

Le coup de pouce pour les consommateurs,

Comment, au moindre coût et sans contrainte, encourager les individus à passer d'un comportement existant problématique à un nouveau comportement, bénéfique pour eux-mêmes ou pour la collectivité ?



Le « nudge », vous connaissez ? Peut-être pas encore, car le phénomène est très récent. Mais Obama et Cameron en sont devenus familiers, ainsi que de plus en plus de dirigeants dans le monde, comme Indra Nooyi – CEO de PepsiCo – qui vient de déclarer dans la *Harvard Business Review* de septembre 2015 : « Nous avons beaucoup appris du livre *Nudge* de Richard Thaler et Cass Sunstein ». Cette approche révolutionnaire bouleverse de manière rapide et profonde l'univers des politiques publiques et s'empare désormais à grande vitesse de celui des entreprises privées ! Alors, pourquoi cet engouement qui ne fait que commencer ?

Changer efficacement les comportements souhaités à moindre coût

Une promesse simple, mais fantastiquement attractive dans le monde actuel sous contraintes financières majeures : l'approche « nudge » revendique une efficacité spectaculaire, à moindre coût, dans l'adoption de nouveaux comportements vertueux pour toute cible – les citoyens, les usagers d'un service public ou les consommateurs que nous sommes tous. En bref, elle encourage les individus à passer d'un comportement existant problématique à un nouveau comportement, bénéfique pour eux-mêmes ou la collectivité. Alors, le « nudge », concrètement, c'est quoi ? En français l'expression signifie « coup de pouce ». Il s'agit d'une intervention qui agit comme une incitation douce, un petit détail qui survient au

* Directeur général de BVA, global CEO IN VIVO BVA et BVA Nudge Unit ; cofondateur et président du think tank Nudge France.

« nudge » la planète... et les marques

moment de la décision et dont les conséquences sur celle-ci peuvent être majeures. Un paradoxe donc, puisqu'il s'agit d'une petite action non coûteuse aux effets comportementaux majeurs. Alors entrons dans la réalité du « nudge ».

Tout a commencé avec une petite mouche, ou plus exactement la représentation d'une petite mouche située à un endroit assez spécifique : les urinoirs de l'aéroport de Schiphol à Amsterdam !

Sa simple présence a eu un effet très important sur le comportement des usagers masculins. Face à cette cible à portée de fusil, les hommes – qui sont de grands chasseurs et de grands enfants en quête de jeu – ont visé l'image de l'intrus. La conséquence a été mécanique : l'image de la mouche, placée judicieusement au centre de l'urinoir, a permis de réduire considérablement les éclaboussures extérieures pour générer une économie estimée à 80 % des dépenses de nettoyage de l'aéroport. Chers voyageurs masculins, vous ne serez désormais plus surpris de découvrir la fameuse mouche dans les aéroports de Hambourg, de Singapour ou de Toulon... Et maintenant, les variations sont nombreuses : d'un petit drapeau de golf à un but de football, la nature des cibles se diversifie... Mais cette anecdote de la mouche et de ses conséquences masquent un changement de paradigme majeur dans les stratégies de changement comportemental, qui prend son origine dans une révolution scientifique et intellectuelle fondamentale.

Un changement de paradigme : l'incitation douce par l'architecture de choix

Avec le « nudge », on change de paradigme en passant d'une logique de l'information à celle de l'incitation douce par une architecture de choix pertinente. Lorsqu'il s'agit de provoquer des changements comportementaux, la logique classique et ultra-dominante, c'est d'informer. Dans notre

exemple, écrire sur une affichette, à proximité de l'urinoir, une phrase de type : « *Merci de laisser cet endroit aussi propre que vous souhaiteriez le trouver* ». Dans l'autre logique, celle du Nudge, il ne s'agit pas d'informer mais d'inciter quelqu'un à changer de comportement en activant un levier



Une mouche a permis d'économiser 80 % des dépenses de nettoyage

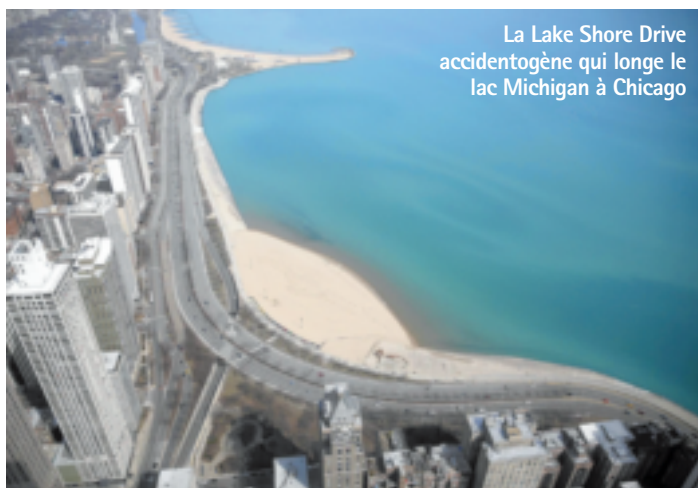
d'influence spécifique. Il s'agit de concevoir une intervention que l'on appelle « nudge » – en l'occurrence la petite mouche –, qui encourage, consciemment ou non, un individu à adopter le comportement recherché sans le contraindre en ce sens. Il s'agit donc de modifier l'environnement du choix, son contexte, la manière dont les différentes options sont proposées : créer ce que l'on appelle une « architecture de choix », qui va inciter à l'adoption du comportement recherché.

