

LA PSYCHOLOGIE DE L'ENGAGEMENT¹

Ou comment amener autrui à modifier librement ses comportements ?

Robert-Vincent Joule

INTRODUCTION

Comment s'y prendre pour changer les mentalités et les comportements ? A cette question qui nous concerne tous, à un titre ou à un autre, la *psychologie de l'engagement* apporte une réponse originale. Plusieurs décennies de recherche montrent, en effet, que l'on peut influencer autrui, dans ses convictions, ses choix, ses actes, sans avoir à recourir à l'autorité, ni même à la persuasion (cf. Joule et Beauvois, 1998, 2002).

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 qui seraient susceptibles d'en assurer la pérennité. Retirez le gendarme et vous verrez aussitôt les automobilistes retrouver leurs mauvaises habitudes au volant. L'ombre du bâton disparu, tout redevient donc peu ou prou comme avant. Aussi, ne faut-il pas s'étonner que, dans nos sociétés démocratiques au moins, les pratiques autoritaires aient perdu leurs lettres de noblesses. Si on ne les range plus du côté du "politiquement correct", par delà les justifications idéologiques qui peuvent être ici ou là avancées, c'est peut-être tout simplement, pragmatisme oblige, parce qu'elles ne sont guère efficaces. Ne suffit-il pas le plus souvent de tourner le dos pour voir, enfants, élèves, étudiants, employés, patients, citoyens, retrouver leurs mauvaises habitudes.

La persuasion ne présente pas les inconvénients idéologiques de l'autorité. Au coeur de la démocratie et du politiquement correct, elle est le souffle même du débat d'idées. Il va sans dire qu'elle peut s'avérer très efficace pour modifier les idées que quelqu'un peut avoir sur telle ou telle question. Il reste que pour un responsable la vraie question est moins de peser sur ce que les gens pensent que de peser sur ce qu'ils font. Or, si la persuasion permet bien, pour peu que l'on sache s'y prendre, de déboucher sur les changements d'idées souhaités, elle est moins efficace pour obtenir les changements comportementaux attendus, surtout si ces nouveaux comportements sont censés rompre avec des habitudes. Changement d'idées ne signifie pas changement de comportements.

Il est donc hasardeux de tabler sur les vertus de l'autorité et de la persuasion lorsque l'on recherche des effets à longs termes ou lorsque l'on souhaite peser efficacement à la fois sur les comportements et sur les idées des gens. C'est la raison

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) et Joule et Beauvois (2002).

pour laquelle nous préférons, pour notre part, tabler sur les stratégies d' « engagement » (cf. Joule, Beauvois, 1998 ; 2002).

DÉCISION ET ENGAGEMENT

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 ne reposant ni sur les ressorts de la persuasion, ni sur les ressorts de l'autorité (promesses de récompenses ou menaces de punitions) mais sur l'obtention d'actes librement décidés, d'actes décisionnels notamment.

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 Lewin¹, 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 catastrophique. Malgré La première stratégie testée par Kurt Lewin - une stratégie persuasive pourtant bien pensée - se révéla catastrophique. Malgré tous ses efforts (démonstration éloquente, 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 convaincu 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 ce douloureux 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 qui 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 extraordinaire portée puisque 32 % d'entre elles servirent effectivement des bas morceaux. Dix fois plus qu'avec la stratégie persuasive, donc !

¹ Lewin, K. (1947). Group decision and social change. Dans T. Newcomb, E. Hartley (Eds.), *Readings in Social Psychology*. New York : Holt.

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, pour Lewin, 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.

LA SOUMISSION LIBREMENT CONSENTIE

Les techniques qui permettent d'obtenir sans imposer ne manquent pas. Nous en avons, pour notre part, récemment recensé une bonne quinzaine¹. Nous nous arrêterons à quatre d'entre elles : la technique du *pied-dans-la-porte*, celle de l'*étiquetage*, celle du *toucher*, celle enfin du *mais vous êtes libre de*.

