

D'EDWARD BERNAYS À JOSEPH GOEBBELS :
RACINES ET DERIVES DE LA MANIPULATION DES MASSES

Gilles PACHE

CERGAM, Aix-Marseille Université

IUT d'Aix-Marseille

Départements TC Aix & TC Marseille

413 Avenue Gaston Berger

13625 Aix-en-Provence Cedex

Courriel: gilles.pache@univ-amu.fr

Johann CHAPOUTOT

UMR SIRICE, Sorbonne Université

Faculté des Lettres

1 Rue Victor Cousin

75005 Paris

Courriel: johann.chapoutot@paris-sorbonne.fr

Remerciements

Les auteurs remercient chaleureusement deux évaluateurs anonymes de la 28^e Conférence Internationale Étienne Thil (Martigues, octobre 2025) dont les commentaires à la fois critiques et extrêmement pertinents ont conduit à préciser plusieurs points relatifs à l'intérêt d'un croisement analytique entre histoire contemporaine et management des organisations.

**D'EDWARD BERNAYS À JOSEPH GOEBBELS :
RACINES ET DERIVES DE LA MANIPULATION DES MASSES**

Résumé

L'article explore l'impact des travaux d'Edward Bernays conduits sur la manipulation des masses, en particulier dans le commerce et la distribution. Considéré comme le « père des relations publiques », Bernays a effectivement travaillé pour des enseignes de premier plan comme Macy's, transformant la communication par des techniques innovantes fondées sur une « ingénierie du consentement ». L'une de ses contributions les plus marquantes est l'organisation d'événements mémorables, tels que la parade de *Thanksgiving* à New York, destinés à ancrer positivement Macy's dans l'esprit des consommateurs et à susciter vis-à-vis de l'enseigne un fort engagement émotionnel, tel qu'on le retrouvera plus tard en marketing expérientiel. Cependant, l'une des faces sombres demeure l'usage des travaux de Bernays fait par Joseph Goebbels, ministre de la Propagande du III^e Reich, ce qui souligne l'existence d'une frontière ténue entre relations publiques et propagande, toutes deux manipulant l'opinion publique mais dans des contextes différents. La lecture historique proposée par l'article met en lumière les dilemmes éthiques liés à la manipulation des masses, dont les dirigeants d'entreprise doivent être conscients pour mieux en anticiper les conséquences parfois dramatiques.

Mots-clés

Communication, Edward Bernays, éthique, Joseph Goebbels, Macy's, manipulation des masses, propagande

**FROM EDWARD BERNAYS TO JOSEPH GOEBBELS:
ROOTS AND ABUSES OF THE MANIPULATION OF MASSES**

Abstract

This article examines the impact of Edward Bernays' work on manipulation of the masses, particularly within the retail and distribution sectors. Often regarded as the "father of public relations," Bernays collaborated with leading retailers such as Macy's, transforming communication through innovative techniques rooted in the "engineering of consent." One of his most notable contributions was the organization of memorable events, such as the *Thanksgiving Day parade* in New York, designed to positively embed Macy's in the minds of consumers and to foster strong emotional connections to the brand, a strategy later seen in experiential marketing. However, a dark side arises from Joseph Goebbels' appropriation of Bernays' work; this underscores the fine line between public relations and propaganda, both of which seek to manipulate public opinion, albeit in different contexts. The historical analysis presented in this article highlights the ethical dilemmas associated with mass manipulation, which business leaders must recognize to better anticipate the potentially dramatic consequences.

Keywords

Communication, Edward Bernays, ethics, Joseph Goebbels, Macy's, manipulation of the masses, propaganda

Résumé managérial

L'évolution des techniques de manipulation des masses, depuis leurs premières applications dans le domaine commercial jusqu'à leur détournement à des desseins politiques, apporte de précieuses leçons pour les décideurs. Dès les années 1920, Edward Bernays, considéré comme le « père des relations publiques », a compris l'importance des émotions et des motivations inconscientes des individus pour influencer leurs attitudes et comportements d'achat. Il met ainsi au point des méthodes subtiles, mais efficaces, de persuasion et de manipulation autour d'événements mémorables, dont la parade de *Thanksgiving* organisée par Macy's à New York est désormais emblématique d'une puissante tradition culturelle. Pour Bernays, il s'agit de faire vivre aux prospects une expérience unique afin de créer des liens émotionnels forts avec l'enseigne. Initialement développée au service de stratégies marketing, la démarche s'applique dès les années 1930 à la sphère politique puisque Joseph Goebbels va en reprendre de nombreux attendus et mécanismes au service de la promotion du régime nazi. La manipulation des masses, si elle n'est pas strictement encadrée par des normes éthiques, peut ainsi devenir une arme à double tranchant, en glissant dangereusement vers des dérives totalitaires encore présentes aujourd'hui à travers le monde.

Les dirigeants d'entreprise doivent de fait être conscients des implications morales et des risques associés aux stratégies de communication manipulatrices, qu'il est possible de rencontrer par exemple dans les pratiques expérientielles de la distribution. En intégrant une puissante dimension éthique dans la gestion des relations publiques, les organisations vont se prémunir contre des réactions négatives tout en renforçant la confiance que leur témoignent les individus. Ceci est d'autant plus urgent que, sur un plan opérationnel, le marketing expérientiel – qui intègre de plus en plus souvent des événements mémorables engageants pour créer un sentiment d'appartenance et une expérience client enrichie – trouve aujourd'hui un fort écho auprès de consommateurs empreints de post-modernité. Fort heureusement, dans un monde où les attentes envers les entreprises évoluent. De nombreux acteurs du commerce et de la distribution adoptent des engagements éthiques et des valeurs sociétales afin de se positionner comme des entités responsables, rétives à manipuler les masses, et capables d'inspirer des actions concrètes en faveur de causes répondant aux préoccupations de la société, en particulier sur des enjeux environnementaux et de transparence, devenus cruciaux pour fidéliser des clientèles de plus en plus exigeantes.

