

AUX SOURCES DE L'INFLUENCE

La décomposition du processus de l'influence

Alex Mucchielli¹

Problématique

L'acte de communication apparaît à beaucoup de spécialistes comme fondamentalement destiné à "produire des effets". L'influence serait alors un des processus fondamentaux de la communication. La communication viserait à faire faire, faire croire ou faire penser. Peut-on décomposer cette influence ? La lecture communicationnelle des phénomènes de communication peut-elle nous aider à pénétrer les mécanismes intimes de l'influence ?

Nos réponses à ces interrogations sont positives et nous allons le démontrer en précisant quels sont les composants communicationnels de l'influence.

Pour faire cette démonstration j'évoquerai d'abord des approches faites par différents auteurs, en montrant, à chaque fois, comment elles insistent plus particulièrement sur un processus de communication. Je me servirai ensuite d'exemples de "situations typiques" connues pour être des situations de communication d'influence et,

¹ Professeur à l'Université Paul Valéry - Montpellier III.

enfin, j'analyserai, d'une manière "communicationnelle", plusieurs exemples tirés de la littérature et de la vie quotidienne¹.

L'apport des auteurs et des expériences classiques

En premier lieu, donc, un rappel des réflexions faites par quelques grands auteurs classiques et le rappel d'expériences connues vont nous montrer que le processus d'influence dans la communication repose essentiellement sur un processus de structuration des relations entre les interlocuteurs, sur un appel aux normes situationnelles, sur la construction de normes relationnelles spécifiques à travers l'échange, sur l'effort de construction d'un sens de l'action demandée et sur la manipulation des enjeux relationnels de la situation.

C. Berger-Forestier² constate qu'une des constantes fondamentales de l'échange inter-humain est le risque d'être influencé par autrui. "La communication, dit-elle, c'est «l'homme s'altérant», enfermé dans son corps, ouvert à l'autre par la parole, le signe, par la démarche relationnelle. C'est l'individu pris dans l'altérité, qui se livre avec la peur". La peur serait un des modes importants de la prise de conscience de l'autre, du danger qu'il évoque, dont il se pare, de l'autre comme possible destructeur. Pour cet auteur, le risque essentiel de l'échange est donc la destruction, possible, par l'influence d'autrui, de son Soi. Cette vision extrême n'est pas sans rappeler celle de J.-P. Sartre, pour qui, la seule rencontre d'autrui et le fait "d'être sous son regard", constituait une altération de son être. Sous le regard d'autrui, disait-il : "je ne suis plus ce que je suis et je suis ce que je ne suis plus"³. Ainsi, la communication –du fait qu'elle est co-présence dans ce cas– structure les relations entre le locuteur et l'interlocuteur de telle sorte que ce dernier se sente moins libre et plus dépendant de celui qui parle.

¹ La "lecture communicationnelle" se fait en recherchant comment interagissent entre eux les six processus de communication décrit en détail dans notre ouvrage: *Les sciences de l'information et de la communication*, Paris, Hachette, 1995, p. 113-150.

² C. BERGER-FORESTIER, "La peur de l'autre", *Pour: La société de communication*, n° 11, 1988.

³ J.-P. SARTRE, *L'être et le néant*, Paris, Gallimard, 1948.

La finalité d'influence de la communication humaine est renforcée par R. Ghiglione¹ qui énonce que "dans la mesure où tout échange communicatif est porteur d'enjeux et où il est co-construction d'une réalité, il est tentative d'aliénation de l'autre par l'un et/ou de l'un par l'autre, c'est-à-dire d'imposer un monde possible qui assure à l'un ou à l'autre la maîtrise des enjeux". Mais par delà la restructuration des relations proposée par la communication, Ghiglione évoque aussi "l'imposition d'un monde", c'est-à-dire d'une représentation de la situation. Cette représentation contient des règles et des normes de conduites. On pourrait alors rappeler ici, à titre d'illustration de cette analyse, les études sur les réponses biaisées, faites par les sujets interviewés aux enquêteurs, lors des sondages psychosociologiques. Les sujets ont toujours, entre autres, le souci de faire des réponses qui paraissent logiques et socialement acceptables en fonction de l'idée qu'ils se font de l'interviewer (enjeu d'acceptation par l'enquêteur). C'est donc, ici, par l'intermédiaire des normes sociales convoquées à travers la construction d'une situation sociale de jugement que se fait l'influence². Les conduites des interlocuteurs dominés cherchent à se conformer à ces normes.

L'influence exercée par le langage parlé est aussi précisée par O. Ducrot³. Pour lui, "tous les énoncés d'une langue se donnent et tirent leur sens du fait qu'ils se donnent, comme imposant à l'interlocuteur un type déterminé de conclusion. Toute parole, au fond d'elle-même, est publicitaire". Elle n'est pas publicitaire par le seul fait qu'elle véhicule certaines informations qui se trouvent autoriser certaines conclusions. Elle est publicitaire par le fait que sa valeur interne se confond avec la suite qu'elle réclame. Ce qu'elle veut dire, c'est ce qu'elle veut faire dire à l'autre. On pourrait alors se rappeler ici, à titre d'illustration de cette analyse, les fameuses expériences d'A. Binet sur l'influence des maîtres d'école sur leurs jeunes élèves. Montrant deux lignes horizontales parallèles et de même longueur tracées sur une feuille de papier à des écoliers, le maître leur demande de dire "celle qui est la plus longue". Il recueille alors plus de 90% des réponses lui désignant une ligne comme étant la plus longue⁴. Ainsi, dans l'influence, la communication d'un locuteur cherche à imposer un sens (il y a une ligne plus longue que l'autre) auquel

¹ R. GHIGLIONE, *L'Homme communiquant*, Paris, Armand Colin, 1986, p. 103.

² A. MUCCHIELLI, *Psychologie de la communication*, Paris, PUF, 1996, p. 135-150.

³ O. DUCROT, *Les mots du discours*, Paris, Éd. de Minuit, 1980, p. 91.

