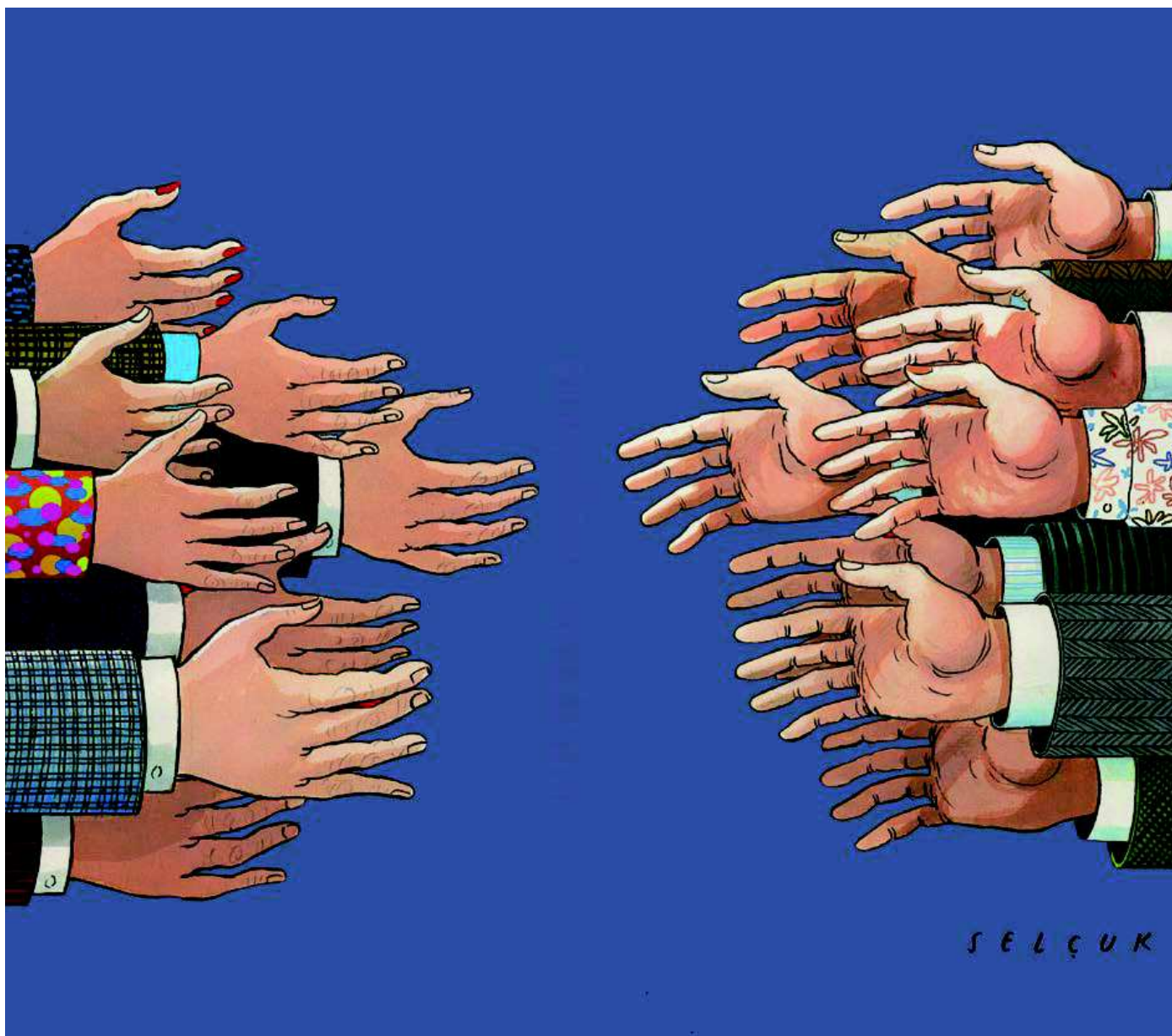


Les Cahiers

de la communication interne

N°39 / DÉCEMBRE 2016 / 25 €



En quête d'engagement...