Pour les professionnels du commerce et de la distribution, quatre axes de développement doivent être pris en considération : premièrement, mesurer les effets des campagnes de relations publiques à l'aide d'études empiriques approfondies ; deuxièmement, adapter les stratégies à la transformation numérique et à l'expansion des réseaux sociaux, en assurant transparence et réactivité ; troisièmement, explorer l'intégration de nouvelles technologies, comme l'IA, en vue de déployer des approches personnalisées ; quatrièmement, conduire des recherches comparatives afin de mieux comprendre les réactions aux pratiques de manipulation des masses selon différents contextes culturels et politiques. En conclusion, les dirigeants d'entreprise peuvent tirer parti des enseignements de Bernays pour élaborer des stratégies marketing répondant aux enjeux actuels, en respectant une véritable éthique de la communication, sachant qu'un retour à l'histoire, notamment à travers le détournement dont Goebbels fut le machiavélique architecte, doit servir d'avertissement sur la « face sombre » des techniques de persuasion. Face à des consommateurs de plus en plus informés et exigeants, une approche responsable en matière de relations publiques contribuera à renforcer l'image d'une enseigne et à construire des relations durables avec ses clients.

Introduction

Depuis des décennies, la manipulation des masses suscite fascination et répulsion pour les pouvoirs politiques et économiques qui cherchent à orienter à leur avantage les comportements collectifs (Colon, 2021a). Dès les années 1920, Edward Bernays est l'un des premiers à théoriser et pratiquer ce qu'il nomme une « ingénierie du consentement », en perfectionnant l'art de manipuler l'opinion publique grâce à une application raisonnée de techniques empruntées à la psychologie et aux sciences sociales (pour une analyse théorique et empirique de la « fabrique du consentement », voir Colon [2021b]). Selon Bernays, explorer les désirs, les émotions et les peurs des individus permet d'influencer leurs décisions, et cette idée clé, aussi audacieuse qu'inquiétante, trouve son application dans des campagnes publicitaires qui créent des habitudes de consommation devenues quasi universelles. L'un des exemples les plus connus est celui du bacon, que Bernays réussit à populariser en tant que rituel américain du petit-déjeuner en s'appuyant sur des messages ciblés et une argumentation pseudo-scientifique. Au-delà des campagnes publicitaires, Bernays est sans doute l'un des précurseurs du marketing expérientiel moderne dans la mesure où il comprend l'importance d'une immersion complète des consommateurs dans l'univers marchand à partir d'événements mémorables tels que la parade de *Thanksgiving* à New York, organisée annuellement par les grands magasins Macy's, qui ancre l'enseigne dans le paysage culturel américain (Grippio et Hoskins, 2004).

Force est cependant d'admettre que les méthodes de persuasion élaborées par Bernays ne sont pas restées confinées aux domaines de l'industrie, du commerce et de la distribution. Bien au contraire, elles vont explicitement inspirer Joseph Goebbels, ministre de la Propagande du III^e Reich, qui les adapte en vue de manipuler l'opinion publique allemande et asseoir pas à pas le régime nazi (de Mijolla-Mellor, 2017). Ainsi, il est désormais reconnu que Goebbels, en étudiant attentivement les travaux de Bernays, applique la redoutable ingénierie du consentement au service d'une propagande d'État, d'une part en multipliant les rassemblements grandioses à connotation mystique, d'autre part en s'appuyant sur la presse, la radio et le cinéma pour justifier les ambitions du régime et stigmatiser les minorités, tout particulièrement les Juifs et les communistes. S'il fallait résumer le funeste héritage de Goebbels, on pourrait écrire qu'il a mis en lumière une exceptionnelle capacité à mobiliser des techniques de manipulation des masses issus des travaux de Bernays en tant qu'outil de contrôle social et d'assujettissement idéologique. Plus largement, à la suite de la contribution de Chapoutot (2020), il est possible de parler d'une porosité entre management et idéologie totalitaire que l'article souhaite explorer, non pas en affirmant que des outils marketing ont enfanté du nazisme, mais en soulignant combien ces outils peuvent être assimilés et détournés pour de noirs desseins.

1. Edward Bernays : le « père des relations publiques »

Bernays est né en novembre 1891 en Autriche, et ses parents déménagent aux États-Unis alors qu'il est encore enfant. Surnommé le « père des relations publiques » par le *New York Times* lors de son décès en mars 1995, il est un pionnier dont les idées et les méthodes ont profondément transformé lesdites relations publiques en une profession reconnue et influente (St. John III et Opdycke Lamme, 2011). Sa vision s'ancre dans la psychologie et les sciences sociales, et elle constitue l'un des fondements des stratégies marketing modernes les plus efficaces et les plus diffusées dans les entreprises. Il faut certainement y voir la profonde influence de son oncle, Sigmund Freud, dont les travaux révolutionnaires en psychanalyse façonneront plus tard l'approche de Bernays en matière de communication (Malherek, 2023). Les théories de Freud sur l'inconscient et le comportement humain lui fournissent en effet un cadre psychologique robuste pour comprendre de quelle manière les émotions et les motivations irrationnelles peuvent être exploitées pour modeler l'opinion. Après avoir obtenu

son diplôme de la prestigieuse université Cornell, Bernays travaille d'abord dans le milieu du journalisme, mais il se tourne rapidement vers les relations publiques pendant la Première Guerre mondiale, en aidant le gouvernement américain à promouvoir ses efforts de guerre. Ses premiers travaux au sein du *Committee on Public Information*, également connu sous le nom de Comité Creel, visent à obtenir le soutien du public américain à la guerre en mettant l'accent sur les valeurs démocratiques du pays et la menace représentée par le camp des Empires Centraux (Fischer, 2016).