⁴ A. BINET, *La suggestion*, Éd. Coste, 1900.

l'action de l'interlocuteur (désigner la ligne) devrait se conformer. Il est tout de même à noter que dans ce cas, il y a aussi référence implicite à la norme relationnelle construite entre le maître et les élèves dans la classe tout au long de l'année scolaire : "le maître détient la vérité, il demande des réponses qui ont rapport à cette vérité".

Pour un certain nombre de chercheurs, la capacité d'influence est une ressource qui serait inhérente à la "nature" de certaines personnes qui posséderaient une "force propre de conviction et d'entraînement" qu'elles feraient passer à travers leurs communications. En ce sens le "charisme" référerait, essentiellement, à "un mystère irréductible qui relève du don magnétique de fascination et de conviction appartenant à certaines personnes"¹. C'est là une des positions "essentialiste" qui n'apporte rien à la connaissance du phénomène (puisqu'il reste dû à une "essence charismatique" d'un homme)². J. Baechler, tout en se rapportant à ce point de vue, fait aussi du charisme le résultat d'une relation entre un homme ayant des qualités particulières d'expression et de représentation et d'autres hommes qui le reconnaissent dans son "charisme" (c'est-à-dire dans son aptitude à l'influence) parce qu'il représente une synthèse prestigieuse et stylistiquement admirable à leurs yeux, de l'ensemble de leurs valeurs fondamentales. On sait, par ailleurs, que M. Scheler³ a évoqué ce "supplément de personnalité" sous trois aspects différents : le Saint, le Génie et le Héros, lesquels personnages sont des modèles porteurs de valeurs humaines fondamentales. Ainsi, l'homme charismatique est capable d'évoquer des valeurs. Par sa communication, il fait donc appel à des normes existantes. Il les fait resurgir devant ses interlocuteurs et les leur présente comme devant être appliquées. Son discours structure les relations avec ses "suiveurs" (il est l'homme à suivre), son discours rappelle les normes à appliquer (ce qui est dit) et il construit la norme relationnelle que l'on doit avoir avec lui et le groupe de ses disciples (faire ce qui est dit pour être un bon disciple et être alors intégré dans le groupe ce qui boucle la structuration de sa relation au leader). Ainsi l'influence de la communication du leader charismatique repose sur

¹ J. BAECHLER, *Le pouvoir pur*, Paris, Calmann-Lévy, 1978.

² Dire: "cela dépend de son charisme", "cela dépend de son état de suggestibilité", "de son état agentique", "c'est le phénomène du pied dans la porte...", c'est étiqueter une boîte noire, c'est-à-dire désigner globalement un phénomène par un nom arbitraire. Ceci n'apporte rien à la connaissance du phénomène. Il faut bien comprendre que l'analyse que nous proposons veut justement rendre compte des mécanismes internes du phénomène.

³ M. SCHELER, *Le Saint, le Génie, le Héros*, Fribourg, Egloff, 1944.

plusieurs processus : la structuration des relations, l'appel à des normes sociales, la construction de normes relationnelles et la manipulation d'enjeux relationnels.

Le linguiste P. Guiraud a, pour sa part, insisté sur l'aspect mobilisateur de tout le paralangage qui accompagne nécessairement le langage. A côté de la fonction logique ou cognitive du langage, qui sert à communiquer des concepts, il existe, dit-il, une autre fonction, dite fonction "volitive", liée à la communication sociale. En effet, nous communiquons nos pensées pour obtenir certaines réactions des autres et il ne suffit pas de dire "je t'aime" ou "attaquer le château", il faut communiquer la ferveur de cette passion ou le sentiment de l'importance et de l'urgence de l'attaque... "C'est pourquoi, la communication conceptuelle (la parole) s'accompagne de gestes, de mimiques, d'inflexions de voix qui la renforcent en exprimant naturellement nos émotions, nos désirs, nos intentions, etc."¹. L'influence passerait donc essentiellement par le paralangage et resterait quelque chose de largement en dehors du champ de la conscience claire. Ce qui rejoint les analyses systématiques de l'influence faites par F. Roustang². C'est F. Roustang, justement, qui a sans doute le plus étudié le phénomène de l'influence dans une perspective moderne. Pour lui le "sol" de la communication humaine est constitué d'un ensemble d'éléments extra-linguistiques inconscients, perceptibles par l'intermédiaire de diverses formes de la gestuelle, de manifestations de la sensibilité et de l'imagination. Par ailleurs, reprenant les idées de l'école de Palo Alto, il soutient que "ces messages fondent la relation proprement humaine et donne en particulier son contexte, et donc son sens, au langage explicite"³. Ce niveau de communication est un niveau qu'il qualifie "d'animal". Les messages qu'il transmet inconsciemment "définissent la position relationnelle de l'homme : gestes infinitésimaux, mimiques, accents de la voix, nuances du regard, odeurs, vibrations du corps". Parmi les nombreux exemples qu'il prend pour étayer sa démonstration, Roustang retient l'exemple du phénomène du transfert qui a lieu lors de la psychothérapie. "Le malade qui ira consulter un psychothérapeute, dit-il, est inévitablement «porteur» de fausses notions sur sa relation avec celle-ci. Ces notions (conscientes ou inconscientes) l'amèneront à agir et à parler

¹ P. GUIRAUD, *La sémantique*, Paris, PUF, coll. Que sais-je?, 1966.

² F. ROUSTANG, *Influence*, Paris, Éd. de Minuit, 1990.

³ *Ibid.*, p. 15.

de telle sorte que le comportement du thérapeute ressemblera à l'image que le malade s'est faite de la façon dont le traitait une personne (généralement son père ou sa mère) ayant joué pour lui un rôle important dans un passé plus ou moins éloigné¹.

L'analyse de situations typiques d'influence

L'analyse des phénomènes de communication d'influence peut aussi se faire à partir d'un certain nombre de "situations limites" autres que celles déjà vues de la situation d'enquête, d'interrogation maître-élève, de prêche "charismatique" et de psychothérapie. Ce sont des situations dites de compétition, d'entraînement par l'exemple, ou encore des situations mettant en jeu "l'autorité parentale". Nous n'en examinerons que quelques-unes, leurs structures et leurs fonctionnements étant, par ailleurs, largement analogues.