La technique de pied-dans-la-porte

On doit cette technique à deux chercheurs américains². Son principe est très simple : obtenir un peu avant de demander beaucoup. Dans une de leurs recherches, ils demandèrent à des ménagères de répondre au téléphone, à quelques questions, sur leurs habitudes de consommation. Il s'agissait, à proprement parler, de mettre un pied-dans-la-porte en obtenant un premier acte peu coûteux (acte préparatoire) avant d'en solliciter un second bien plus difficile à obtenir (comportement attendu). Quelques jours plus tard, en effet, les ménagères furent priées de bien vouloir recevoir chez elles, deux heures durant, dans le cadre d'une enquête sur la consommation des ménages, une équipe de cinq ou six hommes ayant toute liberté pour ouvrir tiroirs et placards. Les chercheurs constatèrent que leurs chances de voir accepter une telle requête étaient deux fois plus fortes en procédant ainsi, c'est-à-dire en recourant à la technique du pied-dans-la-porte.

Dans une autre recherche, ils obtinrent des effets plus massifs encore. Il s'agissait cette fois d'inciter des personnes à accepter l'implantation dans leur jardin d'un grand panneau invitant les automobilistes à la prudence. Deux semaines avant de formuler une telle demande les chercheurs mirent un pied-dans-la-porte en les invitant à mettre sur le bord de leur fenêtre une toute petite pancarte (4 x 5 cm) sur le thème de la prudence au volant. Cette façon de procéder, qui table sur l'obtention préalable d'un acte préparatoire peu coûteux, leur permit de quadrupler le nombre de personnes qui, en définitive, acceptèrent l'implantation du panneau.

Dans ces deux recherches, rien ne différencie les personnes affectées aux conditions de contrôle des personnes affectées aux conditions de pied-dans-la-porte, rien sinon le fait d'avoir été amenés par les circonstances à réaliser un premier comportement aussi anodin que participer à une courte enquête téléphonique ou que mettre une minuscule pancarte sur sa fenêtre. Aussi, si les personnes des conditions de pied-dans-la-porte se montrent plus coopératives et mieux disposées à accéder à des requêtes incontestablement coûteuses, ce n'est pas parce que leur personnalité, leurs convictions

¹ Joule, R.V. et Beauvois, J.L. (2002). *Opus cit.*

² 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.

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.

Dans les deux recherches de pied-dans-la-porte qui viennent d'être évoquées, le comportement que l'on attend, fait l'objet d'une demande *explicite* : « Est-ce que vous accepteriez de recevoir notre équipe d'enquêteurs ? » ou encore « Est-ce que vous accepteriez de mettre ce panneau de sécurité routière dans votre jardin ? » Ce n'est pas le cas dans d'autres (*pied-dans-la-porte avec demande implicite*) 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 : aider une personne âgée à traverser la rue, porter la valise de quelqu'un, faire savoir à la personne qui vient de téléphoner qu'elle a oublié sa carte téléphonique dans la cabine, etc.

Dans une série de recherches réalisées à Aix-en-Provence, nous avons montré, qu'en tablant sur un *pied-dans-la-porte avec demande implicite*, il était relativement aisé d'augmenter la probabilité que des gens dans la rue ne s'approprient pas un billet de banque ne leur appartenant pas. L'une d'entre-elles¹ se déroule juste avant le passage à l'euro. Dans une ruelle, plutôt déserte, un passant perd 50 francs. 20 % seulement des témoins oculaires lui signifient sa perte, 80% d'entre eux, donc, le laissant s'éloigner avant d'empocher l'argent.

Il suffit, toutefois, de peu de chose pour augmenter la probabilité que nos témoins réalisent l'acte citoyen recherché. Cette probabilité est doublée lorsqu'ils ont été préalablement amenés à rendre un petit service à un autre inconnu (donner un renseignement), elle est même triplée lorsque le service sollicité est un peu plus coûteux (faire une trentaine de mètres afin d'aider quelqu'un à retrouver son chemin). 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 valeurs ou leurs attitudes sont différentes, mais bien parce qu'ils ont été conduits dans un premier temps à rendre un service. 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 engagés réagissent comme il se doit. De là à se dire qu'ils sont honnêtes...

