



**HAL**  
open science

## Quand l'étiquetage social nudge la créativité

Marine Agogué, Béatrice Parguel

► **To cite this version:**

Marine Agogué, Béatrice Parguel. Quand l'étiquetage social nudge la créativité. Guide de l'Économie Comportementale 2020, 15, 2020. halshs-03079896

**HAL Id: halshs-03079896**

**<https://shs.hal.science/halshs-03079896>**

Submitted on 17 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Quand l'étiquetage social nudge la créativité <sup>(1)</sup>

*Marine Agogue*

**HEC Montréal**

[Marine.agogue@hec.ca](mailto:Marine.agogue@hec.ca)

*Béatrice Parguel*

**CNRS, Université PSL**

[Beatrice.parguel@dauphine.psl.eu](mailto:Beatrice.parguel@dauphine.psl.eu)

### Introduction

Développer la créativité de ses collaborateurs, *i.e.* leur capacité à produire des idées à la fois originales et utiles (*Amabile, 2018*), peut passer par la formation, une attitude favorable à l'apprentissage, une efficacité perçue en créativité, le soutien et les attentes du superviseur, la complexité du travail, ses exigences en termes de créativité, un climat organisationnel favorable ou une connaissance partagée de qui sait quoi dans l'organisation (*Gong et al., 2009 ; Janssen, 2000 ; Richter et al., 2012 ; Tierney et Farmer, 2002, 2004*). Ces drivers de la créativité individuelle nécessitent toutefois des changements lourds et parfois coûteux sur le plan organisationnel, ce qui invite à en explorer d'autres, plus directs et plus économes. Dans cette perspective, étudier plus spécifiquement si les techniques basées sur la perception de soi, comme l'étiquetage social (*Bem, 1972 ; Kraut, 1973*), peuvent contribuer à développer la créativité individuelle des collaborateurs contribue à notre connaissance des processus psychologiques fondamentaux à l'œuvre au sein des organisations.

L'étiquetage social est une « technique de persuasion qui consiste à reconnaître à un sujet une caractéristique sur sa personnalité ou ses valeurs (*i.e.* l'étiquette) dans le but de provoquer un comportement qui y soit conforme » (*Cornelissen et al., 2007, p. 279*). Selon cette théorie, le sujet intègre les traits associés à l'étiquette qui lui a été attribuée comme représentatifs de son concept de soi, *i.e.* parmi les croyances qu'il a sur lui-même (*Bem, 1972 ; Kraut, 1973*). La modification du concept de soi provoque ensuite des comportements conformes à ladite étiquette (*Miller et al., 1975 ; Strenta et DeJong, 1981 ; Allen, 1982*). Pour illustration, *Cornelissen et al. (2007)* montrent que le fait d'étiqueter des adultes comme « respectueux de l'environnement » facilite la réattribution de leurs comportements antérieurs à leurs dispositions pro-environnementales et augmente l'influence de ces dispositions dans leurs choix de consommation ultérieurs. À ce jour toutefois, la question de l'influence de l'étiquetage d'un collaborateur comme « créatif » (ou « non créatif ») sur le développement de la créativité individuelle reste ouverte.

(1) Ce chapitre est un résumé de l'article : AGOGUÉ Marine et PARGUEL Béatrice. Nudging individuals' creativity using social labeling. PLOS ONE, 2020, vol. 15, no 2, accessible in extenso en open source sur le site de la revue PLOS ONE : <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0228961>.

## Effet de l'étiquette « créatif-ve »

La technique de l'étiquetage social permet d'orienter de nombreux comportements (e.g., comportements responsables ou philanthropiques, performances scolaires, signature d'une pétition) chez des cibles variées allant des enfants aux adultes (e.g. Guéguen, 2001 ; Charry et Parguel, 2018). « Technique frugale d'orientation des comportements » (Agogué et Parguel, 2020), elle pourrait également jouer comme *nudge* pour développer la créativité individuelle.