Pourquoi rechercher une autre logique ? Car les trois leviers classiques utilisés pour changer les comportements que sont l'information pour convaincre, la loi pour contraindre et les incitations économiques (subventions, taxes...) pour encourager ou décourager, présentent des limites d'efficacité

tout en réclamant beaucoup de ressources et de temps. Les fumeurs savent que « fumer tue » et que les cigarettes sont de plus en plus chères, mais arrêtent-ils ? Faites-vous, vous-même, autant d'exercice physique que votre santé le nécessiterait ou mangez-vous aussi sainement qu'il le faudrait ? Nous agissons souvent à l'encontre de nos intérêts, pourtant bien compris. L'information ne fait pas tout. L'approche « nudge » propose une voie complémentaire pour aider les « architectes de choix » que sont les décideurs politiques ou les dirigeants d'entreprises (et les individus par rapport à leur vie personnelle) à concevoir et mettre en place des actions efficaces pour l'adoption de nouveaux comportements souhaités chez les citoyens ou les consommateurs. Et voilà, en quelques exemples illustrant la mécanique et la puissance de l'approche, pourquoi sa diffusion est si rapide.

La puissance du « nudge » par l'exemple : un petit détail qui change tout

Le lac Michigan, aux États-Unis, est réputé pour sa beauté. Celle-ci est telle qu'elle pose un grave problème de sécurité routière puisque la Lake Shore Drive, qui longe le lac, est très accidentogène. Les conducteurs, attirés par cette beauté, ont



La Lake Shore Drive accidentogène qui longe le lac Michigan à Chicago

L'humain est un être hybride, rationnel et émotionnel, intuitif et spontané, décidant plus souvent à partir d'automatismes que de manière active et consciente.

tendance à moins regarder la route et plus le paysage, ce qui n'est bien sûr pas très recommandé. Au final cela génère des accidents, en dépit d'une information signalétique très présente le long de la route. Le « nudge » a consisté à dessiner des lignes blanches perpendiculaires sur la route, en faisant en sorte que la distance entre deux lignes se réduise progressivement au fur et à mesure que l'on entre dans une courbe dangereuse.

Ces marques au sol arrivent donc de plus en plus vite, donnant l'impression au conducteur que sa vitesse s'accélère. La réaction automatique de celui-ci est de freiner. Une « illusion de vitesse » qui provoque donc un changement comportemental, avec la réduction effective de celle-ci mais surtout une conséquence finale majeure : une baisse de 36 % des accidents¹.

Prenons un autre exemple, conduit au Royaume-Uni par la *Behavioural Insights Team* du gouvernement Cameron² : l'objectif est d'inciter les visiteurs du site gov.uk à adhérer au programme de dons d'organe NHS. Le moyen est de modifier la formulation d'une phrase existante : « *If you needed an organ transplant, would you like one, if so register...* ». À la place de celle-ci, une nouvelle phrase a été testée pendant douze semaines : « *Every day thousands of people who see this page decide to register* ».

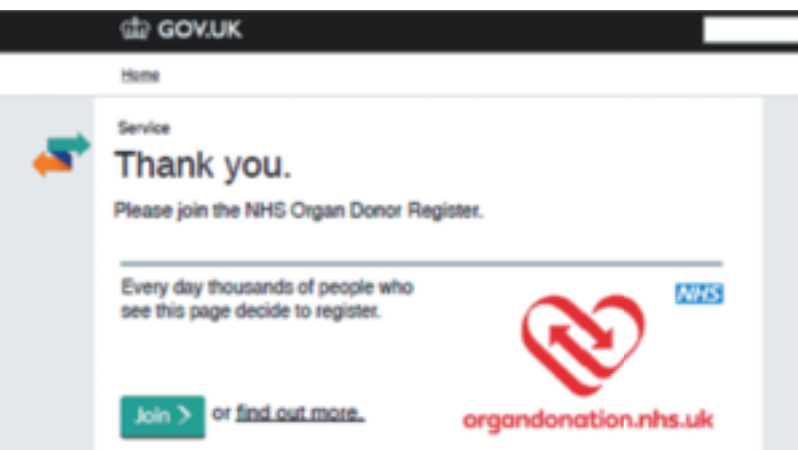
Résultat du test : 1 300 adhésions supplémentaires par semaine, soit un potentiel de 96 000 adhésions annuelles juste grâce à un changement de phrase.

