

Comportements et sécurité

*Comment amener les gens à adopter librement
de bons comportements de sécurité ?*

Paul Grassart

paul@grassart.org

Faiblesses comportementales classiques

- Ce que l'on montre
 - Travailler au café, dans le train...
 - « Shoulder surfing »
 - Porter son badge hors du bureau
 - Indique son nom, son entreprise et souvent son service
 - Oublier des documents confidentiels dans une salle de réunion
 - Il n'y a plus qu'à se servir
- Ce que l'on dit
 - « Réunions » à la cafétéria
 - Toutes les personnes présentes font-elles partie de l'entreprise ?
 - Conversations au restaurant, au café
 - Qui sont vos voisins de table ?
 - Réponses au téléphone
 - Qui est au bout du fil ?
- Ce que l'on fait
 - Jeter des documents à la poubelle
 - Le broyeur ne prend que 5 pages à la fois...
 - Mémoriser des mots de passe dans le navigateur
 - Ils sont si faciles à récupérer
 - Consulter sa messagerie professionnelle depuis un cyber-café
 - Quelle garantie d'absence d'écoutes ?

paul@grassart.org

Faire changer les comportements

- Les stratégies de **persuasion**
 - Visent à faire évoluer les attitudes d'une personne pour qu'elle adopte spontanément de nouveaux comportements
 - Il s'agit de **convaincre**
 - Formations, conférences d'informations, brochures, tracts...
- Les stratégies de **sensibilisation**
 - Le changement de comportement passe par la compréhension de l'impérieuse nécessité de faire évoluer ses attitudes et ses savoirs
 - Il s'agit d'amener les gens à s'**auto-convaincre** pour qu'ils fassent évoluer spontanément leurs attitudes

Mais... ***Les attitudes et les comportements ne coïncident pas toujours !***

Faire changer les comportements

- **Stratégies basée sur la théorie de l'engagement**
 - Le comportement attendu passe par l'obtention d'un ou plusieurs comportements préalables, nettement moins coûteux
 - On constatera souvent qu'agir sur les comportement fait évoluer les attitudes...

La décision, l'acte suprême de libre-arbitre ?

- Une fois une décision prise, on a tendance à s'y tenir
 - On parle d'**effet de gel** : le simple fait de prendre une décision gèle les choix possibles en les focalisant sur les comportements conformes à la décision
 - L'adhérence est liée à la décision elle-même, et non aux raisons qui l'on fait prendre
 - Effet bénéfique : on a tendance à tenir ses décisions
 - Effet pervers : on a tendance à persévérer dans un cours d'actions **quand bien même tout montre qu'il est devenu déraisonnable...**
- **Piège abscons**
 - Engagement dans un processus de dépense, dont le gain n'est pas certain, où chaque dépense donne l'impression de se rapprocher du but, se poursuivant tant que l'individu ne l'interrompt pas activement, et sans limite a priori sur les investissements à y consacrer
 - Tout rapprochement avec la vie conjugale serait tout à fait fortuit....
 - Passage de l'auto-manipulation à la manipulation

Soumission librement consentie

- **Amorçage**
 - Prise de décision sur la base d'informations mensongères, ou simplement incomplètes, puis rétablissement de la vérité
 - La personne maintient sa décision initiale
- **Leurre**
 - Faire prendre librement une décision apportant certains avantages, puis changer le contexte pour rendre la décision invalide (il n'y a plus les mêmes avantages) et faire prendre une nouvelle décision (décision de substitution)
 - La personne prendra une décision cohérente avec la première

Soumission librement consentie

- Pied dans la porte
 - Gagner une petite faveur pour ensuite en obtenir une plus grande
 - « Extorquer » un acte préparatoire facile à obtenir (non problématique et peu coûteux), pour ensuite exploiter la persévérance dans la décision initiale et obtenir un comportement qui n'aurait pas été obtenu directement (escalade de l'engagement)
 - De type obligation ou interdiction
 - Pied dans la porte avec demande implicite
 - On ne demande pas explicitement le comportement final, mais on en offre à la personne l'opportunité de le faire

