

Journée organisée par l'ARPE en partenariat avec la Région et la DREAL

Aix-en-Provence, 17 juin 2014

LA PSYCHOLOGIE DE L'ENGAGEMENT¹

Robert Vincent JOULE

INTRODUCTION

Comment promouvoir les changements de comportements et de mentalité souhaités ? A cette double question qui nous concerne tous, à un titre ou à un autre, la *psychologie de l'engagement* apporte une réponse originale (cf. Joule et Beauvois, 2009 ; Joule et Beauvois, 2014).

Autorité et persuasion

L'autorité est incontestablement efficace pour peser sur les comportements, tant il est vrai qu'il suffit le plus souvent d'ordonner pour obtenir. Qui douterait, par exemple, que la meilleure façon de réduire les infractions au code de la route est encore de placer un gendarme à tous les carrefours ? Mais l'autorité a ses limites, les comportements obtenus autoritairement ne débouchant pratiquement jamais sur les changements de mentalités susceptibles d'en assurer la pérennité. Retirez le gendarme et vous verrez aussitôt les automobilistes retrouver leurs mauvaises habitudes. L'ombre du bâton disparu, tout redevient donc peu ou prou comme avant.

La persuasion, quant à elle, peut s'avérer très efficace pour modifier les idées que quelqu'un peut avoir sur telle ou telle question. Malheureusement, il ne suffit pas d'avoir les "bonnes idées" pour avoir les "bons comportements". Un exemple pour nous en convaincre : il s'agit d'une très sérieuse action de prévention du tabagisme (*Hutchinson smoking prevention project*) conduite par Peterson, Kealey, Mann, Marek et Sarason (2000)². Elle s'est déroulée dans l'Etat de Washington et a concerné plus de 8000 élèves du même âge répartis en deux groupes : l'un bénéficiant de cette action (groupe expérimental), l'autre n'en bénéficiant pas (groupe contrôle). Les élèves du groupe expérimental (plus de 4000 élèves), étaient régulièrement vus, en classe à partir de l'âge de 8 ans et jusqu'à l'âge de 17 ans. Le programme de prévention ne comprenait pas moins de 65 séances adaptées à l'âge des élèves. Il avait été soigneusement élaboré en tenant compte des recommandations du *Center for Disease Control and Prevention* et des préconisations d'un groupe d'experts du *National Cancer Institute*. Le but de ces interventions dans les classes était évidemment d'informer les élèves du groupe expérimental des méfaits du tabac et de les convaincre de ne pas fumer. Une lettre d'information était en outre envoyée chez eux, deux fois par an, en complément du travail effectué en classe. Autant dire qu'on s'était donné les moyens de réussir. Et pourtant, l'action n'eut aucun effet, la prévalence du tabagisme n'étant pas moindre, au terme du programme dans la condition expérimentale que dans la condition contrôle !

Bien évidemment, cela ne signifie pas qu'informer ou qu'argumenter ne sert à rien. L'information et l'argumentation servent au fil du temps à modifier les idées, à provoquer

¹ Ce document de travail emprunte l'essentiel à des textes déjà publiés et en particulier aux deux ouvrages cités en bibliographie : Joule et Beauvois (1998, 2009) et Joule et Beauvois (2002, 2014).

² Peterson, A.V., Kealey, K.A., Mann, S.L., Marek, P.M. & Sarason, I.G. (2000). Hutchinson Smoking Prevention Project: long-term randomized trial in school-based tobacco use prevention-results on smoking. *Journal of the National Cancer Institute*, 92, 1979-1991.

des prises de conscience³. L'information et l'argumentation sont donc nécessaires. Mais si l'information et l'argumentation sont nécessaires, elles ne sont pas, en tant que telles, suffisantes, le lien entre les idées et les actes n'étant pas direct (cf. Lewin, *infra*).

