les arguments. Elle renverrait aussi à la maîtrise des échanges : les tours de parole, les rites d'interaction, le jeu des émotions, les interpellations, les silences. Enfin, elle intégrerait l'espace : les effets des distances sociales de communication, l'endroit d'où on parle, la symbolique des lieux...

Au total la complexité s'impose au formateur quand il s'agit de conseiller le « persuadeur » en recherche du bon usage des moyens pour convaincre et influencer. Avant tout il est un *sujet communicant* et à ce titre, il se doit de prendre conscience que communiquer est un acte *total* :

« Communiquer c'est co-construire une réalité à l'aide des systèmes de signes, en acceptant un certain nombre de principes permettant l'échange et un certain nombre de règles le gérant ». C'est mettre en œuvre une « mécanique interlocutoire » dans le cadre d'un « contrat de communication » et faire en sorte que tout se déroule le mieux possible¹.

1. D'après Rodolphe Ghiglione, *L'homme communicant*, Paris, Colin, 1986.

De son côté le persuadeur se gardera de prendre pour argent comptant les enseignements tirés des travaux expérimentaux de la psychologie sociale. En tout cas, systématiquement. Certains chercheurs ont même pris le soin d'en avertir leurs lecteurs. Ce fut le cas de P. Zimbardo ou de R.G. Hass :

« Ne vous attendez pas à découvrir quelque secret, ni du côté de la rhétorique classique, ni du côté de la science moderne, qui puisse rendre un auditoire incapable de résister à votre persuasion. Les seuls secrets que vous puissiez découvrir peuvent être résumés en deux mots : « cela dépend »... Nous verrons que la structure d'un message la plus persuasive pour un auditoire sera la moins persuasive pour un autre et qu'un changement même mineur dans le message peut renverser l'effet visé. Cela "dépend" et cela dépend de tellement de choses qu'on n'est jamais assuré de ne pas obtenir l'effet contraire à celui visé². »

L'aisance relationnelle, pour autant, peut s'appréhender à travers les multiples facettes de la communication persuasive. Aborder l'aisance relationnelle c'est oser explorer « l'emballage » du discours en même temps que la manière dont le rapport à l'autre est géré. C'est aborder la communication persuasive sous un angle où spontanéité et contrôle cohabitent, où intuition et réflexes s'enchevêtrent, où techniques et trucs côtoient inspiration et sens de l'opportunité, sans qu'il soit guère possible de faire la part des choses. En la matière, on ne peut qu'alerter sur les effets d'un certain nombre de facteurs, capables d'expliquer en partie le refus ou l'accord d'un interlocuteur, le rejet ou l'assentiment d'un auditoire.

1. Ce qui se passe compte autant que ce qui se dit

Par aisance relationnelle, il faut d'abord entendre *maîtrise de l'interaction*. À l'instar de l'automobiliste qui contrôle tous les paramètres quand il conduit (état de la route, jauge d'essence, compteur, comportement des autres conducteurs, signalisation, etc.) le persuadeur doit intégrer tous les phénomènes interactifs qui participent à la *rencontre* avec l'autre ou l'auditoire.

1.1 Le persuadeur : cybernéticien ou musicien

Quand « ça ne passe pas », on a l'impression que le communicateur reste dans son monde à lui, qu'il n'est pas « branché », qu'il parle pour lui comme s'il était ailleurs.

2. R.G. Hass, cité par R. Ghiglione, *op. cit.*

On connaît la formidable « présence » du Général de Gaulle lors des conférences de presse à l'Élysée. Les grands moments de ces conférences correspondent aux interventions qui intégraient le public des journalistes dans son discours (« vous allez me poser une question, vous pensez sûrement que... »).

Communiquer c'est d'abord prendre conscience du phénomène essentiel d'interaction afin d'en garder plus ou moins le contrôle.

« Par interaction (c'est-à-dire l'interaction de face-à-face) on entend à peu près l'influence réciproque que les partenaires exercent sur leurs actions respectives lorsqu'ils sont en présence physique immédiate les uns des autres³. »

Et cette influence agit tous azimuts : la communication est comprise comme un *système à multiples canaux* auquel l'acteur social participe à tout instant, qu'il le veuille ou non : par ses gestes, son regard, son silence, sinon son absence. On reconnaît à travers cette conception la fameuse métaphore du groupe de chercheurs de Palo Alto⁴ (G. Bateson, R. Birdwhistell, E. Goffman, E.T. Hall...) : le communicateur procéderait à l'instar d'un musicien dans un orchestre et la communication relèverait du modèle de la cybernétique avec l'identification de techniques et de fonctions identiques comme celle de la régulation ou du *feed-back* (information en retour).

Le persuadeur moderne ressemblerait alors au musicien ou au cybernéticien : son habileté, son aisance relationnelle tiendraient à la maîtrise des paramètres d'une communication vue comme un tout intégré, où contenu du discours et phénomènes non verbaux (sourire, intonations, mimiques, etc.) seraient indissociables.

Après le constat que le résultat de la communication persuasive *dépend* toujours plus ou moins de quelque chose comme on l'a vu (ce qui ne facilite pas les conseils) on peut ajouter celui-ci : *tout joue* (ce qui ne facilite pas cette fois la sélection des paramètres)... Et dire qu'au total il est incommode de définir exactement ce qui est déterminant : *ce qui persuade n'est pas toujours ce qu'on croit qui persuade*; ça dépend de... Et tout joue!

En ce sens, l'effet Palo Alto a largement contribué à renouveler la façon de comprendre ce qu'était la communication :

« Comprendre le comportement à travers les relations ne constitue pas une négation de l'existence de l'individu qui exécute celui-ci. Au contraire, cette compréhension demande qu'on ajoute l'environnement

3. E. Goffman, *Les moments et leurs hommes*, Paris, Le Seuil/Ed. de Minuit, 1988.

4. *La Nouvelle Communication*, textes rassemblés par Y. Winkin. Paris, Le Seuil, 1980.

et le contexte à l'individu pour l'édification du raisonnement avancé [...] Aussi, en matière de communication, si le contenu paraît important, la relation l'est également. Elle joue un rôle déterminant : elle indique comment recevoir le message, le colore, l'ordonne⁵. »

1.2 Maîtriser un jeu de représentations

À la suite de P. Watzlawick⁶, on dira donc que toute communication présente deux aspects : le *contenu* et la *relation* et que la relation englobe le contenu et donne tout son sens à ce que chacun des interlocuteurs comprend et ressent. L'aisance relationnelle vise bien à maîtriser les éléments de la situation et du contexte, sans oublier que le cadre et le lieu de l'échange vont jouer un rôle surtout en fonction de l'interprétation que vont en faire les acteurs (interlocuteurs ou auditoire).

« L'individu [...] ne réagit pas en fonction de la situation objective à laquelle il est confronté mais à partir de la représentation qu'il se fait de cette situation⁷. »

Le persuadeur contribue à construire l'idée qu'il se fait de la relation : c'est sa représentation à lui qui conviendra ou pas à l'auditoire, qui entrera ou pas en résonance avec les interlocuteurs. Persuader c'est souvent de façon implicite oser entrer dans un jeu de représentations. Il en résulte une mise en scène de la situation, plus ou moins réussie, c'est-à-dire acceptée, partagée, désirée par les interlocuteurs ou l'auditoire.

« Quand une personne se présente aux autres, elle projette en partie sciemment et en partie involontairement une définition de la situation dont l'idée qu'elle se fait d'elle-même constitue un élément important [...] Aussi passif que puisse paraître leur rôle, les autres n'en projettent pas moins, eux aussi, une définition de la situation dans la mesure où ils répondent à l'acteur et adoptent à son égard une conduite déterminée⁸. »

Ce que confirme E. Goffman en décrivant l'importance du jeu des représentations, se retrouve dans l'exemple suivant.

Après avoir longtemps hésité, un patron d'une grosse PME qui venait de racheter une entreprise en dépôt de bilan, décida de rassembler les cinq cadres qui constituaient son état-major pour leur annoncer la nouvelle qu'il avait gardée secrète.

5. P. Dionne, G. Ouellet, *La Communication interpersonnelle et organisationnelle : l'effet Palo Alto*, Québec, Gaëtan Morin éditeur/Les Éditions d'Organisation, 1990.

6. P. Watzlawick, *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil, 1972.

7. J.C. Abrieu, *Coopération, compétition et représentations sociales*, Fribourg, Ed. Delval, 1987.

8. E. Goffman, *La mise en scène de la vie quotidienne*, tome 1, *La présentation de soi*, tome 2 : *Les relations en public*, Paris, Ed. de Minuit, 1973.

L'un des cadres, son plus proche et plus ancien collaborateur, réagit vivement à l'annonce, faite au cours d'un déjeuner dans un grand restaurant parisien bien à l'abri d'un salon discret. Lui, si courtois habituellement, manifesta une certaine irritation en découvrant la décision. Le faste mis dans l'annonce, le toast et le champagne passaient décidément mal pour quelqu'un qui aurait préféré une communication plus confidentielle et pour tout dire plus égoïstement réservée à sa propre personne.

Ce « bras droit » attendait un échange intime et privilégié, là où les habitudes d'un rapport de confiance construit avec le temps étaient bousculées, il se voyait « obligé » de partager une information de la plus haute importance. Sa représentation à lui, au sens de Goffman, ne collait pas avec celle de son patron, tout à sa fierté de créer l'événement ici et maintenant, avec tous, rompant la tradition d'une complicité de longue date avec l'un de ses cadres.

Cet exemple montre que la *relation* importe plus parfois que le contenu même du message. C'est le sens qu'on donne à la situation, la représentation qu'on en a qui sert de *fil rouge* à la réaction à venir.

La mise en musique de l'échange passe aussi par la perception des rôles et le rapport de place. Il y a tout un art du positionnement par rapport à l'autre. Les rôles sont plus ou moins institutionnalisés et explicites : on ne peut pas ignorer que c'est un vendeur qui nous parle, ou bien notre patron, ou un ami de notre épouse... En conséquence, nous savons que nous sommes un client, un salarié... ou une relation amicale. À ce titre, nous nous faisons déjà une représentation de ces rôles (les patrons, les vendeurs, les amis, etc.). De plus, nos interlocuteurs vont se positionner par rapport à nous, selon une place ou un rôle de circonstance : dominant, séducteur, conseil, victime, censeur, « copain »... Quand les rôles institutionnels et les rôles occasionnels se conjuguent dans une représentation mal acceptée par l'autre (patron, vendeur séducteur...) on peut craindre pour le résultat de l'échange.

Se positionner de façon acceptable est au cœur de l'aisance relationnelle : c'est un peu comme jouer juste dans un orchestre. On devrait le sentir tout de suite quand on s'est trompé de positionnement.

Un chef des ventes s'adresse à l'un des vendeurs et lui dit : « Tu as vu les résultats de Jérôme ! » Le vendeur interloqué lui répond : « Pourquoi tu me demandes ça ? » Il accepte mal d'être interviewé par son patron sur les résultats d'un collègue ; ce n'est pas ainsi qu'il se représentait le sens de l'entretien d'aujourd'hui destiné à faire le point sur les résultats d'un nouveau produit lancé sur le marché. De plus, le ton de reproche et la recherche d'acquiescement forcé (« Oui, je les ai vus bien sûr et évidemment ils ne sont pas bons ») passent mal. Un hiatus est ainsi créé en début d'entretien : il peut peser sur la suite des échanges, confirmant le manque de tact relationnel du chef de ventes.

Il apparaît donc important d'alerter le persuadeur sur la nature du *rapport* qu'il établit avec l'autre, et sur l'attention à la représentation (indifférente, favorable ou hostile) que l'autre (ou l'auditoire) s'en fait. Et c'est loin d'être commode : par exemple, on sait que la prise de rôle d'*expert* peut parfois mal passer autant avec des profanes qu'avec des experts... surtout si ce rôle d'expert était associé à un rôle occasionnel de « donneur de leçons ».

Pour alimenter l'aisance relationnelle concernant cet art du positionnement (*rapport de place*) on peut suggérer quelques critères pratiques :

◆ *Adopter un positionnement solidaire de complémentarité ou de différenciation*

Dans le premier cas, cela revient à gommer les décalages et les différences, dans le second cas, cela revient à donner *son* propre point de vue sans agressivité et sans contraindre l'autre à l'adopter d'emblée.

Ainsi un professeur qui parle à un élève lors d'une récréation peut causer « en miroir », d'égal à égal, dire les choses et attendre la réciprocité en se mettant à la portée de l'élève... Il peut aussi parler de son point de vue à lui d'enseignant et attendre que l'élève réagisse en élève...

◆ *Prendre conscience du positionnement stratégique que l'on va prendre*

Dans ce cas et à la suite des observations pertinentes de J. Habermas⁹, on va orienter son rapport dans le sens ou bien d'obtenir un *succès* (compétition) ou bien de favoriser la *compréhension* (coopération). On observera que le mélange des deux voies n'est pas rare (et souhaitable) et que c'est même la règle. Cependant, l'aisance relationnelle tient justement à l'art du dosage entre compétition et coopération (trop de pression et pas assez d'efforts pour écouter et comprendre; trop d'attention et d'empathie, pas assez de détermination et de volonté pour avancer et aboutir). Quand ça marche c'est que le dosage était perçu selon une représentation acceptable : « Il était légitime qu'après m'avoir fait bien comprendre les avantages d'une initiation à l'informatique, il insiste un peu pour que je fasse une première expérience en m'inscrivant à un stage ».

On observera que des échanges de pure coopération sont exceptionnels. Dommage car de « la discussion jaillit la lumière » comme le remarque Robert Vion¹⁰. Les adolescents et les jeunes attendent des adultes des rapports de cette nature : plus gratuits, moins intéressés, moins orientés, plus libres, pour tout dire moins « marchands », moins partisans. L'entreprise a perdu le réflexe de la discussion *ouverte* au nom de la rentabilité et d'une certaine conception de la gestion du temps. On pourrait rétorquer que l'idée

9. J. Habermas, *Logique des sciences humaines sociales et autres essais*, Paris, PUF, 1987.

10. R. Vion, *La communication verbale, Analyse des interactions*, Paris, Hachette Supérieur, 1992.

de génie ou la simple suggestion pratique peuvent jaillir de la conversation à bâtons rompus : en ce sens, l'efficacité n'est pas étrangère à la liberté de bavarder (pour qui sait saisir au bond la bonne idée, s'en souvenir et s'en servir!).

◆ *Définir le degré de formalisme d'un échange*

La déférence, la discipline, le respect, les rituels de politesse par leur forte présence ou leur absence orientent la nature des rapports à l'autre. Trop de sévérité ou un excès de désordre (« on ne s'entend plus! ») l'emportent parfois sur ce qui se dit : le formalisme ou l'anarchie ont altéré la relation au point de la vider de son contenu (« on n'a pas pu en placer une », « il n'y en avait qu'un qui parlait... »).

Le degré de formalisme d'une relation fait l'objet d'une importante activité de *représentation* :

- mettre les formes c'est affirmer son pouvoir, se protéger, dominer, prendre des distances...
- faire preuve de relâchement c'est manquer de sérieux, d'autorité, de courage...
- laisser faire c'est faciliter les échanges, se mettre en retrait, donner libre cours aux initiatives, à la créativité...

À l'instar de la musique, certains préféreront le morceau de jazz, avec sa liberté légendaire d'improvisation dans le cadre d'un canevas établi, quand d'autres apprécieront la rigueur de la symphonie classique. Le persuadeur ne doit pas se tromper de genre s'il veut associer l'autre ou l'auditoire à sa partition.

1.3 Garder la face

Pour conclure ce rapide survol sur le thème « ce qui se passe compte autant que ce qui se dit » (et peut-être plus dans certains cas!) on soulignera combien l'aisance relationnelle suppose la prise en compte du besoin de *reconnaissance* (au sens de la place que lui réserve T. Todorov¹¹, dans les rapports humains).

Le mérite d'E. Goffman fut de traduire ce besoin réciproque de reconnaissance en posant concrètement que la *face* constitue l'enjeu des échanges interactionnels (garder la face ou la perdre).

« La face est la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier¹². »

11. Voir exposé 1.

12. E. Goffman, *Les rites d'interaction*, Paris, Ed. de Minuit, 1974.

Pour résumer

Au cœur même de l'aisance relationnelle contingente à une force de persuasion bien comprise, on devrait trouver le souci constant de préserver à la fois sa propre face et celle des autres. Cela repose sur l'*amour propre* que chacun doit manifester pour « sauver la face » et sur la *considération* qu'il est censé montrer à l'égard des autres pour ne pas heurter leurs sentiments ni leur faire « perdre la face¹³. »

2. Accentuer le contact

On doit à Roman Jakobson l'introduction en linguistique du terme phatique.

Les « fonctions cardinales du langage », seraient au nombre de six, selon l'approche fonctionnelle de R. Jakobson¹⁴ :

- émotive (centrée sur le destinataire),
- conative (centrée sur le destinataire),
- référentielle (centrée sur le contexte),
- poétique (centrée sur le message),
- métalinguistique (centrée sur le code),
- phatique (centrée sur le contact).

Par phatique, il faut comprendre que communiquer requiert un *contact*, un *canal physique* et une *connexion psychologique* entre celui qui parle et les autres (interlocuteur ou auditoire).

2.1 Quand communiquer c'est communier

Selon R. Jakobson, la fonction phatique correspond à l'habitude ou à la volonté d'« accentuer le contact », c'est-à-dire de chercher à attirer l'attention de l'interlocuteur ou à s'assurer qu'elle ne se relâche pas.

Avec la fonction phatique on vient au cœur de l'aisance relationnelle, elle rend compte de ce qui explique la nature même des *contacts faciles* :

- comment établir le contact et vérifier qu'il fonctionne (bien se comprendre) ?

- comment se rapprocher des autres (connivence) ?
- comment privilégier la relation avant tout ?

Quand la dimension phatique est très forte, tout se passe comme si le persuadeur cherchait à établir une sorte d'osmose, de « capture » relationnelle, comme s'il s'efforçait de préserver une relation... sans autre intention que d'entretenir cette relation.

Le persuadeur à tendance phatique s'attache, se rapproche, « frappe à la porte » de l'autre (« tu me comprends », « tu m'entends », « tu vois ce que je veux dire »...). B. Malinowski parlait déjà avant R. Jakobson de *communio phatique*¹⁵ quand un simple échange de mots crée les liens de l'*union* dans la communication.

Ce rapport entre communiquer et communier n'est pas nouveau. On le rencontre déjà dans les écrits de Baltazar Gracian, ce jésuite du XVII^e siècle à la fois contemplatif et actif, confesseur et pédagogue, prédicateur et missionnaire qui se consacra toute sa vie à l'art d'instruire, de séduire et d'émouvoir. Il écrira un « art de communier » dont la modernité est assez extraordinaire, au regard de la fonction phatique attribuée à la communication.

Le phatique est donc bien « une constante des rapports inter-humains »¹⁶. Pour simplifier, on peut dire que les interventions phatiques verbales ou non verbales ont une visée intégrative : elles signalent une volonté de rapprochement, de cohésion, si ce n'est de *fusion*. Pour que communiquer soit communier il faut créer, entretenir, renforcer le lien avec l'autre. L'orateur à forte dimension phatique multiplie les usages de *marqueurs* qui le lient et l'associent au public ou à son interlocuteur :

- *verbaux* tels que « je voulais te dire, j'ai envie d'ajouter, je t'assure que, attends un peu, eh bien oui, nous pouvons penser que, je veux dire... »
- *non verbaux* (du domaine des mimiques et des gestes) sourire, regard, distance, posture, présentation de soi.

En soi le hochement de tête et le tic verbal du « OK » ou du « tout à fait » constituent les traits les plus symptomatiques de la dimension phatique du persuadeur (voir le fameux « Tout à fait Thierry », devenu la formule mythique du célèbre tandem des reporters sportifs de football Jean-Michel Larqué et Thierry Roland sur la chaîne française TF1, qui marque bien le rôle de comparses des deux présentateurs, invitant ainsi les téléspectateurs à « communier » en toute complicité, un peu racoleuse, autour d'un match).

Les interventions phatiques renseignent sur l'intensité de l'*intention* de communiquer, de se mettre à la portée (si ce n'est à la *disposition*) des autres.

13. D'après G. Marandon, *La communication phatique*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 1989.

14. R. Jakobson, *Essais de linguistique générale*, Paris, Ed. de Minuit, 1973.

15. B. Malinowski, « The problems of meaning in Primitive Languages », dans *The Meaning of Meaning*, New York, 1953.

16. G. Marandon, *op. cit.*

2.2 Écouter, interroger pour prendre l'ascendant

Ce n'est pas un des moindres paradoxes de la force de persuasion que d'observer qu'un bon exercice de l'ascendant provient parfois d'un investissement minimal dans l'échange. Écouter et interroger remplissent parfaitement cette dimension phatique de la communication persuasive.

Contrairement aux apparences, s'investir au minimum en écoutant ou en interrogeant « c'est manifester un véritable *pouvoir* sur l'échange »¹⁷. En effet, cette position d'attente « impose » un certain *dévoilement* au partenaire ainsi obligé de se découvrir. Le persuadeur opère une sorte de pilotage à vue, un guidage. Il manœuvre dans l'art du *faire dire*, du « amener à... » et garde le contrôle de l'échange, le tout dans une atmosphère de soutien apparent et de connivence intéressée.

Dans la vente conseil, les vendeurs formés aux techniques de découverte procèdent ainsi : ils écoutent, interrogent, retardent l'argumentation et l'offre pour s'inscrire dans un jeu subtil du laisser-acheter. Ils sont ainsi les « accoucheurs » de décisions dont ils ont l'art de créer les conditions favorables. Ils sont maîtres en préparation du terrain. Ce sont de gros consommateurs d'interventions phatiques. Quand ils en abusent, ils peuvent créer un sentiment de rejet (fuite ou rébellion du client).

Dans la vie de tous les jours, les gens qui utilisent trop les phatiques d'écoute s'entendent parfois dire : « Lâche-moi les baskets! Lâche-moi le pull... » La force de persuasion se manifeste à l'instar d'une sorte de « colle » (« il est collant celui-là », entend-on dans les scènes de drague).

On peut distinguer deux ressources du persuadeur à investissement minimal :

► Les phatiques d'écoute

Ils se partagent en deux registres :

- *les marqueurs verbaux* dans le style « ah bon, ah oui, c'est ça, tout à fait, j'entends bien, ah d'accord, ça alors... » et le très courant murmure « hm hm » ;
- *les manifestations mimo-gestuelles* comme le sourire, les yeux qui se concentrent en se fermant un peu (comme pour montrer l'effort de « saisir » ce qui se dit plus en profondeur), des gestes ouverts et détendus, les hochements de tête, la main qui soutient le menton ou posée contre la joue, tête penchée, un mouvement général de recul du corps incliné légèrement en arrière...

