

Robert-Vincent Joule et Fabien Girandola*

Quelques techniques très simples pour amener les gens à s'engager librement

Le fait qu'une personne soit convaincue qu'une action est bonne ne signifie pas qu'elle l'accomplira. Or, il est facile d'aider les gens à franchir le pas. Depuis les années 1940, les psychologues ne cessent d'affiner les méthodes pour amener les gens à librement prendre les décisions que l'on souhaite les voir prendre.

Aux Etats-Unis, en dépit des contraintes imposées sur l'économie nationale par la Deuxième Guerre mondiale, les ménagères répugnent à changer leurs habitudes alimentaires. Et pourtant, les pièces nobles de boucherie, le bifteck notamment, se font rares et coûtent de plus en plus cher.

Il faut donc les amener à servir des pièces moins nobles, des bas morceaux (cœur, rognons, tripes...) afin d'éviter, au sein de leur famille, les problèmes de malnutrition et de carence alimentaire tant redoutés. C'est cet objectif de santé publique que poursuit Kurt Lewin, célèbre psychologue allemand émigré aux Etats-Unis dans les années 1930.

Une expérience pionnière

Avec certaines ménagères, Lewin utilise une stratégie persuasive. Il les réunit par petits groupes et demande à un conférencier de s'appuyer sur des arguments particulièrement pertinents pour les convaincre de tout l'intérêt qu'il y a à cuisiner pour leur famille des bas morceaux.

La conférence terminée, les ménagères se disent prêtes à servir des abats et parfaitement convaincues de la nécessité qu'il y a à le faire.

Mais interrogées trois semaines plus tard, seules 3 % d'entre elles s'enorgueillissent d'avoir servi des bas morceaux. Presque personne, donc.

Une autre stratégie imaginée par Lewin se révèle d'une étonnante efficacité. Cette fois, un animateur a pris la place du conférencier. Il a pour consigne de faire valoir les mêmes arguments auprès d'autres ménagères, réunies elles aussi en petits groupes.

S'il se doit de favoriser les échanges entre les participantes, il se doit surtout de leur demander, au terme de la séance, de lever le bras pour indiquer qu'elles sont volontaires pour servir des abats. Sa demande est entendue et les bras se lèvent. Interrogées trois semaines plus tard, 32 % d'entre elles affirment avoir servi des bas morceaux.

Lewin expliquera cette différence en avançant qu'entre la motivation à se comporter et le comportement effectif, le lien n'est pas direct. Il est par conséquent nécessaire de faire intervenir un maillon intermédiaire qui n'est autre que l'acte même de décision, ici opportunément sollicité et obtenu par l'animateur.

C'est cet acte de décision de se comporter de telle ou telle manière, qui gèle l'univers des options possibles et, partant, les possibilités d'évasion comportementale.

Quand le lâche devient un héros

Cette célèbre recherche-action de Lewin montre tout l'intérêt qu'il y a à obtenir des décisions de la part de celles et ceux dont on souhaite modifier les comportements, décisions qui, on vient de le voir, ne sont pas bien difficiles à obtenir. Il suffit assez souvent de les solliciter – et donc d'une simple demande – pour qu'elles soient prises.

Pourtant, pour faciles à obtenir qu'elles soient, ces décisions peuvent conduire loin. Elles peuvent transformer le spectateur en acteur, quand ce n'est pas le lâche en héros, comme le montre très clairement une recherche du psychologue Moriarty (1975).

La scène se déroule dans un restaurant. Quelqu'un arrive, un cartable à la main, et s'installe à une table. Peu après, il s'adresse à son voisin : « Excusez-moi, auriez-vous du feu ? » La cigarette allumée, il s'absente, laissant son cartable sans surveillance.

Un inconnu pénètre alors dans le restaurant et s'empare du cartable. Comme on s'en doute, il ne s'agit pas d'un véritable vol, mais d'une mise en scène imaginée par des chercheurs afin d'étudier la réaction des témoins ayant eu un contact avec la victime.

Pas de quoi être fier : un sur dix seulement s'interpose pour arrêter le voleur. Pourtant, un rien aurait suffi pour changer ce résultat : que l'homme au cartable demande à son voisin :

« Pourriez-vous surveiller mes affaires quelques instants ? » En procédant ainsi, tous les témoins, sans la moindre exception, s'interposent !

