



Techniques d'influence

Une synthèse de l'ouvrage

" Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens "

R.V. JOULE, J.L. BEAUVOIS éditions Presses Universitaires de Grenoble

Sommaire

Livret largement inspiré de l'ouvrage

“ Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens “

R.V. JOULE, J.L. BEAUVOIS éditions Presses Universitaires de Grenoble

INTRODUCTION	: La spécificité comportementale	- 2 -
I•	Les pièges de la décision	- 3 -
	1) L'effet de gel	
	2) L'escalade de l'engagement	
	3) La dépense gâchée et le piège abscons	
II•	La théorie de l'engagement	- 9 -
	1) Le sentiment de liberté	
	2) L'engagement	
III•	Les stratégies de manipulation	- 15 -
	1) Amorçage	
	2) Pied-dans-la-porte	
	3) Porte-au-nez	
CONCLUSION		- 28 -

Que vous deviez prendre une décision ou que vous vouliez qu'un autre se décide en votre faveur, les enseignements de la spécificité comportementale s'appliquent à vous.

INTRODUCTION : LA SPECIFICITE COMPORTEMENTALE

Quoi ?

On appelle un “comportement consistant” le comportement caractéristique d’une personne, qui se compose :

des comportements propres au vécu de chacun des comportements propres à la nature humaine

Ce “comportement consistant” permet une certaine prévisibilité et une compréhension du comportement passé, présent ou futur d’un individu.

Pour cerner le comportement consistant d’une personne, il nous faut donc connaître :

- 1) son comportement antérieur
- 2) ses attitudes
- 3) sa personnalité

Cependant, il est difficile de bien connaître une personne, même en ayant toutes ces informations. Car chacun d’entre nous possède une part d’imprévisibilité.

Pour expliquer ces inconstances, on utilise la notion de “spécificité comportementale”, c’est-à-dire la dépendance d’un individu à l’égard d’une situation donnée, ou la contingence des faits.

S’il n’existe aucune loi physique en matière de comportement, on peut, néanmoins, énoncer quelques principes universels du comportement humain.

Illustration : Mme Klian face à ses responsabilités

1ère situation : - Mme Klian est à la plage

- à côté d’elle, une jeune fille écoute son poste de radio
- la jeune fille va se baigner
- pendant son absence, quelqu’un lui vole son poste de radio
- Mme Klian feint d’ignorer la chose et n’intervient pas

=> Pas de décision préalable de garder le poste de radio, donc pas d’engagement, pas de sentiment de responsabilité.

2ème situation : - Mme Klian est au restaurant

- une personne lui demande de surveiller une valise
- pendant l’absence de la personne, quelqu’un tente de voler cette valise
- Mme Klian intervient et crie : “ Au voleur!”

=> Elle avait été engagée par cette personne à faire attention à la valise.

I) Les pièges de la décision

1) L'effet de gel

Quoi ?

Dans la deuxième situation, c'est tout autant cette soumission dictée par la logique des relations sociales que la présentation formelle de la demande sous forme de question qui induit une décision de Mme K., et qui l'amène à se sentir responsable de la valise.

Le comportement de Mme K. s'explique par l'effet de gel : la décision gèle le système des choix possibles en focalisant l'individu sur le comportement le plus directement relié à sa décision. Mme Klian avait pris la décision (encouragée par une demande) de garder la valise, elle l'a donc défendue lors de la tentative de vol.

Pourquoi ?

Prendre une décision nous engage à adopter un comportement cohérent vis à vis de cette décision.

Faire prendre une décision à quelqu'un vous assure que ses actes futurs respecteront cette décision. Le tout est d'arriver à lui faire prendre cette décision...

Comment ?

Le processus psychologique

Le comportement d'intervention découle d'un comportement d'acceptation, car les gens ont tendance à adhérer à leurs décisions et à se comporter en conformité avec elles. Question de cohérence entre la pensée et les actes...

L'application concrète

N'attendez pas naïvement que vos collègues ou clients agissent avec logique - ce serait votre logique - et se sentent engagés envers vous spontanément.

Si vous attendez d'une personne un comportement spécifique, l'accomplissement d'une tâche par exemple, engagez-la verbalement en la questionnant et en obtenant une décision de sa part qui la rende responsable de l'accomplissement de cette tâche à votre égard.

2) L'escalade de l'engagement (escalation of commitment)

Quoi ?

L'effet de gel est tributaire de l'acte même de décision et non de la "Raison". En effet, les gens ont tendance à maintenir une décision et le comportement qui va avec, quand bien même elle n'aurait pas les effets attendus.

L'escalade de l'engagement est cette tendance à "s'accrocher" à une décision initiale, alors qu'elle est clairement remise en question par les faits.

Pourquoi ?

Le phénomène d'escalade d'engagement nous a montré que des décisions économiques prises par des dirigeants, par exemple, pouvaient s'avérer très peu rationnelles. Tout simplement parce qu'elles n'étaient pas remises en question, alors que la réalité l'exigeait.

Quelle que soit la nature de la décision, s'il s'avère qu'elle n'est plus valable vu les circonstances mais qu'elle est maintenue malgré tout, les conséquences peuvent être graves, voire désastreuses.

Comment ?

Le processus psychologique

Pour expliquer l'aspect pervers de l'effet de gel, on utilise la notion d'autojustification.

L'autojustification : les persévérations de l'action de décision s'expliqueraient par le souci ou le besoin qu'aurait l'individu d'affirmer le caractère rationnel de sa première décision... Comme si le sujet préférerait s'enfoncer plutôt que de reconnaître son erreur initiale ; il rationalise ses comportements en adoptant après coup des idées susceptibles de justifier sa décision.

L'application concrète

Les effets d'escalade d'engagement, comme les effets de l'enlèvement progressif dans le piège abscons ou la dépense gâchée (que nous allons voir) peuvent se comprendre de la même façon. C'est là le véritable piège de la décision, dans lequel il faut éviter de tomber, mais qui peut en revanche nous servir : lorsqu'on met tout en oeuvre pour qu'autrui se piège lui-même, c'est de la *manipulation*.