L'expérience au sein du Comité Creel permet à Bernays de découvrir l'immense pouvoir des médias de masse ; elle joue un rôle clé dans l'orientation alors donnée à sa future carrière professionnelle, consacrée aux « relations publiques ». Par-delà une dimension que l'on pourrait qualifier de pratique, Bernays joue dès la fin de la Première Guerre mondiale un rôle déterminant dans l'établissement des relations publiques en tant que discipline scientifique. Contrairement à la publicité traditionnelle, qui se concentre principalement sur la transmission d'informations relatives aux produits vers les prospects, Bernays considère les relations publiques comme un moyen sophistiqué de « construire » les attitudes en répondant aux désirs et aux angoisses inconscients des individus. Se référant à ce qu'il dénomme une ingénierie du consentement (Bernays, 1947), il conceptualise ainsi la capacité d'orienter subtilement la perception du public en faisant appel aux émotions plutôt qu'à la pensée rationnelle, au « système 1 » plutôt qu'au « système 2 » dirait Kahneman (2012). Les idées novatrices de Bernays sont parfaitement résumées dans ses deux ouvrages phares : *Crystallizing public opinion* (2019 [1923]) et *Propaganda: The public mind in the making* (2024 [1928]). Dans ces deux ouvrages, il définit les principes des relations publiques modernes et illustre comment ils peuvent être appliqués pour influencer le comportement des consommateurs, les opinions politiques et les tendances sociales.

Contrairement aux connotations négatives que le terme de « propagande » peut aujourd'hui avoir, Bernays la considère prioritairement comme un outil pouvant être utilisé à des fins bénéfiques... ou néfastes. Il soutient que les « minorités intelligentes », au premier rang desquels les dirigeants d'entreprise et les décideurs politiques, doivent guider un grand public manquant souvent de la capacité critique nécessaire pour prendre des décisions éclairées. Bernays souligne par ailleurs l'importance des médias de masse dans la formation de l'opinion publique. Les journaux, la radio et les industries cinématographiques émergentes se présentent comme des outils puissants capables d'atteindre une vaste population et d'influencer ses croyances et ses comportements. Dans cette optique, Bernays préconise l'instauration d'une relation étroite entre les professionnels des relations publiques et les médias afin de créer un puissant « *storytelling* » et des événements mémorables que les médias de masse pourront facilement couvrir pour modeler subtilement l'opinion publique. Il applique ses théories à travers de nombreuses campagnes, consolidant sa réputation de visionnaire, dans des secteurs aussi divers que les produits de consommation ou les causes politiques. Citons deux campagnes devenues au fil du temps des études de cas pour les étudiant(e)s du monde entier en matière de relations publiques efficaces :

- *La promotion du bacon et des œufs comme petit-déjeuner copieux et équilibré*. Bernays est embauché par la société Beech-Nut pour augmenter ses ventes de bacon. Il consulte des médecins, qui recommandent un petit-déjeuner copieux avant d'attaquer la journée, et il détourne leurs recommandations très générales – et justifiées – pour promouvoir spécifiquement le bacon comme ingrédient du repas matinal idéal (voir l'Illustration 1). La campagne change en profondeur la perception du public sur les aliments du petit-déjeuner et elle aura, jusqu'à aujourd'hui, des effets durables sur les habitudes alimentaires aux États-Unis (Noonan, 2024).

- *La justification d'une intervention militaire pour préserver les intérêts économiques d'une entreprise.* Bernays travaille avec United Fruit pour gérer son image publique en Amérique latine, où elle dispose d'une influence économique et politique significative. Dans les années 1950, il réussit à orienter l'opinion publique américaine en faveur d'une intervention militaire des États-Unis au Guatemala, en présentant son gouvernement comme une menace communiste (Taylor-Robinson et Redd, 2003). Il s'agit, explique-t-il, de protéger les intérêts américains dans la région, mais dans les faits, les seuls intérêts en question sont finalement ceux d'United Fruit.

Illustration 1. Campagne publicitaire organisée par Bernays pour la promotion du bacon au petit-déjeuner



Source : <https://heconomist.ch/2020/11/24/lamerican-breakfast-dedward-bernays/>
(consulté le 6 juillet 2025).

Bien que les innovations de Bernays aient grandement fait progresser les relations publiques, ses méthodes et philosophies sous-jacentes suscitent des interrogations en termes éthiques (Bivins, 2013). Les campagnes de Bernays ont pour invariant de manipuler le public en faisant appel à des émotions plutôt qu'en encourageant la réflexion. Il pense que façonner l'opinion publique s'avère nécessaire dans toute société démocratique, notamment pour que les individus prennent des décisions personnelles qui leur soient bénéfiques. L'idée sera d'ailleurs reprise par Joule et Beauvois (2017 [1987]) à travers leur théorisation de la *soumission librement consentie* fondée sur de subtils mécanismes de persuasion. L'insistance de Bernays à vouloir manipuler les masses, directement au profit de puissants intérêts économiques (Kirsch, 2016), reste ainsi largement controversée : les professionnels des relations publiques doivent-ils privilégier une totale transparence ou est-il acceptable pour eux

de faire preuve d'une certaine opacité au profit de leurs clients ? De même, son intérêt pour une ingénierie du consentement par la manipulation psychologique soulève des questions sur la responsabilité morale des médias. En effet, bien que cette approche permette d'obtenir une adhésion rapide et parfois massive, elle repose sur une compréhension cynique des individus, peu aptes à l'esprit critique.