Imaginons qu'un chercheur fasse savoir, après coup, aux aixois ayant restitué le billet de banque qu'ils ont fait, sans le savoir, l'objet d'une observation : « 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. Certain lui signale sa perte, mais d'autres ne le font pas et préfèrent garder pour eux le billet. Vous faites partie des gens qui ont rendu le billet... Pouvez-vous me dire pourquoi ? » Il y a fort à parier qu'on lui répondra sans la moindre hésitation : « Parce que je suis honnête, moi ! ».

En somme, la technique du pied-dans-la-porte nous a permis dans cette recherche de gagner sur deux registres:

- 1/ Elle nous a permis d'obtenir le comportement citoyen recherché (registre des comportements)
- 2/ À la différence de l'autorité et même de la persuasion, elle nous a permis d'obtenir ce comportement dans des conditions telles que celui qui en est l'auteur ne peut en

¹ Joule, R.V. (2001) cité dans Joule, R.V. et Beauvois, J.L. (2002). *Opus cit.*

appeler qu'à ce qu'il est (quelqu'un de serviable, quelqu'un d'honnête) pour l'expliquer (registre des traits et des valeurs).

D'autres recherches montrent tout l'intérêt qu'il y a à aider les enfants, mais aussi les adultes, à s'approprier les traits et les valeurs recherchés en recourant à la technique de l'étiquetage.

La technique de l'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. 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. » Cette façon de procéder correspond, à proprement parler, à un *pied-dans-la-porte avec étiquetage*. Il s'agit d'un pied-dans-la-porte car la technique utilisée passe par l'obtention d'un acte préparatoire (aider quelqu'un à se situer sur un plan). Mais ce pied-dans-la-porte se double d'un étiquetage car l'expérimentateur favorise les attributions internes recherchées en appelant à ce que la personne est (en l'occurrence : quelqu'un de bien). Mais laissons là la terminologie et revenons sur le marché d'Aix-en-Provence. Dans la cohue, un second expérimentateur met dans la main de certaines personnes en train de faire leur course un billet de banque : « Tenez, je crois que vous avez oublié ce billet. » La probabilité qu'un aixois refuse de prendre de l'argent ne lui appartenant pas fut cinq fois plus forte que dans la condition de contrôle dans laquelle le second expérimentateur était le seul à intervenir. Elle fut deux fois plus forte que dans une situation de pied-dans-la-porte sans étiquetage, dans laquelle le premier expérimentateur s'était contenté de remercier chaleureusement son interlocuteur pour le service qu'il venait de lui rendre.

Il est donc facile d'optimiser un pied-dans-la-porte en recourant à un étiquetage bien choisi, c'est-à-dire à un étiquetage mettant l'accent sur le trait ou les valeurs correspondant au comportement ultérieur recherché. Il va sans dire que quelqu'un de bien ne prend pas de l'argent ne lui appartenant pas.

Dans cette recherche,¹ 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 ». Il ne vaudrait toutefois pas croire que l'étiquetage perd son efficacité lorsqu'on l'utilise en l'absence de tout acte préparatoire. A titre d'exemple, des chercheurs² 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 ordonné 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 ordonnés. » 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

¹ Joule, R.V., Tamboni, F. et Tafani, E. (2000) cité dans Joule, R.V., Beauvois, J.L. (2002). *Opus cit.*

² 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.

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...").

