

# LA PSYCHOLOGIE DE L'ENGAGEMENT<sup>1</sup>

Pr. 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)<sup>2</sup>. 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 des prises de conscience<sup>3</sup>. L'information et l'argumentation sont donc nécessaires. Mais si

---

<sup>1</sup> 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).

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

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*).

C'est Kurt Lewin, qui en découvrant l'*effet de gel* dans les années quarante, allait ouvrir la voie aux travaux sur l'engagement. Lewin fut, en effet, le premier à mettre en lumière l'extraordinaire efficacité de stratégies d'influence reposant davantage sur l'obtention d'actes peu coûteux librement décidés (actes décisionnels notamment) que sur les ressorts de l'autorité (promesses de récompenses ou menaces de punitions) ou sur les ressorts de la persuasion.

### **La découverte de l'effet de gel par 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 Lewin<sup>4</sup>, 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 éloquent, arguments pertinents, distribution de recettes ronéotypées, 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 et plus précisément sur une des propriétés maîtresses de la décision qu'il théoriserait bientôt en termes d'*effet de gel*. Une nouvelle stratégie fut alors testée. Lewin remplaça le conférencier par un animateur qui avait pour consigne de communiquer aux ménagères toutes les informations contenues dans la conférence avant de leur remettre les recettes ronéotypées. Mais il avait surtout 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

---

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

conséquent nécessaire de faire intervenir un maillon intermédiaire et ce maillon intermédiaire n'est autre que l'acte même de décision. La décision de se comporter de telle ou telle manière étant prise, elle va en quelque sorte geler l'univers des options possibles et conduire le décideur à rester sur sa décision. C'est cette adhésion à la décision prise que traduit la notion d'*effet de gel*. Ayant décidé, nous sommes liés à notre décision, en quelque sorte, prisonnier d'elle. C'est la raison pour laquelle les décisions que l'on prend, ou que l'on parvient à nous faire prendre, nous engagent, cet engagement pouvant être plus ou moins fort (cf. la théorie de l'engagement, *infra*).

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.

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 américains<sup>5</sup> 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

---

<sup>5</sup> 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.

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-elles<sup>6</sup> 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.

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).

---

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

### *L'étiquetage*

D'autres recherches montrent tout l'intérêt qu'il y a à aider les personnes dont on souhaite infléchir les comportements (qu'il s'agisse d'adultes ou d'enfants), à s'approprier les traits et les valeurs recherchés en recourant à un étiquetage.

Aix-en-Provence, un jour de marché. Un premier expérimentateur s'étant glissé dans la peau d'un touriste sollicite quelqu'un en train de faire ses courses. Il le prie de bien vouloir l'aider à se repérer sur un plan de la ville (acte préparatoire). Le service obtenu, l'expérimentateur a pour consigne d'aider son interlocuteur à établir un lien entre ce qu'il vient de faire et ce qu'il est en procédant à un étiquetage : "J'ai eu de la chance de tomber sur quelqu'un de bien comme vous". Un peu plus tard, dans la cohue, un second expérimentateur met dans la main de certaines personnes en train de faire leurs courses un billet de banque : "Tenez, je crois que vous avez oublié ce billet". En procédant ainsi, la probabilité qu'un aixois refuse de prendre de l'argent ne lui appartenant pas fut cinq fois plus forte (68%) que dans la condition contrôle, c'est-à-dire sans acte préparatoire et sans étiquetage (8% seulement). Dans cette recherche l'acte préparatoire seul (aider quelqu'un à se repérer sur un plan) s'avère aussi très efficace (40%). Il reste que l'ajout de l'étiquetage (vous êtes quelqu'un de bien) permet, en tant que tel, de passer de 40% à 68% !

Dans cette recherche,<sup>7</sup> c'est l'acte préparatoire (aider quelqu'un à se repérer sur un plan) qui fournit le prétexte à l'étiquetage ("J'ai eu de la chance de tomber sur quelqu'un de bien comme vous". Mais l'étiquetage conserve une certaine efficacité même lorsqu'on l'utilise en l'absence de tout acte préparatoire. A titre d'exemple, des chercheurs<sup>8</sup> sont parvenus à amener des élèves de 8 à 11 ans à ne pas jeter des papiers de bonbons sur le sol en recourant à un simple étiquetage au terme d'une leçon sur l'ordre et la propreté. Deux façons de procéder étaient, en fait, testées. Dans un cas, l'adulte rappelait au terme de la leçon qu'il fallait, évidemment, être propre et ne pas jeter de papier par terre et, s'efforçait de persuader les enfants de se conformer désormais à cette exigence (condition de persuasion). Dans un autre, il se contentait d'un étiquetage du genre "Je vous connais bien, je sais que vous êtes des enfants propres et que vous ne jetez pas les papiers par terre". Un peu plus tard les enfants avaient l'opportunité de manger des sucreries emballées, comme on l'imagine, dans du papier. En comptant le nombre de papiers de bonbons laissés sur le sol, les chercheurs purent vérifier que la technique de l'étiquetage était bien, comme ils en avaient fait l'hypothèse, plus efficace que la persuasion.