2. Un ancrage significatif dans le commerce et la distribution

Si Bernays a tout particulièrement travaillé pour le compte de grands industriels comme Procter & Gamble ou American Tobacco, le secteur du commerce de détail ne l'a pas laissé indifférent dans sa quête d'une ingénierie du consentement. L'une des contributions les plus significatives à ce niveau est sans aucun doute son implication dans l'organisation d'événements spéciaux pour le compte de Macy's en vue d'attirer un flux constant de clients dans les magasins. Pour Bernays, l'idée clé est de créer pour cela des expériences mémorables s'inscrivant durablement dans l'esprit des consommateurs, en permettant ainsi une association positive de l'enseigne à des moments festifs et uniques, y compris pendant les sombres années succédant à la crise de 1929. Il est, entre autres, à l'origine de la promotion de la célèbre parade de *Thanksgiving* de Macy's dans les rues de New-York (Erb, 1985). Certes, lancé avant qu'il ne s'implique directement, l'événement gagne une notoriété nationale – voire internationale – grâce à Bernays, qui comprend toute l'importance d'une expérience communautaire à grande échelle. Celle-ci sert de spectacle pour les participants tout en fonctionnant comme une forme subtile mais puissante de publicité pour l'enseigne. La parade, avec ses ballons géants, ses fanfares, ses *giant puppets* et ses chars (voir l'Illustration 2), est rapidement devenue une tradition annuelle associée autant à *Thanksgiving* qu'à Macy's. Pour Bell (2008), elle s'inscrit explicitement dans une logique narrative d'association entre théâtralisation et propagande.

Illustration 2. Parade de *Thanksgiving* de Macy's dans les rues de New-York en 1931



Source : © Everett Collection–REX.

Par-delà la préparation et le déroulement de la parade proprement dite, Bernays introduit l'idée de campagnes de presse soigneusement orchestrées pour promouvoir les autres événements impulsés par Macy's, garantissant une couverture médiatique remarquable pour l'enseigne. En effet, outre l'événement phare que constitue la parade, Bernays conseille à Macy's la mise en œuvre de tactiques s'apparentant à un marketing expérientiel avant l'heure. Il encourage ainsi l'organisation systématique d'expositions ou de démonstrations en magasin pour donner aux clients des raisons supplémentaires de le visiter, comme cela sera le cas des décennies plus tard dans les *malls* et les magasins amiraux (Filser, 2001 ; Hetzel, 2002 ; Webb, 2012 ; Filser *et al.*, 2020). Elles permettent non seulement de mettre en valeur les produits, mais aussi – et surtout – de créer des moments d'engagement émotionnel avec l'enseigne. Pour attirer l'attention sur ces événements, la technique utilisée par Bernays est celle du *third-party endorsement*, un « soutien par des tiers » selon lequel des leaders d'opinion et/ou des personnalités respectées, de l'univers du spectacle notamment, louent les mérites de Macy's en donnant de fait l'impression d'une couverture objective par la presse. Le procédé s'apparente à une influence persuasive subtile car les recommandations externes confèrent une légitimité accrue à l'enseigne, renforçant ainsi la confiance des consommateurs envers les produits vendus et les initiatives marketing impulsées.

La logique d'utilisation intensive des relations publiques prônée par Bernays, dont Garcia (2023) propose un parallèle surprenant avec les délires surréalistes de Salvador Dali, est un élément essentiel de la stratégie de Macy's, qui sera copiée par d'autres grands distributeurs utilisant les relations publiques afin de gérer leur image et communiquer leurs valeurs. Ainsi, à partir des années 1980, un nombre croissant d'enseignes s'engage de plus en plus fréquemment dans des actions marketing liées à des causes sociétales et/ou à des organisations caritatives pour apparaître socialement responsables et attirer des clients partageant de telles valeurs. Lorsque de grands distributeurs font désormais la promotion de leur implication dans la durabilité environnementale, l'égalité des sexes ou encore la justice sociale, elles contribuent non seulement à ces causes, mais elles impactent aussi la perception que le public a de leur enseigne (Cheung et To, 2021). Il s'agit là d'une application directe de la conviction de Bernays selon laquelle les entreprises doivent se rapprocher de mouvements sociétaux plus larges en vue de favoriser l'émergence d'associations positives et influencer le comportement d'achat des chalandes (Harris et Harris, 2022). De tels efforts illustrent aussi un tournant stratégique dans lequel les relations publiques sont exploitées pour aligner les objectifs commerciaux sur des idéaux à dimension éthique, renforçant ainsi la fidélité des clients et l'image de marque.

