

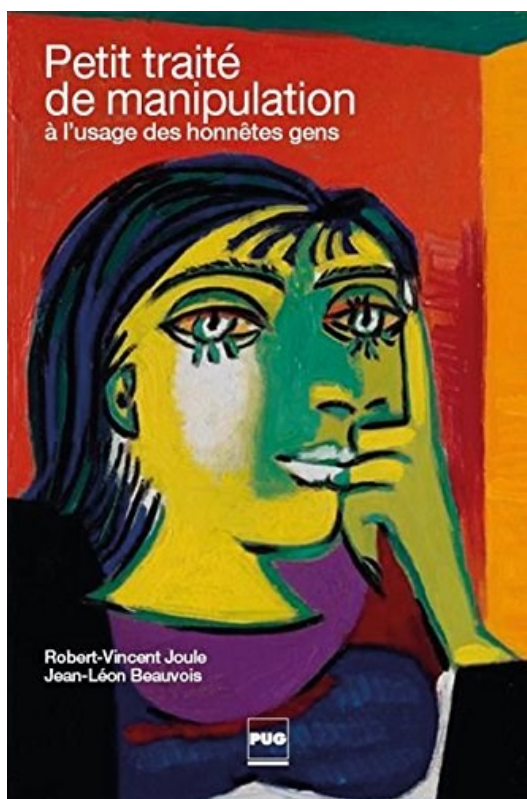


Ecole d'Enseignement et de Promotion Sociale de la Communauté Française

53 Rue Saint-Brice, 7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Spécialisation: Cadre de santé



Synthèse à l'usage du cadre infirmier.

Par

Julien D'Andrea

Psychosociologie

Professeur : Mr. Vantomme Patrick

INTRODUCTION

Ce livre, « Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens », écrit par Robert Vincent Joule et Jean Léon Beauvois, est en réalité un recueil de techniques de manipulations. En effet, il relate d'étonnantes techniques utilisées au quotidien pour amener autrui à faire ce qu'il n'aurait pas fait de lui-même. Ce livre prend pour exemple une multitude d'expériences scientifiques menées à des fins de recherche sur le sujet venant agrémenter l'aspect théorique.

Je m'efforcerai dans cette synthèse, d'orienter mes explications vers un usage pour le cadre infirmier de proximité.

LES PIÈGES DE LA DÉCISION ET L'AMORÇAGE

Dans cette première partie, on peut lire que des décisions futiles peuvent devenir de vrais pièges. Une simple réponse à une question peut devenir un amorçage à quelque chose dont on ne soupçonne pas l'existence.

La première notion à considérer serait qu'en dépit des circonstances, le comportement des gens est plus ou moins consistant. C'est entre autres sur cette notion de consistance comportementales, que reposent les pratiques de recrutement au sein d'un hôpital. (L'employeur observe le comportement du candidat afin de présager ses réactions en situation concrète de travail).

Ce livre nous apprend une seconde notion importante qui me paraît important d'aborder. Pour faire simple, il s'agit de faire une requête à quelqu'un, où il aura évidemment l'occasion de répondre par la négative, mais dont la logique des rapports interpersonnels pousseront à accepter malgré tout cette requête. C'est ce que l'on appelle « la soumission librement consentie ». Cette notion est importante car elle joue un rôle décisif dans la condition d'engagement.

L'ENGAGEMENT

Avant de parler de conditions d'engagement, qu'est-ce que l'engagement ? Pour Charles Kiesler, l'engagement serait tout simplement le lien, qui existe entre l'individu, ses actes et plus précisément, ses « actes comportementaux ». Cette définition met deux choses en exergue. La première, il est important de savoir que seuls nos actes nous engagent. La seconde, est qu'on peut être plus ou moins engagé par ses actes. Sur base de cela, on peut déduire qu'un individu dans des circonstances différentes, pourrait être plus ou moins engagé en fonction de sa condition de décision. À savoir, il sera fortement engagé en condition de libre décision et faiblement engagé en condition de décision forcée. Il a été également observé, un renforcement de l'engagement lorsque l'individu est en public, ou qu'il se soit déjà engagé plusieurs fois par le passé pour le même objet d'une demande.