Et aussi > Sexisme ordinaire en communication : éviter les écueils
• La communication interne à l'ère collaborative • L'université,
une organisation comme une autre ?

afci
LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

Sommaire

Éditorial	3
Jean-Marie Charpentier	
Sexisme ordinaire en communication : les écueils à éviter	4
Carole Thomas	
Devenir dircom...	8
Marc Renaud	
La communication interne à l'ère collaborative	11
Bernard Gaudin	
L'université, une organisation comme les autres ?	15
Françoise Plet-Servant	
La formation : ce qui change, ce qui demeure	19
Yves Barou	



DOSSIER

En quête d'engagement...

L'engagement, un nouveau rapport social	24
Yannick Blanc	
Engagement, désengagement : une actualité paradoxale	27
Jean-Marc Le Gall	
Enquêtes d'engagement : pourquoi on n'en fait rien... ou si peu	30
Benedikt Benenati	
Nudge et communication engageante : les nouvelles frontières de l'influence	33
Thierry Libaert	
Culture d'entreprise et engagement des salariés	36
Regards croisés : Bertrand Ballarin, Carlos Amorim et Jean-Marc Bernardini	

Itinéraire

La communication au cœur	40
Marie-Christine Lanne	

Vues d'ailleurs

Culture groupe et communication interne	43
Donna Reeves	

Vie des réseaux

Handicap en entreprise : faire évoluer les représentations	46
Céline Gaiffier	

Lu pour vous (Prix Afcj 2016)

À quoi rêvent les algorithmes, nos vies à l'heure des <i>big data</i>, Dominique Cardon (Prix Afcj 2016) • Changement et intervention dans les organisations : l'apport de Marc Uhalde • Communication : pourquoi le message ne passe plus..., Bernard Emsellem •	47
--	-----------

Thierry Libaert
Conseiller scientifique à la Fondation Nicolas Hulot
Membre du Comité Économique et Social Européen



Nudge et communication engageante : les nouvelles frontières de l'influence

À partir des enseignements de l'économie comportementale ou de la psychologie sociale, des pratiques nouvelles émergent pour proposer des solutions à divers problèmes de santé publique ou d'environnement. Ces pratiques fondées sur l'influence peuvent être d'une redoutable efficacité. Elles peuvent aussi inspirer des interrogations quand la manipulation est trop évidente. Nous faisons le point avec Thierry Libaert, conseiller scientifique à la Fondation Nicolas Hulot et membre du Comité Économique et Social Européen. Il est à l'initiative d'un avis de cette instance sur le nudge¹.

On parle de plus en plus de « nudge » ou de « communication engageante ». D'où cela vient-il ?

Thierry Libaert : La communication engageante a son origine dans un certain nombre de travaux de psychologie sociale qui remontent à Kurt Lewin, un des fondateurs de la discipline, et repris aujourd'hui par des psychologues comme Jean-Léon Beauvois ou Robert-Vincent Joule. Le nudge est beaucoup plus récent. Il voit le jour en 2008 dans la foulée du livre de Richard Thaler et Cass Sunstein². La discipline de référence est l'économie comporte-

mentale. Dans le premier cas, on est plutôt sur une dimension individuelle, alors qu'avec le nudge on est plus sur une dimension collective. Les deux démarches se retrouvent d'une certaine façon dans le constat de la fin du modèle mécanique et télégraphique de la communication.

Quelles sont les caractéristiques principales du nudge ?

T. L. : Le terme nudge a deux traductions en français : coup de coude et coup de pouce. Le coup ►►



DOSSIER

En quête d'engagement...

de coude pour attirer l'attention et le coup de pouce pour aider à aller dans la bonne direction. Plusieurs techniques relèvent du nudge. La plus courante, c'est le choix par défaut. On choisit pour vous en quelque sorte, tout en vous laissant la liberté de modifier le choix par défaut. Exemple : la photocopieuse est paramétrée en tirage recto verso, mais la possibilité existe de la reparamétrer en simple recto. La machine à café est paramétrée sans sucre, mais on a la possibilité d'ajouter du sucre si on le souhaite. Dans la restauration collective, il n'y a plus de sel sur la table, mais on a la possibilité d'aller en chercher à l'accueil. Dernier événement en date : le don d'organe. Celui-ci est dorénavant automatique, sauf si on le refuse expressément. Dans tous ces cas, le choix par défaut influe sur les comportements et de façon très significative parfois.