En conséquence, étiqueter un sujet comme « créatif » pourrait modifier son concept de soi et le conduire à se percevoir comme plus créatif si l'étiquette lui apparaît comme plausible. Dans le cas contraire, le sujet perçoit une tentative de manipulation et rejette l'étiquette (Cornelissen et al., 2007 ; Summers et Reczek, 2016). L'intention persuasive doit donc rester masquée pour observer une modification du concept de soi chez des adultes. Si le sujet se perçoit comme plus créatif, il se percevra alors également comme plus efficace en créativité, i.e., plus motivé et plus capable de mener à bien une tâche de créativité (Ford, 1996 ; Bandura, 1997), ce qui devrait finalement lui permettre d'améliorer sa performance créative individuelle (Tierney et Farmer, 2002, 2004, 2011). Nous postulons donc H1 :

Hypothèse 1 : des sujets étiquetés comme « créatifs » sont plus créatifs que des sujets non étiquetés.

## Effet de l'étiquette « non créatif-ve »

L'influence de l'étiquetage social repose sur la réattribution à soi des qualités soulignées par l'étiquette, que celle-ci soit positive ou négative. Cette influence semble toutefois moins claire dans le cas d'étiquettes négatives (Strenta et DeJong, 1981). D'un côté, le sujet peut se percevoir plus négativement et se comporter en conséquence, dans la lignée des travaux conduits en sociologie sur la déviance (e.g., Becker, 1963). De l'autre côté, il peut redoubler d'efforts pour réfuter l'étiquette et restaurer son estime de soi (Kraut, 1973 ; Steele, 1975).

L'acceptation ou le rejet de l'étiquette négative – donc le fait que le sujet agisse en fonction ou y résiste – dépend de la capacité du comportement demandé ultérieurement à contredire l'étiquette (DeJong, 1979 ; Guéguen, 2001). Le comportement sollicité doit donc être en lien avec l'étiquette, à l'instar d'une tâche de créativité qui permettrait à un sujet étiqueté comme « non créatif » de faire la preuve de sa créativité. Ainsi, une étiquette « non créatif » devrait altérer l'estime de soi en termes de créativité mais encourager à faire des efforts pour afficher une bonne performance en créativité afin de la restaurer. Nous postulons donc H2 :

Hypothèse 2 : des sujets étiquetés comme « non créatifs » sont plus créatifs que des sujets non étiquetés.

## Effet modérateur de la créativité personnelle perçue

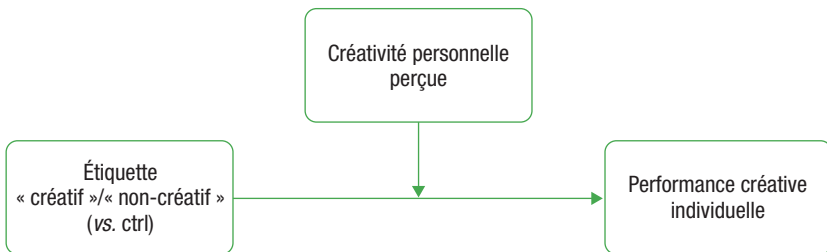
Selon, les hypothèses 1 et 2, étiqueter un sujet comme « créatif » ou « non créatif » doit se traduire par une meilleure performance créative individuelle. Ces hypothèses s'appuyant sur des mécanismes psychologiques différents, elles peuvent toutes deux à la fois être corroborées.

