

Quand les influenceurs s'influencent eux-mêmes

Par Mickaël DUPRÉ

IAE de Brest, Laboratoire d'Économie et de Gestion de l'Ouest-LEGO (EA2652)

L'influence constitue le liant essentiel et inaliénable entre les individus dans toute organisation sociale. Elle est cependant le plus souvent traitée comme l'exercice unilatéral d'une source sur une cible. Quelques travaux incitent à reconsidérer cette perspective et à ne pas exclure la supposée source des effets potentiels de l'influence. Nous nous sommes intéressés aux potentielles modifications cognitives et comportementales induites par une activité de prosélytisme dans le cadre professionnel. Notre étude a porté sur des agents de communication dans le cadre d'une campagne de sensibilisation sur la gestion des déchets. Des entretiens semi-directifs, des discussions informelles et des observations menées tout au long de l'étude ont permis de collecter un corpus riche portant sur leurs pratiques et leurs attitudes à l'égard de l'environnement. Les résultats montrent que les agents ont considérablement modifié leurs cognitions et leurs comportements relatifs non seulement à la gestion des déchets mais plus généralement à l'écocitoyenneté. Ces modifications de la supposée source d'influence nous conduisent à formuler plusieurs implications managériales.

Introduction

Les pratiques, le lien et les identités sont des enjeux centraux à toute organisation. Ceux-ci se définissent dans les interactions entre les différents éléments en présence. Afin de comprendre les relations d'influence entre ces entités, de nombreuses perspectives sont offertes par la littérature. Pour autant, le modèle d'une influence unilatérale d'une source sur une cible prédomine. Notre objectif est de nous pencher sur cette supposée source d'influence afin de voir dans quelle mesure son activité d'émettrice l'impacte elle-même.

Le modèle classique de l'influence : une source vs une cible

La notion d'influence a le plus souvent été étudiée sous l'angle de l'unilatéralité : une Source qui influence une Cible. Les recherches portant sur l'influence se sont essentiellement intéressées à la source, sa crédibilité, son attractivité, son regard, son sourire ou au message, en fonction du nombre d'arguments, de leur force, de l'heuristique du discours, etc.

Historiquement, cette approche dichotomique entre une source digne d'intérêt et une cible niée a été largement privilégiée. Entre la fin du XIXe et le début du XXe siècle, les études sur l'hypnose et la psychologie de la foule (LE BON, 1895) et de la horde (FREUD, 1921)

définissaient l'influence sous l'angle de la suggestion et du pouvoir. Quelques décennies plus tard, les grandes théories de l'influence sociale (SHERIF, 1947 ; ASCH, 1952) traitent de l'idée d'une force unilatérale, exercée par une source sur une cible passive et impuissante à y résister. Les travaux classiques de psychologie sur l'influence sociale contribuent également à illustrer cette conception d'une influence non réciproque et irrésistible. Les célèbres expériences de la prison de Zimbardo (1973), de la soumission à l'autorité (MILGRAM, 1974) ou encore du conformisme, étayent le paradigme d'une soumission inconditionnelle de l'individu.

Tous ces travaux illustrent une servile soumission arbitraire où l'individu s'évanouit pour devenir un agent, passif, dénué de toute originalité, et dramatiquement interchangeable. Ils mettent en scène « l'existence d'une force quasiment irrésistible et qui pourrait nous pousser à faire ou à penser des choses que nous ne voudrions pas, une force qui pourrait même nous conduire à notre perte » (LAURENS, 2003 : 1). Plus récemment, la dichotomie source/cible, pour ne pas dire manipulateur/manipulé, s'illustre dans des titres d'ouvrage aux noms évocateurs : *Influence : Soyez celui qui persuade, ne soyez pas celui qu'on manipule* (CIALDINI, 1987) ; *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens* (JOLE & BEAUVOIS, 1987) ; *La soumission librement consentie : Comment amener les gens à faire ce qu'ils doivent faire ?* (JOLE & BEAUVOIS, 1989) ; *Nudge, la méthode douce*

pour inspirer la bonne décision (THALER & SUSTEIN, 2010). Tous ces titres rappellent clairement la distinction des rôles opérée dans les études comme dans la définition même de l'influence.

Cette perspective classique de l'influence définit ainsi une force irréprouvable exercée par une entité douée de motivations, de pouvoirs, de savoirs et/ou de savoir-faire sur une seconde entité, entendue ici comme objet, et dont la caractéristique principale tient dans son manque de singularité et son incapacité à se prévenir des effets exercés sur elle.

On peut réunir ces théories de l'influence autour de six principes qui dessinent par là-même un cadre conceptuel (MOSCOVICI, 1979) :

- Dans un groupe, l'influence sociale est inégalement répartie et s'exerce de façon unilatérale ;
- L'influence sociale a pour objectif de maintenir et de renforcer le contrôle social ;
- Les rapports de dépendance déterminent la direction et l'importance de l'influence sociale exercée dans un groupe ;
- Les formes prises par les processus d'influence sont déterminées par des états d'incertitude et par le besoin de réduire l'incertitude ;
- Le consensus visé par l'échange d'influence se fonde sur la norme d'objectivité ;
- Tous les processus d'influence sont considérés sous l'angle du conformisme.

La perspective de l'influence décrite par ces critères peut être qualifiée de fonctionnaliste (MOSCOVICI, 1979). Celle-ci induit en effet implicitement que « le comportement de l'individu ou du groupe a pour fonction d'assurer son insertion dans le système ou dans le milieu » (MOSCOVICI, 1979 : 13).

Le modèle génétique

En opposition à cette approche fonctionnaliste, Moscovici (1979 : 13) a proposé un modèle génétique dans lequel l'influence est pensée dans la réciprocité, au sein d'espaces d'échange permanents et non aliénants. Il s'agit ainsi d'un système relationnel au sein duquel « les rôles, les statuts sociaux et les ressources psychologiques sont rendus actifs et ne reçoivent de signification que dans l'interaction sociale » et où les normes sont issues de « transactions passées et présentes entre individus et groupes ». Dans cette perspective, l'influence est considérée comme un phénomène essentiel à toute rencontre. En coprésence, différentes entités, participant d'un système, interagissent et s'influencent réciproquement ; nul élément, quel que soit son niveau d'élaboration, ne peut s'exclure ou être exclu de la constitution du lieu, du temps et du social, desquels lui-même participe. Aussi, « l'influence ne cesse pas, puisque nous transmettons et recevons sans discontinuité les signes de nos impressions et de nos affections, puisque nous participons activement et passivement à chaque instant au réseau relationnel qui nous individualise » (ROUSTANG, 1991 : 75). Les situations de persuasion, d'argumentation ou de

manipulation ne sont en ce sens à considérer que comme des situations particulières d'influence dans lesquelles existe une intention avérée d'influencer.