17. R. Vion, *op. cit.*

Les phatiques d'écoute jouent un rôle dans des registres variés : accueil positif mais calme, attitude de détente ou mouvement d'adhésion enthousiaste avec envie soutenue d'en savoir plus, intérêt jubilatoire, etc.

Le persuadeur parie sur un effet de complicité et de rapprochement en facilitant l'expression de l'autre. Cette « non-violence » peut remplir sa fonction. En tout état de cause, ce moment de l'échange est une étape (qui peut durer) qui prépare une sollicitation ou en tout cas une évolution vers un changement d'attitude (« Écouter ça paye ! » disent les bons vendeurs). On retiendra que l'écoute peut être pesante quand l'interviewer est perçu comme celui qui « fait parler » et que son meneur prend une position haute, de domination, pour conclure ce qui devient un interrogatoire.

Inversement, une absence chronique des phatiques d'écoute peut déclencher de l'animosité et une rupture du *contrat* de communication. C'est le cas quand on s'entend dire : « Si ça t'intéresse pas ce que je t'explique, il faut le dire tout de suite ! »

► Les questions hameçons

Interroger s'inscrit en général dans une démarche de *coopération* : il s'agit d'une quête de sens commun, une information réciproque, un pari de partage d'informations. C'est le cas pour toutes les questions banales de la vie courante du genre : « Quelle heure est-il? Comment va André? Où en est ce projet? Que veulent les Français? Tu pars quand? »

Quand la question devient *suggestive*, l'entreprise est déjà plus insidieuse : il s'agit d'engager une question en forçant la main *via* une formulation contraignante. Cela revient à interroger en indiquant le sens de la réponse conforme attendue... et nécessaire :

- Comment vous trouvez cette proposition : intéressante hein?
- Vous êtes arrivé deuxième vous êtes déçu?
- Qu'est-ce qui vous gêne, c'est le prix?
- Vous vous sentez bien, n'est-ce pas?
- On y va?
- Personne n'en veut plus?
- On démarre le quinze?
- Le délai vous inquiète?
- Pourquoi vous ne vous inscrivez pas à une formation?
- Ça ne vous dérange pas si je fume?

Ces questions jouent le rôle d'*hameçons*; elles visent à *lever* un accord en exerçant une pression subreptice (ouvrir et fermer d'un coup sec). Elles font le détour par le libre arbitre (il est toujours possible de dire « non »... même sèchement) mais indique nettement le sens de la réponse attendue

(Untel dira : « Je ne peux pas lui refuser ! »). Donner l'accord c'est *maintenir la relation* : dire oui, c'est continuer ensemble puisque l'autre le dit (oser dire non pourrait mettre en danger la relation).

L'hameçon le plus accrocheur du persuadeur insistant c'est l'expression usuelle « n'est-ce pas ? ». La formule contient en elle-même la contrainte : s'opposer obligerait à tout revoir, tout reprendre, donc créer une rupture.

Les questions suggestives fonctionnent comme un « pont-levis » : elles établissent le seul chemin possible pour traverser sans risques d'un territoire à l'autre. La puissance phatique est souvent renforcée par des marqueurs d'insistance (« C'est bon, t'es d'accord, hein, tu veux, bien sûr ! ») et par des intonations en forme d'invitations, de suppliques, de quêtes aimables accompagnées d'un sourire complaisant qui fait craquer (« Tu veux pas m'acheter, hein maman, la voiture, dis... ? ») On connaît le succès de la formule « T'as pas cent balles ? » La pression du principe de cohésion-coopération cher à P. Grice est encore plus flagrante quand le demandeur ajoute « T'inquiète pas, je te les rendrai » ou tout simplement « Tu me prêtes cent balles, je te les rends ». La boucle est bouclée : la question contient sa réponse et plus que cela : elle *anticipe une réponse à des objections*. Ce persuadeur-là a quelque chose de redoutable... et, à ce titre, il est redouté.

Ces exemples donnent raison à Corinne Hoogaert qui avance que « communiquer c'est avant tout (s') interroger ».

Le *logos* porte donc en lui les marques de l'interrogativité, laquelle peut d'ailleurs toujours réapparaître à la faveur d'un dialogue ou d'une quête de sens, mettant en évidence du même coup l'aspect réponse du jugement, de la proposition¹⁸.

Notre relation aux autres est *questionnement*, et ce que nous disons est toujours plus ou moins en rapport avec une question, donc tout est en quelque sorte « En-question », selon la belle formule de M. Meyer : si nous décidons de parler de quelque chose plutôt que d'une autre chose, c'est précisément parce que celle-ci nous intéresse, qu'elle nous pose problème et que nous désirons en débattre... même si en apparence on procède par affirmations.

« La question se supprime dans la réponse, laquelle ne se dit pas telle mais affirme ce qu'elle a à dire sans dire qu'elle l'affirme¹⁹. »

En ce sens, le langage est *résolution de problèmes* et la dimension phatique de la communication ne se reconnaît pas seulement dans le jeu des questions : elle est aussi présente derrière des *affirmations* qu'on aurait tort de prendre pour acquises sans aller au-delà, car ces « affirmations » cachent certainement

18. Corinne Hoogaert, *Argumentation et Questionnement*, Paris, PUF, 1996.

19. Michel Meyer, *De la problématologie*, Paris, Le Livre de poche, 1993.

des questions et des problèmes. Ce serait encore *accentuer la relation* que de « deviner » la question derrière toute affirmation.

C'est le cas quand quelqu'un dit « Finalement, c'est pas cher ce matériel ! » On sent poindre au-delà de cette constatation une problématique : qu'est-ce qui pourrait nous inciter à l'acheter ? Que pourrait-on en faire ? Nous est-il utile ? Comment pourrait-on le financer ?

Quand un patron observe en début de réunion que « les résultats de vente du nouveau système informatique sont très encourageants », il faudrait pouvoir accéder à la problématique qui sous-entend son jugement : que craignait-il ? A-t-il peur que cela ne dure pas ? Est-il étonné ? Veut-il développer un peu plus les ventes ? S'attendait-il à un résultat plus fort ?

Les persuadeurs, à l'instar des leaders de Warren Bennis, sont d'incroyables poseurs de questions²⁰.

Écouter et interroger constituent bien en soi une composante de la force de persuasion, non seulement pour accéder au contenu des idées, aux opinions, et avoir des chances d'argumenter dans une seconde étape, de façon adaptée et pertinente (voir exposé 2) mais aussi pour étayer la relation et accentuer le rapport de connivence, objet des interventions phatiques les plus courantes et les plus spontanées.

2.3 Le sens de la modulation

La relation est quelque chose de fragile : elle est soumise à de nombreux facteurs et nécessite d'être maintenue. Les bons persuadeurs savent ne jamais laisser tomber l'attention qu'ils ont su créer : on compte parmi les interventions phatiques plus ou moins implicites les connecteurs verbaux, les appétatifs, les compliments, les dénégations et les discussions rapportées :

► Les connecteurs verbaux

Ils consistent à interpellier l'interlocuteur ou l'auditoire, à le *prendre à partie*. Le persuadeur provoque l'attention en sollicitant l'écoute, la vigilance, la compréhension. L'orateur se projette ainsi au plus près des autres, comme pour les mettre *à contribution*. Ce type de persuadeur aime le contact, au point de le rechercher « verbalement » ; les connecteurs les plus usuels sont : « Tu sais, dis donc écoute, vous savez, écoutez, tu as vu... »

L'observation du président Chirac renseigne sur la grande fréquence de ses interpellations sur le mode « Écoutez » en début de phrase ou de tour de parole dans les émissions télévisuelles. Souvent, cet effet de contact accentué est altéré chez lui par un « euh... »... Cela donne le fameux « Écoutez... euh... ! » bien rendu par les Guignols de l'info sur la chaîne Canal Plus. Si

20. W. Bennis, B. Nanus, *Diriger*, Paris, InterEditions, 1985.

l'usage du « Écoutez » (connecteur verbal phatique) marque la volonté d'aller vers l'autre, l'apparition du « euh » d'hésitation peut être interprétée comme une gêne ressentie... justement à maintenir ce contact.

► Les appellatifs

Certains persuadeurs rechignent à s'adresser à leur interlocuteur, d'autres au contraire les nomment peut-être trop souvent. Certains donnent du « monsieur », « madame », à tour de bras, parfois du « cher ami » ou « chers amis ». Les communistes pratiquaient le « camarades ».

Les appellatifs ponctuent les phrases dans l'enchaînement des tours de parole « Alain, tu as compris, tu es d'accord Alain... Mais Alain, tu sais bien que... »

Les journalistes de BFM (la radio de l'économie 96.4) pratiquent l'appellatif de façon appuyée lors de leurs interviews, donnant de façon insistante du prénom et du nom de l'invité à chaque nouvelle question jusqu'à l'excès, même si cette pratique permet à l'auditeur qui « zappe » de saisir au vol qui est interviewé et, peut-être, de choisir de rester sur la radio. À titre d'exemple, écoutez Guillaume Dubois, Philippe Manière ou Edwige Chevrillon – qui a remplacé Valérie Lecasble partie à France-Soir et véritable incorrigible de l'appellatif : « C'est bien votre avis, Michel-Édouard Leclerc... Michel-Édouard Leclerc, vous avez toujours défendu la liberté totale sur les prix... »

Nicolas Sarkozy est un des rares hommes politiques avec François Bayrou à systématiser l'usage de l'appellatif à l'égard des journalistes qui l'interrogent (« Vous savez, Olivier Mazerolles, ce que je veux dire aux Français, Olivier Mazerolles, c'est que... »)

Certains appellatifs sont là pour créer un style familier. L'usage des diminutifs par exemple comme l'habitude des surnoms remplissent bien cette fonction (Mimile, Fred, Jojo...). Une relation « sympa » s'établit alors, non sans effet induit (diminuer les résistances, par exemple). La connivence se fait complicité. C'est la force de persuasion « copain » ou « ami-ami » qui s'installe.

Plus tendancieuse est la pratique des sobriquets (mon petit, mon grand, mon vieux...) ou l'appel aux marques de respect appuyé (cher confrère, chers actionnaires, mes chers compatriotes, Françaises, Français...). Les appellatifs instaurent, dans tous les cas, un mode de relation bien déterminé, choisi par celui qui parle, et prégnant pour la suite.

► Les compliments

« Je n'aime pas ça, il a été mielleux... » Le phatique ne marche pas à tous les coups quand la flatterie apparaît pour aller trop loin (« Il nous a

joué du violon »). En revanche, le remerciement est un rituel d'ouverture courant; le compliment peut être bien venu quand... il était attendu et tout à fait à propos quand l'autre ne s'y attendait pas. Il s'agit de pratiquer le compliment à bon escient... sans donner l'impression d'« acheter » de la tranquillité ou de la « paix sociale ». On retiendra aussi que l'on peut mettre mal à l'aise en complimentant ou créer des zones d'ambiguïté « Je vous complimente pour la couleur de votre robe, je trouve que votre nouvelle coupe de cheveux vous va très bien »... On évitera « Vous êtes allé chez le coiffeur... vous avez une nouvelle paire de chaussures » et dans certains contextes qui ne s'y prêtent pas : « Bravo pour votre nouvelle voiture ! »

Il y a des persuadeurs qui *gaffent*, d'autres qui savent faire preuve de savoir-vivre, d'entregent, de sociabilité. Cela participe à leur force de persuasion pour le meilleur ou pour le pire (on sait ce qu'il faut faire pour « se mettre à dos » ou « dans la poche » certains interlocuteurs en deux ou trois minutes avant d'avoir seulement dit un mot du projet qu'on venait leur présenter!).

► Les dénégations

Ce sont des interlocutions (figures de style) qui visent à atténuer, à gommer certains effets, et qui parviennent ainsi à créer la *modulation* nécessaire au bon maintien du rapport aux autres, surtout dans des contextes délicats (demandeur/demandé; dominant/dominé...). La dénégation arrondit les angles et facilite les ajustements, c'est le cas avec les formules :

- Je ne suis pas spécialiste mais je...
- Je ne voudrais pas vous contredire mais je...
- Je ne sais pas ce que vous en pensez mais il faudrait que...

La dénégation procède en quelque sorte de l'allusion. Elle vise à préserver, ménager. C'est parfois une marque de retenue et de bon sens. C'est faire preuve de bonne volonté en vue d'épargner (« Je ne savais pas que vous souhaitiez... Je n'imaginai pas que vous aviez... »)

Le persuadeur prudent, soucieux de « calmer le jeu » fait un fort usage des dénégations. Aurait-il peur de l'autre, ou est-il tout simplement mal à l'aise? C'est possible. Cela nous amène à évoquer l'autre versant freudien de la *dénégation*.

À la suite de Freud, on peut en effet interpréter la dénégation comme *rien d'autre qu'un moyen d'entretenir le refoulé*. Nier quelque chose ne serait-ce pas signifier inconsciemment le malaise qu'on ressent avec cette chose? (« Vous vous demandez qui est cette personne dont j'ai rêvé. Ce n'est en tout cas pas ma mère ». Le psychanalyste corrige souvent en pensant : « C'est donc sa mère »).

► Les discussions rapportées

G. Marandon²¹, en décrivant le rôle des discussions rapportées en profite pour rappeler que l'activité phatique est moins dans les mots, le contenu du discours, que dans l'usage qu'on en fait. C'est bien le cas avec les discussions rapportées puisque cette fois, c'est la manière de s'y prendre qui est totalement phatique (« Je lui ai dit que... et alors il m'a dit que... mais je lui ai répondu que... »). Rappporter des propos c'est se mettre à la portée de l'auditoire ou de l'interlocuteur, c'est être phatique soi-même, c'est incarner une relation antérieure et l'introduire dans un échange pour lui donner la vie et la mettre à la portée de nouveaux interlocuteurs; c'est aussi organiser sa propre mise en scène de communicateur. Bref, c'est dire « Je communique, et même voilà ce qu'il s'est dit, comment je m'y suis pris... comment ça a marché », histoire peut-être de vous donner envie ici et maintenant de communiquer avec moi. Alors si on communiquait ensemble, nous ici, et maintenant, comme vous dites l'avoir fait ailleurs, devraient penser les interlocuteurs d'aujourd'hui.

Véritable tour de passe-passe phatique, les discussions rapportées ont valeur de cohésion sociale. Elles aspirent l'auditoire dans une « parlerie » quotidienne où les propos se rapportent et se colportent comme pour inciter à apporter sa contribution (si ce n'est son adhésion). Car au-delà de la dimension phatique, les discussions rapportées ont le statut d'argument par l'exemple, le témoignage... (voir exposé 1).

Tout se renforce donc pour consolider la force de persuasion en actes : les discussions rapportées aspirent dans un *tourbillon intégratif*. Elles suscitent de la connivence (donc de la cohésion sociale) et donnent à penser (donc de la compréhension). Au total, elles jouent leur rôle de *modulation* en suscitant identification, comparaison, ressemblance...

2.4 Le sens de la percussion

Si la force de persuasion sait bien s'accommoder d'une certaine volonté de moduler, on l'a vu, histoire de préserver en douceur la relation, elle entretient un rapport non négligeable avec des prises d'initiative plus directes et plus toniques.

Ne dit-on pas volontiers d'un orateur qu'il a été *percutant*? À quoi tient ce sens de la percussion et comment se manifeste-t-il? On peut dégager plusieurs lignes de force de la communication persuasive, s'agissant toujours du seul registre relationnel :

21. G. Marandon, *op. cit.*

► Charger le sens du message

Cela revient à utiliser les *marqueurs de tendanciosité*. Le persuadeur cherche à orienter l'auditoire vers des conclusions calculées. Il canalise en quelque sorte à chemin forcé vers des opinions pour lesquelles il recherche une adhésion. On charge le sens d'une communication en utilisant des termes comme : jamais, toujours, presque, pourtant, même, quoique, mieux, cependant, de toute évidence.

On ne va pas encore reporter la décision à la prochaine réunion. Il n'est que dix-huit heures on peut toujours manger ensemble un peu plus tard; on a presque fait le tour de tous les aspects; ce sera mieux de « boucler » si de toute évidence on doit présenter le projet au directeur vendredi, c'est même nécessaire pour nous d'aller au bout ce soir, après on ne se revoit pas...

► Transférer des convictions

Les persuadeurs percutants parsèment leur discours en utilisant des *performatifs* (épithètes fortes). On retrouve cette tendance chez les hommes politiques, les commerciaux, les managers assez autoritaires et carrés. Ils tentent de *réduire* le débat au domaine qu'ils désignent. Ils procèdent au *forceps* avec les mots pour trancher : le problème *essentiel*, le souci *majeur*, la *vraie* question, la préoccupation *fondamentale*, la *seule* solution, la conclusion *sérieuse*, l'attente *spécifique*. Ces « épices » fortes du discours, souvent associées à une intonation et une gestuelle de renforcement, donnent à l'échange une orientation monolithique. Le persuadeur passe pour *psycho-rigide* quand il postule une telle hiérarchisation des points de vue. Le ton est cassant quand il y a excès et la marge de manœuvre réduite pour les interlocuteurs.

Tout *transfert de conviction* doit respecter un sens de la mesure appuyé par une volonté d'étayer, de prouver, d'expliquer. Le passage en force est un exercice à hauts risques.

► Dire qu'on fait ou qu'on veut

On doit à Austin, on l'a vu (exposé 1), le concept d'*illocution*, acte par lequel une énonciation performative impose quelque chose qui se déroule en même temps qu'on le dit. C'est le cas avec des formules-choc du type : Je vous avertis que... je serai... je ferai... je vais... je promets de... je vous demande de... Plus souvent le *procédé illocutoire est indirect* (il est assez rare dans la communication quotidienne que l'on passe son temps à dire : « Je vous demande... je vous ordonne... j'attends de vous que »...).

Ainsi la forme est moins brutale, moins cassante : on laisse plutôt entendre qu'on exige. On dira plus volontiers : « je peux revoir ce devis »

(illocution indirecte) que « donnez-moi ce devis » ou « ce devis, merci ! » (illocution directe).

« On ne parle pas toujours directement. Certains vont même jusqu'à dire qu'on ne parle jamais directement ; « Qu'il fait chaud ici » ne signifie jamais qu'il fait chaud ici, c'est selon les cas : « Ouvre la fenêtre », « Ferme le radiateur » « Est-ce que je peux tomber la veste ? » « Il fait frais ailleurs », « Je n'ai rien de plus intéressant à dire », etc. : bref ce serait l'indirection qui serait la règle²². »

Enfin il faut signaler la ressource des verbes dits « présuppositionnels » comme : prétendre, imaginer, s'efforcer, espérer (surtout celui-là) pour forcer l'accord et mettre en demeure l'autre de produire une réponse attendue (« J'espère que vous penserez à m'appeler demain ! ») Le verbe « espérer » est lourd de sens : « Si vous ne le faites pas, imaginez un peu ce que je vais penser de vous ! » Pas si simple : E. M. Cioran dans *Syllogismes de l'amertume* n'affirmait-il pas « Espérer c'est démentir l'avenir ».

► Faire pression par la cohérence

On a déjà décrit combien la rationalité, la logique causale ou déductive pouvait constituer une voie courante de la communication persuasive. Il s'agit ici de souligner comment la seule mise en relief des *connecteurs de cohérence*, ces mots qui dans la langue établissent des liens, suffit parfois pour augmenter l'impact du message et donc du persuadeur. On citera les termes : mais, à cause de, en dépit de, malgré, toutefois, de toute façon, sans oublier le très spectaculaire effet de l'expression « parce que ».

Des recherches ont montré la force percutante du « parce que » au cours d'une scène quotidienne de la vie de l'entreprise. Des personnes font la queue à la photocopieuse et un individu demande de couper la file. Il invoque d'abord qu'il est « pressé ». Ensuite il sollicite les gens qui font la queue en déclarant : « Vous pouvez me laisser passer parce que j'ai des photocopies à faire » (ce qui en soi est une sorte de tautologie). La mesure indique qu'il a plus de succès quand il utilise la deuxième version en insistant sur le « parce que ». Et pourtant le fait d'être pressé dans le premier cas aurait pu être considéré comme plus recevable !

Ce serait excessif de penser qu'il suffit d'un bon *parce que* bien placé et bien intonné, dans un contexte qui s'y prête (relation hiérarchique, parentale, amoureuse...) pour aboutir à tous les coups. Et pourtant ?

22. C. Kerbrat-Orecchioni, *L'implicite*, Paris, A. Colin, 1986.

► Causer ad hoc

On abordera un dernier registre assez fascinant de l'aisance relationnelle : dire quelque chose pour faire comprendre autre chose et si possible tomber juste dans ce qu'on attendait. Ne serait-ce pas là « causer ad hoc », « pile poil » selon l'expression à la mode.

Procéder ainsi est reconnu par les spécialistes²³ comme pratiquer une implicitation. C'est le coup de magie de la force de persuasion :

En disant, à son épouse Jacqueline, « Pierre a cessé de fumer », Michel a implicite « Toi aussi tu pourrais t'arrêter de fumer », cela d'autant plus que Pierre est un bon ami d'enfance, que tu t'entends bien avec lui et qu'il fume comme toi depuis moins de cinq ans, et qu'en plus il savait que ça gênait sa compagne (comme toi tu sais que ça me gêne).

L'implicitation revient à parier sur une compréhension par l'autre au deuxième degré de ce que l'on veut ou espère (s'il y a intentionnalité). Le coup de magie tient au fait qu'on produit un message implicite « banal » qui sert de déclencheur potentiel à une interprétation qui sera ou pas favorable.

Deux amoureux un soir d'été regardent avec distraction un film à la télévision. La femme dit « Tu trouves pas qu'il fait chaud ? », l'homme répond « Et si on se déshabillait ! » (il aurait pu dire « Tu veux un verre d'eau », « Tu veux que j'ouvre la fenêtre »...)

Un directeur fait état d'une première quinzaine de juin très chargée et son principal adjoint lui répond : « Vous préférez que l'on reporte en septembre la réunion avec les franchisés ? » *Reçu cinq sur cinq !*

La force de persuasion *fait mouche* quand elle procède ainsi et que ça marche. On remarquera que toute implicitation n'est pas sans risques de dérive ni de malentendu. Sont à classer dans les implicitations, les allusions, les suggestions, les sous-entendus, les incitations, l'ironie...

En revanche quand l'implicitation fonctionne on a l'impression de se comprendre sans effort : « Un bon accord est toujours un accord au niveau des arrière-pensées » faisait valoir Paul Valéry. Ce propos illustre bien le talent de l'implicitation quand tout est ad hoc. (« On a sonné » dit l'un, « J'y vais » dit l'autre, est le raccourci le plus sommaire d'une implicitation réussie).

Les persuadeurs habiles savent parfois corriger eux-mêmes des implicitations trop percutantes : « Il est déjà cinq heures, mais ce n'est pas la peine de vous presser trop. » « Comme cette coiffure vous va bien, comme d'habitude d'ailleurs ».