En allant plus loin, l'influence de l'étiquetage social dépend de la capacité de l'étiquette à modifier le concept de soi (Allen, 1982 ; Goldman et al., 1982). Un sujet étiqueté comme « créatif » ou « non créatif » devrait donc y réagir en fonction de la manière dont il perçoit son propre niveau de créativité initialement. Ainsi, une étiquette « créatif » peut plus facilement modifier le concept de soi d'un sujet qui ne se perçoit pas comme créatif ; une étiquette « non créatif » peut plus facilement modifier le concept de soi d'un sujet qui se perçoit comme créatif. Nous nous attendons donc à ce qu'une étiquette « créatif » fonctionne davantage chez les sujets se percevant initialement comme faiblement créatifs et qu'une étiquette « non créatif » fonctionne davantage chez les sujets se percevant initialement comme fortement créatifs. Nous postulons donc H3 :

Hypothèse 3 : l'influence d'une étiquette « créatifs » ou « non créatifs » sur la créativité de sujets est modérée par leur créativité personnelle perçue, de sorte que :

- ◆ une étiquette « créatifs » augmente davantage la créativité chez les sujets ayant un faible niveau de créativité personnelle perçue (H3a) ;
- ◆ tandis qu'une étiquette « non créatifs » augmente davantage la créativité chez les sujets ayant un fort niveau de créativité personnelle perçue (H3b).

La figure 1 synthétise nos trois hypothèses.

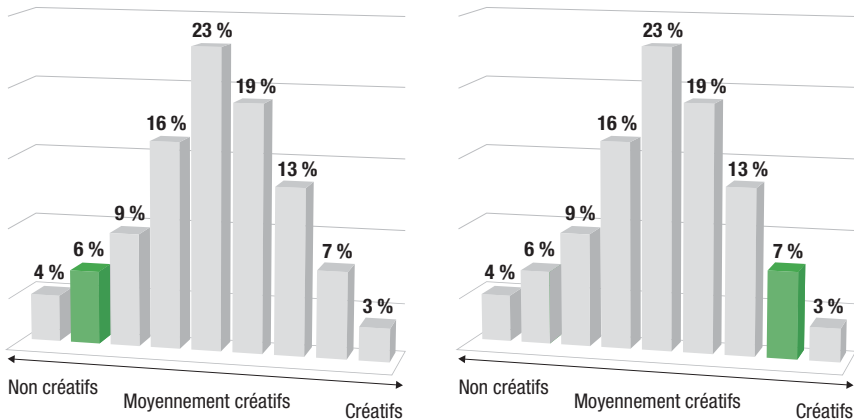


**Figure 1**

Nous testons ce modèle conceptuel au moyen d'une expérimentation, avant de conduire deux expérimentations additionnelles pour explorer plus avant les mécanismes psychologiques à l'œuvre lors de l'étiquetage d'un sujet comme « créatif », *i.e.*, l'amélioration de la perception de sa propre efficacité perçue en créativité, ou comme « non créatif », *i.e.*, l'implication renforcée dans la tâche créative. Le comité d'éthique d'HEC Montréal a approuvé l'ensemble de notre protocole expérimental.

## Expérimentation principale

Les participants recrutés au sein d'un panel professionnel ont d'abord indiqué leur âge, sexe et niveau d'éducation, traditionnellement considérés comme susceptibles d'influencer la performance créative individuelle, et rempli un premier questionnaire intégrant une mesure de leur créativité personnelle perçue. Ils ont ensuite été affectés au hasard à 4 conditions expérimentales : pas d'étiquette, étiquette « créatifs », étiquette « non créatifs » et étiquette « moyennement créatifs » (cette dernière étiquette permet de contrôler l'existence d'un potentiel biais instrumental). Concrètement, dans les trois conditions avec étiquetage, un histogramme représentant la distribution de la créativité dans la population a été montré aux participants avec l'indication que les réponses qu'ils avaient préalablement données les plaçaient dans la colonne grisée. Dans la condition de contrôle, rien ne leur était indiqué. La figure 2 illustre notre manipulation expérimentale.



