

Séminaire de Formation

Une démarche de développement durable dans une structure
éducative , c'est possible !

28 novembre 2007 -ENESAD-

Du projet à l'action

Fabien Girandola
Laboratoire SPMS
(Université de Bourgogne)



**Comment mobiliser et impliquer les acteurs
d'un établissement ?**

**Quels sont les mécanismes psychologiques individuels
et groupaux en jeu ?**

L'enjeu des “**changements de comportements**”, n'est-il pas à différents niveaux le fil conducteur de toute politique de mobilisation et d'implication ?

Comment s'y prendre pour changer les comportements ?

On peut utiliser les 4 leviers traditionnels qui sont :

- **la séduction** : efficace mais éphémère et superficielle
- **L'autorité** : efficace mais éphémère et superficielle
- **le pouvoir** : efficace mais éphémère
- **La persuasion** notamment grâce à **l'argumentation.**

Ces moyens ont tous des limites, même la persuasion

Les limites de l'approche par la persuasion

Limites du présupposé : « agissons sur les idées, les actes suivront »

On part souvent du postulat selon lequel, les comportements découlant logiquement des idées, il suffit de changer les idées pour changer les comportements

Information et argumentation présentent l'avantage de fournir de solides arguments et de bonnes raisons. Mais, l'information et l'argumentation ne favorisent guère l'obtention des comportements recherchés

« ça rentre par une oreille et ça ressort par l'autre »

Par exemple, en matière de tabagisme

la probabilité de fumer à 17 ans n'est pas plus faible chez des élèves ayant suivi 65 séances de sensibilisation entre 8 et 17 ans que chez des élèves n'ayant pas suivi ces séances

(étude de Peterson et collaborateurs, 2000)

Les limites de l'approche par la persuasion

L'approche classique en termes de persuasion voit aujourd'hui son efficacité amoindrie par des résistances croissantes :

- ▶ D'une part parce que convaincre est de plus en plus difficile
- ▶ D'autre part parce que les liens entre les opinions et les comportements ne sont pas automatiques

1) Convaincre est de plus en plus difficile : face à la multiplication des signes et des stimuli, **les individus sont de plus en plus difficiles à atteindre** et ont accru leur capacité à filtrer l'information :

- **Attention sélective**
- **Baisse tendancielle des taux de mémorisation**
- **Esprit critique et décryptage des stratégies de communication**

Les limites de l'approche par la persuasion

2) **Le lien entre les opinions et les comportements n'est pas automatique**: même lorsqu'ils ont été convaincus, les individus ne passent pas forcément à l'acte pour autant :

- **Exemple 1** : *les femmes pensent toutes qu'il est bon pour la santé de ne faire que 3 repas par jour, or elles sont près de 70% à avoir 8 prises alimentaires par jour*
- **Exemple 2** : *on est tous d'accord sur le fait qu'attacher la ceinture à l'arrière de la voiture renforce la sécurité sur la route, or combien le font, tous les jours, même pour un enfant ?*
- **Exemple 3** : *on est tous d'accord pour dire qu'il faut trier les déchets or combien le font tous les jours ?*

Ces exemples montrent que les discours de conviction ou de culpabilisation ne suffisent pas pour obtenir des changements de comportement

Les limites de l'approche par la persuasion

Informers sert au fil du temps à modifier les savoirs, les opinions, à provoquer des prises de conscience. Information et argumentation sont donc nécessaires mais pas suffisantes pour mobiliser

Changement d'idées ne signifie pas nécessairement changement de comportement

Le plus souvent, il y a un décalage entre les idées et les actes

Les limites de l'approche classique par la persuasion

- La création **d'Agenda 21** a pour but de créer un plan d'action local en tant qu'élément clé pour atteindre le développement durable. Il donne à la participation et à la mobilisation une place importante
- Mais, dans la pratique, la participation réelle et effective est souvent un des principaux points faibles. Ceci est du au fait que, même si des stratégies de participation sont opérationnalisées, **il reste un déficit de conceptualisation en ce qui concerne les mécanismes psychosociaux impliqués dans les processus participatifs, de changement et de résistance au changement**
- Apparition d'une « **écofatigue** », un essoufflement

Les limites de l'approche classique par la persuasion

Le fait qu'une personne soit convaincue qu'une action est bonne ne signifie pas qu'elle l'accomplira.

Il est facile d'aider ces personnes ou le groupe à franchir le pas.