La technique du toucher

Les recherches sur le toucher ne datent pas d'hier. Les chercheurs s'intéressent sérieusement aux effets du toucher depuis au moins le milieu des années 70. Dans l'une de leurs recherches¹ les personnes qui pénétraient dans une cabine téléphonique avaient la bonne surprise de trouver sur la tablette quelques pièces de monnaie. Évidemment, comme l'aurait fait n'importe qui, elles utilisaient les pièces pour téléphoner ou, à tout le moins, les glissaient dans leurs poches en partant. Un peu plus loin un inconnu les interceptait : « N'auriez-vous pas trouvé quelques pièces de monnaie sur la tablette ? » L'inconnu n'est autre, on s'en doute, qu'un expérimentateur. Une fois sur deux, il ne se contentait pas de cette sollicitation, purement verbale. Il touchait, en outre, le bras de son interlocuteur pendant une ou deux secondes. Ce contact physique lui permit d'augmenter significativement le taux de restitution des pièces oubliées. Qu'un simple contact puisse rendre les gens plus honnêtes pourra étonner. Il ne s'agit pourtant pas là d'une bizarrerie expérimentale. Ce phénomène a été observé dans des situations très différentes et à propos de comportements très variés. La célèbre université de Miami abrite, d'ailleurs, un institut de recherche qui lui est exclusivement consacré. Dans le seul domaine médical, des centaines de recherches attestent de l'intérêt qu'il y a à toucher celles et ceux dont on souhaite infléchir les comportements. Ainsi, les pensionnaires touchés se nourrissent mieux que ceux qui ne le sont pas, les patients touchés respectent mieux les prescriptions médicales que les autres, etc. Initialement mis en évidence aux Etats unis, dans une culture de « non-contact », le phénomène de toucher ne perd rien de sa vigueur en France, un des pays latins où les gens se touchent le plus. Un chercheur français² a, par exemple, constaté qu'on avait deux fois plus de chance d'obtenir d'un quidam une pièce de monnaie en lui touchant le bras au moment de notre requête. Dans une autre recherche, il a pu observer³ que le même contact physique (toucher du bras), durant une séance de travaux pratiques, permettait à un enseignant de pratiquement tripler la probabilité que ses élèves se rendent volontairement au tableau pour corriger un exercice. Cette dernière recherche s'inscrit dans la tradition des recherches américaines qui montrent qu'un enseignant peut aider un élève à améliorer ses performances scolaires en recourant à un simple contact physique.⁴

¹ Kleinke, C. (1973). Compliance to requests made by gazing and touching experimentaters in fielf settings. *Journal of Experimental Social Psychology*, 13, 218-223.

² Guéguen, N. (2002a). King of touch, gender and compliance to a request : A pilot study. *Studia Psychologica*, 44, 167-172.

³ Guéguen, (2002b). Encouragement non verbal à participer en cours : l'effet du toucher. *Psychologie et Education*, 51, 95-107.

⁴ voir : Steward, L. et Lupfer, M. (1987). Touching as teaching : The effect of touch on students' perceptions and performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 17, 800-809.

La technique du « mais vous êtes libre de »

Il a été récemment montré, qu'en en appelant explicitement au sentiment de liberté, on pouvait amener les gens à faire ce qu'ils n'auraient pas fait d'eux-mêmes. A titre d'exemple, le recours à la technique du « mais vous êtes libre de » a permis à des chercheurs¹ de multiplier par 4 leur chance de se voir offrir de l'argent par un inconnu. La technique est pourtant d'une simplicité enfantine. Après avoir formulé une requête donnée (ici : "Excusez-moi, auriez-vous un peu de monnaie pour prendre le bus ?"), on utilise une formule comme : "Mais vous êtes libre d'accepter ou de refuser." Et dans cette recherches, les donateurs se montrèrent plutôt généreux puisqu'ils donnèrent une somme correspondant à peu près au prix d'un ticket de bus, deux fois plus que les personnes sollicitées en faisant l'économie de la technique du mais vous êtes libre de.