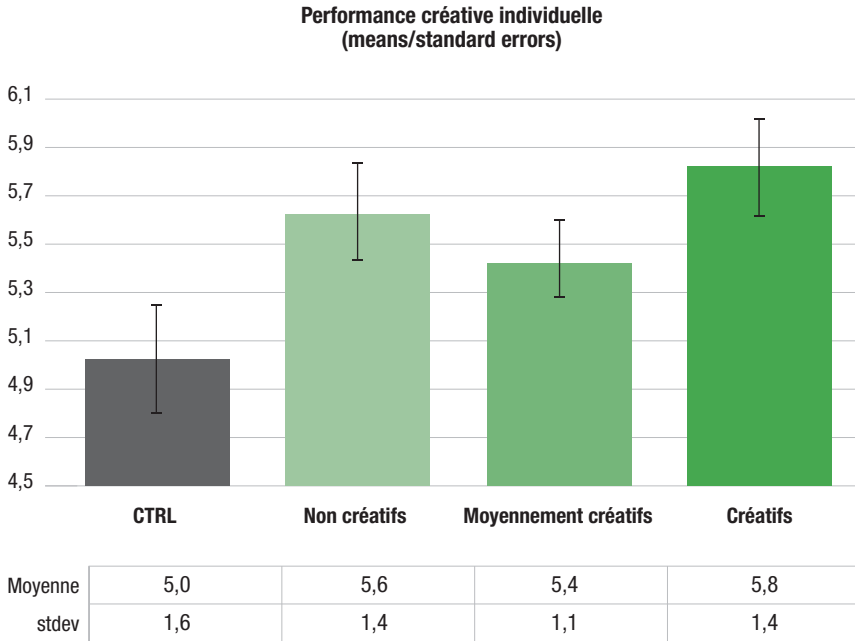
**Figure 2**

Après avoir rempli le questionnaire et été étiquetés (ou non), les participants ont été invités à se soumettre à une tâche de créativité divergente classique (Agogué *et al.*, 2014, 2015), *i.e.*, la tâche de l'œuf qui consiste à trouver autant de solutions originales que possible au problème suivant : qu'un œuf de poule lâché d'une hauteur de 10 mètres ne se casse pas. Les participants disposaient pour ce faire de 10 minutes au moins, plus s'ils le souhaitaient. À la fin de l'étude, tous ont été débriefés sur le fait que le score de créativité qui leur avait été attribué avant la tâche de l'œuf l'avait été de manière purement aléatoire.

La performance créative individuelle a été mesurée en termes d'originalité, *i.e.*, la capacité à générer des idées nouvelles. Concrètement, chaque réponse a été codée en termes d'originalité suivant la grille proposée par Agogué *et al.* (2014), ce qui a permis de calculer un indice de créativité pour chaque participant correspondant à la somme de ses deux réponses les plus originales (Silvia *et al.*, 2008).

200 sujets ont participé à cette étude (âge moyen 41 ans, 51 % de femmes) sans différence d'âge, de sexe, de niveau d'éducation ou de créativité personnelle perçue suivant les 4 conditions expérimentales d'affectation.

Les analyses de variance conduites révèlent une influence significative de la manipulation sur la performance créative individuelle. Corroborant H1 et H2, les sujets étiquetés comme « créatifs » ou « non créatifs » affichent une meilleure performance créative individuelle que ceux du groupe de contrôle. On n'observe aucune différence en termes de performance créative individuelle entre les sujets étiquetés comme « moyennement créatifs » et le groupe de contrôle. Ces résultats sont représentés sur la figure 3.



**Figure 3**

Une analyse linéaire de type *floodlight* conduite au moyen de la macro Process de Hayes (modèle 1) montre enfin que la créativité personnelle perçue modère l'influence de l'étiquette sur la performance créative individuelle. Précisément, des analyses conditionnelles montrent que l'étiquette « créatifs » (versus « non créatifs ») a amélioré la performance créative individuelle parmi les participants qui se percevaient initialement comme faiblement créatifs. Elle l'a légèrement réduite parmi ceux qui se percevaient initialement comme fortement créatifs. Corroborant H3a mais seulement marginalement H3b, ces résultats sont représentés sur la figure 4.