Dans une situation de compétition, le discours du leader qui manipule la situation renvoie toujours à des éléments de structuration des relations : il fait appel à "celui qui gagnera" et donc qui sera, dans son esprit, mais aussi dans la réalité du concours, devant les autres. Ce vainqueur aura naturellement ses préférences (une relation privilégiée avec lui), il sera "devant" les autres (structuration des relations entre les compétiteurs). Le discours du leader renvoie aussi toujours à des éléments de construction des normes relationnelles : par sa proposition de mise en compétition, il fait accepter les normes relationnelles du combat compétitif ainsi que celle de l'approbation future du succès du vainqueur. Il définit aussi, et fait accepter, les conditions de la compétition et les règles du jeu interne. Le discours du leader renvoie également toujours à des éléments d'expression de son identité et de celle des différents acteurs : il est heureux de l'effort et du combat qui va se dérouler et qui est nécessaire pour différentes raisons auxquelles il croit; il définit, plus ou moins implicitement, les caractéristiques de compétence des vainqueurs et des perdants. Enfin, par son discours, l'organisateur de la compétition, transmet toutes les informations nécessaires à l'élaboration des processus précédents.

Dans une situation de mise en jeu de "l'autorité parentale", le parent s'appuie sur la structuration des relations existantes et propose un marché à leur sujet. Si sa recommandation est suivie, la relation

¹ *Ibid.*, p. 116.

parent-enfant en sera renforcée sinon elle sera atteinte. La menace implicite faite à l'enfant porte sur la confirmation ou la mise à mal du lien privilégié avec le parent. Le bon positionnement de l'enfant le définit alors dans une identité de "bon enfant qui a suivi l'exhortation parentale". Le discours du parent lui propose donc son identité étant donné que l'identité du parent est fondamentalement définie implicitement comme "un parent qui fait tout cela pour le bien de son enfant". L'appel aux normes sociales se fait en même temps que la proposition de la recommandation à suivre : suivre la recommandation du parent c'est faire comme on l'attend généralement d'un enfant, suivre les bons conseils des adultes et éducateurs. La norme relationnelle proposée est celle de l'obéissance.

De ce premier ensemble de réflexions nous pouvons déjà tirer quelques conclusions sur le mécanisme de l'influence. En ce qui concerne la manipulation des enjeux de la situation sur laquelle joue l'influence, on peut dire que cette manipulation concerne toujours un chantage sur la relation. En effet, le pire, lorsque l'on est sous le regard d'autrui est d'être transparent à ce regard¹, de ne pas exister pour lui, d'être néantisé en tant qu'homme, le regard d'autrui oblige donc "à faire bonne figure" et à prendre une position d'humain dans le monde social². L'enquêté risque de ne pas être apprécié par l'enquêteur, il risque d'être mal apprécié socialement. L'élève risque, à travers sa réponse, de décevoir le maître et donc de voir se distendre la relation d'estime. Le futur disciple du leader charismatique se représente l'entrée dans le groupe du leader, ne pas suivre les injonctions normatives, c'est alors prendre le risque de ne pouvoir intégrer ce groupe. Ne pas accepter la situation de compétition, c'est se couper de la relation avec l'organisateur de cette compétition et aussi de la participation au collectif qui, lui, va jouer le jeu; c'est aussi se priver d'une intégration dans le système d'évaluation sociale qui résultera de la compétition. La désobéissance à l'injonction parentale est évidemment une prise de risque sur la dimension relationnelle; l'enfant craint de se voir rejeté affectivement. Ainsi, dans les situations d'influence, la manipulation des enjeux est donc toujours un chantage au positionnement, elle concerne toujours un discours implicite sur le processus de structuration des relations entre les interlocuteurs. On peut donc

¹ La blessure fondamentale de tous les clochards et misérables à qui l'on a donné la parole dans les enquêtes sociologiques est "de ne pas exister pour le regard des autres".

² E. GOFFMAN, *Les rites d'interaction*, Paris, Éd. de Minuit, 1974.

d'abord conclure à l'importance, pour l'homme, de tout ce qui concerne son "intégration sociale". L'homme ne serait en état de quiétude que lorsqu'il est en "accord" avec le groupe social. On retrouve là les conclusions de l'anthropologie moderne comme celles de la psychosociologie¹. Il nous faut ensuite remarquer que pour que le chantage porte, ce qui est en jeu (l'enjeu) entre les partenaires doit importer pour l'un comme pour l'autre. Il doit y avoir une nécessaire interpénétration des enjeux. Si cela n'est pas le cas, la tentative d'influence perd son principal ressort.

Nous allons voir, dans les exemples ci-dessous, que l'influence, bien que fondée sur une menace relationnelle, est toujours, plus généralement la manipulation de la relation à l'autre. Mais ceci n'est véritablement pas une nouveauté. Ce qui est important, c'est que nous allons tenter de préciser comment se fait cette manipulation de la relation.

Lecture communicationnelle de situation d'influence

L'analyse des phénomènes de communication d'influence peut se faire aussi à partir de l'analyse communicationnelle directe de certaines situations de communication dites d'influence ou de manipulation. Rappelons que la "lecture communicationnelle" est une lecture des phénomènes qui se fait à partir de la mise en œuvre de concepts particuliers, notamment des concepts de processus de la communication qui sont : le processus de structuration des relations, le processus d'appel aux normes sociales partagées, le processus de construction des normes relationnelles, le processus de construction du sens, le processus d'expression de l'identité et le processus de transmission de l'information.

¹ Cf. T. TODOROV, *La vie commune. Essai d'anthropologie générale*, Paris, Éd. du Seuil, 1995 et A. MUCCHIELLI, *La psychologie sociale*, 1995, p. 35-36 et 149-150.

1. Une situation de "suggestion"

Prenons l'exemple d'une scène observée dans le service de Bernheim¹ :

Nous revenons dans la salle des hommes. La veille au soir est arrivé un jeune homme, 19 ans, cordonnier de son état. M. Bernheim procède à un examen sommaire : il constate un coryza avec grippe. Le malade accuse un violent mal de tête. Il a entendu parler du magnétisme :

– Une blague, quoi ?

– Vous allez vous endormir et être débarrassé de votre mal de tête. Voilà déjà le sommeil qui vient.