Illustration :

- Un cas de management absurde (cf. p. 30-31)

C'est dans le monde on ne peut plus sérieux d'une "Business School" formant les cadres de l'Amérique de demain que Staw réalisa en 1976 une expérience troublante. Certains étudiants de cette Business School furent priés de se mettre dans la peau d'un cadre de direction devant prendre une importante décision financière : affecter un fonds exceptionnel de développement à l'une ou à l'autre des deux filiales de sa Compagnie. A cette fin, on leur remettait un dossier concernant la Compagnie et son environnement économique. Cette première décision prise, les étudiants étaient amenés à imaginer que, plusieurs années s'étant écoulées, ils devaient prendre une seconde décision. Il s'agissait cette fois de répartir une nouvelle somme d'argent entre les deux filiales de la Compagnie. Mais avant qu'ils ne prennent cette seconde décision, les étudiants étaient informés du fait que la première n'avait pas permis d'obtenir les résultats escomptés. Un nouveau dossier révélait en effet très clairement que les résultats économiques de la filiale qui avait bénéficié du fonds exceptionnel de développement ne s'étaient pas améliorés, bien au contraire.

Staw constata qu'assez curieusement et nonobstant les informations pourtant très parlantes qui leur étaient fournies, les élèves managers avaient tendance à mieux doter la filiale à laquelle ils avaient affecté le premier investissement et à adhérer ainsi à leur première décision financière.

Bien sûr, on pourra objecter que ces étudiants ne sont pas aussi déraisonnables que nous le laissons entendre. Chacun sait qu'il n'est jamais sain en matière de gestion de couper brutalement le robinet après enregistrement des premiers mauvais résultats. Cette objection est cependant sans fondement. Staw réalisa en effet une autre condition expérimentale qui permet de considérer que la seconde décision des étudiants était bien le résultat de la stricte adhérence à la première et non le fruit de la sagesse. Dans cette seconde condition, les étudiants devaient cette fois imaginer qu'ils étaient conduits à remplacer au pied levé leur directeur prétendument mort dans un accident d'avion. C'est ce directeur qui avait lui-même décidé quelques années plus tôt d'affecter le fonds exceptionnel de développement à l'une des deux filiales de la Compagnie. Les étudiants n'avaient par conséquent dans cette condition qu'à prendre la seconde décision financière consistant, comme précédemment, à répartir entre les deux filiales une nouvelle somme d'argent.

A l'instar des étudiants de la première condition, ils étaient informés que les performances de la filiale ayant bénéficié du fonds exceptionnel de développement étaient décevantes. Comme nous l'avons laissé entendre, Staw constata que les étudiants n'adhéraient en rien à la décision prise par leur prédécesseur : ils affectaient, bon sens oblige, moins d'argent à la filiale qui avait fait l'objet de la dotation initiale.

Ces étudiants étaient donc, contrairement aux autres, capables d'utiliser rationnellement les informations qui leur avaient été fournies, quitte à revenir sur une décision financière antérieure, il est vrai arrêtée cette fois par un autre.

3) La dépense gâchée et le piège abscons (sunk cost and entrapment)

Quoi ?

Escalade de l'engagement, dépense gâchée, piège abscons relèvent effectivement d'un même processus, assez proche de ce que Lewin appelait un effet de gel, et qui ne concerne finalement rien d'autre qu'une forme d'adhérence de l'individu à ses décisions.

Par la *dépense gâchée*, on s'impose volontairement une action inutile et sans intérêt (qui peut nous nuire) du fait qu'on s'est engagé à le faire (financièrement, matériellement..) On s'enlise pour ne pas s'avouer qu'on a eu tort.

Par le *piège abscons*, on s'impose involontairement une situation difficile parce que l'on s'était engagé par une décision initiale à respecter une ligne de conduite. Or cette ligne de conduite suivie, on s'aperçoit qu'il n'est pas forcément profitable d'avoir des principes trop rigides.
(Cf : le proverbe "Ne jamais dire, fontaine je ne boirai pas de ton eau"...)

Pourquoi ?

Ces deux phénomènes comportementaux procèdent de cette tendance qu'on les gens à persévérer dans un cours d'action, alors même que celui-ci devient déraisonnablement coûteux ou ne permet plus d'atteindre les objectifs fixés.

C'est là que se situe la perversion de l'action pour l'individu piégé.

- L'individu peut-être l'initiateur principal de la décision initiale : il se piège lui-même : c'est ce qu'on appelle l'"auto manipulation".
- La décision initiale peut lui être extorquée. L'individu est piégé. C'est ce que l'on nomme la "manipulation délibérée".

Ces deux phénomènes sont donc pour vous autant un risque qu'une aubaine en substance.

La manipulation ne repose pas seulement sur la persuasion ; elle suppose aussi le recours à une technologie comportementale. Quoi qu'il en soit, elle est délibérée.

Comment ?

Le processus : les contours d'un bon piège abscons

L'individu a décidé de s'engager dans un processus de dépenses (en argent, en temps, en énergie...) pour atteindre un but donné.

Que l'individu en soit conscient ou pas, l'atteinte du but n'est pas certaine.

La situation est telle que l'individu peut avoir l'impression que chaque dépense le rapproche davantage du but.

Le processus se poursuit (sauf si l'individu décide activement de l'interrompre).

L'individu n'a pas fixé au départ de limites à ses investissements ; résultat : il s'enlise.

L'application concrète : ici, la solution

- Pour l'individu

Le dispositif décisionnel le moins "piégeant" est celui qui oblige l'individu à analyser régulièrement où il en est de ses pertes et de ses gains, et à décider en conséquence de continuer ou de s'arrêter. L'individu ne peut se sortir du piège abscons où il s'est placé par une première décision que si on lui donne l'opportunité de prendre une autre décision. L'efficacité du piège tient au fait que l'individu n'a pas saisi l'occasion ou n'a pas eu l'opportunité de fixer, a priori, de limites à ses investissements.

Donc :

- première solution :

Il faut se donner un seuil à ne pas dépasser dès le départ. Un seuil fixé sur les bases d'une analyse rationnelle des risques encourus et des bénéfices potentiels, sans que cette analyse soit biaisée par le sentiment d'avoir déjà été trop loin. Car la maxime du piège abscons c'est : "trop investi pour ne pas continuer"!...

- seconde solution :

Il faut avoir recours aux alternatives et ne pas hésiter à prendre de nouvelles décisions lorsque la situation l'impose.

- Pour le groupe

La solution se trouve dans la pratique de certains dispositifs qui requièrent l'intervention de plusieurs décideurs dans un même cours de l'action.

Il faut que la personne qui prend la décision soit différente de celle qui en évalue les effets, en vue d'une éventuelle reconduction.

Illustrations :

“Moi, quand j’entreprends quelque chose, je vais jusqu’au bout !” : en voilà un qui est tombé avec dignité, mais de belle manière, dans un piège abscons.