Les psychologues sociaux ne cessent d'affiner les méthodes pour amener les personnes à librement prendre les décisions que l'on souhaite les voir prendre

**Persuasion et sensibilisation sont nécessaires
mais pas suffisantes**

L'apport de Lewin

La théorie de l'engagement

Le changement de comportement

Contexte de l'étude de LEWIN

- Aux Etats-Unis, pendant la seconde guerre mondiale
- Les efforts de guerre implique des contraintes sur l'économie nationale
- Le gouvernement demande aux familles américaines de consommer des produits moins nobles de boucheries (abats) mais permettant d'éviter les problèmes de malnutrition et de carence alimentaire
- Appel aux spécialistes des sciences du comportement de l'époque: le groupe de travail dirigé par LEWIN (Michigan State University)

Deux stratégies de changement sont utilisées

1- La stratégie « classique » de persuasion

Il réunit les jeune femmes et demande à un conférencier de s'appuyer sur des arguments pour les convaincre de l'intérêt à cuisiner des abats

Le débat terminé, les jeunes femmes se disent prêtes à servir des abats et sont convaincues de la nécessité de le faire

Interrogées trois semaines plus tard, **seules 3% déclarent avoir servi des abats. Presque personne, donc.**

Deux stratégies de changement sont utilisées

2- La stratégie d'engagement

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 aussi en petits groupes

S'il se doit 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.

Les bras se lèvent...interrogées trois semaines après, **32%** d'entre elles affirment avoir servi des abats

Engagement et changement de comportement

Lewin explique cette différence en avançant qu'entre motivation à se comporter et le comportement effectif, le lien n'est pas direct.

Il faut faire intervenir **un maillon intermédiaire** : l'acte de décision

Intérêt d'obtenir des décisions de la part de ceux et de celles dont on souhaite modifier les comportements. Décisions qui ne sont pas difficiles à prendre.

Engagement et changement de comportement

Le processus psychologique qui conduit au changement comportemental repose sur une décision ou sur acte et sur l'effet de gel qui en découle

Préparer la décision ou l'acte

Certaines décisions ou certains actes sont plus difficiles que d'autres à obtenir et doivent faire l'objet d'une préparation. Les principes et procédures qui permettent de préparer les décisions et actes susceptibles de conduire les gens à réaliser librement les comportements attendus sont nombreuses...

Engagement et changement de comportement

Il importe donc d'obtenir des décisions ou des actes en commençant par des actes peu coûteux appelés **actes préparatoires (principe du pied-dans-la-porte)**

L'engagement dans un premier acte peu coûteux rend plus probable la réalisation d'actes ultérieurs, même s'ils sont plus coûteux.

Ces effets sont d'autant plus grands que l'engagement est fort

Principe du pied dans la porte

Objectif: inciter les personnes à accepter l'implantation dans leur jardin d'un grand panneau incitant les automobilistes à la prudence

En formulant directement cette demande, on obtient **17%** d'acceptation

En recourant au principe du pied dans la porte, on obtient un taux d'acceptation de **76%**

On débute par une demande moins coûteuse: mettre un autocollant sur le pare-brise de la voiture sur le thème de « la prudence au volant»

Tout se passe comme si la réalisation d'un petit acte en faveur d'une cause (ici, la sécurité routière) en appelait d'autres, prédisposant les personnes ayant fait librement un premier pas dans une direction à poursuivre plus avant dans la même direction.

La variable engagement

Visibilité et importance de l'acte demandé

- **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 révocable.

La variable engagement

Libre-choix et raisons données à l'acte

Le contexte de liberté : un acte réalisé dans un contexte de liberté est plus engageant qu'un acte réalisé sous la contrainte

Les raisons données : un acte est d'autant plus engageant qu'il ne peut être imputé à des raisons externes (promesse de récompenses, menaces de punitions...)

Mais imputé à des raisons internes (par exemple: valeurs personnelles, traits de personnalité).

Nous établissons un lien très fort entre ce que nous sommes ou pensons être « **je suis serviable** » et ce que nous faisons.

Nous nous approprions nos actes notamment s'ils nous mettent en valeur.
La liberté de décision ou d'agir renforcent cette appropriation.