Bien que finalement assez peu connu, dans la mesure où l'on préfère se souvenir de ses techniques de manipulation pour conduire les femmes à fumer pour s'émanciper (la célèbre opération des « torches de la liberté » [Amos et Haglund, 2000 ; Murphree, 2015]), l'héritage de Bernays est profondément enraciné dans le monde du commerce de détail, où l'application de ses principes d'attrait émotionnel et d'influence sociale connaît un réel succès. Les grands distributeurs s'appuient aujourd'hui sur les mêmes principes mis au point pour élaborer des messages marketing convaincants, manipuler la perception du public et cultiver la fidélité des consommateurs. Il est entendu que l'accent mis par Bernays sur l'inconscient et les déclencheurs émotionnels est essentiel pour créer des expériences client allant au-delà de simples transactions et encourageant un engagement plus intense avec les enseignes. De l'agencement des magasins conçu pour maximiser le potentiel d'achat à la narration utilisée autour d'événements mémorables, Bernays a su façonner les désirs des consommateurs et à ce titre, il est probable qu'il se présente indirectement comme une source d'inspiration de premier plan pour le projet de manipulation des masses tel qu'il a été pensé par Joseph Goebbels (Milburn, 2024). La vision de Bernays a ouvert la voie à une exploitation sophistiquée de la psychologie des foules, offrant aux forces politiques des outils puissants en

vue d'orienter les comportements des individus, y compris pour le pire, et comme le note O'Shaughnessy (2017), le nazisme aura su finalement, grâce à lui, assimiler les fondamentaux de la société de consommation.

3. De la persuasion marketing à la propagande politique

Goebbels, ministre de la Propagande du Troisième Reich, constitue une sorte d'idéaltype wébérien de stratégies et de techniques de manipulation des masses mises en œuvre dans un objectif politique (Hayat Adnan, 2021). Il est possible de résumer sa vision en référence à une exploitation des faiblesses psychologiques d'une société en crise, en jouant sur les peurs collectives. Par la simplification de la réalité, l'exacerbation des émotions, la désignation de boucs émissaires et la mise en scène de spectacles grandioses galvanisant les foules, Goebbels est à l'origine d'un environnement dans lequel l'idéologie nazie va prospérer sans réelle dissidence organisée. La propagande exploite alors des vulnérabilités collectives pour manipuler les masses en usant de messages répétitifs, chargés d'émotion et riches en symboles. L'efficacité de la propagande de Goebbels repose également sur une utilisation maîtrisée des médias, notamment la radio, la presse et le cinéma, par exemple avec le film de Leni Riefenstahl *Triumph des Willens* (1935) (voir l'illustration 3), qui permettent de diffuser des messages uniformisés et de toucher un vaste public. Plus que tout autre, Goebbels comprend très vite l'importance de la répétition et de la simplification des slogans pour ancrer les idées nazies dans l'esprit du peuple, idée qu'il développe amplement dans son journal (Goebbels, 1970 [1948]), tout en affirmant l'intérêt du recours aux « *méthodes américaines et à l'échelle américaine* » (Tchakhotine, 1992, p. 130).

Illustration 3. Utilisation du cinéma pour la propagande nazie :
Une image archétypale de *Triumph des Willens* de Leni Riefenstahl (1935)



Source : © Roger Viollet.

L'intelligence démoniaque de Goebbels – dont il faut rappeler qu'il soutient à 24 ans une thèse de doctorat en littérature allemande de l'université d'Heidelberg, consacrée au romantique réactionnaire Christian Wilhelm von Schütz – est sans doute de reconnaître le rôle puissant des émotions dans le comportement humain, après une lecture attentive de *Crystallizing public opinion* (Bernays, 2019 [1923]). Au lieu de s'appuyer uniquement sur des arguments logiques, il cherche à exploiter les peurs afin de renforcer le soutien à la cause

nazie. En semant sans relâche l'effroi, Goebbels présente les Juifs, les communistes et autres groupes minoritaires, tels que les tziganes et les attardés mentaux, comme des menaces existentielles pour l'Allemagne. Il s'agit pour lui d'exploiter les angoisses et aigreurs issues de l'après Première Guerre mondiale, alors que les Allemands sont encore sous le choc des difficultés économiques, de l'instabilité politique et d'une perte de fierté nationale issues de la capitulation et de la fuite sans gloire de Guillaume II aux Pays-Bas. En présentant les Juifs et autres « ennemis » comme la cause de tous les problèmes, Goebbels réussit à alimenter un ressentiment dirigé vers les boucs émissaires, associé à un désir de revanche après l'humiliante défaite de 1918 et l'inique Traité de Versailles de juin 1919 amputant l'Allemagne de 15 % de son territoire et 10 % de sa population (Bagard *et al.*, 2019). La manipulation émotionnelle intensifie dès l'instant l'allégeance d'une écrasante majorité d'Allemands endoctrinés et instille pas à pas la nécessité d'un pouvoir fort, positionnant Hitler et le parti nazi comme des protecteurs et des sauveurs.

Toute la question est de savoir comment actionner la manipulation émotionnelle de la manière la plus efficace. La réponse de Goebbels est désormais connue (Zhao, 2023). À l'instar de ce que l'on retrouvera bien plus tard en marketing expérientiel, mais dont les premiers signes sont contemporains de Goebbels avec le cas Macy's, il s'agit de mobiliser des symboles iconiques et d'organiser des événements mémorables et théâtralisés. La croix gammée devient ainsi un symbole omniprésent, représentant le pouvoir et la loyauté nazis, tout en détournant le svastika du *Mahabharata*, qui incarne une puissante énergie positive avec ses quatre bras (le *karma*, l'*artha*, le *dharma* et le *moksha*). Par ailleurs, les rassemblements publics monumentaux, comme ceux de Nuremberg, permettent aux individus de se sentir membres d'un groupe puissant et cohérent (Eley, 2020). Ces rassemblements ne sont pas de simples *meetings* politiques mais de véritables mises en scène orchestrées avec précision, où chaque détail est pensé pour maximiser l'impact émotionnel sur la foule. Lors du congrès de Nuremberg de 1934, la disposition des tribunes et l'utilisation de plans en contre-plongée accentuent la stature messianique du Führer, qui utilise une montée progressive dans le ton et l'intensité, alternant entre moments de calme et envolées lyriques (Reichel, 2011 [1991]).