“Trop investi pour abandonner” (Teger 1979) C’est cette réflexion qui nous piège.

Dépense gâchée (cf. p. 32-33) : pour ne pas perdre quelques francs, on perd définitivement une soirée... qui aurait pu être bonne !

Le repas était déjà bien avancé lorsque Madame O. et sa belle sœur s’inquiétèrent de la façon dont elles allaient bien pouvoir terminer leur soirée. Elles hésitaient entre un important meeting de leur mouvement politique et le dernier film d’un cinéaste à la mode. L’intérêt du meeting résidait dans la prise de parole vers 22 heures de Monsieur Michel Brède qui devait fixer la stratégie et les objectifs de la future campagne électorale de Monsieur X.. Il résidait aussi, et peut être tout autant, dans la possibilité intéressante d’y rencontrer Alphonse et Antonin, ces joyeux drilles avec lesquels on ne s’ennuie jamais. Quant au film “Au nom de la robe”, il témoignait des réelles difficultés d’insertion des jeunes infirmières dans les structures hospitalières. Cruelle alternative ! Si elles optèrent en définitive pour une soirée au cinéma, ce n’est guère que parce que la belle sœur de Madame O. disposait ce soir-là d’une entrée gratuite. Les voilà donc assistant à l’un des films les plus assommants de ces dix dernières années : scénario languissant, dialogue insipide, musique inaudible. Rapidement la belle sœur de madame O. fit valoir qu’il était ridicule de perdre d’avantage de temps, le discours de Monsieur Brède devant commencer d’ici peu. Mais Madame O., qui avait dû payer son billet, répondit qu’une telle conclusion était un peu prématurée et qu’à son avis l’action ne tarderait pas à se dessiner. C’est ainsi, qu’après moult tergiversations, madame O. assista seule à la fin du film, qui fut aussi décevante et rébarbative que le début le laissait entrevoir.

Piège abscons (cf. p. 32-33) : on peut passer plus de temps à attendre un bus qu’il n’en faut pour rentrer d’un pas tranquille chez soi.

23 h 30, Madame O. attend maintenant le dernier bus qui a déjà, si l’horloge de l’église sainte Lucie est à l’heure, près de 5 minutes de retard. Elle néglige d’arrêter un premier taxi en maraude qui passait par-là “Il finira bien par arriver”, se dit-elle en soupirant. Les phares d’un nouveau taxi éclairent lentement les premières gouttes de pluie. Il est plus de minuit et Madame O. se demande s’il ne serait pas raisonnable de rentrer en taxi. “Non, pense-telle, le bus sera là d’une minute à l’autre, il doit encore être bloqué à la place Philippe Duroy”.

Harassée, trempée, les nerfs à bout, Madame O. est enfin devant sa porte. Sa montre indique une heure ou peu s’en faut. Elle a dû finalement se résoudre à rentrer à pied. Comble de l’ironie : sa belle sœur, Alphonse et Antonin achèvent chez elle, en musique, une délicieuse soirée.

II) La théorie de l'engagement

1) Le sentiment de liberté

Quoi ?

L'extraordinaire importance du sentiment de liberté explique la persévération d'une décision (ou les effets de persévération de l'activité de décision).

Pourquoi ?

Seules les décisions s'accompagnant d'un sentiment de liberté (condition de libre décision) donnent lieu à des effets de persévération. Ceci sous-entend qu'un effet de persévération repose sur l'engagement de l'individu dans sa décision initiale, et que plus l'individu aura l'impression d'avoir été libre de son choix, plus il se sentira engagé dans sa décision.

Pour pousser quelqu'un à prendre une décision qui l'engage, il faut donc qu'il ait l'impression d'avoir pris cette décision librement.

Comment ?

Le processus psychologique

L'illusion de la liberté : que l'individu soit sollicité dans une consigne de libre choix ou d'obligation, il accepte de réaliser le comportement souhaité, bien que contraire à sa conviction. On parle de "sentiment de liberté", ce qui ne veut pas forcément dire qu'on est libre en réalité...

Il existe des déterminants plus puissants qui sont liés à la relation de pouvoir entre le solliciteur et le sollicité. Le solliciteur veut que le sollicité exécute l'acte, le second connaît le désir du premier. A partir de là, le pouvoir du père sur le fils (par exemple) peut s'exercer : c'est de la *soumission librement consentie, particulièrement engageante*.

L'application concrète

Si le sujet se sent libre au moment de prendre la décision, alors cette décision l'engagera dans ses actes : c'est une soumission sans pression. Si le sujet se sent obligé de prendre une décision précise ou d'accomplir un acte (soumission forcée) parce qu'une relation hiérarchique de pouvoir existe entre lui et le solliciteur, alors il choisira de se soumettre, bien qu'on lui ait verbalement laissé la liberté de choisir.

2) L'Engagement

Quoi ?

“L'engagement serait le lien qui existe entre l'individu et ses actes “
(Charles Kiesler, 1971, “La psychologie de l'engagement”)

- Seuls nos actes nous engagent et non pas nos idées, sentiments ou opinions. (ex. signature)

On peut être engagé à des degrés divers par ses actes, selon les circonstances :

décision dans condition de décision forcée : (engagement faible)

décision dans condition de libre décision : (fort engagement)

Les effets de l'engagement

Deux types d'actes :

- conformes à nos idées, les actes non problématiques
- contraints, les actes problématiques

1) L'engagement dans un acte non problématique rend l'acte et tout ce qui s'y rapporte, sur le plan comportemental aussi bien que sur celui des idées, plus résistant au changement. (souvent au point d'être maintenu quand les circonstances changent et que les avantages espérés ne peuvent plus être obtenus).

2) L'engagement dans un acte problématique conduit un peu plus l'individu à revenir sur ses décisions, dans le sens d'une rationalisation de l'acte. Cependant, il se peut aussi que ses positions n'en deviennent que plus rigides du fait que la décision ait été plus dure à prendre, et qu'il faille bien la justifier.

Point important : Un sujet libre se comporte exactement comme un sujet contraint (sauf que ce dernier est plus rationnel), car il existe des déterminants plus puissants, à savoir les relations de pouvoir. (cf. sentiment de liberté).

L'effet boomerang

A la suite d'agression idéologique, une modification de l'attitude initiale se produit dans le sens contraire à celui de la propagande : effet cognitif. (ex no. 1 p. 83)

Plus un sujet est engagé, plus il est résistant au changement.