L'apport de Kurt Lewin

Seconde guerre mondiale. Les ménages américains doivent modifier leurs habitudes alimentaires. L'économie de guerre étant ce qu'elle est, certaines denrées se font rares et pour prévenir les risques de malnutrition il est impératif de les remplacer par d'autres. Il convient, par exemple de remplacer les pièces nobles de boucherie par les bas morceaux. Or, les citoyens américains répugnent à le faire, malgré les campagnes d'information et de communication (radio, affiche, presse) orchestrées à grande échelle. C'est à ce délicat problème de santé publique que Kurt Lewin⁴, à la demande expresse des autorités américaines, fut amené à s'intéresser. La première stratégie testée par Kurt Lewin – une stratégie persuasive pourtant bien pensée – se révéla totalement inefficace. Malgré tous ses efforts (démonstration éloquente, arguments pertinents, distribution de recettes, etc.) le conférencier ne pu guère amener que 3% des ménagères l'ayant attentivement écouté à servir chez elles des bas morceaux. Autant dire personne. Il ne faudrait surtout pas croire que la plaidoirie n'eut pas les effets persuasifs escomptés sur les attitudes et les motivations de l'auditoire. Bien au contraire, les ménagères quittèrent la salle de conférence en étant parfaitement convaincues de la valeur diététique et nutritionnelle des abats, en étant parfaitement convaincues qu'il leur fallait en servir à leur maisonnée, comme en attestèrent, sans la moindre ambiguïté, les mesures d'attitude et de motivation effectuées au terme de la rencontre. Et pourtant, rentrées chez elle, les ménagères se comportèrent exactement comme si elles n'avaient pas suivi la conférence. Face à cet échec, Lewin dû s'interroger sur ce qui pouvait bien relier les attitudes et les motivations à l'action. Il eut alors l'idée de tabler sur la décision. Cette fois l'intervenant avait pour consigne d'inciter les ménagères, au terme de la réunion, à prendre publiquement la décision de cuisiner des abats dans les prochains jours. Ainsi, furent-elles conduites à lever la main pour témoigner de leur décision. Ce petit acte, il est vrai réalisé au vu et su de tous, allait avoir une remarquable portée puisque 32 % d'entre elles servirent effectivement des bas morceaux. Dix fois plus qu'avec la stratégie persuasive, donc !

Lewin expliquera cette différence en avançant que le lien entre motivation et comportement, et *a fortiori* entre attitude et comportement, n'est pas direct. Il est par conséquent nécessaire de faire intervenir un maillon intermédiaire et ce maillon intermédiaire n'est autre que l'acte même de décision.

Mais il ne suffit pas toujours de demander pour obtenir. Certaines décisions sont, bien sûr, plus difficiles à obtenir que d'autres.

Deux conseils :

- 1/ ne jamais demander à quelqu'un ce qu'il ne peut vous donner au moment où vous le solliciter
- 2/ préparer aujourd'hui ce que vous attendez de lui demain.

³ Brown, R.D., & Albarracín, D. (2005). Attitudes over time : attitude judgment and change. In A. Stratham., & J. Joireman (Eds.), *Understanding behaviour in the context of time : Theory, Research and Application* (pp.187-204). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

⁴ Lewin, K. (1947). Group decision and social change. Dans T. Newcomb, E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York : Holt.

Une bonne façon de préparer autrui à satisfaire à une demande ultérieure est encore de l'amener à faire préalablement un petit pas dans la bonne direction.

Acte préparatoire

Ce petit pas dans la bonne direction n'est rien d'autre qu'un acte peu coûteux - facile à obtenir donc - que les chercheurs ont nommé "acte préparatoire" dans la mesure où sa réalisation nous prédispose à aller plus loin.

Il s'agit donc d'obtenir un peu avant de demander davantage. Dans une recherche aujourd'hui célèbre deux chercheurs américains⁵ demandèrent à des personnes d'apposer un autocollant sur le thème de la prudence au volant (acte préparatoire) avant de leur demander, une dizaine de jours plus tard, de bien vouloir accepter l'implantation dans leur jardin d'un grand panneau invitant les automobilistes à la prudence (comportement coûteux attendu). Cette façon de procéder leur permit de quadrupler le nombre de personnes qui, en définitive, acceptèrent l'implantation du panneau (76% au lieu de 16,7%) ! Le gain est donc considérable.