Une autre recherche permit aux mêmes chercheurs de montrer qu'en matière de performance scolaire aussi (résultats obtenus à des exercices de mathématiques) l'étiquetage était une stratégie plus efficace que la persuasion, Les étiquetages utilisés étaient cette fois du type : "capables comme vous l'êtes..." et du type "motivés comme vous l'êtes...").

---

<sup>7</sup> Joule, R.V., Tamboni, F. et Tafani, E. (2000) cité dans Joule, R.V., Beauvois, J.L. (2014). *Opus cit.*

<sup>8</sup> Miller, R.L., Brickman, P. et Bolen, D., (1975). Attribution versus persuasion as a means for modifying behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 430-441.

## UN PEU DE THEORIE

C'est dans la *psychologie de l'engagement*<sup>9</sup> 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.

- *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

Durant les années SIDA, des lycéens de premières ont été amenés à réaliser un film, film dont l'objectif était de promouvoir l'usage des préservatifs chez les jeunes de leur âge. Il s'agissait là, *a priori*, d'un excellent acte préparatoire. En effet, la réalisation d'un film répond aux principaux critères d'engagement : contexte de liberté (les élèves n'étaient évidemment pas obligés de faire le film), caractère public (le film est réalisé au vu et su de tous, il est fait pour être vu), conséquences (éviter de propager le virus du SIDA et donc sauver des vies), coût (la réalisation du film prend du temps et de l'énergie), etc. Pourtant les résultats ne furent pas au rendez-vous, loin s'en faut. Les élèves impliqués dans cette réalisation ne modifièrent ni leurs attitudes, ni leurs comportements à l'égard du préservatif et du SIDA. En revanche, et contre toute attente, ils modifièrent leurs attitudes et leurs

---

<sup>9</sup> 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.

comportements à l'égard du cinéma. En somme, on obtint bien les effets cognitifs et comportementaux prédits par la théorie de l'engagement mais sur un tout autre plan. Les élèves s'étaient mis à aimer le cinéma et leurs nouveaux comportements en témoignaient : lectures de revues de cinéma, augmentation de la fréquentation du ciné club... et surtout presque tous souhaitaient que l'atelier cinéma, créé pour l'occasion à l'initiative d'un enseignant particulièrement impliqué dans la lutte contre le SIDA, continue l'année de terminale et donc l'année suivante afin qu'ils puissent réaliser un nouveau film.

Et de fait, lorsqu'on leur demandait de parler de ce qu'ils avaient fait, ils parlaient de cinéma, de scénario, de jeu d'acteur, de mise en scène, etc., mais pas de préservatif et encore moins d'action visant à enrayer la pandémie du SIDA.

Conclusion : il ne suffit pas de choisir un *bon acte préparatoire* pour obtenir les effets recherchés. Encore faut-il que celui-ci soit "identifié" au bon niveau.

Les recherches ont montré, en outre, tout l'intérêt qu'il y a à rechercher des identifications élevées.

Prenons un exemple. Dans une cuisine quelqu'un est en train de casser un œuf sur un bol. Demandons-lui : que faites-vous ? Plusieurs réponses sont possibles :

- Je casse un œuf sur un bol (niveau d'identification très bas)
- Je prépare une omelette (niveau d'identification plus élevé)
- Je m'occupe du repas (niveau d'identification encore plus élevé)

Il y a là trois niveaux d'identification de l'action, le plus bas concerne un périmètre d'action vraiment très étroit (une fois l'œuf cassé, la personne a terminé sa tâche, elle peut donc s'arrêter et attendre, sans état d'âme, qu'on lui ordonne de faire autre chose), le niveau intermédiaire concerne un périmètre d'action déjà plus important (faire l'omelette nécessite d'autres comportements : battre les œufs, prendre une poêle, etc.), le niveau le plus élevé, enfin, concerne un périmètre d'action bien plus important encore (s'occuper du repas, c'est aussi, par exemple, laver et assaisonner la salade qui accompagnera l'omelette, c'est peut-être également mettre le couvert).

En d'autres termes, 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, pour un manager, tout l'intérêt qu'il y a à tirer l'identification de l'action vers le haut.

### **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 évoquerons 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**

Pris dans leur ensemble, les travaux réalisés dans le champ de la psychologie de l'engagement 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 et avec quels effets ?* ».

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 et avec quels effets ?* »

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

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 de télévision 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 400 000 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* en 2002 (Président du Jury : Yves Coppens) et la médaille d'honneur de l'ADRIPS (*Association pour la Diffusion de la Recherche Internationale en Psychologie Sociale*) en 2012.