Pourquoi ?

Des individus ayant pris une même décision mais dans des circonstances différentes, seront différemment engagés.

Ils pourront être selon les circonstances de leur prise de décision : - fortement engagés (condition de libre décision) - faiblement engagés (condition de décision forcée) - pas du tout engagés (menace)

La manipulation consiste à engager quelqu'un fortement dans sa décision. L'efficacité des stratégies de manipulation repose pour l'essentiel sur le processus même de l'engagement.

Comment ?

Le processus psychologique

L'engagement repose :

- sur le caractère public, irrévocable, et coûteux de l'acte.
- sur la répétition de l'acte, mais surtout sur le sentiment de liberté associé à cet acte.

Le sentiment de liberté est lui-même lié à la faiblesse des pressions de tout ordre (récompense dérisoire, absence de menace).

Quand ces deux conditions sont réunies :

- l'individu ne peut nier son acte
- l'individu ne peut trouver les raisons de son acte qu'en lui-même
- l'individu s'y reconnaît personnellement
- l'individu est personnellement responsable

L'engagement d'un individu dans un acte correspond au degré auquel il peut s'assimiler à cet acte (ou degré d'adhérence). Car les gens ont tendance à éviter toute contradiction entre leur décision et leurs attitudes.

NB : Il se trouve que c'est dans la situation de contrainte maximale que l'argument du libre choix se révèle le plus efficace. Lorsque celui qui nous contraint est précisément celui qui nous déclare libre, c'est là que l'induction de liberté qui accompagne notre soumission est la plus engageante et produit les effets de persévérance les plus massifs.

La liberté ne se refuse pas ! (en Occident)

L'application concrète

Créer des situations engageantes :

Manipuler l'engagement, le caractère public ou privé de l'acte.

Il est plus engageant de faire quelque chose sous le regard d'autrui ou après avoir décliné son identité.

Manipuler l'engagement en amenant à réaliser un acte une seule ou plusieurs fois.

- refuser de prêter ... à la 2ème demande : c'était un prêt exceptionnel
- refuser de prêter ... à la 8ème demande : c'est rompre une habitude et détériorer une relation.

En opposant des actes coûteux à d'autres qui le sont moins.

Une personne ne peut refuser de nous prêter son caméscope si on lui a déjà prêté notre maison de vacances.

En créant divers sentiments de liberté accompagnant l'acte que l'individu s'apprête à réaliser.

- dire au sujet qu'il est "totalement libre de refuser"
- une forte récompense promise en échange d'un service fonctionne comme une obligation, si bien que quelqu'un est d'autant plus engagé que la récompense est faible.

Point important : Etre engagé ne signifie pas s'engager. Ce sont les circonstances dans lesquelles un acte est produit qui s'avèrent ou non engageantes.

(ex. no 2 p. 87).

Engagé dans un acte ne signifie pas engagé dans une cause

Par exemple, on peut manipuler quelqu'un en l'orientant sur l'analyse de ce qu'il ressent profondément, soi-disant...

(mais ce n'est pas pour les "honnêtes gens" !).

Illustrations :

L'effet boomerang (cf no. 1 p. 83)

Le rappel d'une expérience de Kiestler va nous permettre d'illustrer notre propos. Cette expérience, réalisée en 1977, concerne encore des étudiants qui, comme on s'en doute, sont favorables au principe de cogestion étudiants-enseignants des programmes d'enseignement. On a d'ailleurs pris le soin de mesurer préalablement leur attitude sur cette question au moyen d'une échelle d'appréciation. Il était demandé à ces étudiants de rédiger, dans un contexte de libre décision, un texte d'une page prônant les avantages de la cogestion. Les uns recevaient pour cela la modique somme d'un demi-dollar, les autres la somme déjà plus substantielle de deux dollars et demi. Cette façon de procéder permettait donc de créer deux conditions d'engagement, les sujets les plus engagés étant, on le sait à présent, les sujets les moins rémunérés.

Quelques instants plus tard tous les sujets étaient soumis à une violente contre-propagande. Ils devaient, en effet, lire un texte persuasif s'insurgeant avec force contre l'idée de cogestion enseignants-étudiants en matière de programmes universitaires. Ce qui intéressait Kiestler étant évidemment le rôle joué par l'engagement préalable (le fait d'être plus ou moins engagé dans l'acte consistant à rédiger un texte favorable à la cogestion), on mesurait à nouveau l'attitude des sujets vis-à-vis de la cogestion, juste après qu'ils aient pris connaissance du texte de contre-propagande. Ainsi pouvait-on observer si l'attitude des étudiants s'était modifiée. Conformément à ses hypothèses, Kiestler observa des effets très différents de la propagande chez les sujets qui avaient été peu rémunérés et les autres.

Les sujets les mieux rémunérés (donc moins engagés) furent influencés par leur lecture et modifièrent leur attitude initiale dans le sens de la contre-propagande. A l'inverse, les sujets les plus engagés (et les moins rémunérés) résistèrent à la contre-propagande. Mais, ils ne se contentèrent pas de résister à la contre-propagande, ils confirmèrent de façon très marquée leur attitude initiale. Ainsi étaient-ils, après l'expérience, plus favorables à la cogestion qu'ils ne l'étaient auparavant.

Etre engagé ne signifie pas s'engager (cf no. 2 p. 87)

Soit un formateur indépendant, auquel le service de formation d'une entreprise de taille moyenne vient de faire appel pour la formation aux "Ressources humaines" de onze contremaîtres. Cette formation entre dans le cadre d'un projet d'entreprise connu par tous. Particulièrement inspiré, il décide en premier lieu que la formation sera soumise au volontariat. (il ne risque pas grand chose : la force du projet d'entreprise ayant transité par la hiérarchie est telle, que les contremaîtres ne peuvent guère se risquer à refuser l'action de formation). Il décide en second lieu de laisser les futurs formés décider de leurs objectifs de formation (ici encore, il ne risque pas grand chose, les contremaîtres ne pouvant de toute façon se permettre de sortir du projet d'entreprise).