Les rassemblements nazis constituent de fait une forme spectaculaire de théâtralisation où les jeux d'ombres et de lumière transforment les orateurs en figures quasi-divines, tandis que l'impression de puissance est renforcée par la disposition millimétrée des rangées de soldats et de drapeaux. Les torches portées lors des fameuses marches nocturnes, les bannières déployées en nombre impressionnant et l'utilisation systématique de la musique de Wagner complètent l'ambiance mystique et envoûtante voulue par Goebbels (Reed, 2015), avec des dispositifs conçus pour provoquer une transe collective et abolir l'individualité au profit d'une fusion dans la masse. Les discours d'Hitler s'accompagnent de pauses et gestuelles calculées, à l'image des célèbres photographies de 1926 réalisées sur les conseils de Goebbels (voir l'Illustration 4), laissant à la foule le temps de l'acclamer en cadence. L'éclairage savamment ordonnancé, jouant sur des contrastes saisissants dans de véritables « cathédrales de lumière » (voir l'Illustration 5), et les mouvements de caméra pensés pour sublimer la scénographie, ajoutent encore à la solennité des mises en scène dont l'esthétisation immersive est conçue pour aligner émotion et idéologie (Chapoutot, 2017). En donnant aux foules fanatisées le sentiment qu'elles participent à un destin historique grandiose, Goebbels parvient ainsi à créer une identité collective centrée sur l'idéologie nazie. Il instrumentalise notamment le *Deutschland über alles* d'August Heinrich Hoffmann von Fallersleben pour promouvoir la suprématie aryenne et s'inspire de techniques de persuasion mises en évidence par Bernays, qui prendra plus tard conscience, avec un certain effroi, de leur détournement à des fins totalitaires (Aumercier, 2007). Dans une logique comparative, le Tableau 1 propose une synthèse « en miroir » des visions de Bernays et Goebbels.

Illustration 4. Entraînement d'Hitler à la gestuelle oratoire (1926)



Source : © BPK, Berlin, Dist. GrandPalaisRmn.

Illustration 5. « Cathédrale de lumière » pendant le congrès du parti nazi en septembre 1936



Source : © Bundesarchiv, Bild 183-1982-1130-502.

Tableau 1. Lecture comparative des visions de Bernays et de Goebbels

	Edward Bernays	Joseph Goebbels
<i>Objectif principal</i>	Influence des consommateurs pour orienter leurs choix	Contrôle des masses pour asseoir une idéologie totalitaire
<i>Méthode clé</i>	Création de besoins inconscients <i>via</i> la publicité et les médias	Exploitation des peurs et des émotions collectives
<i>Symbolisme et mise en scène</i>	Construction de récits attractifs, ludiques et rassurants	Cérémonies grandioses pour infuser les idées nazies
<i>Médias privilégiés</i>	Presse, radio, affichage, cinéma, <i>third-party endorsement</i>	Presse, radio, cinéma, rassemblements monumentaux
<i>Rôle de la répétition</i>	Pression publicitaire pour ancrer une marque dans l'esprit des consommateurs	Slogans simplifiés et sans cesse martelés pour enraciner l'idéologie totalitaire
<i>Perception souhaitée du public</i>	Encouragement d'un engagement positif avec la marque	Uniformisation des points de vue au profit du seul dogme nazi
<i>Rituels mobilisateurs</i>	Événements mémorables chez Macy's, à l'instar des parades	Propagande antisémite et culte extrême de la personnalité

Source : Les auteurs.

Conclusion

En partie tombés dans un relatif oubli, les travaux séminaux de Bernays suggèrent une exploration stimulante de l'intersection entre relations publiques et manipulation des masses, révélant l'impact profond des stratégies de communication sur les perceptions et les attitudes des individus. En tant que « père des relations publiques », Bernays a révolutionné le domaine en appliquant différentes théories issues des sciences sociales aux pratiques marketing. L'objectif de l'article était de mettre en lumière le rôle pionnier de Bernays en la matière, notamment au niveau de stratégies innovantes dans le commerce et la distribution illustrées par le cas Macy's. Ce cas illustre comment la diffusion subtile d'informations et la création d'événements mémorables peuvent susciter le désir du consommateur et consolider la fidélité à l'enseigne, illustrant le pouvoir de relations publiques bien orchestrées pour façonner de puissants récits culturels. En effet, l'approche de Bernays est révélatrice d'une compréhension approfondie des dynamiques psychologiques sous-jacentes à la consommation. Pour cela, sa démarche s'appuie sur des techniques qui mettent l'accent sur le rôle des médias dans la formation du discours public dont la finalité est de persuader (ou, pour certains, de manipuler). Son travail souligne également l'importance d'un engagement authentique avec le public, permettant de construire des relations durables et bénéfiques pour les enseignes.

Sur le plan managérial, les enseignements tirés des travaux de Bernays soulignent la nécessité pour les dirigeants d'entreprises d'intégrer impérativement des considérations éthiques dans leurs pratiques de relations publiques. La manipulation de l'opinion publique, illustrée par l'influence de Bernays sur des personnalités aussi controversées que Goebbels, sert d'avertissement quant à la manière dont la communication peut être utilisée comme arme de propagande pour le pire des systèmes politiques. De ce point de vue, les dirigeants d'entreprises doivent être particulièrement vigilants et reconnaître les conséquences potentiellement délétères de leurs stratégies communicationnelles, en veillant à ce que leurs approches favorisent la transparence et la confiance plutôt que la tromperie et la manipulation. En outre, ils ont à encourager des dialogues ouverts et constructifs avec leurs prospects, afin de créer une culture organisationnelle fondée sur l'intégrité. En ce sens, il est essentiel

d'intégrer les voix des employés et des consommateurs dans ce processus de réflexion. En bref, l'heure est venue de penser une réévaluation des cadres d'exercice des relations publiques au sein des organisations, fondées sur des pratiques qui privilégient l'engagement éthique avec les parties prenantes au sens large. Ceci implique sans doute une formation continue des professionnels pour naviguer habilement au cœur des défis contemporains de la communication.