23. Notamment Ducrot, dans *Dire et ne pas dire*, Paris, Hermann, 1972.

Pour conclure

On a constaté que l'accentuation du contact est assez centrale dans l'aisance relationnelle. Elle s'obtient par des procédés variés, souples, qui s'interpénètrent et qui montrent la formidable richesse des interactions verbales (écouter, interroger, moduler, percuter).

3. Des mots, des gestes, une voix pour convaincre

Ce chapitre a l'ambition de rassembler quelques observations utiles au persuadeur qui viennent comme s'ajouter ou plutôt interpénétrer les faits de rhétorique (exposé 2), les processus d'influence (exposé 3) et les phénomènes contingents à la relation (début de l'exposé 4).

Il en va ainsi de la communication persuasive : elle met en jeu des *matériaux* qu'un plaisir intellectuel nous incite à séparer alors qu'ils agissent comme un tout. Nous avons choisi d'éclairer plus particulièrement les *mots*, les *gestes* et la *voix* dans leur rapport à l'influence. Il ne faut y voir là que la volonté de rassembler de nouvelles ressources et d'alerter sur leur éventuelle contribution pour rendre plus persuasive une intervention. Il ne s'agit en aucun cas d'un parti pris de synthèse ou d'une nouvelle démarche qui établirait la clé des interactions entre mots, gestes et intonations (est-ce seulement possible?). On peut seulement dire que *l'aisance relationnelle* passe par un certain rapport aux mots, aux gestes et aux intonations. Ne dit-on pas « Il a trouvé le ton pour leur parler, il a eu le bon mot ou le dernier mot, ses gestes en disent long »...

3.1 Les mots sont des armes

« C'est un grand moment de la vie d'un peuple que celui où tout le monde, ou presque tout le monde, s'applique à employer les mots dans leur sens véritable », disait le poète L. Aragon.

Plus près de nous, on appréciera le sens de l'avertissement du philosophe Alain Etchegoyen :

« On ne gagnera pas la bataille économique sans batailler sur les mots. En les jetant aux ordures de l'archaïsme, nous jetons les armes. Le Japon triomphe en s'étayant sans cesse sur sa propre culture. Nous ne vaincrons pas dans l'abandon de la langue. Futilité? Détail? Marge? Ce qu'on dit mal n'est pas toujours d'abord mal pensé. Mais très vite on se

met à penser ce qu'on dit mal et l'on pense faux. Il est temps que le mot « académique » désigne une vertu et non plus un vice. Il est temps d'instaurer²⁴. »

L. Aragon, A. Etchegoyen, même combat, et il est urgent de le mener. Le persuadeur doit s'en convaincre car plusieurs dangers le guettent :

► Éviter les mots vides de sens et les dérives

Une langue vit : la preuve, en trois cents ans la langue française est passée de 18 000 mots répertoriés à 60 000. Mais ce n'est pas tout, pour bien des mots de nouvelles significations sont apparues, d'autres ont disparu ou plusieurs se sont superposées. Pour communiquer, il vaut mieux parler juste. On accorde à l'orateur de talent en général une belle maîtrise des mots : c'est riche, fluide, simple, ça va de soi.

Seulement voilà, pas question d'attendre le prochain dictionnaire de l'Académie qui avance à petits pas : la dernière édition date de 1935, la prochaine sera au mieux pour l'an 2000 (la commission du *Dictionnaire* se réunit tous les jeudis matin à neuf heures!)²⁵. C'est là qu'on y décide si le mot *gérer*, d'un usage si courant dans l'entreprise, peut s'appliquer à crise sociale ou conflit politique.

Au rang des dérives et des affadissements de sens, on peut citer le mot *privilegié*.

En 1789, dans la nuit du 4 août, l'abolition des privilèges visait à supprimer les avantages du clergé et de la noblesse, tout en haut de l'échelle sociale. Au XIX^e siècle, on parle de classes privilégiées en désignant les riches et les nantis, les grands « capitalistes » fortunés. Au cours de l'automne 1995 pendant la longue grève des cheminots et des agents de la RATP, on évoqua le sort des fonctionnaires comme des *privilegiés*, ce qui eut le don de créer une grave polémique et de durcir les positions (trois semaines de conflit). En fait, on voulait désigner un avantage : celui d'avoir un travail à peu près stable mais qui malgré tout, reste moyennement rémunéré. Le mot *privilegié* s'avérait peu approprié (« Il s'agissait moins de retirer un avantage que d'imposer le même désavantage à tout un chacun²⁶. »)

L'enflure des mots pour ne rien dire ne cesse de se propager. On trouve dans le roman de Albert Cohen, *Belle du seigneur*, une dénonciation ironique du langage et des mots utilisés par ses héros, illustres représentants de la Société des Nations :

24. Alain Etchegoyen, *Le pouvoir des mots*, Paris, Dunod, 1994.

25. Un volume intermédiaire (arrêté au mot enzyme) a été publié en 1993.

26 « Les mots au bout de la langue », interview d'Alain Rey, pour *Le Point*, 2 février 1996.

« On aimait beaucoup les projets spécifiques au Secrétariat. On ne savait pas trop ce que "spécifique" ajoutait au projet, mais un projet spécifique faisait plus sérieux et plus précis qu'un simple projet²⁷. »

La frime par les mots n'ajoute rien à l'effort de persuasion.

Ce n'est pas parce qu'un jeune cadre technocrate d'un grand service public va promettre à un agent du guichet de « peser » son poste et de vérifier si les « prérequis » pour une « chance de mobilité » sont satisfaits qu'il va calmer ses revendications et le remettre au travail avec quelque espoir d'évolution.

► Parler sans béquille

Au fil des ans des *tics de langage* s'imposent à la façon des modes. On a connu la vogue du « quelque part » truffant les interviews et les interventions en réunion. Plus tard s'est abattu le prétentieux « je veux dire » capable de rendre plus pénétrant en apparence ce qui n'était pas forcément clair, loin de là.

En 1994, Roger Alexandre notait l'arrivée du mot « bon » dans la *parlerie* quotidienne :

« Les signes de la reprise sont là, mais bon, les signes de la crise aussi... »
 « Nous n'aurions jamais dû perdre ce match mais bon... les autres ont mieux joué, enfin bon, c'est la dure loi du sport. »
 « Nous sommes nettement au-dessous de nos objectifs, mais bon... »
 « Bon, on y va... Bon, on va démarrer...²⁸ »

Ce mot « bon » correspond à une sorte de contradiction molle, plutôt affligée, signe d'un climat de résignation et pour tout dire d'un certain fatalisme.

Le mot « bon » illustre le flottement consensuel dénoncé par quelques observateurs politiques en France, correspondant à la fin du deuxième septennat de François Mitterrand et au gouvernement Balladur. Les mots donnent la température. Disons qu'elle était tiède en cette époque de fin de cohabitation politique.

Pour les dix ans de présidence de Jacques Chirac, D. Mayaffre²⁹ a livré en 2005 une étude portant sur 2348 discours, allocutions et communications diverses qui confirmeront une impression souvent partagée, non pas tiède, cette fois, mais creuse, en inspirant un profond décalage entre le discours caméléon et l'action. On note chez Jacques Chirac une utilisation massive

27. Éd. Gallimard, Paris, 1968.

28. Roger Alexandre, « C'est une béquille, mais bon ! », *L'Expansion*, 17 février 1994.

29. Damon Mayaffre, *Paroles de Président (1995 - 2003)*, Honoré Champion, Paris, 2005.

des adverbes en « ment » (probablement, notamment, également...) et surtout « naturellement » (une fois tous les 500 mots). Or ces adverbes ont la réputation d'être les plus flous de la langue. Après avoir affirmé le tout et son contraire, l'adverbe « naturellement » servirait à masquer la contradiction et à rendre indiscutables ce qui aurait pu paraître fort contestable. Ce « naturellement » semble donc tout sauf un tic mais plutôt un moyen habile : c'est le joker linguistique grâce auquel le chef de l'État se joue de l'adversité.

Le 6 janvier 2005, lors de la présentation des vœux du corps diplomatique, alors que les relations avec le Président G.W. Bush sont distantes depuis l'affaire de l'Irak, Jacques Chirac déclare (avec malice ?) : « À quelques jours de son investiture pour un second mandat, j'exprime, *naturellement*, des vœux amicaux au président des États-Unis ».

Au chapitre des expressions toutes faites et des bouche-trou on a vu se développer, depuis 1995, les formes « cela étant dit » et « pour autant » (plus modernes que « par contre » et « en revanche »). Encore une fois, le sens de la mesure et de la nuance supplantait des expressions plus tranchées. La tournure « c'est vrai que » s'est imposée en début de phrase et un adjectif est venu servir de béquille, utilisé à l'envi pour rehausser des valeurs essoufflées : le mot fort, accolé à temps (fort), franc (fort), message (fort), signe (fort), faire (fort), tenir (fort).

Quand le langage a des manies ce n'est pas bon pour la force de persuasion : le propos se dilue, se banalise, rentre dans le rang.

Et l'affaire est sérieuse car il est difficile d'échapper aux tentations des expressions les plus usitées mais aussi les plus vides de sens comme nous en prévenait Bertrand Poirot-Delpech dans *Le Monde* :

Submergées de parloterie hertzienne, nos vies privées ont subi la contagion. Entendu lors d'une confession intime comme elles se sont multipliées à l'antenne : « c'est vrai cette rencontre a marqué un temps fort dans ma vie³⁰. »

Et Bertrand Poirot-Delpech va plus loin pour s'interroger sur les raisons de la contagion et d'un certain succès des mots fétiches.

« Pourquoi ces chevilles pour-ne-rien-dire ont-elles eu la faveur du public plus que d'autres, et à une fréquence occasionnelle ? La dénégation freudienne offre une explication... forte. Notre époque n'aurait pas fait de la clarté, de la force et de la vérité les thèmes récurrents de sa jactance si elle ne cherchait pas à conjurer les défauts exactement inverses par lesquels elle craint, à juste titre, de se caractériser : opacité, faiblesse, mensonge. »

30. B. Poirot-Delpech, « Les mots fétiches », *Le Monde*, 30 janvier 1996.

Tout est dit : les mots sont les reflets de l'âme d'une époque. Une époque qui va vite... qui abrège. Voir le succès des abréviations (dissert', formid', appart', pub, info) et des élisions qui envahissent la vie courante : « pût déj', à toutal', à plus... »

► Sortir de l'entre soi

Danger que d'utiliser un jargon qui donne tout de suite un signe d'appartenance. On est rarement entre soi quand on communique. On connaît des personnes qui se « grillent » dès qu'elles délivrent leurs premières phrases (il parle énarque, informaticien, juriste...). Question à se poser : est-ce être son meilleur allié que de parler comme si on était « entre soi » donc pour soi, sans faire l'effort d'aller vers l'autre (il a su nous parler à nous, reconnaît un auditoire satisfait).

L'« énarchie » est souvent montrée du doigt par J.-P. Chevènement, partisan du non à une constitution européenne qu'il jugeait au référendum de mai 2005 trop *technocratique*. Combien de ses dignes représentants ont un mal fou à passer la rampe :

Les énarques raffolent des détours et des balancements : « S'il est vrai... néanmoins mais on peut également... ». Ils usent également des périphrases. Pour parler des « exclus » ils ne craignent pas un long détour : « Ces individus affectés du syndrome structurel de l'inaptitude à intégrer la normalité ». Au cours d'une discussion sur la question sociale à la SNCF, un dirigeant énarque voulant indiquer qu'il est nécessaire au cours d'une négociation d'écouter les positions adverses, s'y prit ainsi : « Il est opportun de concevoir la nécessité de valoriser la prise en considération³¹. »

Le persuadeur se gardera d'un tel recours à un pareil florilège d'onomatopées. *La langue de bois* s'avère seulement utile pour dire d'où on parle plutôt que pour donner à penser.

Molière s'était déjà moqué des « précieuses » du XVIII^e siècle qui se plaisaient à utiliser un vocabulaire contourné et un patois savant (parler des « commodités de la conversation » en désignant de simples « fauteuils »).

Il faut se convaincre que « les phrases baroques ne servent qu'à cacher la faiblesse de la pensée, comme une sauce forte cache une viande médiocre », remarque M.-A. Burnier, auteur du *Roland Barthes sans peine*.

Un Burnier fort pessimiste qui proclame que « Le pire ennemi de la langue française, c'est le cliché administratif, les métaphores indéfiniment répétées, les barbarismes et les tournures passives alors que notre langue est active³². »

31. D'après Olivier Piot, « Tics de langage, signes d'appartenance », *Le Monde*, 13 mars 1996.

32. Michel-Antoine Burnier, « Pour la langue française », *L'Express*, 21 mars 1996.

Pour convaincre rien ne vaut les mots simples, directs et précis. Il est recommandé de se démarquer des expressions à la mode et des jargons, surtout quand on ne parle pas à sa *tribu*.

À titre de dernière illustration, on mettra en exergue les ravages d'une tournure ambiguë bâtie sur l'usage à tout va du mot « non ». On parle de la « non-qualification » d'un athlète, du « non-match » d'une équipe, des « non-réponses » du gouvernement, du « non-vote » du parlement, de la « non-vie » à la place de la mort, du « non-report » des élections et de la « non-réussite » de la manifestation (pour ne pas parler d'échec...).

► Faire du mot un digne cheval de bataille

Les mots peuvent faire mouche, peuvent plaire ou faire du mal. Quand ça marche, les mots semblent servir de *ralliement*, à l'instar des slogans publicitaires.

On connaît par exemple le succès d'une formule bâtie sur un mécanisme : *le choc des contraires* qu'on réconcilie ; on crée ainsi en rapprochant des *antonymes*³³, une structure équilibrée qui peut plaire au plus large public.

- La petite géante (Volkswagen)
- La force tranquille (campagne présidentielle)
- Loin des yeux, près du cœur (Chivas)
- Le plus grand des petits déjeuners (Kellogg)

Pour persuader, il vaut mieux faire simple et surtout rester digne. L'efficacité d'une formule tient au fait qu'elle s'impose sans ambiguïté, qu'elle dit vrai au moment où il faut. La notion de « fracture sociale » fut pour Jacques Chirac, candidat victorieux des élections présidentielles de 1995, un cheval de bataille efficace.

On sait que le sociologue Emmanuel Todd, s'il ne revendique pas la paternité de l'expression, en fut l'inspirateur auprès de J. Chirac. Il déclara à la presse : « Jacques Chirac s'est comporté comme un agitateur marxiste ! Son discours a accéléré la prise de conscience chez les Français d'une société à deux niveaux, dont la masse se sent exclue ».

Moins heureuses sont les formules à l'emporte-pièce, véritable *poison* pour la communication persuasive ; *on ne persuade pas en réglant des comptes*. Faire simple tourne à la brutalité quand les mots manquent de dignité. À trop vouloir choquer, on révèle une agressivité qui porte en elle-même la rébellion qu'elle va déclencher.

33. Voir Blanche Grunig, *Les mots de la publicité*, Paris, Presses du CNRS, 1990.

Un des responsables du Nouveau parti socialiste, Arnaud Montebourg, avocat de profession, n'a pas la réputation de nuancer ses propos. Après l'échec du oui au référendum pour l'Europe de mai 2005, soutenu par F. Hollande, A. Montebourg partisan du non, comme la majorité des socialistes dans les urnes, tirera une salve en direction du siège national du parti dans le 7^e arrondissement : « Solférino n'est plus le nom d'une victoire mais celui d'un blockhaus administré par des autruches. »³⁴ La guerre était ouverte au Parti socialiste après l'éviction de Laurent Fabius du comité de direction.

La *sémiométrie* est là pour aider les gens qui communiquent à trouver les mots qui correspondent à l'état d'esprit de la société. La sémiométrie, science mise au point par J.-F. Steiner peut ainsi venir au secours du persuadeur, dans la mesure où elle indique la charge émotionnelle des mots à un moment donné de l'histoire. On doit à la SOFRES une enquête datée de 1996 et qui renseigne sur les grandes tendances qui traversent la mentalité française :

- la possession, la rationalité, l'action, l'élitisme sont des valeurs (et les mots qui vont avec) en baisse;
- la réflexion, la spiritualité, l'égalitarisme sont à la hausse.

Selon J.-F. Steiner, les mots qui déclenchent le plus de désagrément sont : faute, doute, méfiance, muraille, masque, interdiction, punir; ceux qui évoquent le plus de plaisir sont : différent, désert, danger, rêver.

D'autres mots sont encore à la baisse : argent, héritier, richesse, propriété, ainsi que : efficace, robuste, utilitaire, produire. De même : raison, certitude, chercheur, maîtriser sont en net recul.

On peut conclure à la désaffection pour un certain matérialisme et un manque d'intérêt pour la performance en général³⁵.

► Choisir les mots dans lesquels le public se reconnaît

Quand une personnalité passe bien c'est qu'elle utilise des termes dans lesquels l'auditoire se retrouve. Les gens co-construisent cette *validation* pendant que le discours s'égrène, et en ce sens ils participent au processus d'influence.

L'aisance relationnelle reste adossée à une bonne maîtrise des mots et de la langue. Faire simple, direct, sobre reste des valeurs sûres. Les grands communicateurs à fort pouvoir d'influence le savent. Et on trouve dans tous les domaines, y compris le sport où des personnalités comme Yannick Noah ou Guy Roux se sont faits une belle réputation de grands « mobilisateurs ».

34. *Libération*, 13 juin 2005.

35. « Les mots racontent les Français », interview de J.-F. Steiner, M. Dalinval, *Le Figaro*, 15 mai 1996.

Guy Roux fustige volontiers les tournures modernes, déclarant la guerre aux phrases du genre « Le gardien est resté scotché ». Ce grand communicateur dit « s'accrocher au français [...] C'est vrai que bien s'exprimer aide. D'abord avec la presse, on ne se laisse pas impressionner par manque de vocabulaire ou de maîtrise ». Les recettes de Guy Roux : la qualité de son français (« Tous les jours, nous devons apprendre la définition de cinquante mots dans le dictionnaire. C'était la vieille école, mais la bonne »), un sens aigu des formules et une grande habileté à choisir et raconter des anecdotes³⁶.

3.2 Les gestes qui parlent

Sur le plan théorique on reste aujourd'hui très prudent quant à parler de la subordination du geste à la parole ou de l'équivalence des gestes et de la parole (on connaît l'expression « joindre le geste à la parole » qui privilégierait plutôt la thèse de la subordination).

Mimiques, postures et gestes accompagnent les paroles dans un mouvement global de communication, une sorte de système bien huilé ou, au contraire, objet d'à-coups (mains qui moulinent), d'anomalies (tête qui dit oui quand la parole dit non), de dysfonctionnements (grattements du visage, clignements irréguliers des yeux, jeu avec les objets...).

Pour R. Ghiglione « La production de mouvements et la compréhension qu'on peut en avoir s'entremêlent toujours avec le langage : la plupart des gestes, des expressions du visage sont accomplis en parlant, et diverses manifestations corporelles comme la direction du regard ne peuvent être interprétées qu'en référence à l'activité cognitive du sujet³⁷. »

On attirera l'attention sur le fait que le geste et l'activité non verbale, en général, résident à la fois dans l'expression d'une *émotion* et reflète la façon de vivre dans l'instant *la relation au groupe* ou à l'interlocuteur (« il s'est raidi dès qu'il m'a vu dans le public »).

En ce sens l'inconscient, l'émotion, les autres sont sûrement présents dans toute forme d'expression. Un geste, une mimique, un regard peuvent en dire long sur notre rapport au monde.

Décrivant avec sévérité (et sûrement justesse) le petit bourgeois, P. Bourdieu constate qu'« à force d'être strict et sobre, discret et sévère dans sa manière de s'habiller mais aussi de parler – ce langage hyper-correct par excès de vigilance et de prudence – dans ses gestes et dans tout son maintien, il manque un peu de carrure, d'ampleur, de largeur et de largesse³⁸. »

36. Interview de Bernard Dolet, *L'Équipe*, 20 mars 1996.

37. R. Ghiglione, *op. cit.*

38. P. Bourdieu, *La distinction, critique sociale du jugement*, Paris, Éd. de Minuit, 1979.

Un sentiment général se dégage des gens qu'on interroge : l'orateur qui passe bien, bouge, est actif. En conséquence, la force de persuasion n'est pas indifférente à trouver le *mouvement* comme allié.

De nombreux travaux ont dégagé des typologies et des catalogues de gestes qui permettent de s'y retrouver et de poser de façon ambitieuse la question clé : quels gestes donnent du sens, un *supplément de sens* à ce que l'on dit.

Pour y voir un peu plus clair on peut citer les études très représentatives des spécialistes P. Ekman et W. V. Friesen³⁹ en la matière. Ils ont inventorié l'ensemble du comportement gestuel non verbal en cinq groupes de manifestations corporelles capables de rendre plus intelligibles les éléments du *ballet* que constitue toute prise de parole :

- les *gestes emblématiques* (salutations...);
- les *gestes illustreurs* (associés à la parole pour décrire, imaginer, appuyer...);
- les *mimiques faciales* (qui expriment une émotion);
- les *gestes régulateurs* (qui gèrent les flux de parole et d'écoute);
- les *gestes d'adaptation* (qui visent à satisfaire des besoins sensoriels, affectif ou actif, et qui établissent le contact avec l'autre, ou avec soi comme se gratter, ou les objets, par exemple tripoter un stylo).

Pour être expressive, la force de persuasion peut donc aller chercher ce supplément de sens du côté des gestes. Les gens qui passent bien ont une palette à la fois riche et adaptée (ad hoc) de mouvements expressifs qui soutiennent le message, en faisant un tout.

Le persuadeur qui s'anime renforce ses chances de « passer ». En ce sens la recherche d'une théâtralité bien assimilée, à la fois naturelle et bien assise ne peut qu'ajouter à la fois :

- au confort de l'orateur et à la confiance (se sentir bien dans ce qu'on dit);
- au plaisir de l'auditoire (qui suit tranquillement et avec intérêt ce qui se dit).

Ainsi on apprendra par exemple à :

- donner du poids, en utilisant les gestes bâtons (mouvements vigoureux des mains qui ponctuent en battant la mesure);
- donner du rythme, en utilisant les gestes rythmiques (qui marquent une progression ou une scansion);
- donner du punch, en utilisant les *gestes kinétophages* (qui imagent une pensée vigoureuse, coup de tête, poing qui avance, corps qui se raidit...).

39. P. Ekman, W.V. Friesen, *The repertoire of nonverbal behavior, coding, Semiotica*, 1969.

D'une façon générale, le persuadeur cherchera à *libérer le jeu des mains*, varier les mouvements en suivant la pensée (attention à la gestualité dite autocentrée qui renseigne souvent sur le niveau élevé d'anxiété, les hésitations, le doute, voir F. Mitterrand qui se caressait les mains, B. Pivot qui agite et suce ses branches de lunettes, Giscard d'Estaing et son index sous l'oreille...).