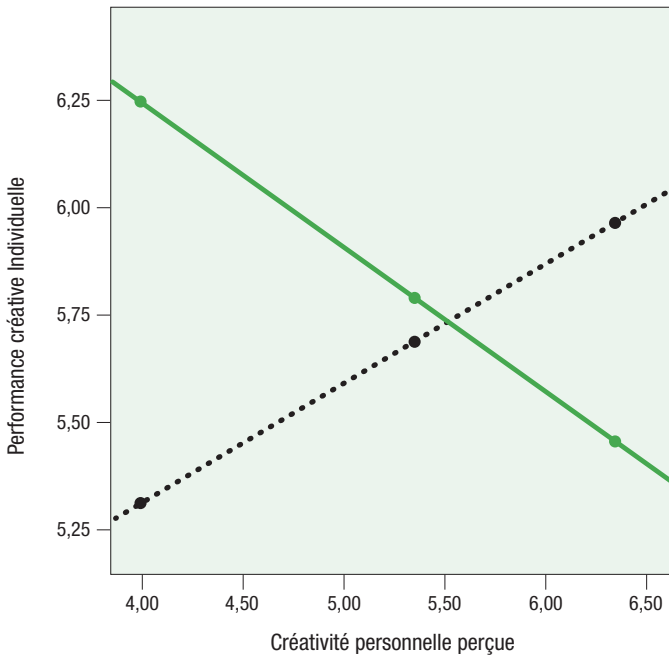


Figure 4

## Expérimentations additionnelles pour tester les mécanismes psychologiques à l'œuvre

Pour expliquer l'effet de l'étiquette « créatif », nous postulons une réattribution de qualités créatives au concept de soi et, partant, un accroissement de l'efficacité perçue en créativité, définie comme la croyance en sa capacité à réussir une tâche créative. Nous testons cet effet médiateur dans une deuxième expérimentation, qui compare la condition « créatifs » à une condition de contrôle. Le protocole s'appuie sur celui de l'expérimentation principale : après la manipulation expérimentale, 102 répondants sont invités à répondre à quelques questions sur leur créativité personnelle perçue et sur leur efficacité perçue en créativité s'ils devaient participer à une tâche de créativité juste après. Une analyse linéaire s'appuyant sur la macro Process de Hayes (modèle 4) montre que l'étiquette « créatifs » (*versus* contrôle) augmente bien la créativité personnelle perçue et que celle-ci augmente à son tour l'efficacité perçue en créativité. Ainsi, des sujets étiquetés comme « créatifs » se perçoivent comme plus créatifs, ce qui augmente leur confiance dans leur capacité à l'être effectivement, expliquant pourquoi ils affichent une meilleure performance créative individuelle que des sujets non étiquetés.

Pour expliquer l'effet de l'étiquette « non créatif », nous postulons un double mécanisme : d'une part, une réattribution de qualités non créatives au concept de soi et, d'autre part, une implication accrue dans la tâche de créativité afin de restaurer l'estime de soi. Nous testons l'existence de ces deux effets médiateurs dans une

troisième expérimentation, qui compare la condition « non créatifs » à une condition de contrôle. Le protocole s'appuie sur celui de l'expérimentation principale : après la manipulation expérimentale, 108 répondants sont invités à répondre à quelques questions sur leur créativité personnelle perçue, avant de se soumettre à une tâche de créativité divergente classique, qui consiste à trouver le maximum d'utilisations originales pour une brique (pas de contrainte de temps). L'implication dans la tâche créative a été mesurée par le temps consacré à la tâche, la performance créative individuelle, comme pour l'étude 1, en utilisant l'indice d'originalité Top 2 de Silvia *et al.* (2008). Une analyse linéaire s'appuyant sur la macro Process de Hayes (modèle 4) montre que l'étiquette « non créatifs » (*versus* contrôle) réduit bien la créativité personnelle perçue et augmente bien le temps consacré à la tâche et que ces deux variables ont à leur tour un effet significatif sur la performance créative individuelle. Ainsi, des sujets étiquetés comme « non créatifs » se perçoivent comme plus créatifs, ce qui réduit leur performance, mais s'impliquent en même temps davantage dans la tâche de créativité, ce qui augmente leur performance. In fine, la route positive l'emporte sur la route négative (*i.e.*, performance de 5.7 pour les sujets étiquetés *versus* 5.1 pour les autres), expliquant pourquoi des sujets étiquetés comme « non créatifs » affichent une meilleure performance créative individuelle que des sujets non étiquetés.