Nous pouvons aussi manipuler l'engagement en donnant à l'individu, le sentiment qu'il a ou qu'il n'a pas la possibilité de revenir sur un comportement qu'il est sur le point d'effectuer. Comment ? En jouant sur le caractère plus ou moins définitif ou irrévocable de ce comportement. (Donner l'impression de non choix). Ceci dit, de mon avis, cette technique est à utiliser avec parcimonie, car

mal dosée, le subordonné ne reconnaîtrait plus sa décision comme consentie et nous serions alors dans le même cas qu'une situation de contrôle.

On peut également manipuler l'engagement du subordonné, en opposant des actes coûteux pour celui-ci, à des actes qui le sont moins. Effectivement, il sera plus engagé dans un comportement d'entraide, après avoir accepté de revenir quatre jours de ses récupérations, qu'après avoir juste aidé une heure l'unité de soins du même pallié. L'engagement est donc plus fort dans le premier cas.

Une dernière façon de manipuler l'engagement, consisterait à créer des degrés divers de sentiment de liberté accompagnant l'acte que l'individu s'apprête à réaliser.

La plus classique, revient à utiliser une astuce de langage, qui consiste à dire à certains qu'ils sont libres de faire ou de ne pas faire ce qu'on attend d'eux et de laissé entendre à d'autres qu'ils sont au contraire obligés d'en passer par là. Ces variations du langage vont créer des variations du sentiment de liberté (comme attendu), apportant à ceux qui ont agi de façon libre un comportement analogue à ceux qui se sont sentis obligés.

Dans le registre des idées contre intuitive, sachez qu'une récompense a le même effet qu'une sanction. En effet, les subordonnés sont d'autant moins engagés que la récompense espérée, ou que la « sanction » redoutée est forte et inversement ils sont plus engagés si la récompense ou la punition en jeu est faible.

En conclusion, l'engagement repose sur le caractère public de l'acte, sur le caractère irrévocable de l'acte, sur le caractère coûteux de l'acte, sur la répétition de l'acte, et surtout sur le sentiment de la liberté associée à l'acte.

LA SOUMISSION LIBREMENT CONSENTIE

Pour caractériser cette soumission je dirais qu'elle est particulièrement engageante et nous amène à agir à l'encontre de nos convictions, allant même à l'encontre de nos goûts. Celle-ci, nous amène à réaliser des actes d'un tel coup, que nous ne les aurions pas réalisés spontanément.

En résumé, le subordonné fait librement ce qu'il n'aurait jamais fait habituellement, parce qu'on l'y a habilement conduit, et d'ailleurs ne l'aurait jamais fait, même sous une contrainte manifeste.

LES EFFETS DE L'ENGAGEMENT

Il existe deux types d'actes pouvant s'avérer très engageants :

- Ceux qui sont conformes à nos idéaux nos motivations : « actes non problématiques ».
- À l'inverse, ce contraire à nos idées ou nos motivations : « actes problématiques ».

Les conséquences de l'engagement non problématiques sont de deux types. D'abord il rend la conduite recherchée plus stable et plus résistante dans le temps, ensuite il rend plus probable l'émission de nouvelles conduites allant dans le même sens ou dit d'une « même identification de l'action ». Pour rappel, un acte de faible coût, pour peu qu'il soit accompli librement, rend plus probable les missions ultérieures d'acte plus coûteux qui s'inscrive dans une même lignée. Le subordonné, sera dès lors plus résistant aux influences et aux possibilités de changement ultérieur, ce qui peut suggérer un effet « boomerang » si l'on tente de l'en faire changer d'avis. C'est-à-dire

que le subordonné ira vers une modification de son attitude initiale dans le sens contraire à celui visé par l'attaque. C'est ce que nous appelons communément « l'effet cognitif de l'engagement » d'un acte non problématiques.

EXEMPLE INTÉRESSANT TIRÉ DU LIVRE LUI-MÊME

« Un formateur indépendant auquel le responsable de la formation d'une entreprise de taille moyenne vient de faire appel pour une formation aux relations humaines de 11 chefs de service. Cette formation entre dans le cadre d'un projet d'entreprise connu de tous. Particulièrement inspiré, il décide en premier lieu que la formation ne doit être imposée à personne. Il ne risque pas grand-chose : la force du projet d'entreprise, ayant transité par la hiérarchie, est tel que les chefs de service ne peuvent guère se risquer à refuser l'action de la formation. Il décide en second lieu de laisser les futurs formés définir librement des objectifs de formation. Ici encore, il ne risque pas grand-chose, les chefs de service ne pouvant davantage prendre le risque de sortir du projet d'entreprise. »¹