On peut expliquer ces décisions en avançant que le formateur est un grand démocrate probablement d'inspiration non directive, peut-être même auto-gestionnaire, et qu'il a appris son métier auprès de maîtres qui ont pour nom : Rogers, Lapassade, Lourot, Lobrot, Neil, etc. Ce n'est pas ainsi, en ce qui nous concerne, que nous analyserons ces deux décisions. Nous ferons d'abord valoir qu'il est fort peu probable qu'il y ait plus d'un contremaître ou deux qui refusent la formation. Nous ferons valoir ensuite qu'il est fort peu probable que les futurs formés aient choisi - même librement - des objectifs de formation parfaitement aberrants ; ils connaissent le projet d'entreprise et ils savent très bien que le type de connaissances, de savoir-faire (à moins qu'il ne s'agisse de savoir-être) que le formateur leur permettra d'acquérir correspondra à ce projet.

Autant dire qu'ils sont bel et bien placés dans une situation de **soumission librement consentie**, toute l'habileté du formateur ayant consisté à organiser les circonstances les plus engageantes possibles pour eux. Au bout du compte, les contremaîtres auront librement choisi de participer à une formation à laquelle ils auraient de toute façon participé, et ils auront aussi librement déterminé leurs objectifs de formation, même si ceux-ci relèvent directement du projet d'entreprise.

En fait, la différence entre "être engagé" et "s'engager" est liée aux circonstances. Ce sont elles qui produisent l'engagement.

III) Les stratégies de manipulation

1) L'amorçage

Quoi ?

L'amorçage est une technique ponctuelle qui implique l'enchaînement de deux décisions (distinct de l'escalade d'engagement ou autres pièges abscons qui se déroulent parfois sur de longues périodes).

- *premier amorçage* : Evocation : le manipulateur pousse une personne à accomplir un acte dont le caractère illusoire est révélé in-extremis : (par des avantages fictifs) . implique le mensonge. peut provoquer de l'animosité

- *deuxième amorçage* : Le manipulateur se limite à cacher une partie de la vérité : . le sujet manipulé ignore les inconvénients de l'acte qu'il s'apprête à faire.

Le leurre consiste à amener un individu à prendre une décision dont il tirera certains avantages. La décision prise, on lui apprend que les circonstances ont changé ; on lui offre l'opportunité d'émettre un comportement de substitution qui ne présente pas les mêmes avantages (deux décisions successives dont la première se retrouve sans objet).

Pourquoi ?

Il s'agit "d'appâter" le sujet par une proposition affriolante afin de l'amener à décider de faire ce qu'on souhaite le voir faire.

Deux techniques de vente :

1) **par amorçage** (“law ball”) (cf. p. 51-52)

Madame O. a décidé de terminer son shopping du vendredi par un petit détour qui n’engage à rien au rayon des meubles de la galerie Codès. Il faut dire que la veille, elle est parvenue à convaincre Henri, son mari, de la nécessité de changer le salon qui leur avait été offert, il y a bientôt quinze ans, à l’occasion de leur mariage, et qui commence à être sérieusement élimé. Henri a accepté du bout des lèvres, ne lui accordant qu’un maigre budget : 5000 dolmaces (1250 CH-). C’est peu, mais Madame O. sait faire de bonnes affaires, quitte à prendre tout son temps. En l’occurrence, il ne lui sera sans doute pas nécessaire d’attendre longtemps. L’un des premiers salons exposés ne coûte que 4500 dolmaces et lui convient parfaitement. Vert bronze, il se mariera parfaitement avec le velours beige de ses murs et le canapé lit rendra les plus grands services lorsqu’elle recevra des amis.

Elle l’achèterait sur-le-champ si elle ne craignait pas d’agir avec précipitation. Elle souhaite néanmoins s’informer de la qualité du tissu et appelle à cette fin un vendeur. Celui-ci, après l’avoir rassurée, l’invite à le suivre pour - sait-on jamais - lui faire jeter un rapide coup d’œil sur leur promotion du mois : un somptueux salon vachette rose au prix exceptionnel de 4999 dolmaces. De plus, souligne-t-il, l’acquéreur d’un tel salon se verra offrir une superbe lampe halogène d’une valeur approximative de 800 dolmaces. Madame O. ne peut refuser de suivre le vendeur. Il est vrai que la lampe a belle allure. Elle ne peut s’empêcher de l’imaginer entre la télévision et le yucca du séjour, répandant sa tiède lumière sur les étagères acajou de la bibliothèque. Quant au salon, dommage qu’il soit rose !

_ “Vous l’auriez peut-être dans une autre teinte ?” demanda-t-elle. _ “Non, les salons en promotion sont tous roses, Madame”.

Tôt ou tard, pense-t-elle, il me faudra bien acheter une lampe pour le séjour, l’éclairage indirect est quand même moins agressif... Et puis, un salon en vachette à ce prix-là.. je ne vois pas comment Henri pourrait trouver quelque chose à redire. Je regrette seulement qu’il soit rose. Le problème de la couleur serait insurmontable si le vendeur ne réussissait à faire valoir à Madame O. que le rose est une couleur neutre qui ne jure avec rien et qu’une composition rose/beige est d’un raffinement extrême.

“Après tout, se dit-elle, en sortant son chéquier, je reste dans les limites fixées par Henri”.

Le vendeur, sollicité à cet instant par une nouvelle cliente, lui suggère alors de régler les formalités avec le chef de rayon. C'est ce dernier, un homme cravaté et visiblement soigné, qui, après avoir établi le contrat de garantie, remplit le bon de livraison.

_ “Je pourrais déjà emporter la lampe ? suggère Madame O.

_ “La lampe ? Je crains, Madame, qu'il n'y ait un petit malentendu. Nous avons effectivement offert une lampe aux dix premiers acheteurs de ce salon, mais ce n'est plus le cas depuis la semaine dernière. Si cette lampe vous plaît, il doit nous en rester en rayon au prix promotionnel de 750 dolmaces...

Madame O. n'hésite pas une seconde “750 dolmaces... Henri serait fou furieux”, pense-t-elle en signant un chèque de 4999 dolmaces.

Cette technique consiste à amener un client potentiel à prendre une décision initiale d'achat, soit en lui cachant certains de ses inconvénients, soit en faisant au contraire miroiter des avantages fictifs.

2) par le leurre (soldes) (cf. p. 178)

Il y a cette fois tromperie sur la nature du produit et plutôt que de parler d'amorçage, on parlera de leurre. Pensons à ces techniques d'appel qui consistent à appâter le client avec un "prix cassé" d'un produit qui n'est plus disponible, ce qui est répréhensible si le commerçant est au courant...