La tendance à rechercher les objets peut être interprétée comme une réassurance escomptée dans le maniement d'objets anodins, familiers, bien apprivoisés, qui rappellerait la relation de l'enfant aux objets dits « transitionnels » (thèse de D. Winnicott sur le rôle du mouchoir, du nounours et autres objets divers comme premiers substituts à la présence de la mère et son sein).

Au rang des gestes signifiants, porteurs de sens, on a mis en évidence l'importance du regard. Il semble même que ce soit un des marqueurs les plus agissants dans les processus d'influence.

Faisant suite aux travaux d'Argyle sur le regard, R. Ghiglione rappelle que « le regard apparaît comme un moyen de signalisation des relations avec autrui [...] qu'il est également considéré comme un moyen d'expression des émotions [...] » Le taux de contact oculaire « constitue un indicateur de niveau d'intimité ou de distance psychologique⁴⁰. »

Le regard qui brille est recherché pour la vie, la flamme, l'énergie mais aussi la sincérité, surtout quand ce même regard est franc, direct, qu'il ose aller à la rencontre des autres et soutenir l'échange.

Travailler le regard par une prise de conscience à la fois des symptômes signifiants et des enjeux s'avère nécessaire, compte tenu de son impact associé à la force de persuasion.

Au rang de critères à identifier on comptera :

- la capacité à élargir le champ visuel, à voir large;
- l'aptitude à accepter le regard de l'auditoire ou de l'interlocuteur;
- le moyen de maintenir le contact et l'échange;
- la façon d'infléchir la tension émotionnelle;
- l'émergence de la motivation, du désir dans les discours;
- la possibilité de renseigner l'autre sur la façon que l'on a de vivre sa présence.

Bref, le regard semble doté d'un magnétisme étrange; il donne une dimension de pénétration à la force de persuasion, avec son intensité,

40. R. Ghiglione, *op. cit.*

sa brillance, sa persévérance. Fuir le regard, regarder de travers, peuvent fortement altérer l'influence exercée par le discours proprement dit.

On se gardera cependant d'accorder à un seul facteur du langage non verbal trop de responsabilité au regard d'une réussite ou d'un échec de la communication.

Pour principal conseil, on se contentera de souligner que des manières globales de s'y prendre, seules, peuvent générer le supplément de sens, de sincérité et donc d'impact de la parole persuasive.

La tendance à sourire, à hocher la tête pour approuver, à éviter les gestes autocentrés, à ordonner quelques gestes rythmiques et illustratifs pertinents, à s'engager le buste légèrement incliné en avant, à produire une variété suffisante d'expressions faciales (mimiques), à moduler le ton de la voix et à maintenir un fort taux de contact oculaire devraient enrichir la force de persuasion d'une palette de renforts tous en convergence au profit du sens et du type de relation que l'on veut instaurer.

Un comportement trop extraverti (dérive exhibitionniste, en faire trop...) ou trop inhibé (refoulement, hésitation, expression étriquée...) peuvent faire passer à côté de l'objectif : convaincre ou influencer autrui. Être trop loquace peut nous faire percevoir comme dominateur, donc moins accessible, donc déclencher une certaine résistance. Paraître timoré (rupture dans la fluidité verbale, hésitation, beaucoup de euh... baisse du regard...) peut nous faire apparaître comme en difficulté, peu convaincu, et pas l'homme de la situation.

Pour résumer

La force de persuasion passe à coup sûr par une bonne aisance relationnelle appuyée par une présence du corps, là où on l'attend, c'est-à-dire pour créer cette nécessaire impression d'unité, d'engagement, de liberté, de confort. Bref, être entier dans ce qu'on dit sans « couacs » trop flagrants. Quand on n'est pas au clair avec la situation, les autres ou ce qu'on a à dire, mieux vaut ne pas intervenir, mieux vaut travailler en amont pour faire le point avec soi-même et clarifier les choses.

Nous détenons les clés du problème, ce n'est pas une surprise. On sera simplement sensible, pour terminer, à quelques conseils qui peuvent

avertir de quelques manifestations maladroites en termes de gestes ou postures et, en ce sens, parasiter le jeu de l'influence sur autrui :

- mettre les mains sur les hanches passe pour un signe d'agressivité, d'impatience, de défi;
- donner un coup de menton est un signe de rejet;
- frapper du poing est un signe de colère;
- montrer jambes allongées la semelle de ses chaussures sous une table est un geste de rejet et d'offense;
- croiser les jambes est un geste de repli et de défense (de plus inconfortable);
- garder les mains dans les poches en parlant est un signe de mauvaise éducation;
- se brosser ou se gratter le dos de la main avec la paume de l'autre est un signe d'autosuffisance;
- croiser les bras symbolise une attitude de refus ou de défense;
- rejeter la tête en arrière est un signe de dédain⁴¹.

3.3 Le pouvoir de la voix

Pas moins de soixante muscles participent au processus qui nous fait émettre des sons. Parler suppose un usage de la voix et la voix, comme le regard, est censée participer au mouvement global d'influence quand nous voulons convaincre. La sensibilité au phénomène de la voix est une réalité : on attribue à celle-ci bien des vertus, dont celle de détenir les clés de la vérité et de la sincérité (Tu mens, ça s'entend!) comme si les inflexions de la voix pouvaient livrer à coup sûr leur sens caché.

On connaît les caractéristiques courantes de la voix : force, amplitude, timbre, vitesse, articulation, rythme, accentuation⁴². On sait aussi qu'elle fait l'objet d'un jugement (ce qui est ressenti subjectivement), dans une gamme de nuances qui paraît sans fin : affectueuse, heureuse, enjouée, tendre, aimable, froide, craintive, impatiente, sarcastique, moqueuse, blessante...

Parler très fort ou tout bas n'est pas sans effet : dans un cas on apparaîtra dominateur et agressif, dans l'autre timide et sur la défensive. La réplique : « Parlez plus fort » est cinglante !

La voix se travaille pour nous aider à découvrir les rapports complexes qu'elle entretient avec la motivation, l'écoute et la respiration.

41. Voir pour une signification interculturelle des gestes le livre de Roger E. Axtell, *Le pouvoir des gestes*, Paris, Inter Éditions, 1993.

42. Voir dans cette collection, du même auteur : *L'expression orale*, Paris, 1982.

L'oreille est le centre de mises au point qui déterminent pour une action donnée :

- le centre d'équilibre du corps,
- le centre d'équilibre respiratoire et pulmonaire,
- le centre de contrôle absolu du son vocal ⁴³.

La pensée c'est aussi une inspiration. Parler c'est en quelque sorte de l'air qu'on transforme en son. La manière d'inspirer n'est pas neutre : apprendre à respirer participe au travail de modelage de la parole.

On se contentera d'alerter⁴⁴ le lecteur sur quelques constatations particulières :

◆ *Le ton est ressenti comme un élément de la persuasion.*

L'intonation renseigne souvent sur l'intentionnalité de celui qui parle (injonction, requête, conseil, menace). On pourra se livrer à quelques exercices en s'essayant sur différents tons pour dire la phrase : « Pouvez-vous me taper cette lettre ? »

◆ *Le ton renseigne sur l'intensité du désir et de la volonté*

L'intonation est un allié du persuadeur quand la voix laisse transpirer le désir fort de faire partager, d'associer, d'entraîner, de rassembler. Pensons aux intentions possibles sur les expressions : on y va, vous êtes prêt, ça va marcher, je vous fais confiance ; la publicité avait bien exploité cette ressource, en mettant dans la bouche d'une petite fille l'adorable expression, irrésistiblement scandée sur un ton de requête, « On va voir les vaches ! »

◆ *Le ton permet d'apporter toutes les nuances aux propos tenus*

L'appareil vocal, en effet, peut produire avec une souplesse extraordinaire une infinité de variétés d'inflexions capables de nuancer ce que l'on a à dire. Certains persuadeurs semblent maîtriser à merveille le registre des intonations.

On a pu constater que la vitesse du débit avait aussi une certaine influence sur l'objet de la persuasion. Tout indique que c'est globalement la *rapidité* qui constituerait un atout. Les gens qui bégaiement, qui bafouillent, qui n'achèvent pas les phrases, qui hésitent, qui produisent des borborygmes en forte quantité perdent en influence (le ralentissement généralisé et laborieux semble définitivement « gêner » les auditoires peu indulgents). Le mouvement, la célérité, les variations de rythme font partie de la vie et des « patterns ». Inversement, on se méfiera d'un débit intense, régulier (« c'est saoulant »).

43. Alice Ridet, *Le pouvoir de la voix*, Paris, Ed. BAMI, 1988.

44. Voir les apports de Guy Barrier, *La communication non verbale*, dans cette collection, Paris, 1996.

Si nous sommes si sensibles à la voix, c'est que nous recherchons certainement quelque chose dans ce qu'elle nous dit, avec ses inflexions, ses intonations et ses multiples nuances. Paul Laurent Assoun, étudiant la voix dans l'expérience freudienne, indique une piste intéressante ⁴⁵ :

« N'hésitons pas à reconnaître à "l'objet vocal" une valeur de "fétiche". Mais cela revient à dire que l'objet sonore n'est que le signe d'un manque : il vient donc incarner quelque chose qui est attendu de l'autre – comme si l'on s'attendait sans cesse à ce que ça parle en l'autre. "Signal" du manque et suppléance réparatrice [...] dans tous les cas d'aphonie survenant périodiquement, il y a à postuler l'existence d'un être aimé provisoirement absent. À traduire donc par : tu me manques, donc je manque de souffle/de voix. »

En conséquence de cet exposé, on rappellera le risque trop souvent couru de croire en l'effet de facteurs intrinsèquement décisifs pour convaincre et persuader. On a affaire, en fait, à une vaste *machinerie* humaine qui témoigne d'une plus ou moins grande *aisance relationnelle*, objet de ce développement.

Pour conclure

Il reste qu'au cœur du processus d'influence la place de la *relation* est centrale. C'est notre pont jeté vers les autres : il est plus ou moins mobile, solide, charpenté. Mais de ce pont, nous en sommes aussi le « passeur », celui qui détient et choisit les clés de l'accès vers l'autre, celui qui facilite la circulation, qui permet la réciprocité des échanges. Tous les styles sont permis, il n'y a pas de modèles, tous ont leur chance ; seule erreur : celle de *s'obstiner* quand ça ne se passe pas bien.

45. Paul Laurent Assoun, *Le regard de la voix*, Tomes 1 et 2, *Anthropos*, Paris, Economica, 1995.

Être une personne d'influence

Ce dernier exposé aura valeur de conclusion et pour fonction de montrer les rapports entre *pouvoir et influence*. On n'a jamais autant parlé de *leadership* et pourtant les dirigeants sont de plus en plus contestés et secoués. On leur reproche justement un manque de charisme, un manque de pouvoir de persuasion. Quand ils n'ont plus les résultats pour eux, leur légitimité montre des limites : difficile de se maintenir au pouvoir quand les échecs se répètent, quand l'isolement guette les chefs, lorsqu'ils s'obstinent dans des raisonnements qui ne rencontrent pas l'adhésion. Il y a bien un rapport entre influence et leadership, au sens où il n'y a pas de leadership possible sans une certaine qualité d'influence exercée sur l'entourage. En allant plus loin, nous définirons les critères de *consistance* et de *sincérité, d'indépendance d'esprit, de combativité, d'écoute* et finalement de *projet commun*. La force de persuasion pour fonctionner ne doit-elle pas s'inscrire dans une perspective capable de rassembler et de susciter des adhésions? N'aurait-elle finalement un sens que lorsqu'elle apporte une valeur ajoutée à la vie d'un groupe? À ce sujet, on s'interrogera sur la valeur du conflit en tant qu'instrument d'influence des minorités.

1. Influence et leadership

Du leader on a tout dit ou presque : il doit être légitime, performant, communicateur, accepté, à l'écoute, compétent...

1.1 Un porte-parole à l'influence certaine

Les caractéristiques du leader ont fait l'objet de nombreuses études. Il en ressort des points sensibles présentant une bonne convergence des travaux ; le leader est :

- le *noyau* de l'activité et des processus du groupe (point nodal) ;

- le moteur de l'*efficacité instrumentale* d'un groupe par rapport à ses objectifs;
- le garant des réponses d'un statut et d'un rôle et le créateur d'un système de rôles, et le garant de son maintien et de son évolution;
- le détenteur des réponses aux questions que se pose le groupe.

Mais, à côté de ces caractéristiques, le leader apparaît à la fois comme un homme d'influence et de persuasion à travers la dimension de *porte-parole* qu'il va tenir car non seulement il parle au groupe mais il le représente.

Pour P. Bourdieu, ce porte-parole, « doté du plein pouvoir de parler et d'agir au nom du groupe, et d'abord sur le groupe par la magie du mot d'ordre, est le substitut du groupe qui existe seulement par cette procuration. Il personnifie une personne fictive qu'il arrache à l'état de simples agrégats d'individus séparés lui permettant d'agir et de parler à travers lui "comme un seul homme". En contrepartie, il reçoit le droit de parler et d'agir au nom du groupe, de "se prendre pour" le groupe qu'il incarne¹. »

Le leader est encore considéré, à côté de ce rôle de porte-parole, comme une personnalité rare, assez persuasive, voire *magnétique*.

Selon S. Moscovici, le leader « retient et captive aussitôt qu'il parle et agit [...] se détachant sur fond de marée humaine qui lui prodigue son olifant et ses hommages, le meneur fascine par son image, séduit par sa parole, exerce une terreur enveloppante... Il est la masse faite individu. Il lui donne son nom, son image et sa volonté active². »

Le rôle du leader est souvent associé à un bon niveau d'assurance personnelle, de confiance en soi³. La personnalité des leaders fait apparaître au travers des nombreuses études qui les concernent des qualités spécifiques :

- ils sont plutôt équilibrés;
- ce sont des orateurs puissants qui s'engagent;
- ils sont peu anxieux;
- ils sont moins névrosés que la moyenne et peu introvertis;
- ils montrent de l'empathie et de la sensibilité interpersonnelle;
- ils sont moyennement autoritaires;
- ils sont d'intelligence moyenne⁴.

Cette approche *personnaliste* confirme que les gens d'influence ont bien quelques traits de personnalité en commun et que, notamment, ils ont un

certain *goût du pouvoir* (besoin de prestige, d'affiliation) : ils s'expriment franchement et immédiatement dès qu'ils sont en groupe et ils aiment entrer en contact avec les autres, se faire apprécier et se faire remarquer.

L'approche *situationnelle* complète le point de vue ci-dessus, que l'on doit prendre avec réserve. Il établit que c'est plutôt l'histoire qui fait le leader, que l'homme qui fait l'histoire.

Cette approche met en avant l'idée que c'est le contexte avec ses caractéristiques qui « produit » un certain *leadership* en réponse, et qu'en tout état de cause, tout le monde pourrait être un leader s'il rencontrait les conditions favorables en résonance avec ce qu'il est.

Des psychologues tenants de ce point de vue prennent l'exemple de Winston Churchill pour illustrer leur thèse. Avant la guerre, Churchill perdit plusieurs élections politiques, se fâcha avec le parti travailliste et fut rétrogradé pour avoir pris des décisions désastreuses dans l'Amirauté. Ses traits de personnalité : impatience, intransigeance, dogmatisme, doctrinaire le desservirent pour accéder au pouvoir. Or le contexte de la guerre allait tout changer : des défauts devenaient des qualités. La détermination de Churchill emportait tout sur son passage (malgré ses mauvais côtés mis au second plan).

On doit à F.F. Fiedler une intéressante approche plus synthétique qui rassemble traits de personnalité et situations pour expliquer les phénomènes de leadership.

F. F. Fiedler distingue les leaders centrés sur la *tâche* (compétence technique, expertise, résultats) et ceux sensibles aux *relations* positives au sein du groupe, donc plutôt à l'aise au plan relationnel. Il montre que leur réussite peut être prévisible selon la difficulté de la situation. Trois cas se présentent :

◆ *Dans une situation très délicate et peu contrôlable*, le leader très attaché aux résultats (et moins aux relations positives) réussit mieux et peut limiter la casse.

◆ *Dans une situation très favorable et bien contrôlée*, où les relations sont bonnes et les perspectives positives, le leader centré sur la tâche et les résultats est réputé pour faire du bon travail et doit produire d'excellents résultats.

◆ *Dans une situation modérément contrôlable* mais marquée par un climat dégradé entre les gens (motivation en chute, désordre, incertitude) l'influence d'un leader centré sur les relations permettra d'obtenir de meilleurs résultats.

La capacité d'influence fondée sur une bonne aisance relationnelle est donc un atout possible pour le leader mais elle se révèle *plus ou moins efficace selon les circonstances*. Il s'agit de ne pas exagérer les effets de la seule aisance relationnelle dans toutes les situations de travail.

1. Pierre Bourdieu, *Ce que parler veut dire*, Paris, Fayard, 1982.

2. Serge Moscovici, *L'âge des foules*, Paris, Fayard, 1981.

3. Voir *La confiance en soi*, du même auteur, dans cette collection, Paris, 1993.

4. Travaux de Gibb, Erickson, Mann, Catell, Stice, Newcomb, Bass, Hollander, cités par J. Gergen dans *Psychologie sociale*, op. cit.

1.2 Le crédit personnel

Une tout autre approche du leadership met en avant le phénomène des *transactions*⁵. Tout se passerait comme si chacun dans un groupe ou une équipe, chercherait à obtenir le plus possible au moindre coût. Dans ces conditions plus un membre du groupe rapporterait de bénéfices au groupe, plus le groupe en retour le récompenserait. Et la position de leader constituerait la récompense majeure que le groupe pourrait donner à un individu. En même temps, on observerait que l'une des constantes humaines tiendrait aux différences des contributions que chaque membre apportera au groupe (tant en degré d'investissement, donc d'effort, qu'en variété d'espèces, par exemple, aide, solidarité, initiative individuelle, sacrifice personnel...).

L'influence et le leadership correspondraient donc à une récompense ultime d'une collectivité qui structurerait elle-même le pouvoir qui la guidera (Hollander, Homans, 1974 et 1981). En retour, le groupe aura des attentes qui devront trouver des réponses. Un processus dialectique se met ainsi en place sur le mode donnant-donnant : je vous accorde de l'influence (acceptation du rôle de leader) mais en contrepartie, vous me récompensez pour mes performances au service du groupe (objectifs communs).

Dans les sports collectifs, le principe de la nomination d'un capitaine relève parfois de ce genre de transaction. Quand on décide de donner le brassard de capitaine non pas au joueur le plus cher qui vient d'être transféré, ni au plus ancien, mais à celui qui a fait le plus d'efforts au service du groupe la saison précédente, on illustre le lien entre leadership, influence et récompense. Celui qui est investi du pouvoir de guider les autres et de les influencer, tient ce pouvoir de ce qu'il a apporté au groupe et de la reconnaissance que celui-ci en a eue (ou une instance supérieure, représentant le groupe, un président de club, par exemple).

Hollander parlera de *crédit personnel* en évoquant le fonctionnement d'un leader. Ce crédit est comme un placement d'argent dont on tire des fonds progressivement. C'est l'importance de ce crédit personnel, qui fait que parfois le leader peut accepter quelques pertes (par exemple en résistant aux demandes du groupe sur certains sujets, estimant qu'il y a exagération ou problème).

La thèse du crédit personnel de Hollander a été largement vérifiée par Gintner et Lindsfold (1975) qui ont de plus montré qu'il y aurait une forte corrélation entre l'intensité des contributions verbales d'une personne dans un groupe et le degré de leadership qu'on lui accorde. Dit autrement, on peut admettre que les « forts en gueule » dans un groupe

5. Expérience de F. F. Fiedler (1978) citée par J. Gergen, *Psychologie Sociale*, op. cit.

ont plus de chance d'en prendre la tête... dans le sens de l'intérêt du groupe (en tout cas, on l'espère).

Pour conclure

Le concept de crédit personnel qui explique le leadership met en avant l'existence d'un processus constant de transaction dans laquelle la parole et la force de persuasion ont la part belle. L'influence irait-elle à ceux qui cherchent à exercer une influence ? L'influence serait finalement un processus en boucle : on n'offre jamais à autrui que ce qu'il désire vraiment.

1.3 Emprise forcée et complaisance

Ce type de leadership relève de la soumission à l'autorité qui peut punir ou gratifier. Elle consiste en un usage du *conditionnement social* que l'on a abordé à l'exposé 3.

Une personne va se conformer à une décision ou accepter une opinion (et donc changer d'attitude ou de comportement) uniquement parce qu'elle recherche une *approbation* (et donc éviter un rejet) ou une *gratification*.

Lorsqu'un soldat américain « marine » s'empresse de répondre « yes sir » à son capitaine qui vient de le traiter d'« incapable », on peut y voir l'exercice d'une influence coercitive (obligation de se conformer aux attentes pour éviter d'être puni).

Lorsqu'un amoureux qui cherche à séduire sa compagne discute du film qu'ils viennent de voir au cinéma (et qu'elle a peut-être choisi seule), il est parfaitement capable de dire qu'il l'a trouvé remarquable, alors qu'il s'est profondément ennuyé.

Ce type d'influence, si fréquent dans la vie des entreprises (mieux vaut faire bonne mine, avaler des couleuvres, avoir le profil bas, mettre son mouchoir par-dessus), ne produit que de la *complaisance*, c'est-à-dire une fausse adhésion (donc ni objective, ni désirée, ni durable).

Une emprise du même ordre, mais plus subtile, appartient au processus d'*identification* : « On fait comme le chef » (on s'habille comme lui, on arrive à l'heure comme lui... on s'achète une voiture de petite cylindrée comme lui, on respecte les directives de la direction générale comme lui), dans la mesure où par ailleurs il sait être un bon chef (il nous respecte, il a de bons résultats, il est fidèle⁶...).

6. Voir à ce sujet l'article de Gabriel Mugny « Convertir, comment changer les opinions » dans la revue *Sciences Humaines*, dossier spécial : *L'influence, un pouvoir invisible*, 74, juillet 1997.

1.4 Le pouvoir de l'expert

Le leader exerce son influence à travers sa compétence technique, son expertise, en particulier quand son entourage en manque ou vit des situations d'incertitude. Ceux qui ne savent pas sont « dépendants », donc peu autonomes, et le leader les « tient » par la sécurité que leur confère son savoir, dans la mesure où il a déjà montré qu'il acceptait de le partager.

Plus subtile est l'influence dite « informationnelle ». Elle est à l'œuvre quand le leader détient de l'information et qu'il dirige des gens compétents, même autonomes, mais qui n'ont pas accès aux sources.

En ce sens, la rétention d'informations est une dérive perverse, courante des gens de pouvoir et d'influence. Comment avoir à sa merci quelqu'un si ce n'est en lui cachant des informations dont il a besoin.