LA CONDITION D'ENGAGEMENT

À présent, la condition d'engagement est un phénomène qui amène le subordonné à répondre « oui » à une question à laquelle il ne pouvait pas répondre non. En effet, si nous demandons de façon autoritaire un subordonné de faire quelque chose qu'il n'aurait pas fait en temps normal (conditions de contrôle), il en résulterait sans doute du mécontentement, du travail bâclé, voir la non réalisation de la tâche demandée. Par contre, si la personne a l'impression d'avoir eu le choix de prendre la décision, elle rentrera alors dans un processus d'engagement, et nous pouvons obtenir de lui plus de résultats. On peut affirmer dès lors que du comportement d'acceptation découle le comportement d'intervention du subordonné.

L'EFFET DE GEL

Pour expliquer l'effet de gel, Kurt Lewin a émis l'hypothèse que les gens ont tendance à adhérer à ce qui leur paraît être leurs décisions et à se comporter conformément à elles.

En effet, comme expliqué plus haut, la décision étant prise, va en quelque sorte « geler » l'univers des options comportementales possibles et conduire le décideur (ou celui qui le croit) à rester sur sa décision. C'est cette fidélité à la décision prise initialement que traduit la notion d'effet gel. En ayant décidé, le subordonné est lié à sa décision et est en quelque sorte prisonnier de celle-ci. C'est pour cette raison que lorsqu'on arrive à faire prendre une décision à quelqu'un, on augmente son engagement et on diminue les chances de le voir changer d'avis.

L'ESCALADE D'ENGAGEMENT

Il s'agit d'une nuance dans l'effet de gel, qui est intéressante en management selon moi. Elle nous apprend qu'une fois la décision prise, la personne reste sur sa décision initiale, même lorsqu'elle est franchement remise en question par des faits. À cela s'ajoute la notion d'autojustification par

¹ Petit traité de la manipulation à l'usage des honnêtes gens, par Robert Vincent Joule et JeanLéon Beauvois page 91, succession Picasso 2014.

laquelle les individus éprouvent le besoin de justifier le caractère rationnel de leur persévération dans leur première décision. Dans la suite de l'idée, l'individu va justifier une décision antérieure par de nouvelles décisions, un acte antérieur par de nouveaux actes : la rationalisation en acte(s).

Une accentuation du phénomène d'escalade d'engagement est même à prévoir lorsqu'il s'agit d'un groupe de personnes. Pourquoi cela ? Sans doute par une dilution de la responsabilité à travers le groupe.

En conclusion, il est préférable que ce ne soit pas la même personne ou le même groupe de personnes, qui prennent les décisions et qui évaluent les effets de celles-ci, en vue d'une éventuelle révision.

DÉPENSES GÂCHÉES

Le phénomène de la dépense gâchée apparaît chaque fois qu'un individu reste sur une stratégie ou sur une ligne de conduite dans laquelle il s'est préalablement investi (en argent en temps et en énergie), au détriment d'autres stratégies ou de lignes de conduite plus avantageuse. Pour donner un exemple, on peut imaginer un infirmier en chef s'obstinant à donner la même formation, même s'il sait que celle-ci n'est pas efficace, au lieu d'en changer sa stratégie ou sa pédagogie, etc. En effet, celui-ci aura mis beaucoup d'énergie à réaliser cette dernière et par un phénomène de dépense gâchée, ne voudra en changer.

PIÈGES ABSCONS

Le piège abscons ne se distingue pas fondamentalement de la dépense gâchée, pas plus que l'escalade d'engagement. Il procède toujours de cette tendance qu'ont les gens à persévérer dans le cours d'une action même lorsque celle-ci devient déraisonnablement coûteuse ou ne permet plus d'atteindre les objectifs fixés.

Quand on fixe des objectifs dans une unité de soins, il faut veiller à ce que le prix à payer pour atteindre ses objectifs soit raisonnable et rationaliser les « pertes ».

Deux caractéristiques rendent ce piège abscons particulièrement redoutable. La première caractéristique, l'individu peut être engagé dans un processus qui se poursuivra de lui-même jusqu'à ce qu'il décide activement de l'interrompre de lui-même. En somme, l'individu qui est dans un piège abscons, ne peut en sortir qu'en prenant une nouvelle décision. La seconde caractéristique donne de l'efficacité au piège abscons : l'individu peut ne pas avoir fixé a priori de limites à ses investissements quels qu'ils soient, et dans ce même individu va « en faire plus » que l'individu qui lui se serait fixé une de limite. Parfois, la situation est telle que l'individu a l'impression que chaque « dépenses » le rapproche davantage de son but.