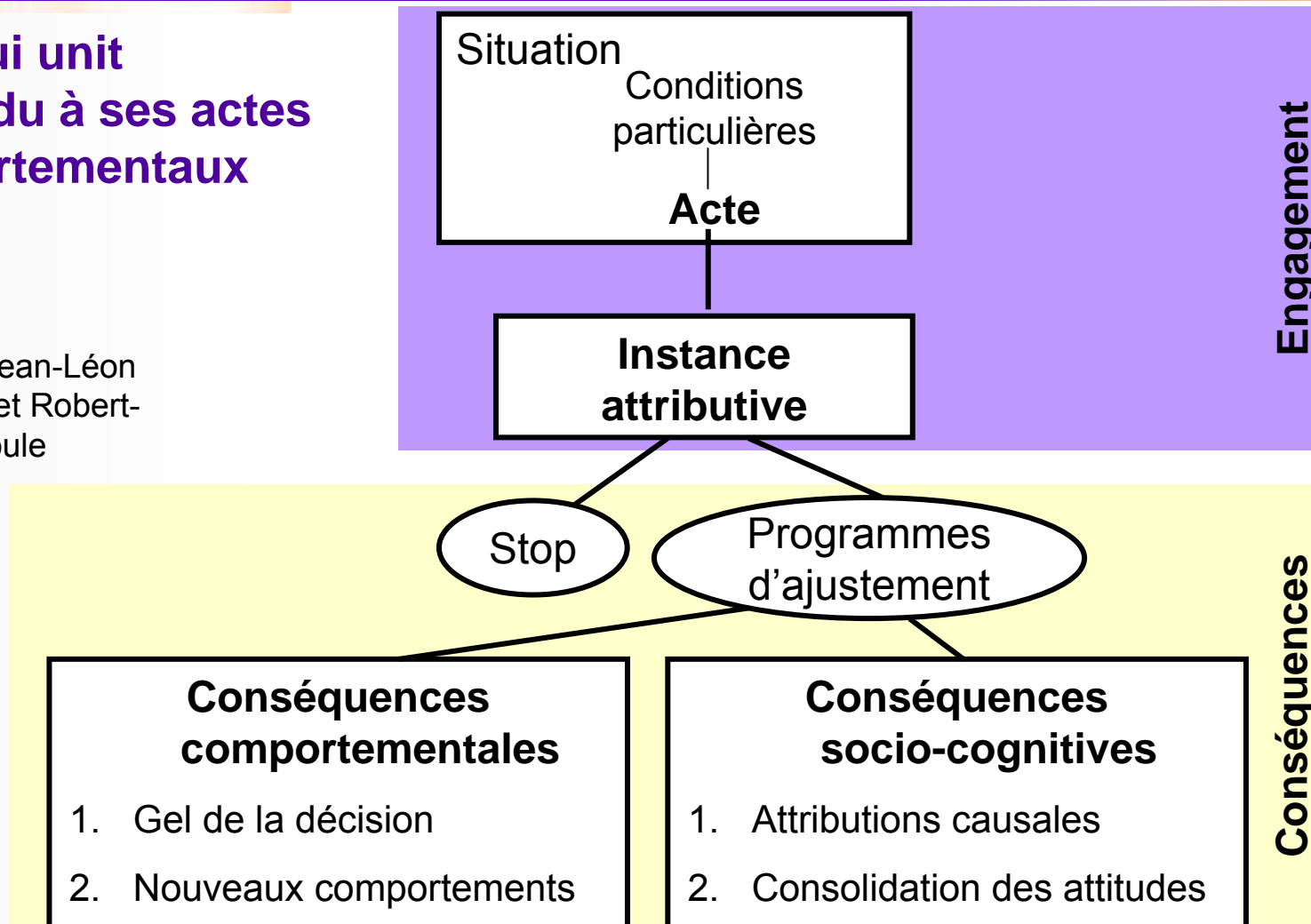
Soumission librement consentie

- **Autres techniques (efficaces, mais mal comprises...)**
 - Porte au nez
 - Faire une demande exorbitante et refusée pour obtenir ensuite une plus petite concession
 - « Mais ce n'est pas tout »
 - Faire une surenchère juste au moment de la prise de décision pour obtenir ce qu'on souhaite
 - Pied dans la mémoire
 - Engager la personne sur une voie vertueuse, puis lui faire se remémorer avant la décision finale les cas où elle n'a pas suivi cette voie...
- **Manipulations complexes**
 - Imbrications de techniques de manipulation les unes dans les autres
 - Double pied-dans-la-porte, amorçage puis pied dans la porte...