Dans la vitrine, habilement éclairé, un pantalon à 119 francs. Vous entrez, bien décidé à profiter de l'occasion. On vous informe alors courtoisement que votre taille n'est plus disponible. Il ne reste que du 34. mais le vendeur se fait fort de vous trouver aussitôt un modèle équivalent, même couleur, même forme, prix intéressant. Il vous prie de l'essayer, ce qui n'engage à rien. Vous ressortez tout content avec un pantalon à 209 francs que vous n'aviez pas prévu d'acheter.

Comment ?

“Il faut savoir revenir sur une décision” !

Processus psychologique

Nous avons observé les pièges de l'activité de décision :

La persévération de l'activité de décision due à

- une manipulation
- une auto manipulation

En réalité, l'activité de décision est routinière, quotidienne. Et malheureusement pour eux, les gens ont trop tendance à aller au bout de leur décision (adhérence !).

L'application concrète

La condition d'amorçage est la simple extorsion d'un premier “oui” au sujet manipulé.

Après, il suffit de choisir sa stratégie d'amorçage :

- L'amorçage en deux étapes (classique)
- Le leurre

Illustrations :

Un exemple d'amorçage : (cf. p. 177)

La limite est étroite entre le caractère incontestablement frauduleux de ces pratiques et le caractère plus tolérable de certaines autres.

Un exemple d'amorçage publicitaire nous aidera à mieux cerner cette limite. Quatorze heures. Vous êtes au volant de votre voiture depuis le matin et vous ressentez les premiers signes d'inanition. Vous n'avez pas le temps de lire attentivement une annonce qui propose un menu touristique à 55 francs. Un coup d'œil dans le rétroviseur, un coup de frein, un demi-tour. Une fois garé, vous prenez le temps de lire correctement l'annonce. Au bas de celle-ci, en petits caractères, on vous apprend que le prix de 55 francs ne comprend ni le service ni les vins. Vous vous en doutiez un peu. Ce dont vous vous doutiez moins, vous ne l'apprendrez qu'une fois assis et après vous être lavé les mains : le menu touristique pour lequel vous vous êtes arrêté n'est servi que jusqu'à 13 h 30 et vous devez vous rabattre sur la carte.

Bien sûr, personne ne vous oblige à rester mais c'est prendre le risque de ne rien trouver d'autre plus loin et c'est de toute façon accepter d'avoir perdu 20 bonnes minutes.

2)Le pied-dans-la-porte

Quoi ?

C'est "préparer" une conduite (décidée en toute liberté) par une première conduite peu coûteuse, sinon anodine.

Les comportements préparatoires sont ceux qu'on réalise volontiers dans l'existence sociale sans avoir le sentiment de mettre le doigt dans un engrenage.

(ex. : aider un vieillard à porter un sac)

Ces comportements préparatoires sont pourtant suffisants pour rendre possibles d'autres comportements plus coûteux (ex.: aider une personne âgée à domicile, bénévolement)

Pour ce faire, deux procédures:

- Le pied-dans-la porte (PDP) classique :
le comportement attendu fait l'objet d'une requête explicite

- PDP avec demande implicite :
le comportement attendu est sollicité par les circonstances

Pourquoi ?

On peut extorquer à un sujet un comportement préparatoire non problématique et peu coûteux, créer par conséquent des circonstances facilitant l'engagement, pour lui extorquer un comportement final beaucoup plus coûteux.

Comment ?

Principes

1) *Le pied-dans-la- porte classique*

L'effet de pied-dans-la porte traduit à nouveau un effet de persévération d'une décision antérieure. Les sujets engagés dans un premier comportement acceptent plus facilement une requête (explicite) ultérieure.

("J'ai dit oui tout à l'heure, il m'a complimenté, comment refuser maintenant?")

2) *Le pied-dans-la-porte avec demande implicite*

Cette conduite implique une autre causalité : les règles sociales qu'il est difficile de transgresser sous peine de rétorsions diverses.

Elle n'est vraiment efficace que pour la réalisation d'un comportement final.

Contrairement au pied-dans-la-porte classique, elle ne peut éveiller aucune suspicion puisque le deuxième événement apparaît comme purement fictif.

L'application concrète

1) Les questions "pratiques"

Le coût du comportement préparatoire est variable mais :

- une première requête trop lourde serait refusée
- il faut quand même un minimum d'engagement (importance de la décision à prendre)

Le délai devant séparer les deux comportements :

- 0 - 7 jours en général
- Il importe que le lien puisse être fait entre les deux comportements.

Ce peut être une même personne ou des personnes différentes pour les deux requêtes.

- L'individu est engagé dans un acte
- et pas vis-à-vis d'une personne particulière

Il suffit d'extorquer la décision de réaliser le comportement préparatoire. Il est possible d'obtenir un effet pied-dans-la-porte avec des requêtes successives en définitive très dissemblables (mais c'est efficace !)

En fait, la théorie permet de penser que le comportement préparatoire engage les gens dans un niveau d'identification donné et non pas seulement dans un acte particulier : on peut aider les gens à identifier ce comportement préparatoire à un niveau élevé :

"j'aimerais rencontrer plus de gens comme vous sensibles aux belles choses".

On augmente ainsi l'efficacité de la technique du pied-dans-la-porte.

2) " N'acceptez pas qu'on vous touche ! " Cas No 1

Le rôle joué par les contacts physiques sur l'acceptation de certaines requêtes est étonnant.

Illustration :

“ N’acceptez pas qu’on vous touche !” (cf. p. 110-111)

Vendredi soir. Comme chaque semaine vous êtes en train de faire vos courses au supermarché le plus proche de votre domicile.

“Bonjour Madame”

C’est un démonstrateur tout sourire qui vous tend un morceau de pizza, après vous avoir pris le bras.

“Goûtez Madame, poursuit-il, c’est un morceau de pizza , un nouveau produit Bichtoni”.

Vous prenez la pizza qui vous est tendue, il vous rend votre bras. Vous poursuivez alors vos emplettes tout en savourant la pizza. Votre caddie est presque plein. rayon boucherie, rayon crèmerie... Vous vous retrouvez devant les produits surgelés.

“Pourquoi ne pas essayer ?” vous dites-vous en choisissant une pizza Bichtoni.

Question : Pensez-vous que le fait d’avoir été touché au bras par le démonstrateur a influencé votre choix ?

Réponse : Probablement oui.

C’est ce qu’on appelle l’effet “touch”, et ça marche ! Cette expérience a été menée par Smith, Gier et Willis (1982). 19 % des personnes ayant simplement goûté la pizza l’ont achetée, et 37 % des personnes ayant goûté la pizza et à qui le démonstrateur avait touché le bras l’ont achetée !