Il ne faudrait pas croire que c'est parce que les témoins ont, dans leur tête, des idées différentes qu'ils se conduisent différemment. S'ils s'interposent cette fois, réalisant l'acte citoyen recherché (empêcher un vol), c'est tout simplement parce qu'un inconnu a préalablement obtenu d'eux la décision de veiller à ses affaires.

Leurs valeurs, leurs convictions, leur caractère ou leur personnalité n'y sont pour rien. Tout dépend des circonstances. Par exemple, si l'homme au cartable ne leur avait demandé que du feu, a fortiori s'il ne leur avait rien demandé du tout, ils se seraient comportés de façon bien moins héroïque.

Ici encore, comme dans la recherche-action de Lewin, le processus psychologique qui conduit au changement comportemental repose sur une décision, celle de veiller aux affaires d'un inconnu, et sur l'effet de gel qui en découle.

Préparer la décision

Il va sans dire que certaines décisions sont plus difficiles à obtenir que d'autres et, de ce fait, doivent faire l'objet d'une préparation. Les procédures qui permettent de préparer les

* Robert-Vincent Joule est professeur à l'Université de Provence, à Aix-en-Provence, en France, où il dirige le Laboratoire de psychologie sociale. Fabien Girandola est professeur de psychologie sociale à l'Université de Bourgogne, à Dijon, en France.

Ce sont nos actes qui nous engagent



décisions susceptibles de conduire les gens à réaliser librement les comportements que l'on attend d'eux sont nombreuses (Joule et Beauvois, 2002). En voici trois.

Le pied-dans-la-porte

Le principe ici, tout le monde le connaît : demander peu avant de demander beaucoup. Dans une de leurs célèbres expérimentations, Freedman et Fraser (1966) demandent à des ménagères de répondre, sous le couvert d'une enquête téléphonique, à quelques questions anodines sur leurs habitudes de consommation.

Quelques jours plus tard, les ménagères sont priées de bien vouloir recevoir chez elles, deux heures durant, dans le cadre d'une enquête sur la consommation des ménages, une équipe de plusieurs hommes ayant toute liberté pour ouvrir tiroirs et placards.

Freedman et Fraser constatent que leurs chances de voir accepter une telle requête sont deux fois plus fortes en procédant ainsi que dans la condition contrôle dans laquelle les ménagères ne sont pas préalablement sollicitées pour participer à l'enquête téléphonique.

Le « vous êtes libre de »

Il a été récemment montré qu'en appelant explicitement au sentiment de liberté de son interlocuteur, on augmente les chances

de le voir se comporter conformément à ce que l'on attend d'eux.

Les chercheurs Guéguen et Pascual (2000) ont multiplié par quatre leur chance de se voir offrir de l'argent par un inconnu. Après avoir formulé la demande « Excusez-moi, auriez-vous un peu de monnaie pour prendre le bus ? », ils ajoutent simplement « Mais vous êtes libre d'accepter ou de refuser ».

Les donateurs ne sont pas pingres, puisqu'ils donnent deux fois plus que les personnes sollicitées sans recourir à cette technique (condition contrôle). On gagne ici sur deux tableaux : 1) on augmente ses chances de s'entendre répondre « Oui » ; 2) on augmente le montant moyen des sommes obtenues.

Le pied-dans-la-mémoire

Une des recherches les plus illustratives de cette procédure se déroule en Californie, sur les bords d'une piscine universitaire (Aronson, 1999). Des étudiants qui s'apprentent à aller se doucher sont invités à signer une charte alertant sur le gaspillage d'eau.

Cet acte obtenu, l'expérimentateur incite les signataires à se souvenir des situations dans lesquelles il leur est arrivé de consommer plus d'eau que nécessaire. L'expérimentateur les remercie puis se retire.

On observe que les étudiants placés dans cette condition passent moins de temps sous la douche qu'ils ne l'auraient fait spontanément (3,5 minutes en moyenne au lieu de 5 minutes dans la condition contrôle) et même qu'ils ne l'auraient fait s'ils n'avaient eu qu'à signer la charte ou qu'à se souvenir de leurs comportements passés (4 minutes en moyenne environ dans les deux cas).

Ces résultats sont d'autant plus remarquables que les étudiants sont chronométrés à leur insu.

La théorie de l'engagement

Pour le psychologue Charles A. Kiesler (1971), ce sont nos actes qui nous engagent et non pas nos idées, nos convictions ou nos croyances. La personne qui a agi se trouve engagée, en quelque sorte malgré elle, dans son acte. Il importe donc d'obtenir des actes des personnes, en commençant par des actes peu coûteux appelés « actes préparatoires » (Joule et Beauvois, 1998 ; 2002).