En conclusion, la meilleure façon d'éviter de tomber dans un piège abscons consiste à décider dès le départ de se donner un seuil à ne pas dépasser, une limite ou des objectifs.

L'AMORÇAGE

Il faut se rendre à l'évidence, dans l'air du temps, les décisions sont majoritairement prises par des chefs et des dirigeants. Ce livre prend en compte une tout autre réalité. En effet, l'activité de

décision est une question quotidienne de l'existence et ne devrait pas seulement appartenir à cette élite, afin que ces décisions soient plus efficaces. La condition d'amorçage et la condition de contrôle ne se distinguent que par l'obtention d'une simple affirmative à une demande, et donc d'une première décision. Plusieurs techniques d'amorçage existent :

LE LAW-BALL

Cette technique, consiste à amener le subordonné à prendre une décision, soit en lui cachant certains de ses inconvénients, soit en faisant miroiter des avantages fictifs (base : mensonge). Une fois que le subordonné a pris sa décision, il aura tendance à ne pas la remettre en question, même s'il en connaît la vérité cachée ou le coût réel. En somme, il a été établi que l'individu revient moins sur sa décision quand il sait qu'il s'agit de la sienne.

On peut donc estimer que, le subordonné qui a pris sa décision de façon libre (conditions de libre décision), à tendance à rester sur son choix et persévère dans une décision qui n'est plus du tout avantageuse pour lui. Pourquoi? Parce que contrairement aux autres il ne peut qu'estimer que cette décision initiale est la sienne et non celle d'autrui (renforcement de l'engagement).

On pourrait imaginer dès lors, en qualité de responsable de proximité, d'amener par une proposition affriolante, le subordonné, à finalement décider lui-même de faire ce qu'on souhaite le voir faire.

Il reste que cette technique basée sur le mensonge est susceptible d'engendrer de la rancœur voire de l'animosité de l'individu, et donc directement diminuer l'efficacité de la tentative manipulatrice. On peut dès lors se limiter à cacher une partie de la vérité, plutôt que de se baser sur le mensonge (base : l'omission). Il s'agira dans un premier temps d'avoir une décision du subordonné avant de l'informer dans un second temps, des inconvénients de cette décision.

LE LEURRE = COMPORTEMENT DE SUBSTITUTION

La technique du leurre, consiste à amener un individu, à prendre librement la décision d'émettre un comportement dans le but d'en tirer certains avantages. Une fois sa décision prise, on lui apprend que les circonstances ayant changés, il n'y a plus de possibilité d'effectuer ce comportement ou cette action. En échange, nous lui offrons l'opportunité d'en effectuer un autre (comportement de substitution), mais qui malheureusement, ne présentera pas les mêmes avantages.

Le phénomène de leurre, comme le phénomène d'amorçage, implique deux décisions successives. Toutefois, à la différence de ce dernier, le leurre fait intervenir, juste avant la décision définitive, une décision préalable qui se révèle sans objet.

LES TECHNIQUES DE BASES

LE PIED DANS LA PORTE

Le principe du pied dans la porte, consiste à demander peu, avant de demander beaucoup (véritable objectif). En effet, on prépare la manœuvre par une conduite préalable très peu coûteuse, afin d'impliquer la personne manipulée dans l'engrenage, mais avec assez de doigté, si je puis dire, que

pour ne pas éveiller ses soupçons. Tout ceci, pour conclure sur l'émission de la vraie demande, celle que nous attendons.

Il existe deux sortes de pied dans la porte : le pied dans la porte classique et le pied dans la porte avec demande implicite² (le comportement attendu, ne fait plus cette fois l'objet d'une demande verbale). Je me cantonnerai dans cette synthèse au pied dans la porte classique.

L'effet pied dans la porte traduit un effet de persévération d'une décision antérieure. Le subordonné engagé librement (conditions de libre soumission) dans une première décision peu coûteuse, accède plus facilement à une requête ultérieure plus coûteuse pour autant qu'elle relève de la même identification de l'action. Le temps entre la première action est la deuxième ne doit pas être ici trop long (un délai une dizaine de jours paraît le maximum testé). Il est de même souhaitable, que ce soit la même personne qui ait émis la demande initiale, qui introduise la seconde demande.