D'autres recherches conduites par les mêmes chercheurs² montreront, qu'en tablant sur cette technique, on pouvait même augmenter la probabilité que des internautes visitent un site Web. Là encore, ce n'est pas bien compliqué. Il suffit de remplacer "cliquez ici" par "vous êtes libre de cliquer ici".

LA PSYCHOLOGIE DE L'ENGAGEMENT

C'est dans la *psychologie de l'engagement*³ qu'il convient de rechercher l'assise théorique sur laquelle reposent les principales techniques permettant d'obtenir sans imposer.

Gardons en mémoire que c'est la situation qui, en fonction de ses caractéristiques objectives, engage ou qui n'engage pas l'individu dans ses actes.

Définitions de l'engagement

« *L'engagement correspond, dans une situation donnée, aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé.* » (Joule et Beauvois, 1998, p. 60).

Les effets de l'engagement

- *Sur le plan cognitif*, l'engagement débouche sur une consolidation des attitudes, et sur une plus grande résistance au changement (effet de gel), il peut même déboucher sur un meilleur ajustement de l'attitude à l'acte réalisé (effet de rationalisation).

- *Sur le plan comportemental*, l'engagement débouche sur une stabilisation du comportement et sur la réalisation de nouveaux comportements allant dans le même sens (effet de pied-dans-la-porte par exemple).

Aussi, la psychologie de l'engagement propose-t-elle un éclairage théorique différent de certains processus psychologiques (appropriation, rationalisation, ou au

¹ Guéguen, N. et Pascual, A. (2000). Evocation of freedom and compliance : the "but you are free of..." technique. *Current Research in Social Psychology*, 5, 264-270.

² Guéguen, N., LeGouvello, J., Pascual, A., Morineau, T., Jacob, (sous presse). Request solicitation and semantic evocation of freedom : An evaluation in a computer-mediated communication context. *Perceptual and Motor Skills*, 95, 208-212

³ Voir : Joule et Beauvois (1998). *Opus cit.* et Joule et Beauvois (2002). *Opus cit.* Voir aussi : Kiesler, C.A. (1971). *The psychology of commitment. Experiments linking behavior to belief.* New York, Academic Press.

contraire rejet, extrémisation, etc.) en jeu dans les organisations, processus susceptibles de favoriser le changement ou, au contraire de le freiner.

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).

Sur le plan managérial, la psychologie de l'engagement nous invite à ne pas négliger certains principes .

QUELQUES PRINCIPES D'ACTION

Le principe de naturalisation-dénaturalisation

On peut favoriser l'établissement d'un lien (**principe de naturalisation**) entre la personne et les actes socialement utiles dont nous avons pu être le témoin, ou l'instigateur, en utilisant des phrases comme : "cela ne m'étonne pas de toi" ou "ça c'est bien vous", «Je vous reconnais bien là» etc. Le but est ici de favoriser la *naturalisation* du trait le plus en rapport avec la production du comportement désirable. 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 (**principe de dénaturalisation**). Aussi, convient-il lorsque le travail est mauvais, de couper le lien qu'elle pourrait être tentée d'établir entre ce qu'elle est (aptitudes, attitudes, motivations ...) et la médiocrité de son travail en recourant à des phrases comme : "Votre travail est mauvais, mais attention, je ne dis pas que vous, vous êtes mauvais. Je pense le contraire"... Je ne vous reconnais pas là... Ce n'est pas vous ». En profiter pour passer un contrat : « que comptez vous faire pour que cela ne se reproduise plus ? »

Le principe du verrouillage décisionnel

Ce principe consiste à ne jamais laisser prendre une décision sans s'être donné les moyens de sa concrétisation. Une décision prise doit évidemment être tenue. Ce principe basique en matière managériale n'est pas utilisé comme il le pourrait. Même si chacun a sa façon de verrouiller les décisions qu'il a su obtenir d'autrui, nous ne doutons pas que ce verrouillage puisse être plus opérant encore pour peu qu'il s'inspire de la psychologie de l'engagement (voir supra).