Le malade rit.

– Ah! vous pouvez rire. Plus de douleur! Le sommeil est de plus en plus profond!

Se tournant vers nous : il n'entend plus que moi. Le voilà pris! Le sujet rit de plus belle, d'un rire incrédule.

– Dites donc, mon ami, vous allez dormir. Je ne suis pas ici pour m'amuser et je n'ai pas de temps à perdre. Dormez! Cette fois-ci, vous dormez. Je vous lève la main; essayez de la baisser. Cela vous est impossible. Je vous fais tourner les bras; si vous tentez de les arrêter, ils vont tourner de plus en plus vite.

Effectivement. La figure du cordonnier est devenue grave; il tourne les bras avec rapidité.

– Vous voilà insensible; je vous pique, vous ne sentez rien! En effet. Tenez! voilà un verre de bière. Buvez! Il fait le geste de boire. Vous n'avez plus mal à la tête. Il le reconnaît.

Le patient exécute ensuite à son réveil une suggestion post-hypnotique. Il a tout oublié, et n'a plus mal à la tête. Delbœuf s'interroge sur la magie de cette scène : ainsi, dans cet esprit, la crédulité a succédé brusquement à l'incrédulité. Pourquoi ? Comment ? Mystère².

Un cadrage trop court

Le récit du cas est centré sur les paroles prononcées par Bernheim. Cela reflète la position théorique du rapporteur de la scène. Il croyait, comme tous à son époque, que la suggestion était fondamentalement due "à la force de la parole" (puis, accessoirement, à un

¹ H. BERNHEIM, *Hypnotisme, suggestion, psychothérapie*, Paris, Doin, 1891, p. 24.

² J. CARROY, *Hypnose, suggestion et psychologie*, Paris, PUF, 1991, p. 182-183.

“état de suggestionnabilité” du sujet). D’ailleurs nous dit-on, Bernheim jouait sur la performativité de son langage, ainsi que, probablement, sur des effets d’intonation et de voix, qu’il avait, si l’on en croit Delbœuf, caressante, perçante et pénétrante”. Mais la compréhension de ce qui se passe dans cette situation ne peut s’obtenir en restant centré sur cet unique élément du contexte qu’est la parole. Il faut élargir le cadre de l’analyse (consigne bien connue de l’école de Palo Alto), bien que peu d’éléments d’observation nous soient donnés.

La structuration des relations à l’avantage du dominant

La première injonction de Bernheim ne rencontre que l’incrédulité du malade. Alors : “se tournant vers nous” (c’est-à-dire ses assistants qui font la visite des malades du service avec lui), il dit : “Il n’entend plus que moi. Le voilà pris!”. Les assistants étaient déjà là lors de la première injonction, tout comme l’ensemble du contexte de l’hôpital dans lequel Bernheim est un “grand patron” d’ailleurs. Mais ce contexte n’était sans doute pas assez présent à la conscience du cordonnier. Aussi, Bernheim, en se retournant vers ses assistants et en s’adressant à eux (conduite paralinguistique de communication implicite), rappelle ce contexte, il signifie qu’il est le patron devant ses élèves, lesquels assistent à une démonstration du célèbre maître dans l’hôpital où il a acquis une renommée. Bernheim rappelle ce positionnement, en y insistant, pour le cordonnier qui semble l’avoir oublié. Il s’adresse à ses assistants : cette communication paralinguistique renforce le message précédent. Elle signifie aussi au cordonnier que ce qui est important, ce n’est pas tant lui, que les observateurs, et donc, tout le contexte dans lequel il n’est “qu’un malade du service du grand Bernheim qui doit subir la suggestion qui guérit comme les autres malades avant lui”. Il ne doit pas y avoir, pour le patron, un incrédule devant un médecin, mais un malade qui fait comme les autres devant le grand patron en démonstration permanente.

Dans cette action de se tourner vers ses assistants et de dire : “Il n’entend plus que moi. Le voilà pris!”, Bernheim structure aussi les relations entre un sous groupe social : lui et ses assistants et le malade. Il laisse entendre que tous les autres ici présents, comme lui, savent que le cordonnier est sous hypnose. Le malade est alors le seul à ne pas accepter la réalité sociale construite et légitimée. Il ne peut rester

ainsi “hors norme”, une pression à l'acceptation de la définition de la situation s'exerce alors sur lui.

La ressource que manipule Bernheim est bien une ressource de positionnement. Il veut structurer la relation comme “il se doit” pour lui. Mais il ne peut le dire explicitement car une clarification ferait perdre une grande partie de sa pertinence à sa manœuvre. Au niveau de la raison, on pourrait, en effet, réfuter cette argumentation : pourquoi devrait-on suivre un ordre médical uniquement parce qu'il sert le prestige d'un grand patron devant ses élèves ? (car il n'y a pas, normalement, de relation scientifique entre l'injonction médicale et le statut de professeur). C'est pourquoi tout ce discours implicite doit le rester. On vérifie ainsi l'idée fondamentale de F. Roustang : l'influence est quelque chose de l'ordre du caché, de l'informel et du paralinguistique¹.

Manipulation des identités, des normes relationnelles et des enjeux

– Vous allez vous endormir et être débarrassé de votre mal de tête. Voilà déjà le sommeil qui vient.

– Plus de douleur! Le sommeil est de plus en plus profond!

En affirmant d'abord cela avec sûreté, Bernheim renforce la norme relationnelle présente du fait que la scène se passe dans un hôpital entre un malade et un médecin; il dit implicitement : “je suis porteur d'une vérité sur vous” et, conclusion, dans la situation actuelle vous devez me croire. Malgré cela : le sujet rit de plus belle, d'un rire incrédule.

– Dites donc, mon ami, vous allez dormir. Je ne suis pas ici pour m'amuser et je n'ai pas de temps à perdre. Dormez! Cette fois-ci, vous dormez. Je vous lève la main; essayez de la baisser. Cela vous est impossible. Je vous fais tourner les bras; si vous tentez de les arrêter, ils vont tourner de plus en plus vite.