Une nuance dans le pied dans la porte, me paraît importante, il s'agit « du niveau d'identification ». Les niveaux d'identification, c'est ce que les gens s'efforcent de dire ou de faire pour donner du sens à leurs actions. Tout se passe donc comme si la conduite effective tenue dans une situation précise, était catégorisée avec de nombreuses autres, de façon à donner du sens à l'action ou, si l'on préfère, à inscrire l'action dans un projet général dans lequel les gens vont pouvoir se reconnaître. Pour aider à cette identification, on peut utiliser la technique d'étiquetage, qui consiste à aider la personne à identifier son action au niveau recherché (exemple : tu es un infirmier sensible).

LA PORTE AU NEZ

Elle paraîtra par principe l'inverse de ce qui est dit dans la technique du pied dans la porte, puisqu'il s'agit cette fois de faire procéder à la requête finale, non plus par une requête qui porte sur un service moins coûteux, mais d'une requête qui porte sur un service qui l'est au contraire bien davantage. En effet, son principe consiste à demander d'abord à quelqu'un qu'il vous rende un service très important, bien trop important pour qu'il consente de vous l'accorder, avant d'en solliciter, presque immédiatement, un second dont le coût est moindre (technique de marchandage). Dans ce cas de figure, la première demande est un leurre, car l'objectif est d'augmenter l'acceptabilité de la seconde demande. Il est donc important dans cette technique que les deux requêtes ne varient que par leur coût et s'inscrivent dans un même projet, ou si on préfère, relèvent d'une même identification de l'action. Les deux requêtes doivent être aussi légitimées par une noble cause (exemple : la santé du patient).

Ce phénomène, peut-être expliqué par « la norme de réciprocité », ou encore le contraste qu'aurait pu ressentir le subordonné entre les deux requêtes. En effet, en passant d'une demande au coût énorme, à une demande au coût faible, la personne manipulée reconnaît un effort de notre part et est donc moins encline à ne pas, elle aussi, faire un effort en ce sens (vers l'acceptation de la deuxième demande moins coûteuse).

² Le pied dans la porte avec demande implicite, base sa deuxième demande sur des règles sociales ou des normes, et des modèles impérieux de conduite qu'il est difficile de transgresser sous peine d'être « mal vu par la société ».

Pour information, l'efficacité du pied dans la porte et de la porte au nez se valent lorsque les deux requêtes sont formulées durant le même échange. Cependant, le pied dans la porte doit être considéré comme une technique d'influence plus douce que la porte au nez.

Exemple : vous êtes un chef et vous êtes dans l'embarras car vous avez trois malades dans votre équipe, cette situation s'arrangerait si au moins un membre de votre équipe acceptait de faire 2 jours supplémentaires. Dans un premier temps, à un de vos subordonnés, vous demanderez ce service coûteux : rallonger de 8 jours sa série de travail. Évidemment la personne sera dans l'embarras et refusera gentiment. De suite, vous enchaînez avec une demande peu coûteuse, lui demandant : Est-ce qu'au moins tu pourrais nous dépanner de deux jours ? Vous pouvez presque être certains que la personne acceptera. Du moins, les chances d'acceptation se verront fortement augmentées.

LE PIED DANS LA BOUCHE

La technique du pied dans la bouche est une technique d'influence qui ne revient qu'à faire précéder sa requête d'une simple et banale formule de politesse (bonjour comment vas-tu ?). La personne par un phénomène normatif répondra le plus souvent « ça va ». Cette simple demande préparatoire fera passer le pourcentage d'acceptation de 10 à 25 %. Remarquez néanmoins, que ces normes sociétales changent en fonction de la situation géographique et de la culture.

LA TECHNIQUE DU TOUCHER

Il est aujourd'hui démontré sur le plan évaluatif, motivationnel, relationnel et même psychologique que le toucher modifie, notamment, nos jugements et nos humeurs. De plus, il n'est pas nécessaire de se souvenir d'avoir été touché par quelqu'un, pour être influencé par le contact physique.

Cette technique peut être utilisée en plus des précédentes afin d'augmenter la probabilité de l'acceptation de la demande.

Elle permet aussi d'augmenter l'efficacité du pied dans la porte.

LA TECHNIQUE DE LA CRAINTE PUIS DU SOULAGEMENT

Cette technique est largement utilisée dans la vie tous les jours. Celle-ci consiste comme son titre l'indique, à faire très peur au sujet pour ensuite réduire cette peur : le soulagement.