La relation maître-élève s'inspire de l'influence « experte » : le maître en impose par son savoir, son érudition, sa culture. L'ingénieur qui exerce un rôle d'encadrement fonde parfois trop exclusivement son leadership sur sa seule expertise (même s'il la fait partager) ; il délaisse l'animation proprement dite du groupe (réunir les gens, les encourager, arbitrer, organiser le travail, faciliter la communication...).

2. Sincérité et consistance

À mesure que l'on avance et que l'on resserre le propos concernant l'influence, on s'aperçoit que les fils se rassemblent autour de deux nœuds qui semblent tenir l'accès des bons usages pour convaincre et influencer : la sincérité et la consistance.

2.1 Être sincère pour être crédible

L'époque est propice, compte tenu des dérives de la décennie 80-90 et de ses séquelles, pour souligner combien la qualité de l'influence que l'on peut exercer dépend de la sincérité dont on fait preuve. Si on souhaite de la qualité d'adhésion, si on est soucieux de crédibilité dans le cadre d'une relation durable, point de salut, hors de la sincérité.

La sincérité, c'est quelque chose de « pur », sans mélange (latin *sincerus*). C'est simplement l'accord de la parole et de la pensée. C'est exprimer réellement ses sentiments, point de départ d'un bon accord avec nous-même. Ceux qui ne disent pas ce qu'ils pensent sont hypocrites. Qu'on soit leader ou équipier, on a tous intérêt à ce que chacun puisse librement exprimer ce qu'il a à dire. Les gens sincères sont plus convaincants.

Bien sûr on entend des réserves à cela : « Si je dis ce que je pense vraiment cela pourrait être mal interprété ou se retourner contre moi ». Quand on

connaît les ravages des malentendus (en termes de stress et de conséquences négatives sur les résultats et les performances), on s'interroge encore sur le fait que la sincérité ne fait pas l'unanimité.

Disons-le : la sincérité est une *prise de risque*, mais ce risque-là vaut d'être pris. C'est notre crédibilité personnelle et toute l'influence qu'on exerce qui peuvent en profiter. La dissimulation à court terme peut paraître payante et pourtant, même dans les affaires, on commence à comprendre qu'il vaut mieux rapidement faire état de ce que l'on sait. Cela permet de réagir vite et plus juste. C'est l'hypocrisie qui trompe tout le monde, à moins que l'illusion soit pour un temps confortable.

Parlant du gouvernement de l'entreprise, Michel Prada, président de la COB, à l'occasion de la publication du Rapport de la Commission des opérations de Bourse, estimait que « lorsque des rumeurs deviennent si fortes, si précises, si proches de ce qui va se réaliser, les entreprises doivent publier un communiqué. Les dirigeants ne doivent pas faire de démentis ou tenir des propos qui seraient contraires à ce qui se réalisera⁷. »

Être sincère ce n'est pas tout dire. Ce n'est pas jouer systématiquement à « Bas les masques⁸ » et verser dans l'exhibitionnisme. La sincérité est lucide : il s'agit de procéder par discrimination. On sait ce que l'autre a besoin de dire ici et maintenant pour être au clair avec soi-même et avec l'autre.

Être sincère ce n'est pas agresser l'autre, c'est expérimenter la *liberté d'une relation* dans l'intérêt souvent des protagonistes et parfois d'un groupe.

Que penser de ce joueur qui, bien que blessé, a réussi à dissimuler sa blessure et à tromper le sélectionneur qui l'avait retenu ?

Que penser de ce vendeur qui rapporte qu'il a eu un bon contrat avec un client alors que cela s'est mal passé ? Comment croire dans la sincérité de certains mouvements humanitaires quand on apprend les malversations que certains ont pu connaître ?

Comment interpréter les louanges appuyées d'un président de la République à l'égard de son Premier ministre quand celui-ci est limogé dans les jours qui suivent ?

Le manque de sincérité est un *commerce* tentant et facile. Il autorise des *répits* mais n'évite pas les révélations, même s'il faut attendre.

7. *L'Expansion*, « Questions à... Michel Prada », 14 mars 1997.

8. Selon le titre de l'émission à succès de Mireille Dumas sur TF1.

Pour résumer

Pour agir efficacement, pour être crédible, pour être costaud dans leur tête, les gens d'influence ont besoin d'être sincères pour conserver leur liberté d'action. Être sincère c'est ce qui autorise à faire des remarques, à agir sur autrui, bref à exercer une influence avec une certaine tranquillité.

Est, en ce sens, étonnante l'œuvre de Torquato Accetto, parue en 1641 dans une Italie tourmentée. Elle traite de l'honnête *dissimulation*. Accetto explore les plis et les replis d'un artifice (la dissimulation) dont ni l'homme de cour ni les amants ne peuvent se passer, mais qui ne se confond pas avec la vulgaire simulation (qui est mensonge, tromperie). Pour Accetto, l'honnête dissimulation est le seul moyen de la sauvegarde du vrai ! « La dissimulation est une industrie qui consiste à ne pas faire voir les choses telles qu'elles sont. On simule ce qui n'est pas, on dissimule ce qui est [...] L'âme sèche est la plus sage et la meilleure » (en opposition aux yeux humides qui ne dissimulent rien) ?.

2.2 De la consistance pour être suivi

Le poison de l'influence, c'est la promesse non tenue. On entend par consistance : *tenir ses promesses*. On a vu dans les procédés de manipulation ordinaire, que le persuadeur diabolique exploite là *consistance* de sa victime (quand on a pris une décision, on continue dans le même sens, histoire de ne pas se déjuger).

Être consistant, c'est mettre en accord ce qu'on dit et ce qu'on fait. La classe politique qui s'est plaint en France à partir des années quatre-vingt-dix de perdre de l'influence (baisse du taux de participation aux élections, baisse des taux d'écoute pour les émissions de télévision consacrées à la politique...) a largement subi le contrecoup de délits en matière de consistance.

À quoi cela sert de bien communiquer avec rigueur argumentative et intelligence, de créer une relation positive avec les gens, si derrière « ça ne suit pas ». L'époque découvre que *bien dire* ne fait pas tout, il faut aussi *faire* dans le sens qu'on a dit.

Dans la vie commerciale, la réputation d'un fournisseur tient pour beaucoup à la consistance de ses acteurs : les promesses sont-elles tenues ? Qu'importe le slogan, pourvu qu'on ait ce qui a été promis. On dit volon-

9. Torquato Accetto, *De l'honnête dissimulation*, Suisse, Verdier, 1990.

tiers que quelqu'un est « grillé » quand, dans une organisation, il a la réputation de ne pas faire ce qu'il a décidé. Difficile pour lui d'exercer une influence et d'être suivi.

Quand la sincérité consistait à mettre en accord la parole avec la pensée, la consistance propose de mettre en accord les actes avec les paroles (et sûrement la pensée).

Il fallait de la consistance, une bonne dose de sincérité et de courage pour un député UMP d'oser s'afficher à voter « non » lors du référendum de mai 2005. C'est ce qu'a fait Nicolas Dupont-Aignan en affirmant : « Le non est une nouvelle chance [...] cette constitution est mauvaise et dangereuse. Elle conduit à un élargissement sans fin avec la perspective de l'adhésion de la Turquie. Elle consacre l'ultralibéralisme comme modèle économique, affaiblit la démocratie française et les droits du Parlement¹⁰ ». Et le « non » l'emporta...

La consistance a un fort pouvoir de mobilisation ; on suit plus volontiers quelqu'un qui fait ce qu'il dit, qui met en œuvre, qui a le souci de l'application. La consistance est, par essence même, une qualité majeure des cadres et des dirigeants qui cherchent à promouvoir le *management par projet*.

En effet, l'idée de projet, par l'incertitude et l'anticipation qu'elle engendre a besoin d'être sous-tendue par une forte réputation de consistance au risque d'être ravalée au rang des illusions (encore des projets, toujours des projets!).

Les gens d'influence sont forts parce qu'ils font en sorte que la parole devienne acte. Argumenter n'est pour eux qu'un moyen pour préparer l'action.

3. Le conflit instrument d'influence

Dans la plupart des cas nous n'avons constaté qu'exercer une influence s'inscrivait dans une relation de plus ou moins grande dépendance. L'un des protagonistes cherchait en s'adaptant, en créant une relation positive, en procédant par détour, en raisonnant pour convaincre en manipulant, à agir sur autrui. L'acteur social qui influence est réputé prendre un ascendant ou en disposer (pouvoir) pour l'exercer et en tirer profit (parfois un profit mutuel s'il recueille l'adhésion de son vis-à-vis).

10. *France-Soir*, 8 avril 2005.

Le mérite revient à Serge Moscovici¹¹ d'avoir énoncé une théorie qui rend compte d'un tout autre processus : comment, par le *conflit*, des gens en position minoritaire peuvent réussir à influencer et à finalement imposer leur point de vue ? Le conflit devient la clé de l'influence. S. Moscovici a pris l'exemple de l'écrivain russe Alexandre Soljenitsyne, comme modèle exemplaire d'une minorité dissidente sans pouvoir qui a fini par créer un véritable courant d'opinion, en osant soulever des questions tabou et en maintenant des positions intransigeantes sur la liberté d'expression.

C'est donc au prix d'un conflit ouvert avec une opinion majoritaire, que l'influence peut aussi s'exercer.

3.1 De l'audace

On connaît la fameuse apostrophe de Danton : « De l'audace, de l'audace, encore de l'audace ». L'influence minoritaire ne fonctionne pas à n'importe quelle condition.

À la suite de Serge Moscovici, on peut citer deux facteurs clés :

◆ *Le groupe minoritaire doit être unanime*, c'est-à-dire qu'il doit « accorder ses violons », faire taire ses dissensions, donner une impression de stricte homogénéité de ses jugements.

◆ *L'individu minoritaire doit persister*, en répétant inlassablement les mêmes arguments et les mêmes réponses dans le temps (même si ses jugements sont erronés ou contestés et altérés par des objections).

L'influence minoritaire suppose donc une *fermeté* et une *cohérence* à toute épreuve. Elle engage alors un conflit délibéré. L'opinion majoritaire est de ce fait obligée (incitée), au nom de sa peur du conflit et du risque que le consensus lui échappe, d'élaborer mentalement un début de remise en cause de ses opinions (et de sa cohérence).

L'influence minoritaire procède donc par *ébranlement* incitant la majorité à recomposer les éléments de sa position dominante (en vue de la conserver pense-t-elle, malgré tout). En ce sens, elle se fragilise et les premiers craquements sont décisifs (grande victoire pour la minorité). La majorité dominante rejette en apparence les arguments minoritaires, mais enclenche un travail latent de remise en cause et de réorganisation. C'est en procédant ainsi que des courants minoritaires (écologistes, anti-racistes, féministes) sont *recupérés*. Des études ont montré que l'influence latente d'une minorité est d'autant plus forte qu'elle fait l'objet de critiques vives de la part de la majorité (voir l'exemple du Front national, en France).

11. Serge Moscovici, *Psychologie des minorités actives*, Paris, 1979.

3.2 L'arme du conflit

Pour l'individu isolé ou les minorités, le conflit est clairement une arme et en ce sens son instrument d'influence. C'est l'anxiété et le doute qui s'installent : entrer en conflit pour un pouvoir majoritaire ou une personne qui dirige c'est *sauter dans l'inconnu* :

« Dès que le désaccord se fait sentir, il est appréhendé comme un état menaçant, créateur d'angoisse. Il indique que le pacte fragile des relations, des croyances, du consensus va être mis en question¹². »

Par ses revendications, la minorité oblige les autres à chercher les raisons de son comportement, donc à faire face à une autre réalité, ne fût-ce que pour la réfuter.

Cette influence est une transgression et elle peut être *structurante*.

C'est le cas si « elle propose des solutions de rechange. Elle tirera sa force de protestation des contradictions qu'elle décrypte dans la société qu'elle combat [...] Devenue visible la minorité force la majorité à entrer dans le jeu de son influence¹³. »

L'action minoritaire de l'influence exige l'apprentissage de la *gestion de conflit* et le respect de certains facteurs agissants :

- forte consistance répétitive (insister) ;
- bonne solidité personnelle ;
- force des engagements ;
- indépendance et distance par rapport à l'autorité ;
- refus de temporiser ;
- refus de changer.

« L'indispensable visibilité minoritaire passe par l'affirmation de ces trois traits : implication, extrémisme, certitude¹⁴. »

Bref, il y a un courage à souligner dans toute démarche l'influence minoritaire, ainsi qu'une réelle indépendance d'esprit.

3.3 L'influence est un combat

Au total, chacun à sa manière peut influencer. Le chemin du conflit n'est pas le plus facile, mais au demeurant un formidable agent potentiel

12. Serge Moscovici, *op. cit.*

13. G. Paicheler, *op. cit.*

14. G. Paicheler, *op. cit.*

de transformation (quand les majorités ne font que se reproduire ou réformer).

L'influence peut aussi être un subtil cocktail de moyens qui emprunte à la fois à la révolte, à la légalité et à la détermination personnelle. À ce titre, pour terminer, on réfléchira à l'exemple de Robert Ringer auteur du livre *Réussir par l'intimidation*¹⁵.

Cet homme d'affaires américain, sans diplômes ni études est devenu en l'espace de vingt ans un des plus riches agents immobiliers des États-Unis. Il débuta de façon désastreuse dans le métier de courtier en se faisant régulièrement « avoir ». Il eut un déclic et renversa la situation en décidant de ne plus être celui qui se laissait intimider, mais celui qui désormais allait intimider les autres. C'est cet *aggiornamento* qu'il raconte dans un livre intitulé *Réussir par l'intimidation*.

R. Ringer dit avoir compris que seule la force permet de faire des affaires car elle a le pouvoir d'intimider, donc de mettre en position de faiblesse, l'interlocuteur qui voulait vous nuire ou vous « rouler dans la farine ». Pour atteindre une position de force, R. Ringer utilise trois leviers :

- avoir une forte stature personnelle et une image en béton qui en impose;
- utiliser toutes les voies légales pour justifier son autorité;
- faire le travail de façon impeccable de façon à être irréprochable.

Être irréprochable... une belle piste à méditer avant d'exercer quelque influence sur qui que ce soit!

15. Business/Albin Michel, 1987, Paris.



Conclusion

« Un hareng décidé entraîne le banc »
Konrad Lorenz

Quand on aborde la conclusion, au terme d'une réflexion, sur les processus d'influence, on est tenté de revenir au sens primitif du mot : « Action par laquelle s'écoule des astres un fluide qui est censé agir sur la destinée de l'homme. »

En tout cas, on est frappé par la puissante alchimie dont personne ne détient vraiment les clés. L'effort consistant à rassembler quelques pistes autour de quatre centres d'intérêt est destiné à aider tout un chacun quand il s'agit :

- de s'assurer de sa rigueur et de son intelligence argumentative pour raisonner et démontrer;
- de connaître les ressorts de l'influence et s'informer des jeux extraordinaires de la manipulation, du conditionnement et de la séduction;
- de revisiter les règles de l'aisance relationnelle;
- de s'interroger sur ce qui nous revient dans notre personnalité et notre condition même (de minoritaire ou de majoritaire) pour pouvoir exercer une influence.

La tentation est grande de mettre en avant quelques éléments de force : la recherche des faits, la cohérence d'une démonstration, la lucidité, le sens critique, le respect de l'autre, la connaissance de soi, le désir de communiquer, le souci de ne point trop en faire, la prudence quant aux détours et à l'hypocrisie, la recherche de consistance et l'abonnement à la sincérité.

Influencer est un acte responsable, un acte de maturité dont la réciprocité est la règle. Nous participons, à notre manière, à l'entreprise de ceux qui cherchent à nous influencer. À notre insu, séduction oblige.

Deuxième partie

APPLICATIONS
PRATIQUES

L'embobineur

La vente à domicile a toujours plus ou moins dérangé les esprits. Il faut dire que le démarchage est une pratique commerciale à hauts risques : il s'agit de « pénétrer » chez des particuliers qui n'ont rien demandé et qu'il s'agit de « faire signer ». C'est pourquoi l'analyse des arguments et des moyens d'influence capables de provoquer le contact puis de déclencher une décision rapide d'achats présente un intérêt réel.

Si, en France, on a assisté à un fort recul des méthodes de vente directe (à cause de l'évolution des modes de vie, du développement du marketing direct, du succès des grandes surfaces mais aussi de l'application de lois qui protègent le consommateur, comme la loi Scrivener), il en reste encore des traces dans les campagnes et les villes moyennes.

L'exercice proposé s'appuie sur un exemple américain. Le dialogue à analyser est le script d'un extrait de film *Le vendeur de bibles* (*Salesman*), tourné en 1968 aux États-Unis par Albert Mayles, considéré comme un des grands de l'histoire du documentaire. Ce réalisateur, véritable pionnier de la caméra légère et du cinéma-vérité, a suivi pendant un mois tous les jours, quatre colporteurs qui essaient de vendre des bibles illustrées en faisant du porte-à-porte dans l'Amérique profonde des citoyens plutôt pauvres et démunis, abrutis par la télévision.

L'extrait met en scène Paul Brennan, l'un des démarcheurs, surnommé l'embobineur, *the badger*, et la cliente sollicitée, Madame O'Connor.

En lisant ce texte, on cherchera à répondre aux questions suivantes :

- 1) Quels sont les arguments illustrés par Paul Brennan ?
- 2) Quelles sont la structure et la progression de l'entretien ?
- 3) Pourquoi la vente échoue ?

4) Qu'est-ce qu'Albert Mayles a voulu montrer sur l'acte de vente avec ce documentaire ?

Personnages

Paul Brennan : l'embobineur (*the badger*),

Mme O'Connor : la cliente.

Paul Brennan – Bonjour, Mme O'Connor, comment allez-vous ? (Le vendeur pénètre dans l'appartement).

Mme O'Connor – ...

Paul Brennan – J'ai avec moi les modèles exposés à l'église (il s'installe à côté de Mme O'Connor et présente les ouvrages)... Permettez-moi de vous poser une question... Qu'est-ce qui a votre préférence ? Quel ouvrage de notre collection ?

Mme O'Connor – Celui que je préfère ?

Paul Brennan – Oui ?

Mme O'Connor – Euh...

Paul Brennan – Quelle est la pièce maîtresse de la collection ? Laquelle préférez-vous ? Ou laquelle vous attire ?

Mme O'Connor – Je dirais la Bible.

Paul Brennan – C'est le cas en général !

Mme O'Connor – J'en ai une dont je ne me sépare jamais. Je l'ai depuis des années. C'est de ma belle-mère qui en avait elle-même héritée.

Paul Brennan – Une bible ancienne, elle doit avoir 200 ans ?

Mme O'Connor – Je dirais plutôt 100 !

Paul Brennan – On ne se sépare jamais d'une Bible. J'en ai une aussi.

Mme O'Connor – Chaque jour elle en lisait un passage à mon mari.

Paul Brennan – OK ...

Mme O'Connor – Elle a pour moi une valeur sentimentale.

Paul Brennan – J'étais sûr que vous alliez choisir la Bible. C'est l'ouvrage le plus vendu au monde.

Mme O'Connor – En fait je n'ai pas besoin d'une autre bible.

Paul Brennan – Même de 200 ans. Les temps sont durs, hem...

Mme O'Connor – On peut le dire.

Paul Brennan – En tout cas c'est la seule chose qui ne perde pas de valeur. Au bout de 3 ans une voiture ne vaut rien. Une bible comme celle-ci est un bon placement à vie...

(Mme O'Connor continue à feuilleter la bible.)

Paul Brennan – Elle est belle n'est-ce pas ? Très franchement, je place des bibles depuis des années et je sais que les gens ne le regrettent jamais...

Ils l'apprécient davantage au fil des ans comme le vin qui se bonifie avec l'âge.

Ne vous inquiétez pas, on ne vous la reprendra pas.

Vous choisissez vos propres échéances.

Mme O'Connor – Maureen, ça suffit avec le téléphone (Mme O'Connor intervient auprès de sa fille qu'on entend en bruit de fond parler).

Paul Brennan – Je sais qu'elle vous plaît Mme O'Connor. Je vois surtout des Irlandais. Ce sont des gens très pieux.

Mme O'Connor – Je ne suis pas irlandaise.

Paul Brennan – Ah bon ? Quelles sont vos origines alors ?

Mme O'Connor – Polonaise !

Paul Brennan – Polonaise ? De braves gens. J'en connais beaucoup, ils sont très pieux.

Peu importe, je place beaucoup chez les Irlandais car je suis moi-même d'origine irlandaise.

Comme je le disais, je connais beaucoup de Polonais à Worcester. Vous n' imaginez pas le nombre de bibles qu'on a placées. Dans cette vie tout est sacrifice.

Mme O'Connor – C'est certain.

Paul Brennan – La première échéance dans 6 mois ?

Mme O'Connor – Que serons-nous alors ?

Paul Brennan – On ne sait déjà pas ce qu'on sera demain...

Mme O'Connor – C'est pourquoi je ne veux pas m'engager.

Paul Brennan – Il s'agit seulement de 49,95 dollars pour la Bible. Ce n'est pas beaucoup. Une cartouche de cigarettes vous coûte 3 dollars. Pas d'anniversaire en vue ?

Mme O'Connor – Non, pas en ce moment.

Paul Brennan – Réservez-la pour une date ultérieure.

Mme O'Connor – L'avenir est trop incertain.

Paul Brennan – On n'est jamais sûr que de la mort et des impôts.

Mme O'Connor – Je préfère ne pas m'engager. Je vois mon avenir assez sombre.

Paul Brennan – Et dans 3, 6, 9 ou 12 mois ? Vous le voyez toujours aussi sombre ?

Mme O'Connor – Il vaut mieux que je ne la prenne pas.

Paul Brennan – Je crois qu'il n'y a plus rien à ajouter... On passe sa vie à prendre des décisions.

Mme O'Connor – On est obligé.

Paul Brennan – C'est sûr. Pourtant vous auriez été bien avisée de la prendre. À chacun son idée.

Mme O'Connor – En d'autres temps j'aurais dit oui tout de suite... car c'est un bel ouvrage d'art.

Paul Brennan – C'est le dollar par semaine qui vous bloque ? Franchement je n'arrive pas à comprendre ?

(Mme O'Connor rit...)

Paul Brennan – Qu'est-ce qu'un dollar par semaine !

Mme O'Connor – Ça ne paraît pas grand-chose... mais j'ai d'autres choses à régler... avant de donner 4 dollars par semaine...

Paul Brennan – Par mois !

Mme O'Connor – Non, j'ai beaucoup trop de choses à payer d'abord.

Paul Brennan – Entendu... Je vous dis adieu... Et encore merci.

Mme O'Connor – Merci d'être passé...

Paul Brennan – C'est mon boulot !