Résultats de l’expérience :

- absence de lien entre l’évaluation d’un produit et l’achat de ce produit.
- le toucher augmente la probabilité qu’un consommateur accepte de goûter la pizza.
- le toucher conduit ensuite à augmenter la probabilité d’un achat ultérieur.

3) l’effet “boule de neige” et la rationalisation en acte Cas No 2

“mettre le doigt dans l’engrenage” :

On devrait donc obtenir un effet boule de neige, l’acceptation d’une première requête augmentant la probabilité de l’acceptation de la 2ème, puis de la 3ème, ...etc.

Puissance et limite de l’engagement (dans l’engrenage) :

- puissance : deux décisions sont prises l’une après l’autre (2ème et 3ème)
- mais limite : il ne faut pas qu’elles soient séparées par la réalisation effective du comportement coûteux impliqué par la 1ère.

La rationalisation en acte :

Quand le sujet essaie de justifier (avec des idées) son premier comportement (processus de rationalisation), le fait d'accepter un comportement du même ordre mais plus coûteux lui offre une autre justification (avec un acte).

Une nouvelle décision atteste le bien-fondé de la première, c'est la rationalisation en acte.

exemple :

“Accepteriez-vous de vous passer de tabac pendant 18 H ?”

“Si je peux m'arrêter de fumer trois jours consécutifs (1ère décision) je suis a fortiori capable de m'arrêter 18 heures (2ème décision)” Après avoir respecté sa première décision (18 heures plus tard) si on demandait à cette personne d'arrêter trois jours, elle dirait : “non merci, j'ai déjà donné !”.

Pied-dans-la-porte ou amorçage ? Le plus efficace

Le taux de soumission obtenu dans la situation d'amorçage est le plus efficace connu.

Illustrations :

Le pied-dans-la-porte classique : (cf. p. 97 PDP)

Dans une première expérience les chercheurs avaient pour projet d'inciter les ménagères à recevoir chez elles, soi-disant dans le cadre d'une enquête portant sur les habitudes de consommation des familles américaines, une équipe de cinq ou six hommes après les avoir averties, d'abord que l'enquête en question était relativement longue (2 heures environ) , ensuite que les enquêteurs devaient avoir toute liberté pour fouiller dans la maison afin d'établir la liste complète des produits de consommation courante s'y trouvant. Il s'agissait donc d'une requête difficilement recevable et peu de ménagères donnèrent leur accord spontanément (22,2 %). Le recours à la technique du pied-dans-la-porte allait permettre aux chercheurs de doubler le nombre de ménagères qui acceptèrent que l'enquête soit menée chez elles.

La méthode utilisée consistait à amener dans un premier temps les ménagères à participer à une courte enquête téléphonique. Cet acte peu coûteux obtenu, il leur suffisait alors les rappeler trois jours plus tard pour leur demander cette fois de recevoir chez elles les enquêteurs. En procédant ainsi, c'est-à-dire en faisant précéder l'enquête finale coûteuse par un acte peu coûteux (mais concernant le même type de comportement), les chercheurs parvinrent à obtenir un taux d'acceptation de 52,8 % (au lieu de 22,2 %).

Le pied-dans-la porte implicite : (cf. p. 107 PDP implicite)

Nous avons appelé le pied-dans-la-porte avec demande implicite cette variante du pied du PDP, dans laquelle il n'est plus explicitement demandé à quelqu'un de réaliser le comportement escompté.

Dans ce cas encore, de nombreuses recherches attestent de l'efficacité d'une telle procédure. Ainsi, dans une expérience conduite par Uranowitz (1975), un premier expérimentateur demandait à des ménagères californiennes, en train de faire leurs courses dans un centre commercial, de surveiller un sac à provisions. Il justifiait sa demande en précisant à certaines d'entre elles qu'il devait retourner sur ces pas pour essayer de retrouver un billet d'un dollar qu'il venait soi-disant de perdre, et à d'autres il prétextait avoir perdu un portefeuille contenant beaucoup d'argent. En procédant de la sorte, l'expérimentateur assortissait sa demande tantôt d'une faible justification, tantôt d'une forte justification. Cette demande satisfaite, l'expérimentateur disparaissait un moment puis revenait en ayant prétendument retrouvé le dollar ou le portefeuille perdu. Exit du premier expérimentateur.

Quelques instants plus tard, un paquet tombait, apparemment fortuitement, du sac à provisions d'un second expérimentateur, ce dernier feignant de n'en rien remarquer. Les ménagères allaient-elles intervenir pour lui signaler la perte d'un paquet, ou au contraire allaient-elles faire comme si elles n'avaient rien vu, le laissant s'éloigner sans l'informer de sa perte ? En l'absence de tout comportement préparatoire, c'est-à-dire qu'aucun service préalable ne leur avait été demandé (condition contrôle) 35 % seulement des ménagères observées alertèrent le second expérimentateur. Il y en eut 80 % lorsque les ménagères avaient préalablement été amenées à garder le sac à provisions du premier expérimentateur dans la condition de faible justification, à savoir quand celui-ci avait prétendu n'avoir perdu qu'un billet d'un dollar. Chose remarquable, les ménagères ayant accepté de garder le sac dans la condition de forte justification ne furent que 45 % à informer le deuxième expérimentateur de sa perte.

Tout se passe comme si une forte justification équivalait à une pression.

La porte-au-nez

Quoi ?

C'est un procédé qui consiste à formuler une requête trop importante pour qu'elle soit acceptée, avant de formuler la requête qui porte sur le comportement attendu, une requête de moindre importance qui aura ainsi plus de chance d'être honorée :

Cette stratégie repose donc sur un refus initial: "door-in-the-face"!

Pourquoi ?

Cette stratégie relève des pratiques de marchandage dont la logique consiste à formuler une première proposition exorbitante avant d'en formuler une seconde qui paraît moindre (et qui ne l'est pas toujours !)

Comment ?

Processus psychologique

Comme bon nombre de rapports sociaux, l'effet porte-au-nez (PAN) serait gouverné par la norme de réciprocité. (dans une situation d'échanges, conduites de négociation, concessions).

3 principes possibles et cumulables

- 1) principe du "donnant-donnant", "couper la poire en deux", "y mettre quelque chose du sien", "renvoyer l'ascenseur".
- 2) le sentiment que la seconde proposition est plus avantageuse
- 3) le principe selon lequel la première requête aurait pour fonction de poser le solliciteur comme une personne digne et respectable.