Si les personnes sollicitées se montrent plus coopératives et mieux disposées à accéder à une requête incontestablement coûteuse ce n'est pas parce que leur personnalité, leurs convictions, ou leurs valeurs les portent naturellement à le faire, mais parce qu'elles ont été préalablement conduites à accepter une première requête de moindre coût et donc à réaliser un acte préparatoire.

Demande explicite et demande implicite

Dans la recherche qui vient d'être évoquée, le comportement que l'on attend, fait l'objet d'une demande *explicite* : "Est-ce que vous accepteriez de mettre ce panneau de sécurité routière dans votre jardin ?" Ce n'est pas le cas dans d'autres recherches dans lesquelles on se contente de créer les conditions susceptibles d'inciter la personne dont on recherche le concours à faire spontanément ce qu'on souhaite la voir faire, sans rien lui demander. On parle alors de *demande implicite*.

Dans une série de recherches réalisées à Aix-en-Provence, nous avons montré, que les actes préparatoires pouvaient déboucher sur les comportements attendus sans que ces comportements ne fassent l'objet d'une demande à proprement parler.

Dans l'une d'entre-elles⁶ un passant perd un billet de banque dans une ruelle du centre ville. 20 % seulement des témoins oculaires lui signifient sa perte, 80% d'entre eux, donc, le laissant s'éloigner avant d'empocher l'argent (condition contrôle).

Il suffit, toutefois, d'un acte préparatoire bien choisi pour augmenter la probabilité de voir nos témoins avertir le passant de sa perte. Cette probabilité passe à 40% lorsqu'ils ont été préalablement amenés à rendre un petit service à un autre inconnu (donner un renseignement), et même à 70% lorsque le service demandé est un peu plus coûteux (faire une trentaine de mètres afin d'aider quelqu'un à retrouver son chemin). Ainsi, la probabilité de voir les gens faire librement – et sans rien leur demander – ce qu'on attend d'eux est plus que triplée.

⁵ Freedman, J.L. et Fraser, S.C. (1966). Compliance without pressure : the foot-in-the-door technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 195-202.

⁶ Joule, R.V. (2001) cité dans Joule, R.V. et Beauvois, J.L. (2002). *Opus cit.*

Ici encore, si certains aixois sont moins enclins que d'autres à empocher un billet de banque ne leur appartenant pas, ce n'est pas parce que leurs personnalités, leurs convictions ou leurs valeurs sont différentes, mais bien parce qu'ils ont été conduits dans un premier temps à réaliser un acte préparatoire (en l'occurrence à rendre un petit service à un inconnu). Tout se passe comme si ce premier service permettait à celui qui l'a rendu d'établir un lien entre ce qu'il a fait (en l'occurrence, donner un renseignement ou faire quelques pas pour aider une personne à retrouver son chemin) et ce qu'il est (ici : quelqu'un de serviable). Et quelqu'un de serviable ne rend-il pas service à quelqu'un qui en a besoin ? Justement, une opportunité se présente : voilà un passant qui perd de l'argent. On le sait maintenant, les aixois ayant été amenés à rendre un premier service (conditions avec acte préparatoire) sont plus enclins que ceux n'ayant pas été amenés à le faire (condition contrôle) à avertir le passant de sa perte.

Imaginons qu'on fasse savoir, après coup, aux aixois ayant restitué le billet de banque qu'ils étaient, en fait, observés : "Bonjour, permettez-moi de me présenter, je m'appelle... Je suis chercheur. Actuellement, dans le cadre d'une étude sur les comportements citadins, nous observons la façon dont les gens, dans les rues d'Aix-en-Provence, réagissent lorsqu'ils voient quelqu'un perdre de l'argent. Vous faites partie des gens qui ont rendu le billet, ce qui est plutôt rare... 80% des Aixois le gardent. Pouvez-vous me dire pourquoi vous avez rendu le billet ? " On vous répondra sans la moindre hésitation : "Parce que c'est normal, parce que je suis comme ça, parce que je suis honnête".