Le souper

La pièce de théâtre de Jean-Claude Bisville *Le souper*, devenue un film, met en scène un dialogue imaginaire entre Talleyrand et Fouché (texte disponible chez Actes-Sud-Papiers, Paris).

Les deux célèbres personnages se livrent à un formidable échange d'arguments au moment où la France vit une profonde crise de régime, l'année 1815. Il s'agit de savoir vers quoi va évoluer le gouvernement provisoire du pays : retour de l'empire avec Napoléon II, retour du Directoire, de la République ou de la Monarchie avec Louis XVIII ?

En lisant ce dialogue on dégagera :

- la nature des arguments des deux protagonistes ;
- les procédés d'influence et de conditionnement utilisés par chacun ;
- les différences de stratégie entre Talleyrand et Fouché.

Talleyrand (*tout en mangeant avec délectation*) – Si nous ne tombons pas d'accord cette nuit même, nous disparaissions de la scène. À moins que nous soyons jetés dedans, monsieur le président du Gouvernement provisoire. (*Impassible, Fouché continue à manger.*) Nous n'avons tous les deux qu'une carte à jouer, vous le savez fort bien (*un temps*). Peut-être auriez-vous un projet pour la France ?

Fouché – J'en ai plusieurs, monsieur l'ancien chef du Gouvernement de Sa Majesté.

Talleyrand – Plusieurs ? Racontez-moi cela.

À ce moment, on entend à travers le plafond les sons de quelques instruments qu'on accorde.

Fouché – (*méfiant et surpris*). Eh là... qu'est-ce que c'est ?

Talleyrand – Un orchestre que j'ai loué. Ils viennent répéter ici toutes les nuits après avoir joué aux Italiens. (*Il regarde sa montre.*) Minuit...

Fouché – Un orchestre ?

.....

Talleyrand—Il vous reste, en effet, quelques agitateurs. C'est suffisant pour retarder la Restauration, mais non pour rétablir la République. Il faut vous y faire, Fouché : l'avenir aujourd'hui est au passé. Les Bourbons sont les seuls à présenter certaines garanties.

Fouché – Pour vous.

Talleyrand – Pour moi... pour vous si je m'en mêle... et même pour le pays.

Un silence. Fouché réfléchit. On sent qu'il évalue avec froideur l'offre indirecte de Talleyrand.

Fouché – Alors Louis XVIII ? Encore !

Talleyrand – Eh oui... Louis XVIII ! On a sauté un numéro mais on est encore en famille. Une famille qui a, notez-le, la sympathie des Alliés. Il ne faudrait pas l'oublier : Paris est occupé. L'occupant a son mot à dire - et il l'a dit. Vous avez entendu Wellington ce soir : « I love your Lewis : be is the best. »

Nota. Le texte ci-dessus présente deux extraits du dialogue analysé dont la durée est de 10 minutes environ. Pour effectuer l'exercice, on se procurera la cassette VHS du film *Le souper*.

Corrigé p. 196

EXERCICE

Les routiers

Les conflits de routiers reviennent régulièrement perturber les grands axes de circulation. Le plus impressionnant fut celui de novembre 1996 qui paralysa une partie de la France pendant plusieurs semaines. Une des revendications mises en avant par les routiers et leurs responsables syndicaux, concernait les conditions de travail.

Il s'agissait de convaincre les employeurs de considérer le temps de sommeil passé, lors des voyages, dans les cabines aménagées des camions, comme l'équivalent d'une nuit passée à l'hôtel et de le rémunérer en conséquence.

Ce thème peut donner lieu à deux types d'entraînement :

- On listera les arguments en faveur d'une telle mesure et on imaginera les objections possibles dans un premier temps ; ensuite on opposera quelques réfutations en face des principales objections.
- On mettra face à face deux groupes de 3 acteurs simulant la discussion salariés-employeurs.
- On enregistrera une séquence de quinze minutes d'échange après avoir laissé un temps de préparation à chaque équipe.

Règle du jeu : l'équipe « salariés » démarre le débat en posant la revendication et en l'argumentant.

Le premier jeu peut se dérouler sans ou avec facilitateur-régulateur.

Après analyse et enseignements, on relance les deux équipes pour un débat plus approfondi (30 minutes). Le jeu doit être filmé en vidéo. L'ensemble fera l'objet d'une analyse avec repérage de la nature des arguments, des stratégies, des échecs et des réussites : qui prend l'ascendant ? qui influence qui ?

Corrigé p. 197

Controverses

L'expression du « pour et du contre » autour d'une question sensible constitue un exemple pratique et fréquent pour l'exercice de la persuasion et de l'argumentation.

En s'entraînant à défendre les deux versions contradictoires du pour et du contre, on assimile mieux les réflexes de l'art du débat.

En se servant du cas délicat des relations industrie-distribution (fabricants et grandes surfaces) on défendra tour à tour la version pour ou contre « Interdire les prix trop bas ».

On imaginera un exercice mettant en scène :

- un homme politique venant défendre le point de vue « pour » l'interdiction des prix trop bas devant un groupe de consommateurs puis d'industriels,
- un représentant de la grande distribution venant défendre le point de vue « contre » l'interdiction des prix trop bas, devant un groupe de consommateurs puis d'industriels.

On mettra en évidence les différences éventuelles d'argumentation selon la nature des auditoires.

Chaque séquence d'exposé (sans débat) pourra durer cinq minutes. Les auditoires auront reçu quelques consignes précises d'observation.

Corrigé p. 199

Oser affirmer

La force de persuasion dépend en partie de la capacité à s'engager, à s'affirmer en osant prendre position, dire oui ou dire non, et à expliquer pourquoi.

Dans une période difficile, où l'incertitude et le doute pèsent sur la conscience (et même si le doute, au sens de Montaigne, est un moment nécessaire qui a ses vertus), l'urgence d'aller de l'avant en affirmant offre quelques garanties quand il s'agit d'agir, mettre en œuvre, réaliser un projet, mobiliser autour de soi.

Bref dire oui ou non, commencer par là son discours (oui je pense que... non je ne veux pas, oui je suis prêt à, non je ne ferai pas... oui je serai...) et être capable d'étayer sa position, répondent à un besoin : exister et exprimer, marquer son territoire, faire valoir son autonomie et son libre arbitre, expérimenter sa pensée, la confronter, oser affronter.

Une bonne aisance en la matière provient sûrement d'un entraînement consistant à :

- affirmer clairement des points de vue que l'on a mûris ;
- déployer le raisonnement afin d'étayer son opinion et pouvoir s'expliquer (pour simplement se faire comprendre ou rallier des adhésions si nécessaire).

L'exercice consiste à choisir cinq opinions mûrement réfléchies sur le mode « oui je ...ou non je... » et à se lancer dans une argumentation forte et structurée d'inspiration démonstrative.

On fera l'exercice à l'écrit (une à deux pages par thème) ou à l'oral devant un auditoire (5 minutes d'exposé).

À titre d'exemple le thème suivant peut servir de terrain d'entraînement. *Les origines du chômage et de sa persistance donnent lieu à un débat passionné. Vous défendrez l'opinion qui est la vôtre sur le mode :*

- *oui le progrès détruit l'emploi,*
- *non le progrès favorise l'emploi.*

Corrigé p. 200

EXERCICE

Ce qui persuade, ce qui dissuade

On divise le groupe en deux équipes et chacune va travailler au tableau de papier pour lister ses réponses à une double question (deux versants d'une même question) :

- qu'est-ce qui persuade ?
- qu'est-ce qui dissuade ?

On encouragera chaque équipe à produire une dizaine de réponses en classant si possible les idées (ce qui tient à l'orateur, à ce qu'il dit, à la façon dont il s'exprime, etc.), mais sans trop donner plus d'indications.

Les équipes travaillent 20 minutes sur leur thème. On leur demande d'être exigeantes et critiques, c'est-à-dire de jouer « l'avocat du diable » en mettant à l'épreuve chacune de leurs réponses (Est-ce qu'on garde ? Si oui pourquoi ?).

Corrigé p. 201

Moi, je

Cet exercice a pour but de mettre en situation un acteur qui cherche à influencer une personne récalcitrante qui prend une position d'emblée catégorique. Le jeu dure 10 minutes. On conseille à l'acteur du « Moi, je » de se défendre comme il peut en justifiant par tous les moyens sa position.

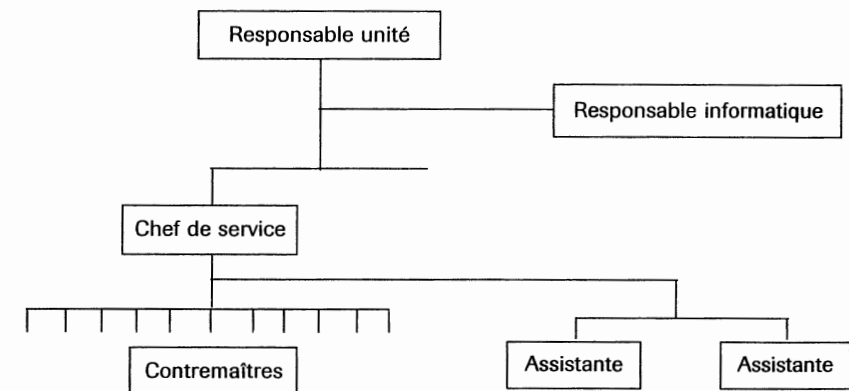
(« Pour moi, c'est comme ça ; de toute façon, je n'aime pas ça... Les autres font ce qu'ils veulent, c'est leur affaire ; moi je... ; etc. »).

- Moi, je n'achèterai jamais un ordinateur...
- Moi, il ne me viendrait pas à l'idée d'aller dans un fast-food...
- Moi, je trouve cette campagne anti-tabac ridicule....
- Moi, j'ai l'horreur du travail en équipe...
- Moi, je ne me marierai jamais...
- Moi, je ne supporte pas de voyager en avion...

Corrigé p. 202

Le cas BTP

Voici l'organigramme en place dans une unité d'entreprise du bâtiment et des travaux publics (BTP).



Ce schéma est en place depuis une dizaine d'années. Il avait commencé avec une assistante. L'activité s'est développée, une 2^e assistante a été embauchée. Le chef de service a entendu parler d'un projet consistant à supprimer les assistantes et secrétaires du service et à mettre en place et encourager l'autonomie totale des contremaîtres en les équipant d'un micro-ordinateur portable.

Il est de fait que les contremaîtres ont une production importante de « papiers » : rapports techniques, comptes rendus d'activité de chantier, lettres aux fournisseurs...

Le responsable d'unité et son responsable informatique viennent voir le chef de service.

► **Consignes de préparation (20 minutes)**

- 1) Préparation des 3 sous-groupes des 3 acteurs.
- 2) Le responsable informatique rencontre le responsable d'unité avant d'aller, à deux, rencontrer le chef de service (5 minutes en fin de préparation).
- 3) L'entretien à trois dure 20 minutes.

► **Consignes pour le responsable informatique**

Vous avez été sollicité par la direction de l'unité pour mettre en place très rapidement ce nouveau schéma.

Le service où ceci sera mis en place est un service pilote.

Vous savez bien, qu'à terme, dans un service de ce type la mise en place de micro-portables signifie la disparition des assistantes.

Vous êtes hyperfavorable à ce nouveau schéma. Vous voyez bien au-delà de la simple mise en place d'un traitement de texte : gestion et circulation de l'information.

Vous êtes donc favorable à prendre en charge totalement ce projet.

De plus, vous voyez là une bonne occasion de redorer votre blason car ces dernières années vous avez mené quelques actions qui ont été difficiles et ne se sont pas bien passées.

Vous avez bien en tête que les contremaîtres devront être formés.

Vous connaissez le travail des assistantes dans les différents services. Vous savez qu'elles ne sont pas toutes d'une grande efficacité.

► **Consignes pour le responsable d'unité**

L'affaire est délicate dans la mesure où il s'agit d'un changement de structure initié par la direction générale.

Vous savez qu'il y a eu des rumeurs.

Cependant vous pouvez dire que cela ne se traduira pas par le licenciement des 2 secrétaires.

Vraisemblablement il restera une assistante, l'autre sera mutée dans un autre service.

Vous venez voir le chef de service pour lui « vendre » la mise en place très rapide de ce nouveau schéma.

Vous n'avez pas d'information sur le devenir de la secrétaire qui reste, dans le cas où ce nouveau schéma évoluerait en faveur du « tout » informatique.

On admet, en plus, que ce service a été choisi comme pilote pour la mise en place de ce nouveau schéma.

L'opération de restructuration doit donc être menée rapidement et avec succès.

► **Consignes pour le chef de service**

Vous allez recevoir le responsable d'unité, votre patron.

Vous savez pourquoi il vient vous voir : mettre en place un schéma de micro-portables visant l'autonomie de fonctionnement des contremaîtres.

Un service comme le vôtre, il y en a 5 dans l'unité.

La suppression des secrétaires vous inquiète, même si vous avez bien compris que ce projet vise à plus d'efficacité.

Votre position : très dur d'accepter que ça se passe facilement. Vous pensez que ça prendra un certain temps. Vous êtes soucieux de l'efficacité de votre service, donc pas prêt à accepter n'importe quel changement précipité.

En fait, vous ne voyez pas comment vous pourriez fonctionner sans secrétaires.

En tout cas, votre but est de tenter de ralentir la pression de la direction en ce sens et de l'accepter sous certaines conditions.

NB : Le service informatique de l'entreprise n'a pas une grosse réputation favorable. Vous auriez plutôt tendance à faire confiance à des prestataires extérieurs pour mener à bien une telle organisation.

Faire adhérer un groupe

La prise de parole en réunion en vue de faire adhérer un groupe à une position est un exercice fréquent dans l'entreprise.

Tout commence par un mini exposé préparatoire au débat que l'on laissera de côté dans cet exercice. Il est important car il va conditionner les positions des participants à la réunion.

L'exercice se déroule en deux temps :

- 1) faire adhérer à l'idée du compte rendu,
- 2) faire passer l'idée de ponctualité.

Pour chaque jeu, deux acteurs entourés d'équipiers se préparent. Un seul prendra la parole devant le grand groupe rassemblé (enregistrement vidéo). Le second ne regarde pas le premier afin de ne pas être influencé. On donne trois à cinq minutes d'exposé pour annoncer le débat. Ensuite on visionne les quatre interventions si deux des acteurs ont joué chacun des jeux.

► *Consignes pour le premier acteur*

Vous êtes responsable d'une équipe d'une dizaine de personnes.

On est au début de l'année. C'est votre première réunion.

Vous avez l'habitude de faire une réunion mensuelle rassemblant l'ensemble de l'équipe.

Vous avez constaté au cours de l'année dernière qu'une habitude s'est perdue : la rédaction du compte rendu mensuel n'a eu lieu que deux fois dans l'année sur les douze réunions.

Les deux fois, c'est la même personne qui a fait le compte rendu. Elle s'était d'ailleurs portée volontaire. Puis cela s'est arrêté. Malheureusement, d'après vous, car cela vous paraît être une pratique indispensable.

Vous voulez persuader votre équipe de reprendre la rédaction systématique du compte rendu.

► **Consignes pour le deuxième acteur**

Vous êtes responsable d'une équipe d'une dizaine de personnes.

Vous avez l'habitude de faire une réunion mensuelle.

Vous avez constaté que les réunions mensuelles de l'année dernière ont commencé en retard dans 80 % des cas.

En ce début d'année, vous profitez de la première réunion pour persuader votre équipe d'une bonne discipline à remettre en place quant au respect des horaires des réunions de service.

Corrigé p. 205

CORRIGÉS

Corrigés des exercices

Corrigé de l'exercice 1

1. Les argumentaires utilisés par Paul Brennan

P. Brennan produit une gamme assez variée d'arguments :

- lieux communs (on ne se sépare jamais d'une bible, c'est la seule chose qui ne perde pas de valeur...);
- témoignage (j'en ai une aussi);
- arguments par les autres (je connais beaucoup de Polonais...);
- utilisation de *performatifs* (il s'agit seulement de...);
- utilisation de la *dénégation* (ce n'est pas beaucoup...);
- argument par analogie (une cartouche de cigarettes vous coûte trois dollars);
- argument de culpabilisation (pourtant, vous auriez été avisée de la prendre);
- question suggestive cherchant à forcer la main (c'est le dollar par semaine qui vous bloque ? Franchement, je n'arrive pas à comprendre).

2. Structure et progression de l'entretien

On peut dégager les étapes suivantes :

- recherche de connivence et d'implication de la cliente pour mettre celle-ci sur un mode positif;
- tentative de « verrouillage » sûrement prématurée et qui échoue (j'étais sûr que vous alliez choisir la Bible...);

- forte charge argumentative assez contraignante pour faire pression (une bible est un bon placement ; je place des bibles depuis plusieurs années et je sais que les gens ne le regrettent pas... Ne vous inquiétez pas). P.Brennan utilise même une intimidation imaginaire (on ne vous la reprendra pas) qui relève de la manipulation ordinaire (voir exposé 3) ;
- valorisation de la *relation* (Polonaise ? De braves gens). P.Brennan échoue au plan des arguments et tente de se rabattre sur la relation à Mme O'Connor ;
- pression finale pour arracher la décision en minimisant le coût de la décision en intimidant et en rassurant à la fois (« à chacun son idée ») pour préserver le libre arbitre (voir la théorie du réducteur de dissonance, exposé 3).

3. La vente échoue parce que le vendeur n'arrive pas à justifier rationnellement la nécessité d'une deuxième bible

Ensuite il tente de manipuler par le jeu de la connivence (peu appuyée) et par un travail de réassurance (lieux communs, minimisation de l'importance de la décision). Mme O'Connor reste sérieusement lucide (malgré son désarroi apparent) et exploite les maladresses du vendeur qui lui tend des perches. À la remarque : « On ne sait pas ce qu'on sera demain », elle réplique fort à propos « C'est pourquoi je ne veux pas m'engager ».

4. A. Mayles a voulu montrer le travail insidieux de l'influence

L'embobineur tente d'exploiter toutes les faiblesses de la cliente (pauvreté, démunie, inquiète) par un jeu plus ou moins subtil de manipulations (appâter, amadouer pour s'accorder les faveurs puis « ferrer », mais ça ne marche pas).

Corrigé de l'exercice 2

1. Nature des arguments de Talleyrand

- Argument d'intimidation (si nous ne tombons pas d'accord cette nuit même nous disparaissions de la scène...).
- Argument de conditionnement (l'orchestre de musique pour « dociliser » les invités autrichiens).

- Argument *ad hominem* (que présidez-vous, en fait : un trou perdu de parlementaires hébétés...).

Talleyrand agresse et menace (le voilà le danger : un nouveau Bonaparte) :

- cynisme (« mais quel gouvernement a envie de faire tirer sur le peuple, Monsieur Fouché ? ») ;
- donnant-donnant (voir le chapitre consacré aux manipulations ordinaires exposé 3 ; « il va de soi que je me ferai un plaisir de vous donner les relations extérieures ») ;
- ironie (« ils vont nous gâcher les perdrix »).

2. Nature des arguments de Fouché

- Argumentation par les avantages (une république revenue de tous ses excès et délivrée de ses illusions serait une solution à la vacance du pouvoir).
- Conviction (j'en suis persuadé... il me suffit d'y croire).
- Argumentation par les valeurs (et puis pourquoi ne pas le dire ? Je n'ai pas envie, monseigneur, de faire tirer sur le peuple).
- Engagement (je préside le Gouvernement... Vous ne m'intimidez pas...).
- Menace (« et puis j'ai la police »).

Globalement on constate que la menace directe ou l'intimidation sournoise dominant cet échange fort tendu entre les deux hommes.

Talleyrand procède par détour, ruse, ironie et cynisme de façon très indirecte, quand Fouché cogne, menace, argumente, s'engage, défie de façon très agressive et directe.

Corrigé de l'exercice 3

À titre indicatif voici quelques exemples d'arguments relevés lors du conflit :

Pour :

- pénibilité du travail ;
- rémunération fixe qui n'évolue que très peu ;
- équité par rapport à d'autres salariés qui touchent des indemnités pour leurs déplacements ;
- compensation au manque de confort ;
- incitation à bien respecter les temps de sommeil, temps captif, immobilisé et non rémunéré.

Contre :

- la nuit d'hôtel, pour d'autres salariés, est payée à l'hôtelier et non à l'itinérant ;
- le camion appartient à l'employeur, on ne va pas payer le routier pour coucher dans le camion ;
- la concurrence oblige à tirer les prix ;
- rembourser la nuit constituerait un privilège.

Le débat débouche en général sur un échange vif d'arguments souvent très spéculatifs. On incitera à redevenir factuel, à clarifier les intentions (qu'est-ce qu'on veut démontrer ? Qu'est-ce qu'on veut obtenir ?).

L'histoire montre qu'il est difficile d'éviter l'épreuve de force : chacun argumente sur des *positions* et fait référence à ce qu'il estime « normal » dans son système de valeurs.

Pour compléter ce corrigé voici onze critères à retenir pour analyser les atouts de la persuasion :

1. Nature des arguments

Lesquels choisir ? Selon quels critères ?

2. Organisation des arguments

Comment les structurer ? Quelles parties donner à son discours ?

3. Emballage des arguments

(Langage non verbal, postures, gestes, intonations...)

Comment associer verbal et non verbal pour un meilleur impact ?

4. Choix des mots

Quels sont les mots porteurs ? Quels sont les ressorts cachés qui tiennent au langage ?

Quels sont les ingrédients d'ordre psycholinguistique ?

5. Prise en compte de l'auditoire

Comment établir une espèce de « résonance » avec un groupe ?

6. Prise en compte du contexte

Comment se faire un allié du contexte ? À quel moment présenter l'objet de sa persuasion ?

7. Structure et expression de sa propre personnalité

Quels en sont les éléments perçus par l'autre qui peuvent jouer sur le processus de persuasion ?

8. Mode de gestion de l'échange

Interactions.

9. Capacité à gérer les résistances

Réfutations/répartie.

10. Ressources d'écoute et de questionnement

Faire dire ou amener à dire.

11. Faire avec l'autre

Se situer en appui ou en contradiction de son interlocuteur : l'autre participe encore plus à l'acte de persuasion.

Corrigé de l'exercice 4

L'exercice consiste à faire produire des arguments et à montrer les ressorts de l'influence utilisés pour convaincre. On s'efforcera de mettre en évidence ce qui tient à :

- une argumentation étayée par des faits, soutenue par une démonstration ;
- un recours à l'intimidation, aux menaces.

À titre d'exemple on pourra s'appuyer sur les arguments « pour » du député RPR, J.-P. Charié et ceux de J. Bédier, porte-parole de la grande distribution (sauf Leclerc et Intermarché) en faveur du « contre ».