Le ton est sans appel : “je ne suis pas ici pour m'amuser...”. Sous-entendu : “vous pouvez vous permettre de vous amuser (car je veux croire que votre conduite n'est pas sérieuse). Soyez sérieux, revenez à la réalité de la situation, soyez un malade «comme il faut» face à moi”. Tout ceci peut être considéré comme un nouvel effort de positionnement du malade en tant que malade qui croit ce qu'il faut

¹ F. ROUSTANG, *op. cit.*

croire. Mais il y a plus dans cette nouvelle intervention de Bernheim. Il y a l'expression de son identité de grand patron "qui ne plaisante pas et qui peut se fâcher". De quelqu'un qui n'a pas l'habitude qu'on lui résiste (surtout si l'on est un de ses malades). Il y a donc, par delà l'expression de cette identité, une menace implicite contenue dans ces propos. Le : "je n'ai pas de temps à perdre...", laisse entendre que si Bernheim considère qu'il perd son temps avec un malade récalcitrant, il pourrait ne plus s'occuper de lui. Il y a donc une proposition de norme interactionnelle dans ce message : "ou vous êtes un malade normal, ou je vous abandonne à votre anormalité (la norme étant : j'ai le droit de vous abandonner). La menace de rompre la relation affirme l'enjeu de Bernheim qui est toujours que le malade soit "comme il l'entend", c'est-à-dire un malade qui suit les injonctions. Cette menace porte un coup aux enjeux du malade qui sont du type : être pris en charge, être soigné, c'est-à-dire être considéré comme un malade. Si le grand patron décrète qu'il ne faut plus s'occuper de lui, que va-t-il devenir dans cet hôpital ? Quel serait le traitement que réserverait l'hôpital à un malade rejeté par le médecin chef ? Peut-il raisonnablement vouloir repartir ? Pourquoi alors serait-il venu ?¹

2. Une situation de la vie quotidienne

Considérons la situation rapportée dans Goffman² :

Une seule fois seulement nous l'avons échappé belle. Nous avions démarré en trombe, nous étions trois hommes devant et le siège arrière était bourré de marchandises. Tout à coup, une voiture de police apparut au coin de la rue. Elle se dirigeait sur nous, puis nous croisa. Elle se baladait, simplement. Mais brusquement je vis dans le rétroviseur qu'elle faisait demi-tour. Je savais que les flics nous diraient d'arrêter, car en

¹ Bien entendu, notre analyse du fait que Bernheim "affirma avec sûreté un certain nombre de choses" est différente (mais non contradictoire) de l'analyse classique du phénomène de l'hypnose pour laquelle "l'affirmation forte" doit créer la "confusion mentale dans l'esprit du malade". Dans ce dernier cas, il s'agit d'une analyse qui ne porte pas sur les mêmes types de phénomènes. L'analyse communicationnelle reste dans le domaine des sciences naturelles (la neurophysiologie) et avance des hypothèses (concernant le blocage des hémisphères cérébraux l'un par l'autre, par exemple). Hypothèses qu'il reste à valider expérimentalement et dont la validation ne retirera rien à l'analyse en termes de processus de communication.

² E. GOFFMAN, *Les cadres de l'expérience*, Paris, Éd. de Minuit, 1991, p. 250-251.

passant ils avaient remarqué que nous étions des Noirs, et les Noirs n'avaient rien à faire dans ce quartier à cette heure-là. On était dans de sales draps : il y avait beaucoup de cambriolages à Boston; nous n'étions pas les seuls à opérer, loin de là. Mais je savais qu'un Blanc imagine difficilement qu'un Noir puisse être plus fort que lui. Avant que les flics nous intimant l'ordre d'arrêter, je fis signe à Rudy de stopper. Je refis mon numéro de jadis : je sortis de la voiture et, d'un geste de la main, fit signe à l'autre véhicule. Je demandais, en trébuchant sur les mots, comme n'importe quel pauvre Noir qui a perdu son chemin, comment rejoindre tel endroit, à Roxbury. Ils me donnèrent le renseignement et s'en furent vaquer à leurs affaires pendant que nous allions vaquer aux nôtres.

Dans cette situation de rencontre des cambrioleurs avec la police, il y a la volonté du Noir sortant de sa voiture d'influencer les policiers pour qu'ils interprètent la situation comme étant celle d'un groupe de "pauvres Noirs s'étant perdus" et non comme "un groupe de Noirs cambrioleurs". Pour mettre en œuvre ce processus d'influence, différentes ressources de la communication seront convoquées et, en particulier : la structuration des relations entre les protagonistes et l'appel aux normes de référence gérant l'interprétation sociale commune de la situation.

Les enjeux de la situation

Dans cette situation, l'enjeu des Noirs est de ne pas se faire arrêter. Pour cela il leur faut faire accepter aux policiers une certaine définition de la situation. Il s'agit de faire accepter cette situation, comme situation de "Noirs s'étant égarés" car la situation permet différents "cadrages" possibles, lesquels peuvent donner différentes significations à ce qui se passe. Les efforts du principal acteur noir portent donc sur un premier enjeu : l'imposition du cadrage pertinent aux policiers. Ces différents cadrages sont liés au système de pertinence des différents acteurs. Il est remarquable que chaque acteur de la situation puisse, par effort d'empathie, connaître le cadrage des autres acteurs. La stratégie d'influence de chaque acteur est fondée sur la connaissance des projets et du cadrage des autres. Le projet du voleur est de ne pas être arrêté. Le projet des policiers est de protéger les citoyens et donc d'arrêter le voleur. Le voleur connaissant le cadrage dominant des policiers va s'en servir. Il va leur démontrer que

leur suspicion, c'est-à-dire leur cadrage prioritaire, est inadéquat. Il va pour cela se servir de toutes les ressources de sa communication : vocabulaire, intonation, action préparatrice (il sort de la voiture et fait signe aux policiers), attitudes... La convocation de cet ensemble d'indices appelle en même temps des normes de référence partagées par voleurs et policiers qui vont permettre justement la construction collective du cadrage pertinent et du sens de la situation qui en découle.