Autres techniques du nudge ?

T. L. : Il y a ce que l'on peut appeler la meilleure visibilité du bon choix. L'exemple souvent cité est celui des toilettes de l'aéroport d'Amsterdam. De fausses mouches ont été collées dans les toilettes pour hommes. Grâce à cet aménagement tout simple, qui incite les hommes à mieux viser, l'aéroport d'Amsterdam Schiphol est parvenu à réduire de 80 % ses dépenses de nettoyage des toilettes pour hommes. Un autre exemple de nudge dans la restauration collective encore : on met en avant les produits bio avec un bel éclairage et les plats type steak frites sont mis largement derrière et sans valorisation particulière. Autre pratique, on réduit d'un quart la taille des assiettes et le fait de remplir son assiette ne pousse pas en général à se resservir. Ou alors s'agissant du pain, plutôt que de le proposer à l'entrée, ce qui pousse souvent à en prendre plusieurs tranches, on le propose en sortie lorsque l'assiette est déjà pleine. On ne prend alors souvent qu'une tranche, surtout quand on le propose avec une pince dans un petit panier.

Il y a aussi une dimension de cohésion sociale avec le nudge. On s'appuie cette fois sur une référence collective. Des pratiques de ce type sont courantes dans les chaînes d'hôtels. C'est par exemple le petit panneau dans la salle de bains indiquant que 75 % des clients ont fait le choix de conserver leur serviette au-delà de 48h. L'effet est en général garanti justement grâce à la référence à une conduite collective. En Californie, il y a cet exemple

d'une compagnie d'électricité qui donne aux clients la référence moyenne de consommation des habitants de leur quartier, ce qui génère un effet de comparaison stimulant l'économie d'énergie. Et cela d'autant que ceux dont la consommation est au-dessus de la moyenne reçoivent un émoticône grimaçant. En revanche, ceux qui modifient leur consommation à la baisse reçoivent une gratification sous forme d'un *smiley*. La dimension ludique joue un rôle important dans ces pratiques.

Quels développements peut-on attendre de ces pratiques ?

T. L. : Compte tenu des premiers résultats obtenus avec les nudges, les politiques n'ont pas tardé à s'y intéresser. C'est le cas par exemple de Barack Obama qui a créé à la Maison Blanche une *nudge unit* avec, à sa tête, Cass Sunstein, l'un des auteurs du livre pionnier. David Cameron en Grande-Bretagne a lui aussi créé un département nudge. Les Pouvoirs publics s'en saisissent, à l'exemple du fisc britannique qui a indiqué dans ses courriers de relance aux 10 % de foyers fiscaux en retard de paiement que « *neuf personnes sur dix payent leur impôt à l'heure* ». Résultat : il a pu récupérer 3,5 M€. La dimension économique est clairement présente. En France, on utilise désormais le nudge dans le paiement de l'impôt par internet (le paiement se fait désormais en ligne, sauf si vous ne le souhaitez pas et que vous vous manifestez). Par ailleurs, le secrétariat à la modernisation de l'État s'intéresse au nudge sous l'impulsion notamment de Françoise Weintrop. La Commission européenne a créé un laboratoire nudge des politiques européennes piloté par Xavier Troussard. Des villes s'engagent également, je pense à Berlin ou Shanghai. Bref, cela prend de l'ampleur. Avec, c'est à noter, un relatif retard des entreprises pour l'instant.

Comment s'articule concrètement le rapport entre le « dire » et le « faire » dans la communication engageante ou le nudge ?