Pour (J.-P. Charié)

Défend-on les emplois quand, pour accorder toujours plus de remises, les entreprises baissent la qualité de leurs produits et licencient ? Au-delà d'enjeux cruciaux pour des consommateurs trop souvent abusés, pour des travailleurs victimes et pour notre nation, le projet de loi restaure tout simplement des règles du jeu sans lesquelles il n'y a pas de liberté possible. Que modifie cette loi ? Rien sur le fond. Elle n'oblige pas les grandes surfaces et les commerçants à avoir des prix uniques. Il y aura toujours 10, 15, 20 % d'écart de prix entre le petit commerçant et certains libres-services. La loi ne fixe pas de marges minimales, n'encadre pas les prix. Une telle limitation serait, de toute façon, illusoire dans un monde de concurrence internationale. Elle n'attaque pas non plus les grandes surfaces, qui illusionnent l'innovation et la liberté dans la concurrence.

Contre (J. Bédier)

Notre position est simple : nous sommes contre la vente et la revente à perte, mais il faut réprimer les abus devant une juridiction civile, et non pénale, et utiliser la compétence du Conseil de la concurrence. Ne créons pas un système aboutissant à ce que les prix soient imposés par les fournisseurs : le consommateur doit pouvoir profiter des résultats de la négociation commerciale. Prenons garde aussi aux effets pervers pour les PME de textes qui donneraient plus de moyens à leurs concurrents, les grands

fournisseurs, ou qui, sous couvert de lutte contre la dépendance économique, provoqueraient une insécurité juridique préjudiciable aux petits fournisseurs. Les solutions existent, elles doivent être fondées sur le dialogue, sur le développement de filières avec les agriculteurs et les industriels, sur l'amélioration des pratiques au travers des partenariats interprofessionnels.

Interventions parues dans *l'Express*, 28 mars 1996, propos recueillis par Corinne Scemama.

Corrigé de l'exercice 5

On s'appuiera sur deux exemples d'argumentation pour les comparer aux productions des participants à l'exercice.

1. Argumentation en faveur du Non, le progrès ne détruit pas l'emploi

Aujourd'hui, en France, c'est la semaine de travail réduite qui est présentée comme seul moyen de préserver ou d'augmenter l'emploi. Le raisonnement est simpliste, et par conséquent beaucoup s'y laissent prendre : pour un niveau de production donné, les progrès technologiques impliquent que les entreprises aient besoin de moins en moins de main-d'œuvre. À terme, nous explique-t-on, la plupart des emplois seront remplacés par des machines ; il faut donc répartir les emplois qui restent plus équitablement. L'erreur logique de cet argument est évidente : il n'y a aucune raison de prendre la production comme une donnée. Pourquoi la production n'augmenterait-elle pas autant que la productivité, augmentant du même coup le niveau de vie, tout en maintenant l'emploi ? Pour répondre à cette question, avec Robert Solow, nous avons récemment examiné la relation entre croissance de la productivité et chômage, à la fois aux États-Unis et en France, durant les cent dernières années. Nos conclusions sont claires. À court terme, c'est-à-dire sur quelques années, une augmentation de la productivité a mené une légère augmentation du chômage : la production n'augmente pas immédiatement avec la productivité. À moyen terme, c'est-à-dire en gros l'échelle de la décennie, il ne paraît pas y avoir de relation fiable entre rythme du progrès technologique et chômage.

(Point de vue d'Olivier Blanchard, professeur au MIT, « Non le progrès ne tue pas l'emploi » paru dans *Libération*, 19 février 1996.)

2. Argumentation en faveur du Oui, le progrès détruit l'emploi

Dans l'optique optimiste des économistes orthodoxes, le chômage ne peut être que le résultat passager de certaines inadaptations : qualification médiocre, mobilité insuffisante, etc. Mais la donne a changé et un chômage massif et permanent devient la règle. Simplement parce que la

révolution informatique et la mondialisation de l'économie, avec leurs conséquences manageriales (downsizing, reengineering...), détruisent plus d'emplois qu'elles n'en créent.

Certains m'objectent : « Votre analyse vaut à la rigueur pour l'Europe, mais pas pour les États-Unis, qui n'ont que 5,3 % de chômeurs. » Désolé mais ce taux, je n'y crois pas. Beaucoup d'Américains, découragés, ne cherchent même plus de travail. C'est le cas d'au moins 5 à 6 millions de gens. Ajoutez-y les cadres downsizes qui travaillent maintenant à temps partiel. Pour moi, le vrai chiffre du chômage américain est plus près de 14 %. Mais, par-dessus tout, l'insécurité du travail gagne tous les secteurs, tous les métiers.

(Point de vue et interview de Jeremy Rifkin, *Capital*, août 1996.)

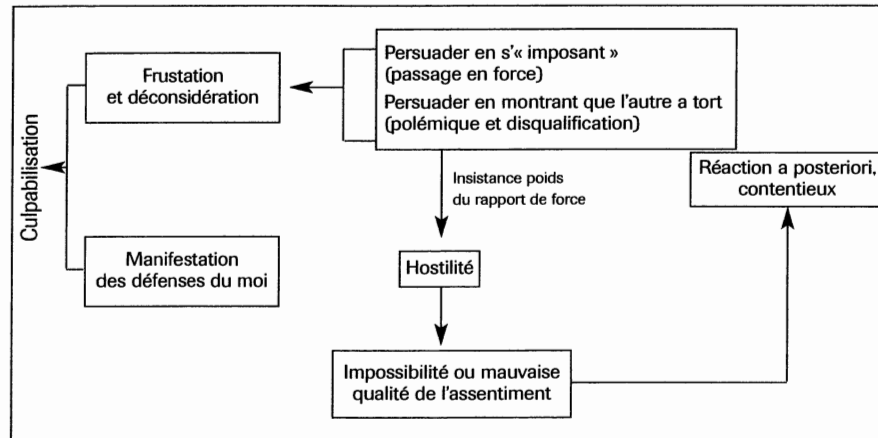
Corrigé de l'exercice 6

Voici, en synthèse, quelques pistes de réflexion :

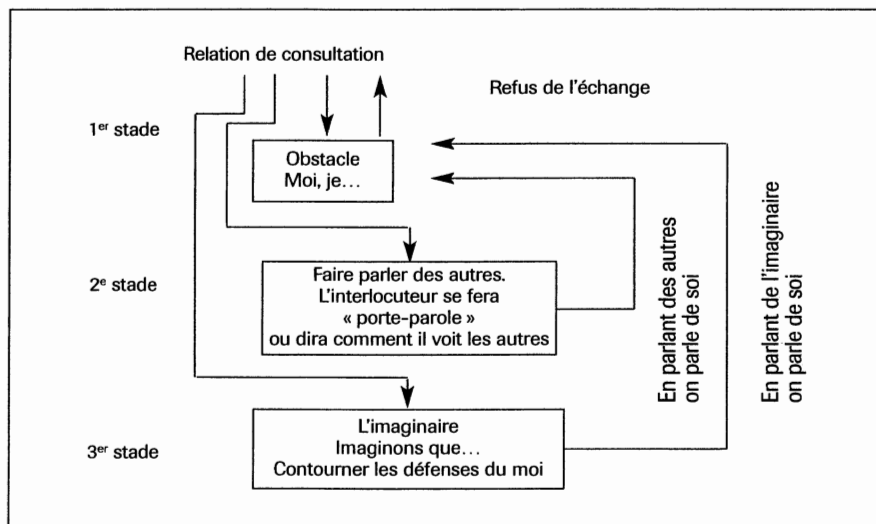
1. Postulat : Si vous voulez persuader, argumentez peu (cf. mythe du western : le bon cow-boy n'utilise que très rarement son colt et quand il tire, c'est à bon escient et pour la bonne cause).
2. C'est souvent lorsqu'on investit exagérément dans un discours argumentatif, donc justificateur, qu'on pense le moins à la *mise en œuvre* (passage à l'acte = « on démarre le... », « on s'y prend comme ça... »).
3. Être persuadeur, c'est être exigeant avec les autres car c'est faire une « demande ». Pour réussir, il faut donc être exigeant avec soi-même : ce qui amène à plus de *consistance* (ne pas dire ou faire n'importe quoi, n'importe comment).
4. Être persuadeur, c'est « s'exposer ». Donc s'interroger : est-ce que je gagne ou je perds du *crédit* en demandant telle chose et en m'y prenant ainsi ?
5. On a toujours à choisir entre une conduite insistante (oser affirmer, dire, demander) et une conduite d'accompagnement (écouter, questionner, faire douter ou découvrir).
6. Une des grosses erreurs courantes dans la communication persuasive tient au *risque de projection* : on préjuge d'un scénario chez l'autre (« Je pensais qu'il allait me dire que... »).
7. Il faut rappeler à ceux qui cherchent à « passer en force » que le poids du refus ou de frustration est proportionnel à la *pression* engagée. Attention aussi à la logique outrancière (usure) qui peut produire des phénomènes de rejet.

Corrigé de l'exercice 7

► Canevas pour influencer une personne récalcitrante, comment contourner les défenses du moi



► Canevas pour influencer une personne récalcitrante par la technique du double détour



► Canevas pour persuader en situation de blocage

Schéma 1

1. Exposé du cadre
Objectif précis de l'entretien
→ Vérification du *degré de coopération*
Constat de blocage

Schéma 2

3. Effet miroir
Reformulation du blocage et demande d'accord. Acceptation de l'attitude (préservation du libre arbitre).
4. Dévoilement de la contradiction
2^e consultation axée sur la découverte du *système de pensée* de l'autre et les relations entre les différentes motivations.
→ mise à jour d'une dissonance.
5. Implication de l'autre
(-« Qu'est-ce qu'on fait maintenant ? »)
= demande de solution (avec suggestion possible) fondée sur le profit mutuel.
+ éventuel délai de réflexion (avec verrouillage).

Corrigé de l'exercice 8

Cette expérience permet de mettre en évidence deux conduites persuasives, l'une par pression, l'autre plus indirecte par conversion. On cherchera à rapprocher les manières de s'y prendre des acteurs de ces deux tendances résumées dans le tableau :

| CONDUITE PERSUASIVE PAR PRESSION | CONDUITE PERSUASIVE PAR CONVERSION |
|--|--|
| Processus d'insistance | Processus de déclic |
| Part de soi | Part de l'autre |
| Part des éléments préparés par soi par conviction et engagement | S'appuie sur les éléments obtenus de l'autre en cours de dialogue |
| Passage en force | Passage en détour |
| Effet de persuasion obtenu par accumulation quantitative d'arguments | Effet de persuasion obtenu par détection de l'argument qui « fera mouche » |
| Grande visibilité de l'acte de persuasion | L'acte de persuasion se veut insoupçonné |

Nota : On peut progresser par étapes dans la durée avec un démarrage « amener à... » pour finir par « démontrer que... ».

Corrigé de l'exercice 9

Ces deux situations permettent de bien illustrer les deux formes de conditionnement (positif et négatif, voir exposé 3).

On trouvera en résumé dans ces deux tableaux, les ressources courantes des processus de renforcement.

| CONDITIONNEMENT POSITIF | CONDITIONNEMENT NÉGATIF |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Réciprocité (dette envers l'autre) « Hier je t'ai aidé, aujourd'hui tu ne peux pas me refuser ça » - Promesse (chantage) - Gratification personnalisée - Valorisation singularisée « C'est pour toi que je fais ça » - Intégration (appartenance : placer le sort de l'autre dans l'effet de groupe) « Le clan c'est bon, on y est bien... » - Association amalgamée (lier le sort de l'autre au sien) « On va souffrir ensemble/on va en bénéficier ensemble » - Capture relationnelle (liens affectifs, amitié) « On ne va pas se fâcher pour ça » | <ul style="list-style-type: none"> - Intimidation (menace) - Alternative contraignante « La bourse ou la vie » - Culpabilisation (procès d'intention, disqualification) - Dérision (mépris, ironie, ridicule, dédain) - Doute « Êtes-vous bien sûr que... » « D'où tenez-vous que... » |

ANNEXES

Plan d'autoformation

- 1** Lire l'exposé 1, faire l'exercice 6.
- 2** Lire l'exposé 2, faire l'exercice 3.
- 3** Faire l'exercice 4.
- 4** Lire l'exposé 3, faire l'exercice 2.
- 5** Approfondir la lecture des chapitres 1 et 2 de l'exposé 3 et faire l'exercice 1.
- 6** Lire l'exposé 4 et faire l'exercice 7.
- 7** Faire l'exercice 5.
- 8** Faire l'exercice 9 et approfondir l'exposé 1.
- 9** Lire l'exposé 5 et faire l'exercice 8.

Programme de session de formation

► Programme d'une durée de 3 jours pour 8 à 10 participants

Ce programme établi sur trois journées peut rassembler 8 à 10 personnes en formule résidentielle afin de faciliter les échanges hors session.

Première journée : La problématique de l'influence

| | |
|-----------------------|--|
| 9h – 9h 30 | Présentation des participants Chacun exprime une situation d'influence qui l'a marqué |
| 9h 30 – 10h 30 | Travail de sous-groupe (exercice 6) Qu'est-ce qui persuade, qu'est-ce qui dissuade ? |
| 10h 30 – 11h | Debriefing en grand groupe |
| 11h – 11h 30 | Jeu des routiers (exercice 3) Analyse vidéo des sketches Recherche des arguments |
| 11h 30 – 12h | Le carré des ressources persuasives : description des grands registres de l'influence et de la persuasion |
| 12h – 14h | Pause déjeuner |
| 14h – 16h | L'outillage argumentatif Apprendre à démontrer avec rigueur Entraînements individuels Réalisation de l'exercice 4 |

- 16h – 16h 30** Pause
- 16h 30 – 18h** Structurer ce que l'on va dire
Reprise de l'exercice 4 : argumenter une décision en groupe
Bilan de la journée : enseignements tirés

Deuxième journée : Les ressorts de l'influence

- 9h – 10h 30** Visionnement du film *Le vendeur de bibles*
- 9h 30 – 10h** Analyse de la séquence « l'Embobineur »
- 10h – 10h 45** Approche des techniques de manipulation
Repérage des processus, identification dans la vie de tous les jours
- 10h 45 – 11h** Pause
- 11h – 12h** Exposé sur les processus du conditionnement social
- 12h – 14h** Pause déjeuner
- 14h – 14h 30** Visionnement de la séquence du film *I comme Icare* consacré à l'expérience du professeur Milgram
- 14h 30 – 15h** Explication des phénomènes
- 15h 30 – 16h** Pause
- 16h – 17h 30** Restitution des communications de la période de pause (ne pas faire apparaître ce point dans le programme « officiel » afin de préserver l'authenticité (qui a parlé à qui de quoi, dans quel but ?)
- 17h 30 – 18h 30** Exposé : les dimensions cachées de la séduction
Témoignages, expériences
Bilan de la journée

Troisième journée : L'aisance relationnelle

- 9h – 9h 45** Réalisation de l'exercice 7 (Moi, je)
- 9h 45 – 10h** Analyse de la séquence enregistrée
- 10h – 10h 30** Dégager les facteurs de l'aisance relationnelle
- 10h 30 – 10h 45** Pause

- 10h 45 – 11h 30** Exercice 5 : Oser s'affirmer
- 11h 30 – 12h** *Debriefing*, enseignements tirés
- 12h – 14h** Pause déjeuner
- 14h – 15h** Visionnement du film *Le Souper*
Analyse de la séquence de l'exercice 2
- 15h – 16h** Le cas BTP, exercice 8
Exposé inspiré des chapitres : influence et leadership, sincérité, consistance.
- 16h – 17h** Le conflit instrument d'influence
Étude de cas (exercice 9)
Bilan du stage
Définition d'objectifs de progrès

Affiliation (besoin d') : Ce besoin correspond à un besoin social fondamental d'être avec les autres.

Amorçage : C'est le nom donné par R.-V. Joule et J.-L. Beauvois à une pratique de manipulation ordinaire connue aux États-Unis sous l'appellation *Law-ball*.

Ce procédé consiste à exploiter le fait que les gens ont du mal à revenir sur une décision qu'ils ont prise, même si celle-ci a été engendrée par une tromperie (amorcer c'est donc obtenir un « oui » facilement puis faire en sorte de le maintenir pour d'autres requêtes).

Amplification : On nomme ainsi tout procédé qui vise à faire ressortir l'importance de ce qu'on dit (par exemple répéter des mots ou accentuer certains aspects du discours pour donner du relief aux arguments).

Apprentissage (social) : La théorie de l'apprentissage social et notamment les travaux de A. Bandura établissent que le développement social s'opère par l'observation du comportement des autres et par le modelage de soi sur ce comportement. Le processus de répétition est central dans cette théorie.

Argument : Du latin *arguere*, « mettre en lumière ». C'est exposer, démontrer, preuve et raisonnement à l'appui. Certains arguments sont dits *ad hominem* (« pour tel homme »), c'est-à-dire qu'ils ne valent que contre un adversaire particulier (selon une faute par exemple qu'il a pu commettre dans le passé).

En rhétorique, l'argument est une proposition souvent destinée à en faire admettre une autre.

Attitude : C'est la prédisposition à réagir d'une certaine façon positive ou négative. Les attitudes portent sur un sujet (personnes ou objets) et sont de nature évaluatives par essence. Elles sont relativement persistantes.

Ce concept assez flou qui désigne finalement « une manière d'être en situation » est pourtant essentiel en psychologie sociale. On

admet qu'il correspond à l'orientation de la pensée, aux dispositions profondes de notre être qui guident nos conduites (comportements) et à notre état d'esprit vis-à-vis de certaines valeurs (argent, travail...).

Autorenforcement : On doit la théorie de l'autorenforcement à A. Bandura. Cette théorie suggère que les gens évaluent eux-mêmes leur comportement (c'est bien ce que je fais), au moment où ils l'exercent et savent se récompenser ou se punir seuls.

C'est donc un processus d'autorécompense ou d'autopunition (par des actions diverses).

Behaviorisme : Cette doctrine philosophico-psychologique d'origine américaine réduit les faits psychiques à un processus d'adaptation psychologique de l'organisme au milieu, sans qu'il y ait de différence essentielle entre l'animal et l'homme.

Le promoteur de cette théorie contestée fut J.B. Watson. Le nom de Skinner lui est aussi attaché. Selon les behavioristes le conditionnement pavlovien avec sa série de réflexes enchaînés expliquerait les processus d'apprentissage. En ce sens, cette théorie laisse de côté tous les faits de conscience et ne prend pas en compte le concept de liberté.

Cohérence cognitive : Un postulat établit que les gens ont tendance à rechercher un accord ou un équilibre dans leurs pensées concernant le monde. En conséquence, ils organisent leur perception d'autrui afin que tous les éléments s'imbriquent selon une structure cohérente et logique.

Conatif : Terme qui désigne les intentions ou décisions relatives à l'action et qui découleraient, avec une certaine logique, des dimensions affectives ou cognitives (par exemple, montrer peu d'enthousiasme à revoir une personne peu compétente et arrogante).

Conflit : Du latin *conflictus*, choc, heurt, rencontre, le conflit correspond à une situation résultant de la rencontre d'exigences opposées, importantes et nécessaires. Il s'agit d'opposition ou d'antagonisme. S. Moscovici a

montré que le rôle des minorités prend tout son sens par l'approche conflictuelle de l'influence.

En psychanalyse, il y a conflit quand la personne est partagée entre la satisfaction des désirs qu'elle éprouve et les principes qui lui ont été inculqués.

Conformisme : C'est le changement d'une croyance ou d'un comportement résultant d'une pression sociale réelle ou supposée selon laquelle « il faut être comme les autres ». On se conforme aux modèles prédominants dans une société, par imitation ou contagion mentale, d'autant plus facilement que cette société est importante et puissante et qu'on y est bien intégré. Le conformisme est une attitude active et non passive.

Connecteurs : Ce sont des mots d'articulation, qui en linguistique établissent des liens entre des énoncés. Par exemple, les connecteurs de cohérence (mais, à cause de, en dépit de, malgré, toutefois...) renforcent les liens logiques du discours. Souvent ils servent à forcer l'accord.

Consistance : Faire preuve de logique avec soi-même ; mettre en accord ses attitudes et ses comportements, ses promesses avec ses actes. Une personne consistante présente une bonne unité cohérente du moi unifié (elle sait ce qu'elle veut et agit en conséquence). À l'excès cela pourrait devenir de l'intransigeance.

Conversion : Du latin *convertere*, se retourner. La conversion consiste à renouveler ses repères, ses points de vue, ses méthodes, sa manière de penser.

Conviction : Du latin *convinsere*, confondre victorieusement, la conviction renvoie à un état d'esprit qui se trouve en présence de raisons très fortes d'affirmer une chose. La conviction n'est pas la persuasion. Ses motifs sont plus rationnels qu'affectifs. Elle se différencie de la croyance, également, par un caractère intellectuel plus affirmé. On peut admettre qu'avoir une bonne conviction personnelle devrait aider à convaincre.

Déduction : Raisonement considéré comme rigoureux qui consiste à appliquer un principe général à un cas particulier. Le syllogisme en donne une excellente illustration.

Plus couramment, la déduction n'est considérée que dans le sens d'une comparaison tirée d'un raisonnement. En logique formelle, la déduction est un procédé de pensée par lequel on conclut de propositions prises pour prémisses, à une proposition dite « concluante » qui en résulte, en vertu de règles logiques.

Dénégation : C'est un procédé par lequel tout en formulant un de ses désirs, pensées, sentiments, jusqu'ici refoulé, au sens psychanalytique, l'utilisateur montre qu'il continue à s'en défendre en niant qu'il lui appartienne (je ne voulais pas vous contredire mais...).

Diegesis : En rhétorique, la diegesis désigne l'étape de la narration, du récit.

Disposition : En rhétorique la disposition (*taxis*) renvoie à l'art du plan comme modèle pour discourir.

Disqualification : C'est un procédé argumentatif qui consiste à utiliser des arguments *ad hominem* et surtout à s'en prendre à l'intégrité de l'adversaire (vous n'êtes pas sérieux...).

Dissonance : Ce concept a été réduit par L. Festinger pour expliquer l'état de malaise psychologique et d'activation physique qui se produit, lorsque l'individu prend conscience du conflit ou de l'incohérence qui existe entre deux ou plusieurs de ses idées simultanées.

Enthymème : C'est un raisonnement logique, syllogisme rigoureux mais qui repose sur des prémisses seulement probables (*endoxa*) et qui peuvent rester de plus implicites.

Exorde : En rhétorique, début du discours qui vise à rendre l'auditoire docile, attentif et bienveillant.

Expolition : En rhétorique, c'est un procédé qui consiste à présenter une même idée sous plusieurs angles.

Gradation : Le procédé de gradation est plus connu en psychologie sociale sous le nom de technique du *ped dans la porte*. Il consiste à faire une petite requête pour ensuite en faire une plus importante, après avoir obtenu un accord facile (continuité et cohérence de l'engagement chez le « persuadé » qui ne veut pas se contredire).