Moscovici (1979) a ainsi construit un modèle génétique autour de six propositions :

- Chaque membre du groupe, indépendamment de son rang, est source et récepteur potentiel d'influence ;
- Le changement social, autant que le contrôle social, constitue un objectif d'influence ;
- Les processus d'influence sont directement liés à la production et à la résorption de conflits ;
- Lorsqu'un individu ou un sous-groupe influence un groupe, le principal facteur de réussite est le style de comportement ;
- Le processus d'influence est déterminé par les normes d'objectivité, les normes de préférences et les normes d'originalité ;
- Les modalités d'influence incluent, outre la conformité, la normalisation et l'innovation.

Ce modèle induit trois réajustements particulièrement importants à apporter à la définition de l'influence en tant qu'objet d'étude :

- L'influence n'est pas un exercice unilatéral mais s'inscrit dans des transactions incessantes entre les différents éléments en présence ;
- La distinction entre source et cible est dissipée et chaque élément est à la fois sujet et objet d'influence ;
- L'influence ne se résume pas aux situations de persuasion et de manipulation mais est constitutive de toute interaction.

Aussi, en ne considérant essentiellement que l'influence exercée sur une unique cible, les travaux classiques ont conduit à l'élaboration de théories *ad hoc* et incomplètes en négligeant un autre ensemble de faits. En effet, dans ses actes et pensées, l'homme n'est ni un enfant soumis à une dictée produite par la société ou un hypnotiseur, ni une monade errant dans un champ de possibles infinis ; mais l'extérieur participe de l'intérieur comme l'intérieur participe de l'extérieur. « Toute liaison sociale consiste en un processus d'influence de l'un sur l'autre, d'orientation de l'un envers l'autre » (WATIER, 2002 : 78). L'individu est inexorablement enchevêtré dans des dialectiques incessantes avec l'extérieur et « ...société et individualité ne sont pas deux réalités séparées s'ajustant l'une à l'autre, mais il y a un ambi-système où complémentairement et contradictoirement individu et société sont constitutifs l'un de l'autre tout en se parasitant l'un l'autre » (MORIN, 1973 : 45).

Avec l'approche génétique, il n'est plus question de considérer l'influence sous le prisme de la relation *cible à source*. Plusieurs observations et expérimentations se sont intéressées à considérer le problème à l'envers.

L'auto-influence

Barker (1983) a observé la propagande réalisée par les membres de la secte Moon. Les membres de l'organisation ont pour mission de recruter de nouveaux membres en accostant les passants dans la rue.

Ces derniers sont dans un premier temps invités à visiter le site de la fondation. À l'issue de cette visite, un séminaire de deux jours leur est proposé, puis à l'issue de celui-ci, un séminaire de sept jours, et enfin, un dernier de vingt-et-un jours. L'observation de Barker conclut à la présence quatre ans plus tard de quarante membres parmi les 1017 personnes ayant commencé le premier séminaire, et parmi les bien plus nombreuses personnes encore rencontrées dans la rue. La stratégie adoptée par la secte n'apparaît pas pertinente en termes de recrutement. Par contre, elle trouverait toute sa raison d'être dans le renforcement de l'adhésion de ses membres. L'énergie dépensée par les membres de la secte à essayer de convaincre des personnes d'adhérer renforcerait en effet finalement leur propre adhésion. Le prosélyte se serait influencé lui-même.

Cette hypothèse a été confirmée par une recherche de Laurens et Moscovici (2005). Les participants étaient exposés, par groupes de trois, à une série de diapositives de couleur bleue. Ils devaient pour chacune d'elles dire à haute voix si la diapositive était verte ou bleue. Les expérimentateurs avaient dans chaque groupe un complice, c'est-à-dire un participant auquel ils avaient donné la consigne de fournir de fausses réponses (répondre « vert ») afin de voir si ses réponses allaient influencer les réponses des deux autres participants. Les auteurs ont alors observé que les complices étaient eux-mêmes influencés et « [...] qu'au bout d'un moment, ils finissaient par voir la diapositive de la couleur dont ils étaient chargés de la désigner aux sujets naïfs : au début ils la voyaient bleue, mais ensuite, ils finissaient par la voir verte ! » (Laurens et Moscovici, 2005). Un individu qui tenterait d'influencer ou de convertir un second individu pourrait donc s'influencer ou se convertir soi-même.

Le modèle *Source à cible* est ici entièrement remis en question (figure 1).

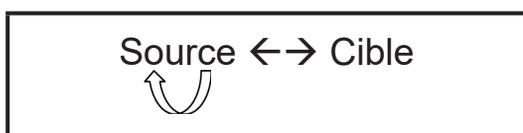


Figure 1 : modèle de l'auto-influence (LAURENS, 2007 :11).

D'après ce modèle, dans son activité d'influence vers autrui, l'individu s'influence lui-même. Deux arguments plaident en faveur de cette théorie afin d'analyser la conversion observée chez un prosélyte (LAURENS, 2005) : la dissociation et la répétition.

Cet effet avait déjà été observé par Sherif (1947, dans LEVY, 1962 : 232) dans le cadre de ses expériences sur la normalisation : « Dans nos expériences, on a observé constamment que les leaders étaient influencés par ceux qui les suivaient, sinon au moment même, du moins plus tard ou cours de la série, et dans des séries ultérieures ».

Dupré (2014) a expérimenté cette influence sur ladite source dans le cadre d'une recherche appliquée. Dans cette expérience, le chercheur a recruté en

porte-à-porte des personnes afin qu'elles communiquent auprès de leurs voisins sur les consignes de tri des déchets ménagers. Il leur laissait alors plusieurs kits de sensibilisation à remettre aux voisins désignés ainsi qu'un argumentaire à tenir auprès de ceux-ci. Il a effectué des mesures préalables auprès des personnes recrutées sur les attitudes et les comportements auto-déclarés par le biais d'un questionnaire. Une nouvelle mesure réalisée 6 semaines après cette intervention sur les attitudes et comportements a montré des modifications attitudinales et comportementales significatives.