Le principe de la réversibilité décisionnelle

Ce principe revient à ne jamais prendre une décision, ou à ne jamais laisser prendre une décision, sans s'être préalablement donné les moyens d'en changer. La valorisation sociale de l'activité de décision est telle dans nos sociétés que l'on a tendance à n'en voir que le bon côté. Nous avons vu que l'effet de gel nous conduisait à nous accrocher à nos décisions. Tant mieux si la décision prise est bonne, mais tant pis si elle ne l'est pas. On ne compte plus les entrepreneurs qui ont vu leurs affaires périr faute d'avoir su revenir à temps sur leurs décisions. Bien sûr, au moment où elle est prise la décision est toujours bonne (sinon pourquoi l'aurait-on prise ?). Mais demain ? La question est bien sûr de savoir si elle permet bien d'atteindre les objectifs qui lui étaient assignés. Les recherches qui illustrent les effets pervers que l'activité décisionnelle est susceptible d'engendrer ne manquent pas (cf. Joule et Beauvois, 2002, chapitre 1). Alors pour ne pas être aveuglé, en pareille occasion par le sentiment d'avoir "trop investi pour abandonner" mieux vaut avoir pris ses précautions. Au nombre de ces précautions celle-ci : se donner, au moment de la prise de décision, des indicateurs permettant de savoir si elle permettra bien d'atteindre l'objectif recherché et déterminer *a priori* à quel moment ces indicateurs seront examinés en vue du maintien ou non de la décision prise. Le choix de ce moment est capital. Il doit être le moins éloigné possible dans le temps. Ce temps doit être réduit au seul temps nécessaire à l'obtention d'informations fiables sur les indicateurs retenus.

CONCLUSION

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 se proposent de modifier les comportements effectifs. Ces actions reposent, pour la plupart, sur le présupposé suivant : les comportements découlant logiquement des idées, il suffit de changer les idées pour changer les comportements. Et pour changer les idées on table sur les vertus de l'information et de la persuasion. Or, on sait, au moins depuis Lewin les limites d'un tel présupposé. Qu'on le déplore ou pas, 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 (cf. Joule et Beauvois, 1998, 2002). La psychologie de l'engagement nous invite à rechercher ce "peu de chose" dans ce que nous appelons volontiers un « soubassement comportemental engageant ». Les recherches sur le pied-dans-la-porte montrent, par exemple, qu'on a plus de chance d'être entendu lorsque les arguments que l'on avance (ou les informations que l'on diffuse) ont été précédés de l'obtention d'un comportement préparatoire. Les actions de communication (internes

ou externes) pourraient donc probablement gagner en efficacité pour peu qu'on veuille bien tabler sur la psychologie de l'engagement. Si, dans une action de communication, les questions centrales à traiter restent bien sûr : « quelles sont les bonnes informations à transmettre ? », « quels sont les meilleurs arguments à mettre en avant ? », il s'en rajoute une autre dont la prise en compte est pour nous déterminante : « quel(s) comportement(s) préparatoire(s) doit-on obtenir de la personne dont on recherche le concours ? »

En somme, en matière de communication, la question à se poser, lorsqu'on recherche des effets comportementaux ne doit pas se limiter, comme le fait traditionnellement, à : « *qui dit quoi, à qui, dans quel canal et avec quel effet ?* » Elle doit plutôt être : « *qui dit quoi, à qui, dans quel canal, **en lui faisant faire quoi, et avec quel effet ?*** »¹

COURTE BIBLIOGRAPHIE

Joule R.V. et Beauvois J.L. (2002) *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.

Joule R.V. et Beauvois J.L. (1998) *La soumission librement consentie*, Paris, Presses universitaires de France.

¹ Joule, R. V., Py, J. & Bernard F. (2004). Qui dit quoi, à qui, en lui faisant faire quoi ? Vers une communication engageante. Dans M. Bromberg et A. Trognon (Eds.), *Psychologie sociale de la communication*. Paris : Dunod.