Illocutoire : L'acte illocutoire est un acte qu'on effectue en disant quelque chose, c'est-à-dire en même temps qu'un acte locutoire (en linguistique).

Imitation : C'est la tendance innée soulignée par G. Tarde, à imiter autrui, à copier le comportement. C'est la base du modelage (apprentissage social) et de la contagion mentale (influence sur les foules).

Inférence : Une inférence est une affirmation sur l'inconnu faite sur la base du connu.

Influence : C'est la pression souvent sociale qui peut modifier le comportement ou les attitudes dans la direction des tendances dominantes d'une société (acquiescement, conformisme, soumission à l'autorité).

Manipulation : C'est un procédé souvent dissimulatoire qui permet, quels que soient les moyens, de parvenir à ses fins. La manipulation ordinaire pose un problème d'éthique dans la mesure où elle s'appuie toujours sur l'exploitation des vulnérabilités (machiavélisme).

Péroraison : En rhétorique, la péroraison répond à la fin du discours. Elle procède par accentuation, tout en résumant, et peut faire appel à la colère et la pitié (*pathos*).

Persuasion : Action d'amener à croire, à convaincre en rendant acceptable ce que l'on veut communiquer. La persuasion agit sur l'affectivité et pas seulement sur la raison, selon un mélange difficile à séparer. Elle passe aussi par la conviction et ne craint pas les recours à la séduction, la manipulation ordinaire et toutes les formes d'exercice de l'autorité (conditionnement social).

Phatique : On doit à R. Jakobson l'étude de la dimension phatique de la communication, au sens du repérage de tout ce qui a pour but d'accroître le contact (la connexion psychologique par les marqueurs : hochements de tête, acquiescements, etc.).

Sémiologie : C'est la science des signes et de la signification des objets (travaux de Saussure et Barthes).

Sophisme : Du grec *sophisma*, tour d'adresse, invention ingénieuse, artifice ; c'est un raisonnement subtil ayant l'apparence de la logique mais qui aboutit à des conclusions incorrectes. Il est difficile en général à réfuter.

Sorite : En logique, c'est un raisonnement composé d'une série de propositions, agencées de telle sorte que l'attribut de chacune devienne le sujet de la suivante, jusqu'à la dernière.

Bibliographie

- BARRIER G., *La communication non verbale*, Paris, ESF éditeur, 1996.
- BAUDRILLARD J., *De la séduction*, Paris, Denoël, 1979.
- BEAUVOIS J.-L. et JOULE R.-V., *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses Universitaires de Grenoble, 1988.
- BOUDON R., *L'art de se persuader*, Paris, Fayard, 1990.
- BOURDIEU P., *La distinction*, Paris, Éd. de Minuit, 1979.
- BRETON P., *L'argumentation dans la communication*, Paris, Éd. de la Descente, 1996.
- CHAMPAGNE P., *Faire l'opinion*, Paris, Éd. de Minuit, 1990.
- CHALVIN D., *Du bon usage de la manipulation*, Paris, ESF éditeur, 2^e édition, 2004.
- CIALDINI R., *Influence*, Paris, Business/Albin Michel, 1984.
- COVA B., *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, Paris, L'Harmattan, 1995.
- DECLERCQ G., *L'art d'argumenter*, Paris, Éd. Universitaires, 1992.
- DUCROT O., *Dire, et ne pas dire*, Paris, Hermann, 1972.
- DUCROT O., *Les mots du discours*, Paris, Éd. de Minuit, 1980.
- ETCHEGOYEN A., *Le pouvoir des mots*, Paris, Dunod, 1994.
- FOUCAULT M., *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard, 1975.
- FOULQUIÉ P., *La dialectique*, Paris, PUF, 1949.
- GERGELY T., NYSENHOLC A., *Argumenter*, Bruxelles, De Boeck Université, 1991.
- GERGEN K.G., *Psychologie Sociale*, Québec, 1984.
- GHIGLIONE R., *L'homme communicant*, Paris, A. Colin, 1986.
- GOFFMAN E., *Les moments et leurs hommes*, Paris, Le Seuil, Éd. de Minuit, 1988.

- GOFFMAN E., *Les rites d'interaction*, Paris, Éd. de Minuit, 1974.
- GRUNIG, B., *Les mots de la publicité*, Paris, Presses du CNRS, 1990.
- GUEGEN N., *Psychologie de la manipulation et de la soumission*, Paris, Dunod, 2002.
- HILLS C., *Cultivez votre charisme*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 2005.
- HOOGAERT C., *Argumentation et questionnement*, Paris, PUF, 1996.
- JACQUES F., *Dialogiques*, Paris, PUF, 1979.
- JAKOBSON R., *Essais de linguistique générale*, Paris, Éd. de Minuit, 1973.
- KERBRAT-ORECCHIONI C., *Les interactions verbales*, tome 1, Paris, A. Colin, 1990.
- LANOUZIERE J., *Histoire secrète de la séduction, sous le règne de Freud*, Paris, PUF, 1991.
- LIPOVESTSKY G., *L'ère du vide*, Paris, Gallimard, 1983.
- MC INERNY D., *La logique facile*, Paris, Eyrolles, 2005.
- MARANDON G., *La communication phatique*, Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 1989.
- MARTINEAU F., *Le discours polémique*, Paris, Edima, 1994.
- MAUSS M., *Essai sur le don*, Paris, PUF, 1950.
- MEYER M., *De la problématique*, Paris, Le livre de poche, 1993.
- MEYER B., *Maîtriser l'argumentation*, Paris, Armand Colin, 2002.
- MICHAUD Y., *Chirac dans le texte ; la parole et l'impuissance*, Paris, Stock, 2004.
- MOSCOVICI S., *L'âge des foules*, Paris, Fayard, 1981.
- MOSCOVICI S., *Psychologie des minorités actives*, Paris, PUF, 1979.
- OLERON P., *L'argumentation*, Paris, PUF, 1983.
- PAICHELER G., *Psychologie des influences sociales*, Paris, Delachaux, Niestlé, 1985.
- PERELMAN C., *L'empire rhétorique*, Paris, Vrin, 1977.
- PERNOLIA M., *Logique de la séduction*, Paris, Traverses, 1980.
- PLANTIN C., *Essais sur l'argumentation*, Paris, Éditions Kimé, 1990.
- ROUSTANG F., *Influence*, Paris, Éd. de Minuit, 1990.
- SIBONY D., *Le féminin et la séduction*, Paris, Grasset, 1986.
- SORAL A., *Sociologie du dragueur*, Paris, Éditions Blanche, 2004.
- TODOROV T., *La vie commune*, Paris, Le Seuil, 1995.
- VION R., *La communication verbale*, Paris, Hachette Supérieur, 1992.
- WALTON D., WOODS J., *Critique de l'argumentation*, Paris, Éditions Kimé, 1992.
- INBERG H.L., *Puissance et Pouvoir des mots*, Paris, Le Courrier du Livre, 1996.
- YZERBYT V. et CORNEILLE O. (dir), *La persuasion*, Neuchâtel, Delachaux et Niestlé, 1994.

OUVRAGES PUBLIÉS
DANS LA COLLECTION FORMATION PERMANENTE

ROGER MUCCHIELLI

- L'analyse de contenu des documents et des communications (8^e édition – n° 16).
- Communication et réseaux de communications (épuisé – n° 12).
- Les complexes personnels (5^e édition – n° 11).
- La conduite des réunions (18^e édition – n° 3).
- La dynamique des groupes (17^e édition – n° 4).
- L'entretien de face à face dans la relation d'aide (18^e édition – n° 1).
- L'étude des postes de travail (épuisé – n° 7).
- L'examen psychotechnique (épuisé – n° 8).
- L'interview de groupe (7^e édition – n° 6).
- La méthode des cas (8^e édition – n° 5).
- Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes (9^e édition – n° 13).
- Observation psychologique et psychosociologique (5^e édition – n° 17).
- Opinions et changements d'opinion (4^e édition – n° 9).
- Organigrammes et sociogrammes (épuisé – n° 14).
- Psychologie de la publicité et de la propagande (épuisé – n° 10).
- Psychologie de la relation d'autorité (6^e édition – n° 19).
- Psychologie de la vie conjugale (4^e édition – n° 15).
- Psychosociologie d'une commune rurale (épuisé – n° 20).
- Le questionnaire dans l'enquête psychosociale (10^e édition – n° 2).
- Le travail en équipe (9^e édition – n° 18).

BERNARD ADAM

- Animer une étude analyse de la valeur (épuisé – n° 79).

ANNE ANCELIN-SCHUTZENBERGER

- Le jeu de rôle (épuisé – n° 43).

JOSEPH AOUN

- Manager une équipe multiculturelle. Faire de la diversité une clé de la performance (1^{re} édition – n° 161).

BRUNO BARJOU

- Manager par projet. Méthodes et comportements pour animer hors statut hiérarchique (3^e édition – n° 128).

- Savoir transmettre son expertise et son savoir-faire (1^{re} édition – n° 109).
- Vendre ses idées et ses projets. Des clefs pour obtenir l'accord (3^e édition – n° 141).

- BRUNO BARJOU, ANNICK COHEN, JACQUES ISORÉ, JEAN-PIERRE TESTA**
- Réussir dans ses nouvelles responsabilités. Prise de fonction : mode d'emploi (5^e édition – n° 118).

GUY BARRIER

- La communication non verbale. Aspects pragmatiques et gestuels des interactions (2^e édition – n° 117).
- Internet, clefs pour la lisibilité. Se former aux nouvelles exigences de l'hypermédia (1^{re} édition – n° 140).

JEAN-MICHEL BAZIN ET ROGER BAZIN

- Comment raisonner pour décider. Apprendre à trouver des solutions (1^{re} édition – n° 129).

ROGER BAZIN

- Développement personnel et entraînement mental (5^e édition – n° 29).
- Le nouvel esprit qualité (épuisé – n° 82).
- Organiser les sessions de formation (5^e édition – n° 30).

LIONEL BELLENGER

- Agir en stratège. Les enseignements de Sun Tzu au service de votre réussite. (1^{re} édition – n° 168)
- Comment manager les grands coachs sportifs. Des pistes concrètes pour le coaching en entreprise (2^e édition – n° 156).
- La boîte à outils du négociateur. Les meilleures techniques pour questionner, argumenter, réfuter (1^{re} édition – n° 164)
- La confiance en soi (7^e édition – n° 100).
- La force de persuasion. Du bon usage des moyens d'influencer et de convaincre (4^e édition – n° 122).
- L'argumentation. Principes et méthodes (5^e édition – n° 37).
- Les outils du négociateur. Consulter, argumenter, réfuter [2] (épuisé – n° 90).
- Les fondamentaux de la négociation. Stratégies et tactiques gagnantes (1^{re} édition – n° 163)

- L'excellence à l'oral (3^e édition – n° 149).
L'expression orale (épuisé – n° 44).
Libérez votre créativité. De l'imagination à l'innovation gagnante (1^{re} édition – n° 166).
Pilotez une équipe projet (2^e édition – n° 158).
Stratégies et tactiques de négociation [1] (épuisé – n° 83).
- LIONEL BELLENGER
ET MARIE-JOSÉE COUCHAERE**
Animer et gérer un projet (épuisé – n° 95).
Les techniques de questionnement. Savoir poser les bonnes questions (1^{re} édition – n° 143).
Plus efficace et moins stressé. Le bien-être, clé de la performance (1^{re} édition – n° 159).
- LIONEL BELLENGER ET PHILIPPE PIGALLET**
Dictionnaire de la formation et du développement personnel (1^{re} édition – n° 113).
77 études de cas et exercices (épuisé – n° 123).
100 exercices et études de cas pour la formation (1^{re} édition – n° 154).
- LIONEL BELLENGER, PHILIPPE PIGALLET,
REHBIA COUILLET, MARIE-JOSÉE COUCHAERE,
BRUNO BARJOU**
C'est moi d'abord (1^{re} édition – n° 150).
- PIERRE CAUVIN**
La cohésion des équipes. Pratique du team building (4^e édition – n° 119).
- PIERRE CAUVIN ET GENEVIÈVE CAILLOUX**
Les types de personnalité. Les comprendre et les appliquer avec le MBTI (indicateur typologique de Myers-Briggs) (6^e édition – n° 102).
- ALAIN CAYROL ET PATRICK BARRÈRE**
S'initier à la P.N.L. Les bases de la programmation neuro-linguistique (1^{re} édition – n° 60).
- DOMINIQUE CHALVIN**
L'affirmation de soi (1^{re} édition – n° 41).
Autodiagnostic des styles de management. À l'usage des cadres et des dirigeants (4^e édition – n° 56).
Développez votre intelligence relationnelle (1^{re} édition – n° 155).
Du bon usage de la manipulation (3^e édition – n° 148).
Faire face aux stress de la vie quotidienne (5^e édition – n° 48).
Formation : méthodes et outils. Tome 2 – Encyclopédie des pédagogies pour adultes (3^e édition – n° 116).
- Histoire des courants pédagogiques. Tome 1 – Encyclopédie des pédagogies pour adultes (2^e édition – n° 115).
Les nouveaux outils de l'analyse transactionnelle. Pour développer l'énergie des individus et des organisations [2] (7^e édition – n° 64).
Les outils de base de l'analyse transactionnelle. Pour développer l'énergie des individus et des organisations [1] (9^e édition – n° 63).
Tensions et conflits dans les relations personnelles. Comment s'en sortir (3^e édition – n° 136).
Utiliser tout son cerveau. De nouvelles voies pour accroître son potentiel de réussite (épuisé – n° 61).
- GÉRARD CHANDEZON ET JOËL SALOU**
L'insécurité (épuisé – n° 59).
- JACQUES CHAUMIER**
Travail et méthodes du documentaliste. Pour une exploitation méthodique et optimale de l'information (6^e édition – n° 39).
- CORINNE CHAUVIN**
Le kit de la formation. De la conception à la réalisation (1^{re} édition – n° 145)
- JEAN-DOMINIQUE CHIFFRE
ET JACQUES TEBOUL**
La motivation et ses nouveaux outils (épuisé – n° 74).
- JACQUES CLARET**
Organiser la pensée. Une formation méthodique au travail intellectuel (5^e édition – n° 47).
- VIRGINIE CORNET, PHILIPPE AURIOL**
Le parler-vrai. La méthode Schutz pour être vrai avec soi-même et avec les autres (1^{re} édition – n° 108).
- MARIE-HÉLÈNE COU ET CLAUDE DEMEURE**
Utiliser efficacement la vidéo en formation (épuisé – n° 111).
- MARIE-JOSÉE COUCHAERE**
Éduquer la mémoire (épuisé – n° 50).
Le développement de la mémoire. Clés pour une mémoire dynamisée (1^{re} édition – n° 146).
Manager son temps et son énergie (épuisé – n° 125).
- REBIHA COUILLET**
Être soi. Une démarche pour se réconcilier avec soi (3^e édition – n° 124).
- SOPHIE COURAU**
Les outils de base du formateur. Parole et supports [1] (6^e édition – n° 97).
- Les outils d'excellence du formateur. Concevoir et animer des sessions de formation [2] (2^e édition – n° 115).
Le temps autrement. Le kit de survie des nouveaux nomades (1^{re} édition – n° 135).
- PHILIPPE CRUELLAS**
Le temps autrement. Le kit de survie des nouveaux nomades (1^{re} édition – n° 135).
- MARC DENNERY**
Évaluer la formation. Vers le pilotage économique (1^{re} édition – n° 147).
La réforme de la formation professionnelle. Les clés pour réussir la mise en œuvre (1^{re} édition – hors série).
Organiser le suivi de la formation. Méthodes et outils (2^e édition – n° 121).
Pilotez un projet de formation. Du diagnostic des besoins à la mise sous assurance qualité (3^e édition – n° 132).
- GÉRARD DEVAUX**
Se préparer à l'oral des examens et des concours (3^e édition – n° 77).
- MARC DOVERO ET ÉLISABETH GREBOT**
Enseigner, former, conseiller avec la PNL (3^e édition – n° 93).
- VIVIANE DUBOS**
Les émotions. Comment s'en faire des alliées avec les outils de la PNL (5^e édition – n° 98).
- JEAN-CHRISTOPHE DURIEUX,
HANNAH BESSER**
Réussissez vos recrutements. De la définition du besoin à l'intégration du collaborateur (1^{re} édition – n° 165).
- VICTOR ERNOULT, JEAN-PIERRE GRUIERE,
FABIENNE PEZEU**
Optimiser les ressources humaines dans l'entreprise (épuisé – n° 53).
- ALAIN FRÉDÉRIC FERNANDEZ,
FRANK SAVANN**
Manager la formation après la réforme. Responsable RH, responsable formation : vos nouvelles missions (1^{re} édition – n° 167).
- ODILE FEVRE ET ÉRIC SCHULER**
L'affirmation de soi au féminin. L'assertivité au féminin (1^{re} édition – n° 114).
- MICHEL FUSTIER**
Pratique de la créativité (épuisé – n° 33).
- PHILIPPE GABILLIET**
Savoir anticiper. Les outils pour maîtriser son futur (1^{re} édition – n° 137).
- PHILIPPE GABILLIET ET YVES DE MONTBRON**
Se former soi-même (épuisé – n° 126).
- BERNARD GANGLOFF**
Les techniques de recherche d'emploi (1^{re} édition – n° 104).
- BERNARD E. GBÉZO**
Agressivité et violences au travail. Comment y faire face (2^e édition – n° 142).
- CHANTAL GENASSE**
Le manager aux 5 passeports (1^{re} édition – n° 153).
- MICHEL GIFFARD**
Développez votre intuition et celle de votre équipe (épuisé – n° 92).
- PATRICK GILBERT ET CHRISTIAN CHARDON**
Analyser l'écriture. Une démarche et un outil nouveaux en graphologie (2^e édition – n° 67).
- LAURENT GODBOUT**
S'entraîner à raisonner juste (épuisé – n° 78).
- ÉLISABETH GREBOT**
Images mentales et stratégies d'apprentissage. Explication et critique. Les outils modernes de gestion mentale (2^e édition – n° 101).
- ANDRÉ GUITTET**
Développer les compétences par une ingénierie de la formation (2^e édition – n° 107).
- HUBERT JAOUÏ**
Créativité, mode d'emploi (3^e édition – n° 81).
- HUBERT JAOUÏ, FRANÇOIS-MARIE PONS**
La communication pratique au service des entreprises (épuisé – n° 94).
- ALAIN JOLIBERT ET MAUD TIXIER**
La négociation commerciale. Études de cas. Préparation et stratégie (1^{re} édition – n° 76).
- PHILIPPE KAEPPÉLIN**
L'écoute (épuisé – n° 70).
- PATRICK KORENBLIT, CHARLES NEUMAN,
CHRISTIAN JEANGUIOT**
Mettre en place les entretiens professionnels. L'évaluation après la réforme (1^{re} édition – n° 162).
- PATRICK KORENBLIT, CAROLE NICOLAS,
HÉLÈNE LEHONGUE**
Construire son projet professionnel à partir du bilan de compétences (1^{re} édition – n° 157).

JEAN-FRANÇOIS LABOREY

L'entretien annuel d'appréciation et de carrière (épuisé – n° 88).

**ANNE-MARIE LAPORTE-CASTELNAU
ET BRIGITTE LAPORTE-DARBANS**

La gestion de soi. La voie nouvelle du management (2^e édition – n° 103).

JEAN-LOUIS LASCoux

Pratique de la médiation. Une méthode alternative à la résolution des conflits (2^e édition – n° 144).

DANIEL LATROBE

Gérer efficacement son temps et ses priorités. Une logique du plaisir (4^e édition – n° 139).

PIERRE LEBEL

Améliorer la qualité de vie au travail par la participation (1^{re} édition – n° 80).

Métrologie, mesure et maîtrise des communications (épuisé – n° 28).

CLAUDE LEBCEUF, ALEX MUCCHIELLI

Le projet d'entreprise (épuisé – n° 69).

ÉDOUARD LIMBOS

L'animation des groupes de culture et de loisirs (5^e édition – n° 35).

Les barrages personnels dans les rapports humains (épuisé – n° 55).

Le management des changements sociaux dans l'entreprise (épuisé – n° 85).

La participation (épuisé – n° 65).

YVES-FRÉDÉRIC LIVIAN

Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations (1^{re} édition – n° 71).

CHRISTOPHE LUNACEK

La délégation efficace. Pour un nouveau management plus responsabilisant (1^{re} édition – n° 105).

LUC MARSAL

La détection des potentiels. Pour une gestion anticipée des ressources humaines et des carrières (1^{re} édition – n° 131).

ALEX MUCCHIELLI

Rôles et communications dans les organisations (épuisé – n° 49).

ARLETTE MUCCHIELLI

Apprendre à coopérer. Repenser la formation (1^{re} édition – n° 134).

JACQUES NIMIER

La formation psychologique des enseignants (1^{re} édition – n° 112).

DANIEL PEMARTIN

Réussir le changement (épuisé – n° 68).

PHILIPPE PIGALLET

Méthodes et stratégies de lecture (épuisé – n° 57).
Les outils de la pensée. Éduquer le sens critique (1^{re} édition – n° 127).

CHRISTIE RAVENNE

Gérer les tournants de carrière (1^{re} édition – n° 72).
Les nouvelles missions du management (épuisé – n° 75).

Rechercher et innover en groupe (épuisé – n° 58).

GUY ROUDIÈRE

Décrypter les débats télévisés. Outils et pratiques (1^{re} édition – n° 138).

Mieux s'exprimer pour convaincre et agir (1^{re} édition – n° 120).

Traquer le non-dit (1^{re} édition – n° 151).

GUY SABON

Formation des tuteurs et des maîtres d'apprentissage. Pour une intégration réussie des jeunes dans l'entreprise (1^{re} édition – n° 106).

GUY SABON ET JEAN-MARIE JIVEL

L'entretien de recrutement. Des outils et des méthodes pour mieux recruter (épuisé – n° 96).

CHANTAL SELVA

La programmation neuro-linguistique appliquée à la négociation (épuisé – n° 86).

CHANTAL SELVA ET GUY MISSOUM

Savoir définir et gérer des objectifs. Une stratégie de la réussite (3^e édition – n° 91).

LOUIS TIMBAL-DUCLAUX

La communication écrite scientifique et technique (épuisé – n° 84).

L'expression écrite. Écrire pour communiquer (6^e édition – n° 42).

ARLETTE YATCHINOVSKY

L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité (4^e édition – n° 133).

Accompagner et réussir les transitions (1^{re} édition – n° 160).

Mieux vivre le changement. Accompagner et réussir les transitions (1^{re} édition – n° 160).

ARLETTE YATCHINOVSKY, PIERRE MICHARD

Le bilan personnel et professionnel. Instrument de management (4^e édition – n° 87).

Histoire de vie. Une nouvelle approche pour repenser sa vie autrement (1^{re} édition – n° 110).