Je vais illustrer cette technique par un exemple : vous êtes appelés par le chef de service dans son bureau pour une raison que vous ne connaissez pas. Vous pensez alors à une réprimande ou un acte manqué, ... Il s'en suit qu'il s'agissait « simplement » d'une demande pour se rendre à une formation externe de deux jours. Le sujet, est passé de la peur au soulagement et cette période de soulagement aura permis au chef de service d'augmenter la probabilité d'acceptation du subordonné à cette formation. C'est donc bien sur le soulagement, et non sur la peur en tant que telle, que repose l'efficacité de la technique. La peur seule s'avère même ici totalement contre-performante.

LA TECHNIQUE DE L'ÉTIQUETAGE

Comment un individu vient-il à faire par lui-même, ce que nous voulons qu'ils fassent ? Simplement, il convient d'accorder de l'importance aux explications internes. C'est-à-dire, de nous

allons étiqueter l'individu par une phrase pleine de « valeurs », souvent flatteur, afin que ce même individu identifie son action (de lui-même) au niveau recherché (par nous).

Cette technique, comme la technique du toucher, permet aussi d'augmenter l'efficacité d'un pied dans la porte.

VOUS ÊTES LIBRES DE...

Pour la technique de l'amorçage, le pied dans la porte et le leurre, le sentiment de liberté était essentiel afin d'obtenir l'engagement d'une personne pour un acte donné. Pour ce cas-ci, ce sentiment de liberté peut être aussi exploité afin de manipuler : Il suffit de rajouter après une première requête « vous êtes libre de... », « vous faites comme vous voulez », ou encore « ne vous croyez pas obliger », pour que l'efficacité de votre pied dans la bouche soit statistiquement accru de quatre fois. Il s'agit d'une technique de déstabilisation...

LE PIED DANS LA MÉMOIRE

Le pied dans la mémoire, relève de la psychologie sociale. Le but de cette technique, étant toujours d'amener quelqu'un faire librement, ce que l'on souhaite le voir faire en deux phases. Cette technique se bat généralement sur une vraie cause publique et pose le subordonné en « modèle » de cette cause publique. La technique consiste une fois qu'on a fait adhérer le subordonné à la cause publique, à l'inciter à se souvenir de situations dans laquelle il a lui-même enfreint cette cause. Inconsciemment, la personne va améliorer son comportement afin d'adhérer le plus possible à cette cause.

Cette technique est efficace notamment lors des entretiens d'évaluation annuels : dans un premier temps, au début de l'évaluation, il est impératif de faire exprimer au subordonné ses échecs, ses mauvaises conduites, ses écarts, ses absences,... ; tout motif qui permettra de ramener leur mémoire à des fautes commises ou des choses qu'ils auraient pu mieux faire. La seconde étape, on peut imaginer lui demander quelles sont les règles à observer pour réussir, ou encore les conseils à suivre pour se surpasser. Par cette technique, la négociation n'en sera que plus facile et l'adhérence à nos objectifs grandie. Tout cela inconsciemment bien sûr.

En conclusion le pied dans la mémoire n'est rien d'autre qu'un pied dans la porte avec une demande implicite plus sophistiqué. (Acte préparatoire libre : engageant + remémorer ses manquements : demande implicite.)

LES TECHNIQUES PLUS COMPLEXES ET LA MANIPULATION AU QUOTIDIEN

Toutes les techniques de « base », vu précédemment peuvent être mélangées les unes aux autres afin d'en améliorer l'efficacité. Un peu comme nous l'avons vu avec le pied dans la porte et l'étiquetage. Par exemple : faire précéder la requête initiale du pied dans la porte, du pied dans la bouche, faire précéder la requête finale du pied dans la porte, d'une crainte puis soulagement, encore d'un amorçage avec un toucher ou un étiquetage. Une fois ces techniques de base assimilées

il ne reste plus qu'à concevoir des techniques composites en insérant des techniques secondaires de grandes techniques, d'enchaîner les grandes techniques ou enchaîner des techniques composites. Tout est question d'optimisation des stratégies de la soumission librement consentie, soit par la répétition d'une même technique, soit par des « revêtements » divers, soit par l'articulation de différentes techniques.

Ceci étant une synthèse, je ne m'attarderai pas sur les différentes combinaisons et stratégies qu'il est possible de faire au travers des différentes techniques.