L'identification de l'action

Une action peut être identifiée à plusieurs niveaux. Les identifications de l'action à haut niveau ont un triple intérêt pour mobiliser :

Moi, je trie, pour la planète, pour mes enfants et les enfants de mes enfants

- 1/ elles recouvrent un périmètre comportemental plus étendu
- 2/ elles sont porteuses de valeurs sociales plus élevées
- 3/ elles ont un plus grand potentiel pour la définition de soi

Vers une pédagogie de l'engagement : une contribution de la psychologie sociale

- Le Principe de liberté
- Le principe du primat de l'action ou du premier pas
- Le principe de naturalisation
- Le principe du verrouillage décisionnel

Le principe de liberté

Tenter les gens les élèves d'un statut de décideur libre et responsable:
«c'est à vous de voir... », « vous faites comme vous voulez... »

Ce principe présente 2 avantages:

- Il favorise l'appropriation et l'intériorisation des valeurs requises
- Contrairement à ce que l'on peut penser, il augmente les chances de voir les gens faire ce qu'on attend d'eux

Ce principe doit inciter à mettre en place, chaque fois que cela est compatible avec les impératifs ou contraintes de l'organisation, des espaces de liberté. Il y a tout à gagner et rien à perdre

Le principe du primat de l'action ou du premier pas

Consiste à obtenir des actes dans un contexte de liberté. Il vaut mieux commencer par des actes peu coûteux (actes préparatoires). De tels actes sont susceptibles d'en appeler d'autres.

Principe du pied dans la porte: demander peu dans un premier temps puis beaucoup plus dans un second temps

Le principe de la naturalisation

Aider les gens à tisser un lien entre ce qu'ils sont (personnalité, goûts, aptitudes) et ce qu'ils ont fait lorsque ce qu'ils ont fait correspond aux attentes afin de favoriser la naturalisation du trait socialement désirable.

Revient à sanctionner positivement le producteur : «*cela ne m'étonne pas de toi...*», «*c'est un plaisir de fréquenter des gens aussi serviables que toi...*», «*j'ai l'impression que c'est dans ta nature de défendre les bonnes causes...*»

Cela favorise l'établissement d'un lien entre lui-même (sa nature) et son comportement. Le but est de favoriser la naturalisation du trait le plus en rapport avec la production du comportement désirable.

Le principe du verrouillage décisionnel

Ne jamais prendre une décision sans s'être donné les moyens de sa concrétisation.

Une décision prise doit être tenue. Même si chacun a sa façon de verrouiller les décisions qu'il a su obtenir d'autrui, ce verrouillage sera plus opérant s'il s'inspire de la psychologie de l'engagement :

- Une décision a d'autant plus de chance d'être tenue que sa visibilité sociale est grande.
- Une décision a d'autant plus de chance d'être tenue que son coût est élevée.

Une communication engageante...pour mobiliser

Les travaux réalisés dans le champ de la psychologie de l'engagement interrogent sur les conditions d'optimalité des actions de mobilisation et de communications

La persuasion, même si elle parvient à affecter les idées, n'affecte pas directement les comportements.

Nous savons qu'il suffit de peu de chose pour passer des idées aux actes. La psychologie de l'engagement nous invite à rechercher ce peu de choses dans ce que nous appelons **un acte préparatoire**.

Les recherches sur le pied dans la porte montrent, par exemple, qu'on a plus de chances d'être entendu lorsque les arguments que l'on avance (ou les informations que l'on diffuse) ont été précédées de l'obtention d'un acte préparatoire

Mobiliser...engager

Si dans une action de communication ou de mobilisation visant à promouvoir de nouveaux comportements, les questions centrales à traiter restent :

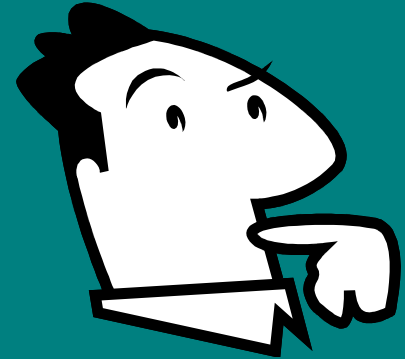
- Quelles sont les bonnes informations à transmettre ?
- Quels sont les meilleurs arguments à mettre en avant ?
- Quels sont les meilleurs canaux, outils, supports et médias ?
etc.

Une autre question doit aussi être prise en compte :

Quel(s) acte(s) engageant(s) doit-on obtenir de la part de celles et de ceux dont on recherche le concours ?

« En lui faisant faire quoi ? »

« Quel est l'engagement à obtenir ? »



La prise en compte de ces questions confère à l'individu un statut d'acteur et non pas seulement de récepteur.

C'est ce qui distingue une démarche de mobilisation basée sur l'engagement d'une démarche classique de persuasion

Faire en sorte pour que les « destinataires » d'une campagne de communication acquièrent un statut « d'acteur-partenaire »

MERCI pour votre attention...