Définition de l'engagement

Lien qui unit
l'individu à ses actes
comportementaux

Source : Jean-Léon
Beauvois et Robert-
Vincent Joule



Qu'est-ce qu'un acte engageant ?

- Pour engager une personne jusqu'au cou :
 - Lui garantir qu'elle est **libre d'accomplir ou non l'acte**
 - Mettre en relief les **conséquences** de son acte
 - Choisir un acte de coût élevé (mais acceptable)
 - Rendre l'acte le plus visible possible
 - Caractère public
 - Signification explicite
 - Pas de retour arrière possible
 - Faire réaliser l'acte plusieurs fois (ou réitérer la décision)
 - **Eviter toute justification d'ordre externe**
 - Avancer une explication interne

Comment obtenir un acte engageant ?

- Amener progressivement la personne jusqu'à la réalisation de son acte engageant
 - **Actes préparatoires**
 - Pied dans la porte, leurres, amorçages...
 - **Escalade de l'engagement**
 - Naturalisation / dénaturalisation
 - Attentes confirmées
 - Renforcement de surcroît
 - Juste identification de l'action
 - **Effet de gel**
 - Tendance de l'individu à adhérer à sa décision
 - Imputable au fait d'avoir pris une décision
 - et non aux raisons de la décision

Application à une campagne de « sensibilisation sécurité »

- Objectif
 - Amener les salariés à adopter de meilleurs comportements sur le plan de la sécurité
- Technique
 - Escalade d'engagement aboutissant à un pied dans la porte avec demande implicite
- Moyen
 - Séances en petits groupes mixant stratégie de sensibilisation et stratégie d'engagement

Amener les salariés à participer aux séances

- Technique
 - Amorçage ou pied dans la porte explicite
- Exemple : faire remplir un simple questionnaire rapide, pour une étude réalisée par un consultant externe
 - Demande par e-mail ou téléphone, la personne est libre de répondre mais on relance jusqu'à ce qu'elle le fasse
 - Questionnaire très rapide (5 ou 6 questions), mais sur intranet (plus coûteux que dans le mail, acte volontaire...)
 - Quelques heures après, inviter à participer à la séance
 - On aurait pu faire un leurre en faisant venir les participants à un événement qui les intéresse puis changer le sujet lorsqu'ils sont là...

Créer un contexte de soumission librement consentie

- On agit souvent dans un contexte a priori de soumission forcée
 - Les comportements à faire adopter sont contraires aux attitudes et aspirations des participants
 - Récompenser et/ou sanctionner, utiliser le pouvoir (pression hiérarchique...) désengagent fortement
 - **Obtenir un comportement n'entraînera pas de changement d'attitude, et donc pas de comportement durable**
- Dès le démarrage de la séance, il faut changer ce contexte
 - On commence à la demande des participants
 - Avant même de commencer, ils ont pris la décision de participer
 - Insister sur le contexte de liberté
 - Le but est d'échanger, rien ne sera imposé, l'animateur n'est là que pour animer et non pour imposer un discours...
 - Faire émarger les participants
 - Rend implicite l'imputabilité / publicité des décisions prises
 - Utiliser beaucoup le paper-board
 - Explicite les échanges / les décisions
 - Caractère public

Démarrer l'engrenage...

- Objectif :
 - Obtenir un premier comportement fortement engageant : par exemple, le port du badge
- Technique : pied dans la porte
 - Par une série de mise en situations, amener les participants à décider que le port du badge est nécessaire
 - Stratégie de sensibilisation classique
 - Expliciter la décision et mettre en exergue ce qui constitue un acte engageant

Pourquoi le port du badge est-il engageant ?

- Liberté de décision
 - Les participants ont convenu d'eux-mêmes qu'il faut porter son badge
- Coût élevé
 - Contraintes, image...
- Acte visible
 - Tout le monde voit le badge
 - Acte répété chaque matin
- Justification interne :
 - On ne porte pas le badge parce que c'est le règlement, mais parce qu'on a décidé personnellement de le faire, avec une rationalisation propre à chacun

Exploiter l'engrenage...