L'application concrète

Premier service demandé : 1) coûteux
 2) démesuré

Deux requêtes relèvent d'une même cause Il faut que la cause soit :

- 1) noble
- 2) édifiante

Le délai entre les deux requêtes doit être le plus bref possible (quelques minutes maximums).

Une même personne qui formule les deux requêtes

Attention ! pas de requête initiale :

- ridicule
- incongrue
- déplacée

PDP ou PAN ?

Il semble que les résultats soient équivalents. Seul, le temps fait la différence : il annule l'efficacité de la stratégie PAN.

Illustrations :

Un exemple authentique de porte-au-nez : (cf. p. 171 - 172)

Un ami endetté vous demande de lui prêter une somme exorbitante et qu'il sait très au-dessus de vos moyens. Il est normal d'aider un ami dans l'embarras, mais là vraiment vous ne pouvez pas et vous éprouvez vous-même de l'embarras, regrettant de ne pouvoir faire preuve de générosité. Désappointé, il vous offre néanmoins une opportunité de sortir de votre embarras en ajoutant : _ "Tu pourrais peut-être me dépanner de cinq ou six cents francs ?" Vous lui prêtez mille francs avec bonheur.

Supposons qu'il vous ait directement demandé mille francs. De deux choses l'une : ou bien vous acceptiez ou bien vous refusiez. Dans le deuxième cas, vous avez été manipulé. Il n'est pas exclu que cette manipulation par porte-au-nez se pratique finalement plus souvent que nous ne l'avons laissé entendre, dans les relations sociales. Elle doit permettre de se faire offrir d'agréables cadeaux, de se faire inviter dans des restaurants sympathiques, etc. Il semble toutefois qu'elle n'ait jamais été utilisée dans le cadre d'action d'envergure. Elle pourrait l'être pourtant. Nous pensons en particulier à certaines actions promotionnelles qui, en s'appuyant sur des valeurs respectables (il y en a : la culture et la connaissance, l'hygiène et la santé, etc.) pourraient trouver dans la stratégie de la porte-au-nez une efficacité insoupçonnée. On peut fort bien imaginer une stratégie de vente consistant à faire une offre objectivement inacceptable, mettant au premier plan une quelconque valeur fondamentale avant de proposer le produit que l'on veut vraiment vendre. La suggestion nous en a été faite, tout à fait

involontairement d'ailleurs, par une démarcheuse maladroite. Celle-ci entreprit un jour de vendre une encyclopédie du monde animal à l'un d'entre nous. L'auteur en question, aussi pressé que peu intéressé, refusa. Alors qu'il s'apprêtait à repousser la proposition de la visiteuse, elle lui proposa d'acquérir pour une somme ridiculement basse un petit ouvrage sur les oiseaux. (...) Pour la petite histoire, l'auteur en question n'acheta pas l'encyclopédie animalière, ni le petit ouvrage sur les oiseaux. Mais, il demeure que ce démarchage raté l'a incité à réfléchir au procédé utilisé ici et qu'il identifia comme une technique de porte-au-nez débutante.

D'un procédé de novice à une porte-au-nez d'expert :
(cf. p. 173 - 174)

Imaginez que vous trouviez un matin dans votre courrier la lettre publicitaire suivante. Comme il se doit, les techniques modernes de publicité par correspondance n'étant plus ce qu'elles étaient, cette lettre vous est personnellement adressée, votre nom y étant même correctement orthographié.

Cher Monsieur DURAND,

Je suis sûr que depuis bien longtemps vous rêvez de disposer, chez vous, d'une véritable information scientifique. Cette information, vous la vouliez claire, accessible, utile, mais sans concession. Vous vouliez aussi qu'elle soit complète, moderne, qu'elle repose sur les découvertes les plus sérieuses et les plus récentes. Bref, une information fiable. Vous vouliez enfin qu'elle soit attractive, pédagogique, et qu'elle incite à la réflexion les adolescents aussi bien que les adultes.

Qui vous le reprocherait ? L'homme moderne que vous êtes, a besoin de savoir. Il ne peut vivre en dehors du progrès qui se réalise, jour après jour, autour de lui. Nous sommes donc très heureux, Cher Monsieur Durand, de vous faire savoir que c'est pour des hommes comme vous que des scientifiques de renommée internationale ont conçu l'encyclopédie "Sciencia". Le premier volume vient de paraître, 43 suivront au rythme d'un par trimestre. Ce premier volume, vous en retrouverez une présentation illustrée dans le dépliant ci-joint. Je vous laisse admirer sa beauté. Il est sobre, car la science s'accommode mal de l'exubérance. Mais il n'a pas la froide austérité des encyclopédies classiques. Son prix de 1400 francs, vous le jugerez finalement raisonnable.

Pour le paiement, pas de problème. Vous ne paierez qu'une fois par an la somme de 5600 francs pour quatre volumes. Vous comprendrez facilement, Cher monsieur Durand, que l'importance de l'œuvre entreprise la situe hors de la consommation courante. Nous avons besoin de souscripteurs fidèles. Vous devez donc vous engager à acheter les 44 volumes de cette magnifique encyclopédie. Le dernier volume vous sera offert. La collection complète vous reviendra donc à 60 200 francs. Réfléchissez, ce n'est probablement pas le prix de votre voiture. Mais quel investissement pour votre avenir et celui de vos enfants !

Vous êtes séduit, vous hésitez, mais le prix exorbitant vous incite à jeter le tout au panier. Les choses en resteraient là si vous ne receviez pas le lendemain une lettre signée du même directeur commercial vous informant que, par suite d'une regrettable erreur, son courrier précédant ne concernait que "Sciencia" alors qu'il se proposait également de vous entretenir d'une offre certainement plus avantageuse pour vous : une nouvelle encyclopédie "Quadret Sciencia" aussi sérieuse et utile que la précédente quant à son contenu, mais qui ne comprend que 7 volumes (1 par semestre). Son prix : 7980 francs net, soit 42 mensualités de 190 francs seulement.

Cette fois-ci, vous n'hésitez peut-être pas autant...

CONCLUSION

Nous avons étudié quelques grandes stratégies de manipulation :

- PAN
- PDP
- amorçage

Mais ces stratégies, laissent une place décisive à l'art "manipulatoire", autrement dit : "Le charme de la technique"

(Jankélévitch)

Quelques atouts :

- le sens aigu des relations humaines (...)
- de l'intelligence
- un physique avantageux
- de la culture
- du charme !

De toute façon, ça sert toujours...