Au-delà d'un ancrage historique et politologique revendiqué, l'article s'inscrit pleinement dans le champ du marketing. En s'intéressant aux ressorts psychologiques de la persuasion et de la manipulation des masses, il met en lumière des mécanismes toujours à l'œuvre dans les approches expérientielles contemporaines, notamment dans la grande distribution. Le cas emblématique de l'enseigne Macy's montre que les techniques popularisées par Bernays – bien que conçues dans un cadre commercial – ont servi de fondement à des stratégies relationnelles misant sur l'émotion, la scénarisation et l'adhésion affective aux marques. Cette logique trouve aujourd'hui un écho dans des événements organisés par des enseignes comme Decathlon en France (parcours du champion avec initiations sportives, soirées *fitness*, animations de fin d'année, etc.), ou Eataly en Italie (grande fête du vin, festival autour du *burger* gourmet, spectacles humoristiques avec dégustation, etc.), qui mobilisent des dispositifs émotionnels, narratifs et symboliques pour renforcer l'engagement du consommateur envers l'enseigne. Loin d'un simple détournement académique, l'article propose ainsi une réflexion critique enracinée sur les racines et les ambivalences de la communication persuasive. Une telle perspective historique n'est pas étrangère aux enjeux contemporains du marketing ; elle permet au contraire d'interroger avec lucidité les ressorts de l'engagement émotionnel dans un contexte de consommation postmoderne où la relation aux marques se construit dans l'immersion et l'affect.

La critique potentielle pointant une disjonction entre cadres théoriques issus de l'histoire et préoccupations opérationnelles des entreprises mérite cependant d'être prise en compte. Il est vrai que l'article ne propose pas de mesure concrète de l'efficacité émotionnelle ou éthique des campagnes événementielles menées depuis une trentaine d'années, ce qui limite la portée des conclusions d'un point de vue strictement praxéologique. Toutefois, une telle réserve ne doit pas occulter la portée interdisciplinaire de l'analyse conduite. Les techniques de manipulation des masses, qu'elles soient commerciales ou politiques, reposent sur des procédés globalement similaires : activation d'émotions collectives, répétition de messages symboliques, scénarisation d'événements. En bref, si les finalités divergent, les mécanismes psychologiques activés sont comparables. Le recours au cas Goebbels ne vise donc pas à amalgamer gratuitement persuasion et propagande politique mais à dévoiler les potentialités dangereuses de procédés communicationnels qui trouvent parfois leur origine dans le champ du management des organisations. En ce sens, notre contribution ne cherche en aucune manière à dénoncer, mais plutôt à alerter. Elle s'inscrit dans une *logique de prévention*, invitant les chercheurs en marketing à interroger la plasticité et l'ambivalence des outils qu'ils mobilisent, y compris dans leurs enseignements, et à ne pas faire l'économie d'une réflexion critique sur les racines éthiques de leur discipline.

Une telle perspective ouvre selon nous plusieurs pistes de recherche stimulantes pour mieux ancrer l'analyse dans les pratiques actuelles du commerce et de la distribution. Quatre directions apparaissent prioritaires : (1) des études empiriques doivent être menées pour évaluer l'efficacité réelle des campagnes de relations publiques dans divers contextes commerciaux, notamment à l'ère du numérique ; (2) l'impact des médias sociaux sur la communication de marque mérite une attention accrue, en particulier face aux exigences croissantes de réactivité, de transparence et de personnalisation ; (3) l'intégration de technologies émergentes comme l'IA ou l'analyse prédictive doit être analysée, tant pour ses apports en matière de ciblage que pour les risques éthiques qu'elle soulève ; et enfin (4) des

études comparatives interculturelles permettraient de mieux saisir les variations d'usage et de réception des stratégies de persuasion selon les contextes politiques et sociaux. Ces différentes recherches contribueraient non seulement à mieux comprendre les transformations des relations publiques dans l'univers de la grande distribution alimentaire et non alimentaire, mais également à formuler des recommandations plus nuancées et éthiquement responsables à destination des décideurs publics et privés.