L'engagement dans un acte cohérent avec l'attitude du sujet consolide cette attitude. Dans ce cas, on observe une meilleure résistance aux tentatives ultérieures d'influence. Par exemple, la simple signature d'une pétition en faveur d'une cause qui nous est chère nous permet de mieux résister aux attaques à l'endroit de cette cause.

Une action en conflit avec les attitudes d'un sujet le met dans un état de tension (appelé dissonance cognitive). Pour réduire cette tension, il va modifier son attitude afin qu'elle s'accorde mieux avec son acte (réduction de la dissonance cognitive). Par exemple, après avoir tenu des propos contraires à ses convictions, il sera un peu plus favorable à la position qu'il vient de défendre.

Sur le plan des comportements, l'engagement dans un premier acte peu coûteux rend plus probable la réalisation d'actes ultérieurs, même s'ils sont plus coûteux.

Les recherches montrent que ces effets sont d'autant plus grands que l'engagement est fort.



On peut obtenir un fort engagement en jouant sur plusieurs facteurs, dont les principaux sont les suivants.

- Le contexte de liberté : un acte réalisé dans un contexte de liberté est plus engageant qu'un acte réalisé dans un contexte de contrainte.
- Le caractère public : un acte réalisé publiquement est plus engageant qu'un acte dont l'anonymat est garanti.
- Le caractère explicite : un acte explicite est plus engageant qu'un acte ambigu.
- L'irrévocabilité : un acte irrévocable est plus engageant qu'un acte qui ne l'est pas.
- La répétition : un acte répété est plus engageant qu'un acte réalisé une seule fois.
- Les conséquences : un acte est d'autant plus engageant qu'il est lourd de conséquences.
- Le coût : un acte est d'autant plus engageant qu'il est coûteux en argent, en temps, en énergie, etc.
- Les raisons : 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 peut l'être à des raisons internes (par exemple : valeurs personnelles, traits de personnalité).

Vers une communication engageante

Prises dans leur ensemble, les recherches montrent que si l'information est évidemment nécessaire, elle n'est pas suffisante pour que les gens modifient leurs comportements ou leurs habitudes (Girandola, 2003). Elles montrent aussi qu'il suffit parfois de peu de chose – en l'occurrence d'un ou de quelques actes « pré-

paratoires » bien choisis – pour les voir passer des idées aux actes.

Dans une action de communication, les questions suivantes sont centrales : « quelles sont les bonnes informations à transmettre ? », « quels sont les meilleurs arguments à mettre en avant ? », « quels sont les meilleurs canaux, outils, supports et médias ? », etc.

Mais une autre question, encore trop souvent négligée, est décisive : « quel(s) acte(s) préparatoire(s) doit-on obtenir de la part de celles et de ceux dont on recherche le concours ? »

En dotant la cible d'un statut d'acteur et non pas seulement de récepteur, la prise en compte ou non de cette question distingue une démarche de communication engageante d'une démarche de communication classique. ■

BIBLIOGRAPHIE

ARONSON E. *Dissonance, Hypocrisy and the Self-Concept* dans E. HARMOND-JONES, J. MILLS (Eds), *Cognitive Dissonance: Progress on a Pivotal Theory in Social Psychology*, Washington, American Psychology Association, 103-126, 1999.

FREEDMAN J.L., FRASER S.C. *Compliance without Pressure : The Foot-in-the-Door Technique*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 195-202, 1966.

GIRANDOLA F. *Psychologie de la persuasion et de l'engagement*, Presses universitaires de Franche-Comté, 2003.

GUÉGUEN N. ET PASCUAL A. *Evocation of Freedom and Compliance : The « But you are Free of » Technique*, *Current Research in Social Psychology*, 18, 264-270, 2000.

JOULE R.V., BEAUVOIS J.L. *La soumission librement consentie. Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire ?* Presses universitaires de France, Paris, 1998.

JOULE R.V., BEAUVOIS J.L. *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 2002.

KIESLER C.A. *The Psychology of Commitment. Experiments Linking Behavior to Belief*, New York, Academic Press, 1971.

MORIARTY T. *Crime, Commitment and the Responsive Bystander : Two Field Experiments*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 370-376, 1975.