## Discussion

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à la littérature sur l'étiquetage social en l'étendant au domaine organisationnel. Elle contribue également à la littérature sur la créativité en démontrant l'efficacité de dispositifs opérationnels frugaux reposant sur la perception de soi. L'étiquette positive, loin d'être perçue comme une tentative d'influence externe, est reçue comme la reconnaissance externe de dispositions internes du sujet et ne génère donc pas de réactance (O'Hara et Sternberg, 2001). Ensuite, cette recherche met en lumière les fondements psychologiques du processus de Pygmalion décrit par Tierney et Farmer (2004), dans lequel l'efficacité perçue en créativité médie les effets des attentes du superviseur sur la performance créative individuelle. Elle montre également que l'étiquetage social est un moyen plus économe et moins invasif de déclencher une efficacité perçue en créativité que les procédures existantes (*e.g.*, Tierney et Farmer, 2002) puisqu'il n'oblige pas les managers à engager un processus créatif lourd et ne suppose pas qu'ils soient eux-mêmes créatifs. Cette recherche appelle à poursuivre de plus amples travaux sur le potentiel des *nudges* (Thaler et Sunstein, 2008 ; Singler, 2018) dans le management de la créativité. Enfin, cette recherche contribue à la littérature en management de l'innovation, en éclairant le phénomène du « champion », par lequel des intrapreneurs individuels développent des compétences d'innovation inhabituelles au sein de leurs organisations (Burgelman, 1983 ; Kelley et Lee, 2010). Ces champions potentiellement très créatifs peuvent se sentir étiquetés comme « non créatives » du seul fait de leur affectation à des équipes opérationnelles. Pour contredire cette étiquette tacite, ils peuvent redoubler d'implication et surperformer sur le plan créatif. Ce genre d'étiquettes tacites sont fréquentes dans les organisations, qui véhiculent implicitement des stéréotypes positifs ou négatifs sur certains métiers.



Des recherches plus poussées permettraient de déterminer si les étiquettes implicites ont les mêmes effets que les étiquettes explicites.

Sur un plan plus pratique, nos résultats ont des implications en matière de gestion de la créativité individuelle de ses collaborateurs dans des contextes où elle est attendue mais ne bénéficie d'aucun soutien structurel (e.g., petites organisations telles que des start-ups ou des PME, grandes organisations nécessitant une réponse créative urgente au niveau local).

### *Les auteurs*

**Marine Agogué** est Professeure Agrégée au département de management à HEC Montréal et chercheure associée à MINES ParisTech. Sa recherche adresse la gestion des processus cognitifs et sociaux de la créativité en mêlant approche expérimentale et recherche-intervention. Ses recherches ont été publiées dans des revues de psychologie, de management et de design.

**Béatrice Parguel** est Chercheure CNRS et Professeure Attachée au sein de l'Université PSL. Ses travaux de recherche s'intéressent aux questions de persuasion dans le champ de la consommation, et plus récemment dans celui de l'innovation. Ils ont fait l'objet de publication dans des revues de marketing, de psychologie et d'éducation.