- Effet de gel : acter la décision collective de porter le badge
 - Décision collective : valeur de norme
 - Matérialiser sur le paper-board :
 - Décision prise
 - Numéro du groupe ayant pris cette décision
 - Faire un tour de table ou chacun confirme oralement
- Par d'autres mises en situation, faire identifier d'autres comportements
 - Les propositions doivent venir du groupe
 - Tout le monde doit s'exprimer

Renforcer l'engagement

- Principe de naturalisation
 - Les bons comportements ont été trouvés par les participants, il est dans leur nature d'agir ainsi
 - Dénaturalisation :
 - Les mauvais comportements sont des habitudes sous la pression sociale, mais individuellement les gens n'auraient pas agi ainsi...
- Attentes confirmées
 - Faire une mise en situation où tout concoure à ce que le participant applique le comportement qu'il a préalablement choisi
 - D'où la répétition de mises en situation a priori différentes, mais fondamentalement similaires
- Juste identification de l'action
 - Le participant adopte un comportement parce que c'est la réaction de sécurité adaptée, pas pour faire plaisir à l'animateur ni rendre service

Pièges à éviter

- Attention aux mauvaises identification
 - Faiblesse classique de la sensibilisation par les jeux : le participant identifie l'acte « je joue » et non l'acte « j'ai un comportement de sécurité »
 - Il faut établir clairement le lien entre la personne, les actes préparatoires réalisés et que ces actes soient correctement identifiés
 - Les participants ne doivent pas conclurent qu'ils sont doués pour les jeux de rôle, mais qu'ils militent pour la protection de leur entreprise
- Attention aux justifications externes
 - Rappeler fortement, ou en fin de séance, que les comportements identifiés sont obligatoires en raison de la législation, d'un règlement interne... avec menaces de sanctions, **désengage fortement les participants**
 - Les sanctions ne doivent pas être une des causes de la conduite

S'assurer d'un engagement final individuel

- Intention de comportement \neq acte de comportement
 - Les participants ont identifié des comportements adéquats
 - Il faut renforcer encore l'engagement pour s'assurer que l'intention deviendra un acte
- Rejouer encore les critères d'un acte engageant
 - Faire un tour de table, où chacun s'engage à adopter librement un (et un seul) des comportements qu'il a identifiés
 - Ce choix est un pied-dans-la-porte avec demande implicite
 - Liberté du choix
 - Conséquences : il accepte de se tenir à cet engagement
 - Visibilité : on écrit au paper-board qui s'engage à quoi
 - Décision publique
 - Engagement explicite
 - Faire réitérer la décision (c'est votre dernier mot ?)
 - Mettre en avant les justifications internes : demander à la personne pourquoi ce choix, et lui faire changer si la justification est externe...

Pour aller plus loin...

- Des outils efficaces pour faire évoluer les comportements
 - Des règles a priori de bon sens
 - Soutenues par une théorie solide et scientifiquement établie
 - D'une efficacité réelle et parfois même surprenante
 - Mais... qui doit être bien maîtrisée pour ne pas tomber dans les pièges qui détruisent les engagements obtenus
- Apprendre à se désengager
 - Connaître les techniques de manipulation ne suffit pas à s'en prémunir...
- Références bibliographiques
 - Jean-Léon Beauvois et Robert-Vincent Joule
 - Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens, PUG, 1987, maj en 2002
 - *La soumission librement consentie*, PUF, 1998

Contact

© Paul GRASSART

Ce document a été conçu et préparé par Paul GRASSART.

Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droits est illicite selon le Code de la propriété intellectuelle (article L 122-4) et constitue une contrefaçon réprimée par le Code pénal.

Dans tous les cas, toute reproduction doit être accompagnées par le titre, la date et la mention « Source Paul Grassart ».

This document is copyrighted by Paul Grassart. It is not to be copied or reproduced in any way without Paul Grassart express permission. Copies of this document must be accompanied by title, date and this copyright notice

Paul GRASSART
Tél : +33 662 684 985
Mél : paul@grassart.org

14 juin 2007

39 avenue du G^{al}. Michel Bizot
75012 Paris
France