LA MANIPULATION AU QUOTIDIEN : CHEFS ET PEDAGOGUES

Au sein des relations qu'il peut y avoir dans une entreprise, tel qu'un hôpital, il existe des supérieurs hiérarchiques et des subordonnés, des dominants et des dominés. On pourrait penser que l'exercice du pouvoir de l'un sur l'autre exclue la manipulation, mais ceux-ci iraient à l'encontre de l'idéal démocratique de notre société : la liberté.

En d'autres mots, si nous voulons tenir quelque chose de quelqu'un d'autre, nous devons en plus de notre autorité, le séduire, le convaincre ou le manipuler : le pouvoir social.

En effet, dans une structure organisationnelle l'obtention d'un comportement attendu d'un subordonné, passe par la pratique d'un pouvoir social très diversifié. Le point positif de ces pratiques est qu'il paraît bien plus acceptable que dans le cas de l'autorité pure et dure. Cette pratique, rentre dans les conseils d'autonomie de responsabilité mais aussi dans des objectifs partagés et de construction, même lorsque les façons de faire, les points de vue sont différents.

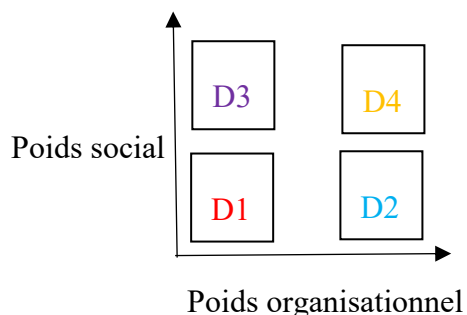
- ➔ Donner à chacun un sentiment de liberté plus élevée possible (augmenter l'autonomie de l'équipe).

LES DECISIONS DE GROUPE

On ne peut évidemment pas laisser le groupe décider de tout. Afin de savoir quelles sont les décisions à laisser à un groupe ou une équipe, il convient de prendre en compte les deux dimensions de cette décision. À savoir, le poids social interne et le poids sur l'efficacité organisationnelle.

En effet certaines décisions n'ont aucun poids social, comme par exemple le choix de la marque des ordinateurs de l'unité, par contre l'engagement d'un nouvel aide-soignant en remplacement d'une infirmière pensionnée, aura un grand poids social. Ensuite, en ce qui concerne le poids sur l'efficacité organisationnelle, certaines décisions n'ont en effet que peu de poids comme par exemple : la répartition des infirmiers spécialisés dans les unités, car en effet l'important est qu'il y ait bien des gens spécialisés dans les unités. Par contre, par exemple, une fusion de deux services d'urgences aura des conséquences évidentes sur la performance de l'organisation.

Pour illustrer ces deux dimensions, je propose un schéma explicatif :



- **D1** : décision qui n'a ni poids social, ni poids organisationnel. (choix du design des chaises de bureau)
- **D2** : décision qui n'a pas de poids social, mais un poids organisationnel. (Choix du fournisseur des aiguilles IV)
- **D3** : décision a un poids interne considérable et un poids organisationnel négligeable. (La répartition des heures supplémentaires au sein de l'équipe de nursing)
- **D4** : décision à un poids interne considérable et un poids organisationnel considérable. (Décision en matière de flexibilité d'horaires de travail : changement de rythme de travail, changement de début et de fin de pause)

De D1 à D3, Norman Maier, psychologue, explique qu'il est possible de laisser ce type de décision au groupe, sans que cela ne représente un grand risque pour l'organisation.

Il est évident que pour D4, on ne peut pas laisser le groupe décider seul, car les conséquences sociales et organisationnelles pourraient être dramatiques en cas de mauvaise décision. Cependant, faire participer le groupe reste intéressant, moyennant un cadre limité. Pour se faire, l'intervention d'un « animateur » est requis. Son rôle au sein du groupe, sera d'élever le niveau des discussions, de jouer sur le registre de l'information, et de conduire à la sélection d'une solution. Cet animateur, qui peut très bien être un chef de proximité, doit être capable de conduire progressivement le groupe (son équipe) à une décision plus ou moins prédéterminée. En effet, on table sur un effet de gel afin que le groupe prenne une décision qui n'en est pas une, le but étant de préserver l'impression de libre décision du groupe (augmentation de l'engagement du groupe et soumission librement consentie).