### *Bibliographie*

- AGOGUÉ, M., KAZAKÇI, A., HATCHUEL, A., LE MASSON, P., WEIL, B., POIREL, N., & CASSOTTI, M. (2014). The impact of type of examples on originality: Explaining fixation and stimulation effects. *Journal of Creative Behavior*, 48(1), 1-12.
- AGOGUÉ, M., LE MASSON, P., DALMASSO, C., HOUDÉ, O., & CASSOTTI, M. (2015). Resisting classical solutions: The creative mind of industrial designers and engineers. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 9(3), 313-318.
- AGOGUÉ, M., & PARGUEL, B. (2020). Nudging individuals' creativity using social labeling. *PLoS one*, 15(2), e0228961.
- ALLEN, C. T. (1982). Self-perception based strategies for stimulating energy conservation. *Journal of Consumer Research*, 8(4), 381-390.
- AMABILE, T. M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Routledge.
- BANDURA, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- BECKER, H. S. (1963). *Outsiders*. Glencoe, NY.
- BERN, D. J. (1972). Self perception theory, in *Advances in Experimental Social Psychology* (L. Berkowitz, Ed.), Vol. 6, pp. 1-62. Academic Press.
- BURGELMAN, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223-244.
- CHARRY, K., & PARGUEL, B. (2018). Children's response to "ecofriendly" labelling: The role of self-concept clarity. *Journal of Environmental Psychology*, 58, 1-7.
- CORNELISSEN, G., DEWITTE, S., WARLOP, L., & YZERBYT, V. (2007). Whatever people say I am, that's what I am: Social labeling as a social marketing tool. *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 278-288.

- DEJONG, W. (1979). An examination of self-perception mediation of the foot-in-the-door effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(12), 2221-2239.
- FORD, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *Academy of Management review*, 21(4), 1112-1142.
- GOLDMAN, M., SEEVER, M., & SEEVER, M. (1982). Social labeling and the foot-in-the-door effect. *Journal of Social Psychology*, 117(1), 19-23.
- GONG, Y., HUANG, J. C., & FARH, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778.
- GUEGUEN, N. (2001). Social labeling and compliance: An evaluation of the link between the label and the request. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 29(8), 743-748.
- JANSSEN, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- KELLEY, D., & LEE, H. (2010). Managing innovation champions: The impact of project characteristics on the direct manager role. *Journal of Product Innovation Management*, 27(7), 1007-1019.
- KRAUT, R. E. (1973). Effects of social labeling on giving to charity. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9(6), 551-562.
- MILLER, R. L., BRICKMAN, P., & BOLEN, D. (1975). Attribution versus persuasion as a means for modifying behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(3), 430-441.
- O'HARA, L. A., & STERNBERG, R. J. (2001). It doesn't hurt to ask: Effects of instructions to be creative, practical, or analytical on essay-writing performance and their interaction with students' thinking styles. *Creativity Research Journal*, 13(2), 197-210.
- RICHTER, A. W., HIRST, G., VAN KNIPPENBERG, D., & BAER, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational resources. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1282-1290.
- SILVIA, P. J., WINTERSTEIN, B. P., WILLSE, J. T., BARONA, C. M., CRAM, J. T., HESS, K. I., ... & RICHARD, C. A. (2008). Assessing creativity with divergent thinking tasks: Exploring the reliability and validity of new subjective scoring methods. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2(2), 68-85.
- SINGLER, E. (2018). *Nudge management: Applying behavioural science to boost well-being, engagement and performance at work*. Pearson.
- STEELE, C. M. (1975). Name-calling and compliance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31(2), 361-369.
- STRENTA, A., & DEJONG, W. (1981). The effect of a prosocial label on helping behavior. *Social Psychology Quarterly*, 44(2), 142-147.
- SUMMERS, C. A., SMITH, R. W., & RECZEK, R. W. (2016). An audience of one: Behaviorally targeted ads as implied social labels. *Journal of Consumer Research*, 43(1), 156-178.
- THALER, R. H., & SUNSTEIN, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Boston Yale University Press.
- TIERNEY, P., & FARMER, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 277-293.
- TIERNEY, P., & FARMER, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137-1148.
- TIERNEY, P., & FARMER, S. M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.