T. L. : On a toujours pensé que le verbe était premier. On dit ce que l'on veut faire et le comportement est censé suivre. Les nouvelles approches portées par la communication engageante proposent d'agir d'abord et de rationaliser ensuite. En psychologie sociale, la double dynamique de la dissonance cognitive et de la rationalisation (mon comportement est contraire à ce que je pense ou crois, mais je continue à sortir du bureau sans éteindre l'ordinateur...) a montré en fait qu'il y avait là un levier d'influence possible. Avec le nudge, on génère en quelque sorte un « conflit cognitif » chez l'individu

en lui permettant de le résoudre par un nouveau comportement. D'où l'intérêt d'inverser le schéma classique de communication et de mettre en avant le faire avant le dire. En communication engageante, on parle d'« acte préparatoire ». La question au fond peut se résumer dans la formule du psychologue Robert-Vincent Joule : « *comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire* ».

On a là clairement à travers ces « coups de pouce » ou ces « actes préparatoires » des pratiques d'influence sociale. N'y a-t-il pas une dimension manipulatrice, même si le plus souvent c'est pour la bonne cause ?

T. L. : Toute communication est influence. La manipulation existe, c'est évident, dès lors que l'on est dans ce domaine de l'influence. C'est pourquoi il faut des règles concernant les nudges, là où il n'y en a pas pour l'instant. On peut faire une comparaison avec la publicité qui utilise aussi les dimensions subliminales comme dans le nudge. La différence c'est que l'on sait avec la publicité que l'on est dans un certain type de communication. Il y a des spots, des panneaux, des encarts qui annoncent que l'on est dans le registre publicitaire. « *La publicité est le seul discours qui annonce quand il va mentir* », disait Philippe Michel, ancien patron de CLM BBDO. Avec le nudge, on n'annonce rien, c'est plus insidieux et cela d'autant que, parfois, c'est drôle. Des causes mises en avant comme l'environnement ou la santé valent sans doute la peine que nous modifiions nos comportements. Mais il peut y avoir aussi des intentions moins nobles. Les pouvoirs publics peuvent être tentés de faire passer des choses sans débat ou sans loi. Et puis, il y a déjà eu des excès, notamment quand on joue sur une trop forte culpabilisation des gens. En Corée, il y a

cet exemple de deux visuels ; l'un mis au pied d'un escalator et l'autre au pied d'un escalier situé juste à côté. Sur le premier l'image d'un homme obèse, sur l'autre un homme svelte... Autre exemple tout à fait excessif, la photo d'un enfant africain tapissant un lavabo pour dissuader d'user trop d'eau... C'est plus que limite. Il y a un devoir de vigilance.

En quoi le nudge ouvre-t-il des perspectives nouvelles pour la communication ?

T. L. : Je l'ai dit, on sort du modèle télégraphique. Avec la communication engageante, on s'appuie sur d'autres disciplines que les sciences de l'ingénieur. La sociologie, la psychosociologie, les sciences de gestion et l'économie entrent en ligne de compte. Et puis, l'intérêt est aussi cette relation de la communication au faire et pas seulement au dire. Dernière remarque, la place de l'image et du visuel est renouvelée, on ne cherche pas seulement à agir sur le contenu d'un message écrit mais à interpeller à partir d'une image. ■

Propos recueillis par Jean-Marie Charpentier

¹ Cet avis a été adopté le 15 décembre 2016 par le Comité Économique et Social Européen. Disponible en ligne.

² Richard Thaler, Cass Sunstein, *Nudge, la méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Vuibert, 2008.



Ce thème vous intéresse ? Notez dès maintenant la demi-journée **Grand-angle** le vendredi 17 mars 2017 (Paris) sur la « communication engageante »
Inscription : www.afci.asso.fr rubrique « Rencontres »

Nudge et communication environnementale

C'est dans le domaine de la communication environnementale que le recours au nudge est le plus courant. C'est l'occasion de lire un livre qui vient de paraître sous la direction de Thierry Libaert et qui fait un point très complet de ce qu'il faut savoir en matière de communication environnementale. Conférences internationales, controverses scientifiques et débats dans l'espace médiatique, l'environnement est devenu un enjeu de communication global. Une quinzaine de praticiens et de chercheurs proposent une belle synthèse d'un champ de la communication en pleine évolution.

La Communication environnementale, sous la direction de Thierry Libaert, CNRS Editions, 2016