La manipulation du positionnement

Pour produire le sens final, lequel est l'interprétation partagée de la situation, les voleurs vont d'abord construire avec les policiers un autre positionnement que le positionnement de voleurs ("les Noirs n'avaient rien à faire dans ce quartier à cette heure-là. On était dans de sales draps : il y avait beaucoup de cambriolages à Boston"). Ils vont construire le positionnement de "pauvres Noirs perdus" ("je fis signe à Rudy de stopper. Je refis mon numéro de jadis : je sortis de la voiture et, d'un geste de la main, fit signe à l'autre véhicule. Je demandais, en trébuchant sur les mots, comme n'importe quel pauvre Noir qui a perdu son chemin, comment rejoindre tel endroit, à Roxbury"). L'interprétation de la situation n'est pas entièrement structurée au départ. Il y a une possibilité de lui donner différents sens. L'information prise par les policiers est une information lacunaire ("car en passant ils avaient remarqué que nous étions des Noirs") qui permet encore des interprétations diverses. Dans cette situation, l'expression des identités –celle des policiers comme celle des cambrioleurs– est largement sociale et institutionnelle. Elle est intégrée dans l'appel aux référents normatifs convoqués par les Noirs pour définir la situation et les rôles. Elle est aussi liée au processus de structuration des relations. Le Noir cambrioleur définit son identité en se positionnant comme "pauvre Noir perdu".

La convocation des normes partagées pour la définition de la situation

La production du sens de la situation se fait au moyen de la production de signes par les Noirs qui vont être interprétés par les

policiers. Chaque acteur produit des signes, volontairement, en connaissant l'interprétation que peuvent donner à ces signes les autres acteurs. Dans cette scène le voleur anticipe l'interprétation des policiers, interprétation qu'ils peuvent faire à partir des signes qu'ils ont perçus directement : Noirs dans une voiture, marchandises chargées à l'arrière de la voiture, Noirs dans un quartier de Blancs... Le voleur va produire d'autres signes pour noyer ces signes et pour faire surgir une autre interprétation plausible de la situation. Si l'on demande son chemin, c'est que l'on s'est perdu et donc que l'on est un citoyen comme les autres qui utilise la police dans son rôle de renseignement. Si l'on bafouille, c'est que l'on n'est pas très assuré devant les représentants de l'autorité, comme tout citoyen normal. A partir d'une production de signes linguistiques et paralinguistiques, des normes sociales, des "déjà là", sont convoqués. Cette convocation des normes préexistantes aux individus construit les référents collectifs spécifiques à la situation définissant l'interprétation dominante de la situation. Le positionnement du cambrioleur noir en tant que "pauvre Noir qui a perdu son chemin et qui demande des renseignements", bien qu'il participe au processus de structuration des relations, sert d'indice général pour la construction de l'interprétation de la situation (sens final). Le sens surgit normalement avec la construction du contexte de référence. Le positionnement des voleurs (processus de structuration des relations) et la convocation des normes (processus de construction des normes de référence commune) apparaissent comme des moyens d'atteindre le résultat final qui est la production de la définition commune de la situation, définition qui est le résultat de l'influence du Noir sur les policiers et qui sert bien entendu les objectifs des Noirs.

Il nous faut remarquer la relation de causalité circulaire entre la structuration des relations et la définition de la situation, c'est-à-dire la production du sens (décision finale de la situation). C'est une seule et même chose de faire accepter la structuration des relations comme policiers qui doivent renseigner sur sa situation un pauvre citoyen qui a perdu son chemin que de définir la situation comme situation où le policier renseigne un citoyen. Le processus de construction du sens est donc dans ce cas intimement lié au processus de structuration des relations. Il revient au même de construire la définition dominante de la situation ou de construire une acceptation des positionnements réciproques des acteurs.

3. Une méthode de travail participative dans l'entreprise

Il s'agit d'une méthode de D.O. (Développement Organisationnel) de mobilisation des personnels sur le thème du changement. Méthode prônée par J. Fordyce et R. Weil dans leur ouvrage *30 méthodes pour réorganiser votre entreprise*¹.

1. Une information générale sur le séminaire et ses objectifs est faite à l'ensemble des personnels concernés.
2. Un séminaire d'une journée hors de l'entreprise est organisé de la façon suivante :
 - a. Au début de la journée, un animateur extérieur, en présence du D.G., fait à tous les participants réunis la description générale de la session en précisant que le but est de "fixer des objectifs de changement" et le D.G. invite tout le monde "à la participation franche".
 - b. Une première étape de travaux en sous groupes de 5 à 6 participants de différents secteurs (non hiérarchiques) est organisée. Les cadres et le D.G. sont dans un groupe à part. Les groupes ont une heure pour faire une liste de changements "convenant à tous et bénéficiant à l'organisation dans tous les domaines".
 - c. Une deuxième étape du travail concerne les rapports des travaux des sous groupes à l'ensemble des participants de nouveau réunis dans une grande salle.
 - α. Il y a d'abord affichage des listes des changements prônés par les sous groupes;
 - β. puis, l'animateur fait, avec l'aide des participants, la catégorisation des changements proposés;
 - γ. la liste des catégories obtenues (avec les changements appartenant aux catégories est photocopiée et donnée à tout le monde.
 - d. Une troisième étape de travail concerne de nouveau les travaux en sous groupes. Mais cette fois, les cadres sont avec leurs subordonnés (il y a donc retour à la structure hiérarchique). Ces nouveaux sous groupes ont 1h30 pour :
 - α. sélectionner dans la liste photocopiée, les trois ou quatre points les plus importants pour eux;

¹ J. FORDYCE et R. WEIL, *30 méthodes pour réorganiser votre entreprise*, Paris, Éd. d'Organisation, 1971.

- β. définir des mesures qu'eux-mêmes vont adopter pour mettre en œuvre les changements sélectionnés;
 - γ. déterminer le moment de leur application;
 - δ. sélectionner, parmi leur choix, les points essentiels pour la direction.
- Chaque groupe, par ailleurs, devra faire parvenir sa liste aux membres du service absents.
- e. Une quatrième étape de travail concerne la réunion en grand groupe des participants. Il est alors fait :
 - α. un compte rendu de ses travaux pour chaque sous groupe hiérarchique;
 - β. puis un débat général s'instaure;
 - γ. le D.G. prend ses décisions en ce qui concerne les changements clés proposés par les différents groupes;
 - δ. l'animateur élabore avec l'ensemble des participants le programme de la réunion suivante qui se tiendra dans 5 à 6 semaines. Dans cette réunion, chaque responsable fera le bilan de ses actions et fera des propositions concernant de nouvelles mesures à mettre en œuvre.