Aucune expérience ne s'est intéressée à ces phénomènes d'influence sur la supposée source d'influence dans le milieu organisationnel ou plus spécifiquement dans le monde du travail. C'est cette contribution que propose d'apporter notre étude.

Présentation de l'étude de cas

Le contexte de notre recherche

Notre recherche a ainsi porté sur des agents de communication en charge d'une opération de sensibilisation de proximité sur la gestion des déchets pour le service d'une collectivité territoriale d'environ 400 000 habitants. Leur activité principale consistait à rencontrer les usagers en porte-à-porte afin de les informer et de les sensibiliser à la réduction des déchets. Autrement dit, leur fonction était d'influencer, d'inciter les administrés à produire moins de déchets. C'est donc à ce rôle de supposée « source d'influence » que nous nous sommes intéressés dans notre étude.

Tous les agents ont été recrutés spécifiquement pour cette mission. Il s'agissait en l'occurrence de contrats à temps plein et d'une durée déterminée de trois mois. Au total 17 agents ont été recrutés et ont donc pris part à notre étude. Plus précisément, un premier groupe de 9 agents a été recruté pour une première opération de communication de trois mois. Quelques mois plus tard, 8 autres agents ont été recrutés pour une durée de trois mois également afin de prendre part à une mission de communication similaire sur un autre territoire de l'agglomération.

Les agents ont suivi une journée de formation. La matinée était consacrée à informer les agents sur les responsabilités de la Communauté d'agglomération et sur le traitement des déchets (réseaux de revalorisation, coût, etc.). L'après-midi était consacré à la formation aux techniques de communication à mobiliser : présentation, supports de communication, prise en compte des remarques et questions, etc.

Avant de commencer leur mission de terrain, les agents ont également visité le centre de tri et le centre d'incinération technique des déchets.

Les agents travaillaient cinq jours par semaine. Classiquement, la journée se répartissait sur deux tranches horaires entre 11h et 14h et entre 15h30 et 19h30. La journée commençait la plupart du

temps par un briefing général d'une durée d'environ 10 à 15 minutes réunissant l'ensemble des agents. À l'issue de ce briefing, ils se séparaient pour former des équipages afin de se rendre sur les lieux de l'opération de communication. Deux voitures étaient suffisantes mais nécessaires pour véhiculer l'ensemble de l'équipe jusqu'aux différents sites sur lesquels se tenait l'opération de sensibilisation. Le trajet durait une vingtaine de minutes. Une fois sur place, les ambassadeurs se séparaient afin d'entrer en contact avec les foyers qui leur avaient été assignés. Les entrevues étaient réalisées en porte-à-porte et leur durée variait entre 10 et 20 minutes en règle générale. Certains entretiens ont pu durer plus (1 heure) ou moins (2 minutes) longtemps en fonction des agents et des personnes rencontrées. Au cours de ces entretiens, les agents informaient les résidents qu'une opération de sensibilisation à la réduction des déchets était menée sur leur territoire. Ils leur présentaient et leur remettaient une brochure sur les principaux gestes permettant de réduire sa production de déchets. Ils leur proposaient également de choisir, parmi une liste, un ou plusieurs comportements de prévention à essayer au cours des semaines suivantes. Le cas échéant, l'entretien se terminait avec la signature d'une charte.

Précisons également que les administrés rencontrés en porte-à-porte ont été contactés par téléphone huit semaines après leur visite afin d'être interrogés sur leurs potentielles nouvelles pratiques.

L'ensemble des agents se retrouvait à 14h afin de manger ensemble en extérieur ou dans un local de la mairie. Le porte-à-porte reprenait à 15h30 et s'achevait à 19h30. À l'issue de la journée, les agents reprenaient la voiture afin de retourner au siège de la communauté d'agglomération.

Méthodologie

Le corpus des données de terrain a donc été recueilli sur deux périodes de trois mois. Pour ce faire, nous avons eu recours à la combinaison de différentes méthodes de collecte de données. En l'occurrence, nous avons mis en place une triangulation inter-méthode afin de recueillir les informations. Nous avons en effet combiné les notes de terrain, les discussions informelles et les entretiens individuels. Cette triangulation a permis de vérifier par recoupement les renseignements recueillis. Les informations issues de l'observation participante, des discussions informelles et des entrevues individuelles ont permis d'assurer la validité des données, mais aussi de les compléter pour répondre à nos questions de recherche. Les méthodes qualitatives mobilisées présentent notamment l'avantage de s'appliquer de manière presque universelle en raison de leur grande flexibilité et de leur sensibilité au contexte socioculturel.

Nous avons réalisé deux entrevues individuelles en face à face avec chaque participant. L'une était préalable à la mission et la seconde a été conduite à l'issue de celle-ci. Cette méthode de collecte de données a permis de donner la parole aux ambassadeurs afin qu'ils répondent personnellement à différentes

questions concernant l'ensemble de leurs expériences et perceptions relatives à l'environnement et à leurs pratiques notamment. Ces entretiens ont duré entre 30 et 60 minutes et étaient structurés autour de plusieurs thèmes.

Le premier entretien portait essentiellement sur les motivations à occuper le poste d'agent de communication et les attentes à l'égard de cet emploi d'une part. D'autre part, il avait pour objectif d'évaluer l'implication environnementale des interviewés ainsi que leurs connaissances sur la gestion des déchets.

Le second entretien portait quant à lui plus spécifiquement sur l'importance accordée aux enjeux environnementaux et sur les pratiques écocitoyennes.

Au total, nous avons conduit 34 entretiens semi-directifs (deux entretiens x 17 agents).

Nous avons pris une part active aux deux opérations de communication en tant que chef d'équipe. Nous avons eu d'une part une activité d'agent de communication et avons donc fait du porte-à-porte afin de sensibiliser les foyers. D'autre part, en tant que manager, nous faisons les briefings et débriefings et étions responsable des agents sur le terrain. Cette omniprésence tout au long des périodes de travail des agents nous a permis d'observer et de prendre part à de nombreuses discussions informelles. Les temps de trajet en voiture et de repas étaient les moments les plus riches quant aux échanges entre et avec les agents. Nous avons pris des notes de ce que nous observions de façon très discrète afin que les agents conservent toute leur spontanéité.