LE CHEF « BABA COOL » SERAIT UN ENFANT DE CHŒUR ?

Ce type de chef voit au travers du groupe la possibilité d'émergence d'authenticité et parvient par ce dispositif à obtenir des décisions collectives « chères » au groupe et qui peuvent satisfaire, presque tout le monde. Il s'agit d'un chef qui préfère les changements souples aux grandes réformes.

Dans les décisions, lui animateur, la démocratie n'est plus un combat de par ses qualités analytiques, relationnelles et empathique. Cette façon, va être permettre aux vérités de pouvoir être dites « sans retenues » et permettre à ce chef d'obtenir de bien meilleures solutions pour chacun, ou pour le groupe. Pour ce faire, l'animateur, chef, devrait créer un dispositif dans lequel il est à

l'écoute. Chaque individu du groupe pourra dès lors analyser sa propre situation, les enjeux et les contraintes institutionnelles auxquelles il est confronté.

LA PEDAGOGIE DE LA LIBERTE

Tout le monde déjà utilisé des « menaces » pour se faire obéir. On peut considérer qu'il existe deux types de menaces : les menaces lourdes et les menaces légères. Si l'on en croit les expériences de Freedman (1965) et Lepper (1973), la condition de menaces légères aura pour effet de maintenir la conformisation de la personne à vos attentes, même lorsque vous ne lui demanderez plus rien (normes de comportement).

LE DILEMME DE LA DECISION

Dans nombreuses situations, nous, chef de proximité attendons quelque chose de nos subordonnés, obligeant ce dernier à prendre des décisions. À ces décisions qu'ils doivent prendre, se greffe généralement deux options, pour lesquelles évidemment, le subordonné devra choisir soit l'une soit l'autre.

Cette décision prise, va donner lieu à une escalade d'engagements, qui ne sera finalement rien d'autre que le reflet de décisions socialement « contraintes » par des comportements socialement acceptables : faire ou pas ce qui est demandé (mais peut-on réellement refuser ?). Évidemment, cette décision du subordonné se fera en libre consentement (fort engagement), et le subordonné trouvera justification « en lui-même » pour justifier sa décision (escalade d'engagement).

L'ENGAGEMENT EN MATIERE DE RELATIONS PEDAGOGIQUES

Les valeurs comportementales sont les valeurs transmises dès l'enfance par les relations pédagogiques enfants-enseignants (pédagogie de l'engagement), et vont amener les individus à considérer « qu'il est mieux de se comporter ainsi ». En effet, cette pédagogie va substituer les «normes » que l'individu considère comme sienne, par des valeurs qui ne sont autres que celles prônées par quelqu'un d'autre. L'avantage qu'apporte l'engagement en matière pédagogique est que cette technique facilite les rapports dominants/dominés, en les rendant plus conviviaux et moins conflictuels.

DE LA MANIPULATION INTERINDIVIDUELLE A LA MANIPULATION DE MASSE

Les éléments de la manipulation individuelle et de la manipulation de masse, sont décrits dans ce livre sur base du marketing publicitaire. Ils ne sont à mon sens non utilisable à l'usage cadre, sauf peut-être ce qui concerne la notion d'influences inconscientes...

LES INFLUENCES INCONSCIENTES

Les influences inconscientes font partie de tous les jours, que ce soit quand on regarde la télévision, ou encore quand on écoute la radio. Il s'agit souvent d'influences auxquelles nous ne prêtons pas

d'intérêt et pour lesquelles nous pourrions affirmer « avec certitude » que nous n'avons pas été influencés. Cependant il a été démontré, par Ahmed Channouf (2004), docteur en psychologie sociale, que nous sommes par exemple, influencés lors d'un entretien évaluatif individuel, par des influences inconscientes des normes et des émotions de jugement.

L'INCONSCIENT COGNITIF

Tous les jours, nous sommes influencés par des stimuli sans qu'ils aient fait l'objet d'une attention particulière de notre part (inconscient). Ce phénomène, nous amène sur le terrain de la perception implicite, de la mémoire implicite, de la connaissance implicite, qu'on nomme l'inconscient cognitif. L'inconscient cognitif ne concerne que le traitement des informations que nous percevons dans la vie tous les jours mais dont nous ne nous souvenons pas, et qui nous font prendre des décisions que nous n'aurions pas prises si nous n'avions rien vu.

Exemple : une meilleure image de marque je te vois souvent aux réunions.