En somme, le recours à un acte préparatoire nous a permis de gagner sur deux registres :
1/ il nous a permis d'augmenter la probabilité d'obtenir le comportement recherché : avertir un inconnu de la perte d'un billet de banque (registre des comportements)
2/ il nous a permis d'obtenir le comportement recherché dans des conditions telles que celui qui en est l'auteur ne peut en appeler qu'à ce qu'il est (ici : quelqu'un de serviable, quelqu'un d'honnête, quelqu'un de bien...) pour l'expliquer (registre des traits et des valeurs).

UN PEU DE THEORIE

C'est dans la *psychologie de l'engagement*⁷ qu'il convient de rechercher l'assise théorique sur laquelle reposent les principales techniques permettant d'obtenir sans imposer.

Comment obtenir un fort engagement ?

- On peut obtenir un fort engagement en jouant sur plusieurs facteurs, dont les principaux sont :
- *Le contexte de liberté dans lequel l'acte est réalisé* : un acte réalisé dans un contexte de liberté est plus engageant qu'un acte réalisé dans un contexte de contrainte.
 - *Le caractère public de l'acte* : un acte réalisé publiquement est plus engageant qu'un acte dont l'anonymat est garanti.
 - *Le caractère explicite de l'acte* : un acte explicite est plus engageant qu'un acte ambigu.
 - *L'irrévocabilité de l'acte* : un acte irrévocable est plus engageant qu'un acte qui ne l'est pas.
 - *La répétition de l'acte* : un acte que l'on répète est plus engageant qu'un acte qu'on ne réalise qu'une fois.
 - *Les conséquences de l'acte* : un acte est d'autant plus engageant qu'il est lourd de conséquences.

⁷ Voir : Joule et Beauvois (2009). *Opus cit.* et Joule et Beauvois (2014). *Opus cit.* Voir aussi : Kiesler, C.A. (1971). *The psychology of commitment. Experiments linking behavior to belief.* New York, Academic Press.

- *Le coût de l'acte* : un acte est d'autant plus engageant qu'il est coûteux (en argent, en temps, en énergie, etc.).

- *Les raisons de l'acte* : un acte est d'autant plus engageant qu'il ne peut être imputé à des raisons externes (par exemple : promesses de récompenses, menaces de punition) et qu'il peut être imputé à des raisons internes (par exemple : valeurs personnelles, traits de personnalité). C'est pourquoi, il faut autant que faire se peut 1/ éviter de recourir à des récompenses ou à des punitions, 2/ recourir à des étiquetages dont l'intérêt est précisément d'aider la personne à en appeler à des raisons internes et donc à tisser un lien entre ce qu'elle est et ce qu'elle a fait.

Plus l'engagement est grand plus les effets cognitifs et comportementaux seront forts et durables

Engagement et identification de l'action

Prises dans leur ensemble les recherches ont montré tout l'intérêt qu'il y a à rechercher des identifications élevées. Plus le niveau d'identification est élevé plus le périmètre d'action concerné est grand. Mais il y a plus. Plus le niveau est élevé, plus "*son potentiel pour la définition du soi est grand*" – comme disent les chercheurs américains – ce qui signifie que la personne va pouvoir d'autant mieux se reconnaître dans ce qu'elle fait et en être fière.

C'est dire tout l'intérêt qu'il y a à tirer l'identification de l'action vers le haut (par exemple : « je construis une cathédrale » plutôt que « je porte des pierres »).

Deux principes d'action

Sur le plan éducatif et/ou managérial, la psychologie de l'engagement nous invite à ne pas négliger certains principes, nous en évoquons deux.

Le principe de naturalisation

On peut favoriser l'établissement d'un lien entre la personne et les comportements "désirables" qu'elle a pu réaliser, comportements dont nous sommes le témoin, ou l'instigateur, en utilisant des phrases comme : "ça ne m'étonne pas de toi" ou "ça c'est bien vous", "Je vous reconnais bien là", etc. Cette façon de procéder favorise l'appropriation du trait susceptible de garantir, à l'avenir, les bons comportements.