Résultats

Les motivations et implications initiales

Les entretiens initiaux ont permis d'identifier les motivations et attentes à l'égard du poste d'agent de communication. L'ensemble des personnes est motivé par la rémunération : « Ça va faire un peu de sous », « Ben, parce que c'est payé ! », « En travaillant maintenant, je n'aurai pas besoin de travailler cet été », « Je compte partir au Mexique cet été, ça va me permettre de le faire ».

Les horaires de travail ont également contribué à inciter les agents : « Comme ça, on n'a pas à se lever à l'aube », « Je préfère commencer plus tard », « Ça ne me dérange pas de finir tard ».

Les personnes exprimaient également une curiosité à l'égard de l'activité. Une seule personne parmi les 17 avait une expérience d'ambassadeur du tri. Les 16 autres personnes n'avaient quant à elles jamais travaillé en tant qu'agent de communication.

Aussi les agents attendaient-ils une nouvelle expérience de cette activité : « Je n'ai jamais fait quelque chose comme ça : frapper chez les gens. En plus je suis timide, alors il va falloir que je me fasse violence », « C'est la première fois, mais ça ne me fait pas peur. Je suis plutôt à l'aise avec les gens, ça va bien se

passer », « Il faut bien présenter parce qu'on représente la ville. Il faut bien parler, bien présenter quoi », « Ça va me plaire, ça doit être sympa d'aller chez les gens comme ça ».

Ils s'attendaient également à une expérience et un soutien collectifs : « C'est bien d'être plusieurs », « On va pouvoir s'ajuster, se conseiller, se raconter comment on fait », « J'espère qu'il va y avoir une bonne ambiance », « On va faire une *team* de choc, la *waste team* ! », « Je compte un peu sur les autres pour me dire comment faire », « Je me sens plus en sécurité parce qu'il y aura les autres, sinon, je pense que j'aurais un peu peur d'aller chez les gens, d'être dans la rue, on ne sait jamais ».

Les participants n'ont pas, à une exception, mentionné spontanément la sphère environnementale au cours de cet entretien individuel. Ainsi, lorsqu'ils étaient interrogés sur leurs motivations, celles-ci concernaient essentiellement les aspects financiers et pratiques. Une seule personne a spontanément mentionné un enjeu, une utilité environnementale à l'activité : « En plus, l'environnement c'est important, il y a plein de gens qui ne trient pas leurs déchets [...] alors je suis content d'aider à ça. »

Les autres personnes ont néanmoins relevé l'utilité de la mission qui leur était confiée quand nous leur avons posé la question : « Oui, c'est important de trier », « C'est vrai qu'on fait trop de déchets, je suis sûre qu'on pourrait en faire moins », « Il y a plein de trucs qui traînent sur le bord des routes, il y en a qui balancent leur papier par la fenêtre, comme ça ». Leurs évocations apparaissent globalement normatives et ne traduisent pas une grande sensibilisation aux enjeux environnementaux : « Non, je ne suis pas un écolo, je ne suis pas un hippie », « Je fais attention à des trucs, je fais le tri, mais je suis quand même pas le super écolo, je ne fais pas très attention à tout ça, il y a plein de trucs [...] à savoir », « Non, je dirais que je suis un peu sensible comme tout le monde », « L'environnement c'est quand même un peu chiant des fois, faudrait se balader à cheval, bouffer des herbes, [...] à la télé, ça en parle tout le temps, les agriculteurs, les algues vertes, le réchauffement climatique [...] c'est chiant à la fin ».

En outre, les participants sont apparus mal informés sur les circuits de revalorisation des déchets. Aucun ne savait localiser le centre de tri. Nous avons également pu observer certaines croyances : « Ils nous demandent de trier et après ils mélangent tout ensemble », « On fait plus de dix tonnes de déchets par an je crois, chacun » et les participants ne connaissaient pas bien les consignes de tri en vigueur sur le territoire. Enfin, sur les 17 agents, 11 ont déclaré trier régulièrement leurs déchets.

Globalement, les participants ont témoigné de motivations essentiellement financières tandis que les enjeux environnementaux de la mission apparaissaient secondaires. En outre, ces entretiens ont permis d'observer qu'ils étaient relativement mal informés sur la gestion des déchets et l'environnement en général.

L'exposition et le traitement de l'information

Dans les deux groupes suivis, les discussions observées au cours des premiers jours portaient essentiellement sur la gestion des déchets et sur les techniques et expériences de porte-à-porte rencontrées. Ainsi, la gestion des déchets s'est très vite avérée être un sujet de socialisation.

En effet, très rapidement dans le cadre des opérations de sensibilisation, les agents ont partagé entre eux leurs réactions faces à diverses informations qu'ils avaient reçues lors de la journée de formation et de leurs visites aux centres de tri et d'incinération techniques. Ils ont exprimé leur surprise face à un certain nombre d'entre elles : « C'est incroyable comment c'est fait au centre de tri [...] la roue aimantée pour les conserves, j'adore ! », « C'est taré les cubes de déchets qu'on fait », concernant la production moyenne de déchets par habitant, « 450 kg c'est énorme ! ». Ils ont également exprimé leur sentiment à l'égard de comportements d'usagers : « C'est dingue que des gens balancent des couches dans le tri », « Il y a des gens qui sont vraiment dégueu[lasses] », « Ils [les usagers] ne pensent pas qu'il y a des gens qui trient leurs poubelles ». Ils ont également exprimé très largement leurs croyances ou méconnaissances : « Je ne pensais pas qu'on faisait du chauffage avec les déchets », « Je ne savais pas que c'était recyclé en Alsace », « J'étais convaincue que ça polluait plus que ça de brûler les déchets ».

Tout au long des missions, et dans le cadre de leur vie privée, les agents ont été particulièrement attentifs aux emballages dans leur environnement. De façon quasi quotidienne, l'un d'eux mentionnait, sous forme d'anecdote, une observation sur le suremballage qu'il avait faite au supermarché : « C'est dingue le nombre d'emballages pour des biscuits. Quatre emballages pour un petit gâteau ! », « Tu prends ton café dans un bar, trois emballages : deux sachets de sucre et un gâteau », « Maintenant tout est en parts individuelles et on s'en fout des déchets ».