Références bibliographiques

- Amos, A., et Haglund, M. (2000), From social taboo to “torch of freedom”: The marketing of cigarettes to women, *Tobacco Control*, 9, 1, 3-8.
- Aumercier, S. (2007), Edward L. Bernays et la propagande, *Revue du MAUSS*, 30, 2, 452-469.
- Bagard, G., Steinmetz, I.-A., et Le Coz, S. (2019), Le Traité de Versailles ou la paix en trompe-l'œil, *The Conversation*, 27 juin.
- Bell, J. (2008), *American puppet modernism: Essays on the material world in performance*, Palgrave Macmillan, New York.
- Bernays, E. (2019 [1923]), *Crystallizing public opinion*, Suzeteo Enterprises, Greenwood (MI).
- Bernays, E. (2024 [1928]), *Propaganda: The public mind in the making*, Martino Fine Books, Eastford (CT).
- Bernays, E. (1947), The engineering of consent, *Annals of the American Academy of Political & Social Science*, 250, 1, 113-120.
- Bivins, T. (2013), A golden opportunity? Edward Bernays and the dilemma of ethics, *American Journalism*, 30, 4, 496-519.
- Chapoutot, J. (2017), *La révolution culturelle nazie*, Gallimard, Paris.
- Chapoutot, J. (2020), *Libres d'obéir : Le management, du nazisme à aujourd'hui*, Gallimard, Paris.
- Cheung, M., et To, W.-M. (2021), The effect of consumer perceptions of the ethics of retailers on purchase behavior and word-of-mouth: The moderating role of ethical beliefs, *Journal of Business Ethics*, 171, 4, 771-788.
- Colon, D. (2021a), *Les maîtres de la manipulation : Un siècle de persuasion de masse*, Tallandier, Paris.
- Colon, D. (2021b), Edward Bernays et la fabrique du consentement, *Cahiers de Psychologie Politique*, 38, Article 1399.
- de Mijolla-Mellor, S. (2017), *Les arrogants*, Dunod, Paris.
- Eley, G. (2020), Nazism, everydayness, and spectacle, in Thomas, J., et Eley, G. (eds.), *Visualizing fascism: The twentieth-century rise of the global right*, Duke University Press, Durham (NC), 69-93.
- Erb, L. (1985), Marketing of Christmas: A history, *Public Relations Quarterly*, 30, 3, 24-28.
- Filser, M. (2001), Le magasin amiral : De l'atmosphère du point de vente à la stratégie relationnelle de l'enseigne, *Décisions Marketing*, 24, 7-16.
- Filser, M., des Garets, V., et Paché, G. (2020), *La distribution : Organisation et Stratégie*, Éditions Management & Société, Caen, 3^e éd.
- Fischer, N. (2016), The Committee on Public Information and the birth of U.S. State propaganda, *Australasian Journal of American Studies*, 35, 1, 51-78.
- Garcia, C. (2023), Salvador Dali's legacy in the history of public relations: A psychoanalytic and surrealist connection with Edward Bernays, *International Journal of Media & Cultural Politics*, 19, 1, 61-77.

- Goebbels, J. (1970 [1948]), *The Goebbels diaries, 1942-1943*, Praeger Publishers, New York.
- Grippo, R., et Hoskins, C. (2004), *Macy's Thanksgiving Day parade*, Arcadia Publishing, Charleston (SC).
- Hayat Adnan, W. (2021), A review on Nazis' persuasive propaganda approaches in shaping the Germans mind, *Journal of Media & Information Warfare*, 14, 2, 139-148.
- Harris, P., et Harris, I. (2022), Bernays, Edward Louis (1891–1995), in Harris, P., Bitonti, A., Fleisher, C., et Skorkjær Binderkrantz, A. (eds.), *The Palgrave encyclopedia of interest groups, lobbying and public affairs*, Palgrave Macmillan, Cham, 58-60.
- Hetzel, P. (2002), *Planète conso : Marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Éditions d'Organisation, Paris.
- Joule, R.-V., et Beauvois, J.-L. (2017 [1987]), *La soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?*, Presses Universitaires de France, Paris, 7^e éd.
- Kahneman, D. (2012), *Thinking, fast and slow*, Penguin, Londres.
- Kirsch, S. (2016), Democracy and disclosure: Edward Bernays and the manipulation of the masses, in Henderson, G., et Braun, M. (eds.), *Propaganda and rhetoric in democracy: History, theory, analysis*, Southern Illinois University Press, Carbondale (IL), 29-50.
- Malherek, J. (2023), Freud's American nephew: Edward Bernays and the selling of psychoanalysis, *Psychoanalysis & History*, 25, 1, 59-78.
- Milburn, K. (2024), Bernays and Goebbels: "The strange case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde", *Corporate Communications: An International Journal*, 29, 1, 38-51.
- Murphree, V. (2015), Edward Bernays's 1929 "torches of freedom" march: Myths and historical significance, *American Journalism*, 32, 3, 258-281.
- Noonan, R. (2024), *Capitalism, health and wellbeing: Rethinking economic growth for a healthier, sustainable future*, Emerald Publishing, Leeds.
- O'Shaughnessy, N. (2017), *Marketing the Third Reich: Persuasion, packaging and propaganda*, Routledge, Londres.
- Reed, S. (2015), Cathedral of light: The Nuremberg party rallies, Wagner, and the theatricality of Hitler and the Nazi party, *Hohonu: A Journal of Academic Writing*, 13, 74-80.
- Reichel, P. (2011 [1991]), *La fascination du nazisme*, Éditions Odile Jacob, Paris.
- St. John III, B., et Opdycke Lamme, M. (2011), The evolution of an idea: Charting the early public relations ideology of Edward L. Bernays, *Journal of Communication Management*, 15, 3, 223-235.
- Taylor-Robinson, M., et Redd, S. (2003), Framing and the poli-heuristic theory of decision: The United Fruit Company and the 1954 U.S.-led coup in Guatemala, in Mintz, A. (ed.), *Integrating cognitive and rational theories of foreign policy decision making: The poly-heuristic theory of decision*, Palgrave Macmillan, New York, 77-100.
- Tchakhotine, S. (1992), *Le viol des foules par la propagande politique*, Gallimard, Paris.
- Webb, B. (2012), A classification approach to flagship stores, in Kent, T., et Brown, R. (eds.), *Flagship marketing: Concepts and places*, Routledge, Londres, 20-31.
- Zhao, H. (2023), Propaganda content and strategies of Nazi Germany from the perspective of emotional communication, *Journal of Social Science Humanities & Literature*, 6, 5, 212-218.