La construction du sens

Le sens est donné dès l'annonce de la journée et nous verrons comment il est conforté tout au long de cette journée. Il s'agit d'une opération collective pour introduire des changements dans l'entreprise. Ce sens (action collective dans et pour l'entreprise) se précisera tout au long de l'opération elle-même. Les participants prendront conscience petit à petit de la réalité de cette réflexion collective, de leur nécessaire implication et de celle des chefs pour le devenir de l'entreprise.

Le positionnement

Le premier positionnement est le fait du message directorial qui constitue les personnels en tant que groupe. Le groupe est d'ailleurs physiquement constitué le matin lorsque ce personnel se rend au séminaire (ou lorsqu'il embarque dans les bus, ou encore dans le hall attendant à la salle de séminaire sur le lieu de celle-ci). En effet, dans

l'entreprise, ces personnels ont rarement l'occasion de se retrouver ensemble au même endroit, pour la même activité de travail (en général, on se retrouve ensemble pour des vœux et des manifestations festives diverses). L'ordre de participer à la journée positionne tout le monde en tant que personnel de l'entreprise (ceux qui peuvent être concernés par un tel ordre). On peut dire que la procédure réalise artificiellement, dès le départ, la cohésion du groupe en la renforçant par le rassemblement physique.

Un positionnement hiérarchique complémentaire est aussi constitué dès l'annonce du séminaire par la direction. Cette annonce contient en effet le message : "je suis la direction et, pour le bien de tous et de l'entreprise, j'ai décidé d'un tel séminaire".

La procédure participative réalise aussi un positionnement des cadres en tant que cadre de l'entreprise, puisque, lors des premiers groupes de travail, ceux-ci constituent un groupe à part et, qu'ensuite, chaque cadre rejoint ses subordonnés pour choisir les changements auxquels lui et son équipe s'attacheront.

La procédure participative, en faisant d'abord travailler des groupes non hiérarchiques, avec mélange des services et secteurs, force les individus à se positionner d'abord en tant que membres de l'entreprise et non en tant que membres de tel ou tel service interne. Cette programmation du travail fait donc passer le message implicite : "On est d'abord tous membres de la même entreprise avant d'être membre de tel ou tel service". Elle force les participants à se détacher des problèmes particuliers pour avoir une vision plutôt générale des problèmes, à élaguer les problèmes spécifiques et à trouver des problèmes généraux. La mise en commun des idées, par la découverte qu'ils peuvent avoir pensé aux mêmes problèmes, renforcera le positionnement de membre d'une même collectivité (ceux qui ont les mêmes problèmes). La cohésion apparaît comme un effet du positionnement collectif.

Lorsque les hiérarchiques font leur compte rendu sur les thèmes de changement qu'ils ont retenus avec leurs subordonnés, un nouveau processus de positionnement des groupes internes de l'entreprise entre en eux. Il y a là la conscientisation que l'entreprise, tout en étant une collectivité, est aussi un assemblage de particularités. Le message implicite qui passe alors est du genre : "tous ensemble mais chaque service avec sa participation spécifique".

L'expression de l'identité

Le débat général qui a lieu après les comptes rendus des travaux de chaque sous groupe hiérarchique permet des positionnements individuels des participants. Chaque participant peut se positionner par rapport à ses collègues, retrouver une spécificité personnelle (rejouer un rôle : le critique, l'extrémiste, le défenseur de tel ou tel point de vue...). Il s'agit, dans cette étape du travail, non seulement d'offrir une soupape à la pression du verrouillage collectif de la procédure mais aussi de rappeler la norme collective : "dans une entreprise, il existe une liberté individuelle acceptable si elle se situe dans le cadre des orientations collectives". C'est aussi le seul moment où le dispositif mis en place permet aux participants de jouer un petit rôle personnel à l'intérieur du rôle statutaire qu'ils ont dans l'entreprise (seul moment où l'expression de l'identité peut faire appel à quelques valeurs et conduites personnelles).

Un effet de positionnement est encore obtenu, à la fin de la journée de travail, lorsque le D.G. annonce les grands axes du changement qu'il retient ("En tant que D.G., voilà ma position"). C'est lui "qui a le dernier mot", comme il se doit, étant donné son statut de chef.

Il y a donc toute une mise en scène de la différence chefs-subordonnés qui est organisée pour faire passer un message implicite du type : "les personnels ont les idées, les chefs pilotent et décident". A travers ce message, les systèmes de pertinence des uns et des autres sont rappelés : le projet des chefs, c'est la conduite de l'entreprise; le projet des subordonnés, c'est l'apport de leur travail à l'entreprise.

C'est ce message implicite qui participe pleinement au processus d'influence. Il organisa en effet la réflexion et les choix sur le changement en s'appuyant sur une norme commune et partagée normalement dans une entreprise : la distinction chefs-subordonnés avec les droits et les devoirs différents de chaque statut : participer, pour les uns; piloter, pour les autres.

La construction des normes

Cette mise en scène de la différence hiérarchique rappelle donc cette norme de fonctionnement de l'entreprise. Elle remet, d'une manière non explicite, à la conscience de tous, ce principe de bonne

marche d'une organisation. Il n'y a pas de reconstruction de cette norme qui est un "déjà là" social.

Le positionnement final du D.G. (le directeur annonce ses choix), exige de lui un engagement. Il rappelle à tous la norme de responsabilité de la direction et reconstruit artificiellement la norme d'exemplarité (le chef doit donner l'exemple lors des actions).

Les travaux en sous groupes, les synthèses en grand groupe, avec l'écoute forcée des rapporteurs, les efforts collectifs de catégorisation, les engagements publics des chefs... construisent tout au long de la procédure des normes relationnelles du genre : droit des individus et des sous groupes à l'expression, nécessité de la participation individuelle au débat collectif, obligation de la prise en compte des points de vue des autres... Cet ensemble de normes ne fait que rappeler les conditions normales du fonctionnement d'une collectivité performante dans notre culture occidentale. Il précise donc le sens fondamental de la situation –qui était déjà présent dès le départ, comme nous l'avons vu– : action collective dans et pour l'entreprise.