Dès les premiers jours de terrain et tout au long de leur mission, les agents échangeaient quotidiennement des informations relatives aux déchets qu'ils avaient entendues ou lues dans la presse ou sur les réseaux sociaux. L'un d'eux a mentionné sa découverte de l'existence du sixième continent, constitué de déchets. Les jours suivants, plusieurs agents se sont renseignés sur ce sujet : « Ça fait six fois la France ! », « J'ai vu une vidéo, il y avait un vélo qu'arrivait à flotter ». Ainsi, sur les neuf agents qui ont pris part à la première mission, six ont témoigné lors d'échanges informels avoir regardé au moins une vidéo sur ce sujet. Le sujet du gaspillage alimentaire a aussi été largement traité au cours de ces échanges. Les agents évoquaient régulièrement des informations issues de médias (« On jette plus d'un tiers de ce que l'on met au frigo ») ou concernant des observations faites en dehors de leur temps de travail. Il pouvait s'agir par exemple d'un client de restaurant (« Il a laissé la moitié dans son assiette ») ou d'une poubelle urbaine (« Il y avait une banane pourrie dans la poubelle »). Des solutions ou initiatives proposées pour lutter contre le gaspil-

lage alimentaire ont également été mentionnées : « J'ai trouvé une application qui permet d'acheter les invendus chez certains commerçants », « Sur le site de l'ADEME, il y a plein d'astuces [pour réduire ses déchets] ». Au sein des deux groupes, des agents se sont abonnés aux comptes Twitter et/ou Facebook de l'association Halte à l'Obsolescence Programmée. Tout au long des journées de travail, ils faisaient part aux autres membres d'informations relayées par ces comptes.

Plus surprenant, les agents ont progressivement généralisé leurs discours, ne traitant plus spécifiquement de problèmes liés aux déchets, mais à l'environnement en général. Cette généralisation est apparue manifeste dans leurs discours au bout de trois à cinq semaines de terrain en fonction des groupes. Dès lors, ils mentionnaient notamment des informations relatives à la consommation énergétique, la mobilité, l'eau, l'agriculture et l'agroalimentaire.

Par exemple, l'un des agents a réagi à un comportement qu'il avait observé chez un individu qui avait pris sa voiture pour parcourir une toute petite distance : « J'ai vu un mec prendre sa bagnole juste pour descendre la rue Roosevelt ». Un autre rapportait des éléments vus dans un film : « J'ai regardé *Le monde selon Monsanto*. Ça fout les boules. Les gars essaient de faire du bio à côté et si leur champ est contaminé par les semences de Monsanto, la récolte leur appartient ». Après plusieurs explications, l'agent finit par dire aux trois collègues avec lesquels il discutait : « Il faut vraiment que vous le voyiez ! ». Et effectivement, l'un d'entre eux a regardé le film quelques jours plus tard.

Comme pour la gestion des déchets, les agents mentionnaient des solutions et alternatives dont ils venaient de prendre connaissance *via* différents médias. Voici l'extrait d'un échange particulièrement intéressant observé entre deux agents durant le temps de pause du repas :

« – Je ne savais pas mais il y a des hydroliennes dans la baie du Mont Saint Michel. C'est comme des éoliennes mais elles tournent avec l'eau, le courant marin.

– Ouais, j'ai déjà vu ça à la télé mais je ne savais pas qu'il y en avait au Mont Saint Michel.

– Si si, j'ai vu ça dans *Thalassa* vendredi.

– Ouais, il sont à fond environnement dans *Thalassa*.

– Ben ouais, en fait, je ne m'en étais pas rendu compte avant (rire) ».

Cet échange illustre la modification de perception de cet agent. Il témoigne sélectionner davantage les informations relatives à la préservation de l'environnement ou tout du moins en traite-t-il davantage avec cet étiquetage.

Outre les médias, les informations pouvaient également provenir de discussions avec leur entourage (« Ma voisine prend un panier de légumes bio. Elle le récupère dans un garage une fois par semaine le mardi soir ») ou au sein de leur foyer (« Ça fait cinq ans que l'on vit ensemble et je ne savais même

pas que ma copine mettait du maquillage bio. Ça attaque moins la peau apparemment, il n'y a pas plein de trucs chimiques dedans »).

Ces observations faites durant les périodes de terrain ont été corroborées par les seconds entretiens individuels menés avec les agents. Tous ont témoigné être plus attentifs aux informations sur l'environnement depuis qu'ils avaient commencé leur mission. Ils se disaient également mieux informés et montraient une réelle envie de le partager. Les données collectées rendent évident que les agents ont progressivement été de plus en plus exposés à des informations relatives à l'environnement. Plus précisément, outre leurs recherches consciencieuses d'informations, à l'issue de leur mission, ils sélectionnent et traitent davantage les informations en lien avec l'environnement. Ils les catégorisent davantage également et plus finement. Ils distinguent ainsi dans leur grande majorité très clairement les enjeux relatifs à la consommation d'eau ou d'énergie, à la mobilité, à la surconsommation, à l'agriculture et l'alimentation.

Les modifications de pratiques

Les comportements auto-déclarés sont toujours sujets à une certaine réserve, d'autant plus lorsqu'il s'agit de comportements socialement valorisés, voire normatifs, comme c'est le cas pour la protection de l'environnement. Pour autant, les informations recueillies dans le cadre de discussions informelles incitent à accorder de la confiance à ces déclarations collectées au cours des entretiens individuels réalisés en fin de mission.

Au cours du premier entretien, six agents déclaraient ne pas trier leurs déchets. À l'issue de leur période de mission, l'ensemble des agents déclarait trier ses déchets et connaissait très bien les consignes. La connaissance des consignes et modalités de tri et de collecte est un très bon indicateur des pratiques de tri (DUPRÉ, 2013). Aussi, cette observation soutient la crédibilité du témoignage des agents concernant leurs pratiques.

Outre le tri, l'ensemble des agents a adopté des comportements de prévention. Tous ont évité des emballages sur les fruits et légumes (« Je colle directement l'étiquette sur les bananes », « Maintenant, je prends les tomates en vrac et plus sous plastique, et si je peux, je prends des grappes comme ça il n'y a pas besoin de sachet »). Treize agents ont acheté au moins une fois des produits en vrac en grande surface. Parmi ceux-ci, trois ont déclaré le faire désormais très régulièrement. Tous les agents ont également régulièrement refusé des sacs jetables chez les petits commerçants (buraliste, pharmacie). Trois d'entre eux ont parlé de la prévention aux commerçants en question.