Le principe de dénaturalisation

A l'inverse, il importe que la personne ne puisse pas établir de lien entre elle et les comportements "indésirables" qu'elle a pu réaliser. Aussi, convient-il lorsque le comportement réalisé ne correspond pas à nos attentes de couper le lien que la personne pourrait établir entre ce qu'elle est (aptitudes, attitudes, motivations ...) et ce qu'elle a fait en recourant à des phrases comme : "je ne vous reconnais pas là", "cela ne vous ressemble pas", "ce n'est pas vous", etc. Cette façon de procéder a le mérite de couper le lien entre la personne et son comportement et de rendre, ainsi, moins probable la réalisation à l'avenir de ce comportement et des comportements du même type. Elle a aussi pour intérêt de permettre à votre interlocuteur de sauver la face et de repartir d'un bon pied.

La dénaturalisation opérée, en profiter pour passer un contrat : "Qu'allez-vous faire pour que cela ne se reproduise plus ? Venez me voir demain pour me dire ce que vous allez mettre en place... Je suis sûr que vous allez trouver la bonne solution. Je compte sur vous, à demain".

Pour une communication engageante

Les travaux réalisés par les psychologues sociaux, nous invitent à nous interroger sur les conditions d'optimalité des actions de communication, d'information ou de sensibilisation, pour peu qu'elles ambitionnent de modifier les comportements effectifs. Ces actions reposent, pour la plupart, sur le présupposé selon lequel il suffirait de changer les idées pour changer les comportements. Et pour changer les idées on table essentiellement sur les vertus de la persuasion. Or on sait, au moins depuis Lewin, les limites d'un tel présupposé : la persuasion, même lorsqu'elle parvient à affecter les idées, n'affecte pas directement les comportements. Mais nous avons vu qu'il suffisait parfois de peu de chose pour passer des idées aux actes. La psychologie de l'engagement nous invite à rechercher ce "peu de chose" dans ce que nous appelons un «soubassement comportemental engageant». De nombreuses recherches (cf. Joule et Beauvois, 1998, 2002) montrent, en effet, qu'on a plus de chance d'être entendu lorsque les informations que l'on diffuse, ou lorsque les arguments que l'on avance, ont été précédés de l'obtention d'un ou de plusieurs actes préparatoires. Aussi, les projets et les actions de communication (internes ou externes) gagnent-ils en efficacité en s'inscrivant dans le cadre théorique et méthodologique de la psychologie de l'engagement.

Si, les questions centrales à traiter restent bien sûr : « quelles sont les bonnes informations à transmettre ? », « quels sont les meilleurs arguments à mettre en avant ? », «quels sont les bons canaux, outils, média, etc. ? » la prise en compte de deux autres questions est, selon nous, déterminante :

1/ « quel est le niveau d'identification de l'action à promouvoir ? »

2/ «quels sont les actes préparatoires à obtenir ? »

C'est, notamment, la prise en compte de cette dernière question qui, en dotant des personnes dont on recherche le concours d'un statut d'*acteur* et non pas seulement de *récepteur*, distingue fondamentalement une démarche de communication « engageante » d'une démarche de communication « classique ».

En somme, en matière de communication, les questions à se poser, lorsqu'on recherche des effets comportementaux ne doivent pas se limiter, à celles issues du célèbre modèle de Laswell : « *qui dit quoi, à qui, dans quel canal ?* ».

Ce modèle se doit d'être quelque peu complexifié et complété.

Nous avons récemment proposé la reformulation suivante : « *qui dit quoi, à qui, dans quel canal, en lui faisant faire quoi, à quel niveau d'identification de l'action ?* »