Dans cet exemple, l'influence s'appuie essentiellement sur le processus implicite de "rappel des normes de fonctionnement optimal d'une entreprise" et de construction des normes d'échange et d'écoute. Cet appel aux normes est corrélatif des positionnements qui sont mis en œuvre tout au long de la procédure participative. Étant donné ces normes –que nul ne peut raisonnablement réfuter– car elles sont à la source du fonctionnement de l'action collective, l'ensemble des participants se sent "tenu" de jouer le jeu mis en place par la procédure de communication.

4. Une action publicitaire

Je reprends ici un exemple d'influence publicitaire que j'ai donné dans mon ouvrage *Les motivations*¹.

Un publicitaire nous conte l'anecdote suivante pour nous prouver que motiver, "c'est une certaine manière de dire la vérité".

Sur le pont de Brooklyn, un matin de printemps, un aveugle mendie. Sur ses genoux, une pancarte : "aveugle de naissance". Devant lui la foule passe, indifférente. S'arrête un inconnu. Il prend la pancarte, la retourne, y griffonne quelques

¹ A. MUCCHIELLI, *Les motivations*, Paris, PUF, 1966, p. 8.

mots et s'en va. Aussitôt, miracle. Chacun tourne la tête et beaucoup, attendris, s'arrêtent et jettent une pièce dans la sébile. Quelques mots avaient suffi. Ils disaient tout simplement : "C'est le printemps, je ne le vois pas".

La construction du sens

Qu'a fait, ici, le génial promeneur ? Il a transformé l'attitude d'indifférence de la foule en attitude de compassion appelant immédiatement le comportement d'aide, lequel, dans le contexte culturel occidental, est l'aumône.

Par quelques mots il a transformé une situation banale : un mendiant sur le bord de la route devant des passants, en une autre situation. La première situation positionnait les passants comme "des gens qui ne pouvaient rien faire devant un aveugle de naissance". La cécité du mendiant ainsi présentée était, en effet, hors de leur responsabilité et, par raisonnement de contiguïté, hors de leur action immédiate. La norme sociale convoquée par la définition "aveugle de naissance" était une norme intellectuelle qui le mettait à distance : "comme c'est triste d'être aveugle de naissance, on ne peut rien y faire et quelques pièces ne changeront rien". Par ailleurs, la réaction sociale idiomatique devant la mendicité est toujours largement une réaction de défense : on ne veut pas voir, on évite...

Le positionnement et l'appel aux normes

Lorsque la pancarte porte les mots "c'est le printemps, je ne le vois pas", le mendiant est positionné autrement. Son identité a changé. Il est un homme comme les autres qui aimerait profiter de la vue, toujours agréable, du printemps naissant. Il a presque réintégré la communauté humaine normale des passants ici présents. Il n'est plus un "invalidé de naissance", hétérogène à leurs activités. L'aveugle de naissance n'avait jamais vu le printemps. Qu'il ne le vit pas, une fois encore, ne changeait pas grand chose. Il ne mendiait pas pour voir ce printemps. Il mendiait parce qu'il était aveugle. Tandis que maintenant, il mendie parce qu'il ne voit pas ce printemps, parce qu'il ne participe pas au sentiment d'allégresse qui traverse tout homme normal devant l'arrivée du printemps. L'aveugle indique qu'il

pourrait participer à cette fête. Avec une légère émotion, les passants l'associent alors à leur propre joie.

L'expression de l'identité

L'information : "c'est le printemps, je ne le vois pas", portée par la pancarte, ne concerne plus l'individu mendiant ("aveugle de naissance"), mais la fête collective (le printemps) à laquelle un humain ne peut pleinement participer. L'identité du mendiant était –à travers la première pancarte– celle d'un "aveugle de naissance". Elle est ensuite celle "d'un humain qui pourrait profiter du printemps". Le projet existentiel de cet individu s'en trouve changé. Il n'a plus la même identité. C'est évidemment une identité sociale de façade proposée aux autres, puisqu'il n'y a eu qu'une simple manipulation de la phrase portée sur la pancarte. Mais les spectateurs infèrent que cela est révélateur de l'état d'esprit du mendiant. Ils gratifient alors par leur obole un état d'esprit positif, expressif d'une volonté de s'intégrer à la communauté. L'enjeu de la présence du mendiant à travers la nouvelle définition de la situation a changé de nature. Avant, il ne faisait que mendier; maintenant il demande à participer à l'allégresse collective, ce qui, paradoxalement (sans doute parce que l'on ne veut pas "gâcher" moralement la fête) est plus facile à lui accorder. Le nouveau positionnement fait alors intervenir une norme sociale culturelle spécifique de notre société occidentale contemporaine : l'humanitarisme dans sa forme quotidienne de la "peur de blesser quelqu'un par un rejet spontané que l'on pourrait interpréter comme dû à ses caractéristiques physiques différentielles" (l'inverse du racisme en tant qu'idéologiquement incorrect).

Positionnement différent, appel à des normes comportementales différentes construisent donc, comme nous l'avons vu, un sens différent de la situation. D'une première situation de mendicité banale, gênante et mise à distance, on est passé à une situation de fête collective rituelle (l'arrivée du printemps) à laquelle l'aveugle demande une association qu'on ne peut lui refuser.

Il nous faut remarquer que là, comme dans les autres exemples, toutes les transformations de la situation, des positionnements, des enjeux ainsi que les différents appels aux normes sociales comme la construction des normes relationnelles... se font implicitement. L'influence repose sur les conclusions que tire lui-même le sujet à

négociation implicite contient alors les normes comportementales des conduites que les acteurs vont ensuite mettre en œuvre. L'influence n'agit pas directement sur les conduites, mais passe par l'intermédiaire de la construction collective d'une situation de référence qui exige ensuite des acteurs des conduites non quelconques, régies par les normes idiomaticques de la situation.