Six agents ont acheté des recharges (« Je prends le shampoing en recharge et je le mets dans mon bidon quand il est vide ») et dix ont apposé un autocollant Stop Pub sur leur boîte aux lettres. Quatre d'entre eux en avaient déjà un. Le seul agent qui buvait de l'eau en bouteille avant le début de la mission a arrêté en cours de mission et s'est mis à boire de l'eau issue du robinet.

Les modifications de comportements des stagiaires ne concernaient pas exclusivement les gestes relatifs à la gestion des déchets. En effet, au-delà des gestes de prévention, nous avons pu observer une généralisation de comportements relevant de la protection de l'environnement. Par exemple, sur la période des missions, deux agents ont également acheté des ampoules économiques au cours des six semaines d'expérience.

Sur cette période également, un agent a témoigné avoir arrêté de prendre des bains et privilégier les douches en coupant le robinet le temps de se savonner. Il a également rapporté utiliser désormais un gobelet afin de contrôler sa consommation d'eau pour se laver les dents. Sur les dix-sept agents, quatorze ont déclaré lors des entretiens individuels être devenus plus vigilants quant à leur consommation d'électricité. Différentes pratiques adoptées ont également été mentionnées lors des discussions informelles : trois personnes ont témoigné faire attention à ne plus laisser leur matériel en veille à leur domicile, un agent a témoigné poser systématiquement un couvercle sur les casseroles pour chauffer de l'eau. Deux autres agents ont déclaré être plus attentifs à leur consommation de chauffage à leur domicile, et l'un fermer les fenêtres lorsque le chauffage est en marche. Nous avons également observé cinq agents déclarant éteindre les lumières inutiles. Trois personnes ont également moins utilisé leur voiture afin de parcourir de courtes distances en privilégiant la marche à pied. L'un d'eux a en outre retiré une carte de location de vélo de la ville. Enfin, un agent a mentionné ne plus jeter de mégots de cigarettes au sol et la grande majorité acheter des produits écologiques qu'ils n'achetaient pas avant (savon, pâtes alimentaires, riz, café, etc.). Cinq agents ont par exemple été pour la première fois dans un magasin biologique sur leur période de mission.

Outre ces nouvelles pratiques, nous avons pu observer que les agents sensibilisaient leur entourage très régulièrement. Ils ont en effet parlé de la prévention des déchets et plus généralement de la protection de l'environnement auprès de leur entourage. Ils ont par exemple tous fait la promotion de la prévention auprès de leur famille ou de leur entourage. Aussi, tous les agents ont distribué des autocollants Stop Pub autour d'eux. Durant les missions, quasi quotidiennement, un ou plusieurs agents demandaient ou nous informaient qu'ils prenaient des autocollants Stop Pub pour les donner à des connaissances. Deux agents ont déposé en libre-service un paquet d'autocollants Stop Pub dans le hall de leur immeuble respectif.

Par ailleurs, un agent, membre d'une association sportive, a convaincu son équipe de boire l'eau du robinet durant les matchs (« On garde quand même des bouteilles d'eau pour les équipes que l'on reçoit, mais nous [les joueurs de l'équipe], on boit de l'eau du robinet que l'on met dans des bouteilles »). Un autre agent a fait des recherches sur le site de l'ADEME afin d'initier ses parents au compostage.

Implication et conclusion

Leur activité professionnelle a conduit les personnes observées à modifier leurs cognitions et leurs pratiques relatives aux déchets et plus généralement à la sphère environnementale.

Tous ont montré une attention et une sensibilisation accrues aux questions environnementales. À la lumière des observations de terrain et des entretiens menés auprès de ces agents, il ne fait aucun doute qu'ils ont été influencés dans le contexte de leur activité. En outre, les témoignages recueillis par téléphone auprès des administrés huit semaines après avoir été visités par les agents montrent que ces derniers ont été davantage influencés que leurs cibles supposées.

S'il est délicat de privilégier quelque processus pour interpréter les modifications comportementales et cognitives des agents de promotion, certaines pistes méritent néanmoins d'être envisagées.

Implications théoriques

Une première piste est proposée par les théories de l'argumentation. Les agents ont en effet été susceptibles de rencontrer de nouvelles raisons et motivations au changement de comportement en se confrontant aux discours des individus à sensibiliser. Les échanges de points de vue tendent en effet à renforcer les réflexions respectives. « Plus nombreuses sont les manières de penser suscitées à cette occasion, plus elles élargissent la gamme des notions, la palette des idées et le vocabulaire de chacun. Mais aussi elles fortifient les convictions qu'il a fallu défendre sur plusieurs fronts » (MOSCOVICI et DOISE, 1992 : 75). Pour autant, cette interprétation échoue à expliquer l'adoption par les agents de nouvelles pratiques qui ne sont pas en lien avec la gestion des déchets (i.e. énergie, eau, mobilité).

La théorie de la dissonance cognitive a souvent été avancée afin d'expliquer les modifications de comportements et d'attitudes provoquées par un comportement initial. Dans l'expérience princeps réalisée par Festinger, Riecken et Schachter (1956), des étudiants devaient soutenir un mensonge dans l'objectif de recruter des sujets pour prendre part à une expérience ennuyeuse à laquelle ils venaient eux-mêmes de participer. Les chercheurs avaient observé que les sujets modifiaient leurs attitudes en faveur de l'expérience après avoir essayé de convaincre des étudiants d'y participer. Les entretiens réalisés auprès des agents avant le début de leur mission ont bien montré qu'ils n'étaient pas particulièrement engagés à l'égard de l'environnement. Pour autant, aucun élément ne permet de penser que leurs attitudes initiales étaient opposées à la protection de l'environnement. Dès lors, les agents n'étaient pas en situation de conflit cognitif entre leurs attitudes initiales et leur activité d'agent de sensibilisation sur la gestion des déchets. La théorie de la dissonance cognitive ne suffit donc pas non plus à interpréter les résultats observés.