L'EXEMPLE DU BAUSSET

Il s'agissait de promouvoir l'éco-citoyenneté à l'échelle d'une ville. L'action a été conduite à la demande du Service Environnement et Energie de la Région Provence-Alpes-Côtes d'Azur. Elle a été réalisée dans une ville de moyenne importance (ville expérimentale). A des fins de contrôle une campagne de communication « classique » (affiches, brochures, autocollant, etc.) a été conduite parallèlement dans une ville comparable (ville contrôle). Dans la ville expérimentale, les mêmes supports de communication étaient utilisés que dans la ville contrôle, mais en outre les habitants étaient amenés à réaliser des actes préparatoires et à prendre des engagements. A cette fin, un collectif de personnes « relais » a été constitué sur la base du volontariat. Il s'agissait d'élus, de responsables d'institutions locales, d'enseignants, d'animateurs d'associations et de commerçants. Chaque personne relais avait la responsabilité d'enclencher une action précise en faveur de la protection de l'environnement en impliquant le plus de monde possible, dans le cadre qui était le sien (écoles, centre aéré, maison des Jeunes et de la Culture, clubs sportifs association de locataires et de propriétaires, etc.). Toutes ces actions, qui sont autant d'actes préparatoires, étaient rendues visibles lors d'une journée de créations événementielles (acte préparatoire particulièrement important), afin que chacun sache et voit ce que les autres avaient fait concrètement en faveur de la protection de

l'environnement. Cette journée, programmée un dimanche, était l'occasion de diverses manifestations (expositions, débats avec les élus, etc.). Elle était aussi, et surtout, l'occasion d'obtenir des engagements concrets de la part des habitants qui étaient invités par des collégiens à signer, en famille, un bulletin d'engagement. Parents et enfants choisissaient l'engagement qu'ils souhaitaient prendre dans une liste d'une dizaine d'engagement possible (par exemple : prendre une douche plutôt qu'un bain, baisser sa vitesse moyenne sur route de 10 km/h, installer une lampe à basse consommation, etc.)

Chaque bulletin d'engagement signé était symbolisé par un soleil qui était immédiatement accroché sur un grand filet tendu sur la place de la mairie. Un simple coup d'œil sur le filet, permettait ainsi de suivre la progression du nombre d'engagements pris tout au long de la journée. Plus de 500 engagements furent ainsi signés durant cette seule journée. Mais il y a plus. Certains indices militent en faveur d'une dynamique nouvelle et peut-être, nous l'espérons, durable : le collectif de " personnes relais " a souhaité poursuivre l'opération, le travail accompli jusque là étant pour eux davantage appréhendée comme un point de départ que comme un aboutissement. Et la municipalité n'est pas en reste. Elle a aussi pris l'initiative de subventionner des formations pour les artisans locaux (chauffagistes notamment) désireux de d'améliorer leurs pratiques professionnelles afin d'œuvrer, à meilleure maîtrise de l'énergie. Elle a surtout décidé de pérenniser le collectif et d'encourager ses démarches. Il semble donc bien que l'opération ait permis d'enclencher une dynamique locale susceptible de s'auto-entretenir.

MERCI pour l'attention que vous avez bien voulu porter à ces quelques pages... mais cela ne m'étonne pas de vous.

A toutes et à tous, bien amicalement
Robert Vincent JOULE

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LA THÉORIE DE L'ENGAGEMENT ET SUR SES PRINCIPES D'ACTION

Joule R.V. et Beauvois J.L. (nouvelle version 2014) - *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

Robert-Vincent JOULE est Professeur des Universités (Laboratoire de psychologie sociale, Aix-Marseille université).

Ses recherches portent sur le changement des comportements, des mentalités et sur la communication. Il rend régulièrement compte de ses travaux dans des articles scientifiques, conférences, films, émissions de radio et dans des ouvrages dont les plus connus (corédigés avec J-L Beauvois) sont : *Soumission et Idéologie* (PUF, 1981, épuisé), *A Radical dissonance theory* (Taylor & Francis, 1996), *La soumission librement consentie* (PUF, 1998, 2009) et surtout le ***Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* (PUG, 2002, 2014) un best-seller vendu en France en plus de 350 000 exemplaires et traduit dans une douzaine de langues.**

Il a obtenu plusieurs prix dont le Prix de la diffusion scientifique au *Festival des Sciences et des Technologies* et la médaille d'honneur de l'ADRIPS (*Association pour la Diffusion de la Recherche Internationale en Psychologie Sociale*).