Dans sa recherche appliquée au tri sélectif, Dupré (2014) avait mobilisé la théorie de l'engagement (KIESLER, 1971) afin d'expliquer les modifications des pratiques des personnes recrutées afin de sensibiliser leurs voisins. D'après cette théorie, la réalisation d'un acte public, coûteux, explicite, irrévocable et libre, engagerait l'individu dans un script comportemental qui le conduirait à reproduire des comportements similaires. Dans le cadre de notre étude, les agents ont encouragé les administrés à modifier leurs pratiques, ce qui les rendait publiquement impliqués dans la gestion des déchets. Aussi, selon une norme de consistance, l'individu faisant la promotion de comportements responsables se devrait par ailleurs d'être exemplaire. La contribution des agents à la campagne de communication était en outre un acte coûteux pour eux en temps et en énergie. Celle-ci était contractualisée avec la collectivité territoriale, ce qui lui revêtait un caractère explicite et irrévocable. Enfin, ils avaient une relative liberté dans la gestion de leurs parcours et de leurs entretiens. Toutefois, la rémunération qu'ils percevaient pour leur collaboration pouvait à elle seule justifier leur participation et ainsi les empêcher d'être engagés. En effet, pour qu'un acte soit engageant, il est indispensable que l'individu ne puisse imputer les raisons de son acte qu'à ses propres attitudes (par exemple : si

je participe, c'est parce que je suis convaincu qu'il est essentiel que les individus gèrent mieux leurs déchets). Or, les entretiens initiaux avaient mis en évidence que la motivation principale des agents était financière et non environnementale.

Les résultats que nous avons observés étayent les arguments en faveur d'une approche génétique de l'influence.

Pour convaincre ou influencer un tiers, les agents, qui ont eu recours à la persuasion ou *a minima* à l'argumentation, ont présenté à leurs interlocuteurs un grand nombre d'arguments. Ils ont mis en avant les vertus et avantages de ce qu'ils proposaient et opposé des limites aux alternatives. Cela a conduit leurs interlocuteurs à être exposés à un grand nombre d'informations consonantes entre elles. De plus, en participant activement à la situation d'influence, les agents ont interagi avec leur environnement, au moins autant que leurs interlocuteurs.

Ils en sont effectivement les principaux acteurs, les metteurs en scène. Ils ne sont pas pour autant immunisés contre les éléments des situations qu'ils ont induites et se sont retrouvés exposés aux arguments persuasifs et aux informations consonantes qu'ils ont introduits. Ils en étaient en outre les émetteurs, les



Photo © Look and Learn / BRIDGEMAN IMAGES

Caméléon, lithographie en couleurs, école anglaise, XX^e siècle.

« En participant activement à la situation d'influence, les agents de communication ont interagi avec leur environnement au moins autant que leurs interlocuteurs. »

générateurs, ce qui a favorisé leur adhésion. Les agents ont été en quelque sorte acteurs et spectateurs de leur discours. Ils ont participé en ce sens de la situation, plus encore que leurs supposées cibles, et ne peuvent en être, même partiellement, exclus en aucun cas.

Le second argument en faveur de l'hypothèse d'une auto-influence est la répétition de la situation. En effet, les agents ont répété plusieurs dizaines de fois le même discours, présenté les mêmes arguments. Or, dans l'ensemble des expériences sur l'auto-influence, celle-ci a toujours été observée à l'issue de répétitions d'informations similaires à identiques. Sherif (1947, trad. par LEVY, 1978 : 232) a par exemple remarqué en marge de son expérience sur le conformisme que « l'on a observé constamment que les leaders étaient influencés par ceux qui les suivaient, sinon au moment même, du moins plus tard ou cours de la série, et dans des séries ultérieures ». Aussi la répétition des scènes d'influence faisant apparaître une auto-influence a-t-elle eu lieu pour les agents chargés d'informer et sensibiliser les administrés en porte-à-porte.

La situation rencontrée par les agents observés semble pouvoir être interprétée par le paradigme de l'auto-influence. Cette dernière occulte toutefois le rôle vraisemblablement essentiel joué par le support social incarné par les autres agents. Aucune théorie n'apparaît suffisante à elle seule pour rendre compte des processus d'influence et des effets observés dans le cadre de cette étude.

Implications managériales

Nous pouvons pour autant tirer de cette étude plusieurs implications managériales.

Ces nombreuses modifications au niveau des pratiques et des cognitions des professionnels observés l'ont été dans un contexte pro-actif. Autrement dit, c'est par leur propre action que les individus ont changé. Dans le cadre d'un changement organisationnel, on sait depuis longtemps qu'il est préférable de permettre et favoriser l'implication des collaborateurs plutôt que d'être dans un processus *top-down*. La participation à l'initiation et à la prise de décision est ainsi selon certains auteurs la caractéristique organisationnelle la plus décisive dans l'implication de l'individu. Les résultats de cette étude renforcent l'hypothèse que le changement s'obtient davantage dans l'action (les agents) que dans la passivité (les administrés). Cette participation peut en définitive s'opérationnaliser de différentes façons : participation à un comité de pilotage, brainstorming, etc.

L'auto-influence peut elle-même être opérationnalisée de différentes façons au sein de l'organisation. On peut par exemple envisager de demander aux parties prenantes d'une problématique de rédiger individuellement des arguments en faveur d'une pratique ou d'un changement. La rédaction d'un texte favorable à une position tendrait ainsi à modifier ou renforcer les attitudes dans le sens des arguments générés. Il est également envisageable de faire appel à des représentants de groupes sociaux (service, ligne, étage, etc.) qui auraient un rôle d'ambassadeur auprès de leur groupe de référence.

Enfin, l'organisation peut jouer un rôle sociétal en impactant favorablement les pratiques domestiques et plus globalement civiles de son personnel. Nos observations ont permis de mettre en évidence l'influence de pratiques professionnelles sur les pratiques civiles. Ainsi, la participation active dans le cadre professionnel à la promotion d'une cause pro-sociale pourrait impacter favorablement les pratiques des personnes au-delà de ce seul champ professionnel. Il s'agit dès lors de penser l'engagement sociétal de l'entreprise en dehors de ses murs et de considérer l'organisation comme espace de socialisation civique.

Concrètement, il pourrait s'agir d'impliquer des acteurs en leur donnant des fonctions de relais, de parrains, d'ambassadeurs dans la conduite d'un changement vers des pratiques professionnelles plus pro-sociales. Cela pourrait être considéré en faveur de quelque objet pro-social comme la protection de l'environnement, la santé, la sécurité ou encore la solidarité sociale.

Limites de l'étude

Pour autant, notre étude a porté sur la gestion des déchets et donc sur la sphère environnementale. D'autres travaux de terrain seraient nécessaires afin de confirmer ou non l'effet d'une communication d'influence portant sur les autres sphères pro-sociales. En outre, bien que l'étude ait porté sur deux échantillons d'individus, il serait pertinent de réaliser de nouvelles observations sur d'autres groupes sociaux issus d'autres organisations.

Références

- ASCH S. E. (1952, rééd. 1987), *Social Psychology*. Oxford: Oxford University Press.
- BARKER R. (1983), « Will the enigma go away? Discussion of 'The enigma of ecological psychology' by G. Kaminski », *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 3, pp. 173-174.
- CHAIKEN C. S. (1980), « Heuristic Versus Systematic Information Processing in the Use of Source Versus Message Quest in Persuasion », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 39, pp. 752-766.
- CIALDINI R. B. (1987), *Influence : Soyez celui qui persuade. Ne soyez pas celui qu'on manipule*. Paris: Albin Michel.
- CIALDINI R. B., CACIOPPO J. T., BASSET R. & MILLER J. A. (1978), « Low ball procedure for producing compliance: commitment then cost », *Journal of personality and social psychology*, Vol. 34, pp. 463-476.
- CIALDINI R. B., VINCENT J., LEWIS S., CATALAN J., WHEELER D. & LEE DARBY B. (1975), « Reciprocal concessions procedure for inducing compliance: the door-in-the-face technique », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31, pp. 206-215.
- CRUSCO A. H. & WETZEL C. G. (1984), « The midas touch : the effects of interpersonal touch on restaurant tipping », *Personality Social Psychology Bulletin*, Vol. 10, pp. 512-517.

- DOLIN D. & BOOTH-BUTTERFLY S. (1995), « Cancer prevention and the foot-in-the-door technique », *Health Communication*, Vol. 7, pp. 55-66.
- DUPRÉ M. (2014), « The comparative effectiveness of persuasion, commitment and leader block strategies in motivating recycling », *Waste Management*, Vol. 34, pp. 730-737.
- DUPRÉ M. (2013), « Représentations sociales du tri sélectif et des déchets en fonction des pratiques », *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, Vol. 98, pp. 173-209.
- FESTINGER L., RIECKEN H. W. & SCHACHTER S. (1956), *When prophecy fails*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- FREEDMAN J. & FRASER R. (1966), « Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique », *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 4, pp. 195-202.
- FREUD S. (1921), *Psychologie des foules et analyse du moi*. Trad. coll. dans *Œuvres complètes*, XVI, Paris: Presses Universitaires de France, 1991.
- GUEGUEN N. & PASCUAL A. (2000), « Evocation of freedom and compliance: The " But you are free..." technique », *Current Research in Social Psychology*, Vol. 5, pp. 264-270.
- HOWARD D. J. (1990), « The Influence of Verbal Responses to Common Greetings on Compliance Behavior: The *Foot-In-The-Mouth Effect* », *Journal of Social Applied Psychology*, Vol. 20, pp. 1185-1196.
- JOULE R. V. & BEAUVOIS J. L. (1989), « Une théorie psychosociale: la théorie de l'engagement. Perspectives commerciales ». *Recherches et Applications en marketing*, Vol. 4, pp. 79-90.
- JOULE R. V. & BEAUVOIS J. L. (1987), *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- JOULE R.V., GOUILLOUX F. & WEBER F. (1989), « The lure : A new compliance procedure », *The Journal of Social Psychology*, Vol. 129, pp. 741-749.
- KIESLER C.A., MATHOG R., POOL & HOWENSTINE R. (1971), « Commitment and the boomerang effect : A field study », in KIESLER C.A. (Ed.) *The psychology of commitment*. New York: Academic Press.
- KIESLER C.A. (1971), *The psychology of commitment: Experiments liking behavior to belief*. New York: Academic Press.
- LAURENS S. (2007), « Effets cachés de l'influence et de la persuasion », *Diogenes*, Vol. 217, pp. 7-21.
- LAURENS S. (2005), « L'influence, entre science et fantasme ». *Hermès*, Vol. 41, pp. 82-89.
- LAURENS S. (2003), « Les dangers de la manipulation mentale. Prosélytisme (gagner des adeptes, convertir) ou auto-conversion (conserver ses adeptes en entretenant leur foi) ? » *Cahiers de psychologie politique*, Vol. 4, pp. 1-10.
- LAURENS S. & MOSCOVICI S. (2005), « The confederate's and others' self-conversion: a neglected phenomenon », *The journal of social psychology*, Vol. 145, pp. 191-207.
- LE BON G. (1895, rééd. 2003), *Psychologie des foules*. Paris : Presses Universitaires de France.
- MILGRAM S. (1974), *Obedience to Authority*. New York: Harper and Row.
- MORIN E. (1973), *Le paradigme perdu : la nature humaine*. Paris: Seuil.
- MOSCOVICI S. (1979), *Psychologie des minorités actives*. Paris: Presses Universitaires de France.
- MOSCOVICI S. & DOISE W. (1992), *Dissension et consensus. Une théorie générale des décisions collectives*. Paris: Presses Universitaires de France.
- ROUSTANG F. (1991), *Influence*. Paris: Editions de Minuit, coll. Critique.
- SHERIF M. (1947), « Formation of social norms » in G.E. Swanson, T.M. Newcomb et E.L. Hartley, *Readings in social psychology*, New York, Holt. Traduction française : « Influence du groupe sur la formation des normes et des attitudes », in LEVY A. & DELOUVEE S. (2010), *Psychologie sociale, Textes fondamentaux anglais et américains*. Paris: Dunod, coll. Psycho Sup.
- THALER R. H. & SUSTEIN C. S. (2010), *Nudge. Emotions, habitudes, comportements : Comment inspirer les bonnes décisions*. Vuibert.
- WATIER P. (2002), *Une introduction à la sociologie compréhensive*. Belval: Circé.
- ZIMBARDO P. G. (1973), *The Lucifer Effect: Understanding how good people turn evil*. New York: Random House.