Enfin, dernier cas concret, dans un univers tout aussi fondamental mais très différent, celui du développement durable, et plus particulièrement de l'efficacité énergétique. Il a été mis en place par la société américaine Opower³. Objectif de l'intervention « nudge » : encourager les Américains à réduire la consommation énergétique de leur foyer. Le moyen : un simple courrier envoyé aux foyers participants qui, au-delà de fournir le niveau de consommation énergétique du foyer – par exemple 504 kWh – compare celui-ci à la moyenne des consommations des voisins dits « efficaces » et à la moyenne totale des foyers. En cas de score inférieur à ceux de ses pairs, un gentil petit smiley souriant arrive en conclusion de message avec la mention « *Great* ». À l'inverse, si votre consommation est supérieure, alors trois petits conseils faciles à mettre en œuvre vous sont proposés pour la réduire.

Là encore, le résultat est spectaculaire ! Testé auprès d'un échantillon de 600 000 foyers, la réduction de la consommation énergétique a été évaluée à près de 250 millions de dollars.

Alors, pourquoi ces petites interventions apparemment mineures fonctionnent-elles si efficacement ? Qu'ont-elles en commun

1300 adhésions supplémentaires par semaine grâce à un changement de phrase



derrière la diversité des mécaniques et des environnements ? Elles sont toutes fondées sur les enseignements fondamentaux d'une science – la *behavioral economics* (« économie comportementale ») – qui a révolutionné ce que nous pensions être la réalité des processus de décision humains en identifiant les facteurs influençant les comportements et les décisions quotidiennes des « vrais gens » dans la « vraie vie ». Elles activent des leviers d'influence spécifiques et forts dont l'impact sur les comportements a été validé scientifiquement.

De la rationalité fantasmée de l'Homo œconomicus à l'irrationalité prévisible d'Homer Simpson

De Descartes aux principaux économistes du XX^e siècle, la vision de l'Homme est celle d'un être rationnel. Un *Homo œconomicus* froid qui tient moins d'un être vivant que d'un Superman de la pensée. Face à une décision, il calcule l'utilité de chaque option en fonction d'une analyse coût/bénéfice. Et, au final, il agit conformément aux résultats de cette analyse pour maximiser son propre intérêt. Tout cela est superbe et a conduit à des modèles économétriques de plus en plus sophistiqués. Mais il y a un énorme problème. Cela ne marche pas bien pour une raison simple mais fondamentale : nous ne sommes pas ces caricatures rationnelles. C'est ce qu'ont démontré plus de quarante ans d'expérimentations de terrain menées initialement par des enseignants chercheurs américains, avec comme tête de file le psychologue Daniel Kahneman, dont les travaux ont été récompensés en 2002 par le prix Nobel d'économie.

L'enseignement fondamental de la *behavioral economics* ? L'humain est un être hybride, rationnel et émotionnel, intuitif et spontané, décidant plus souvent à partir

d'automatismes que de manière active et consciente, à la fois inséré dans une culture et un moment, mais également produit de l'évolution millénaire de l'espèce, fondamentalement social et donc fortement orienté par les autres, mais également sous l'influence très puissante du contexte et des facteurs situationnels dans lesquels une décision est prise. Le comportement de cet humain faillible, qui ressemble plus à Homer Simpson qu'au Superman de la théorie, est la résultante de ces multiples influences.

Et voilà également pourquoi, tant les politiques publiques que les entreprises privées peuvent manquer d'efficacité dans leurs stratégies et actions de changement comportemental : elles conçoivent et implémentent des actions qui visent souvent à informer et convaincre l'individu rationnel que nous ne sommes pas. Mais il y a encore plus important. Non seulement nos comportements sont fréquemment irrationnels, mais encore ces « irrationalités » – appelées des biais cognitifs – peuvent être anticipés. Le génial professeur Dan Ariely, de l'université Duke, écrit : « *Nous sommes réellement beaucoup moins rationnels que ce que la théorie économique standard considère. Et plus important encore, ces comportements irrationnels qui sont les nôtres ne sont ni aléatoires ni insensés. Ils sont systématiques et, puisque nous les répétons encore et encore, prévisibles* ».

C'est cela qui est fondamental pour les praticiens ayant en charge de mettre en place des actions visant à générer des changements comportementaux. Car si nos « irrationalités » sont systématiques et donc prévisibles, il est possible de les anticiper et donc de les intégrer pour une plus grande efficacité des plans d'action. C'est pourquoi les résultats obtenus des exemples précédents sont si positifs : les actions conçues sont fondées sur l'utilisation des enseignements de la *behavioral economics*. Et c'est cela qu'ont partagé deux professeurs américains – Richard Thaler et Cass Sunstein – en 2008, avec la publication du livre *Nudge*.

À partir de celle-ci, tout va très vite. En 2009, Sunstein est nommé à la tête de l'OIRA (Office de régulation) par Barack Obama pour appliquer l'approche « nudge », rapidement suivi par le gouvernement Cameron, qui crée en

2010 une *Nudge Unit* directement rattachée au 10 Downing Street. Ce sont maintenant l'Allemagne, Singapour, l'Australie, la Nouvelle-Zélande ou la Commission européenne (*Foresight and Behavioral Insights Unit*) qui adoptent l'approche « nudge » sous l'effet des





Cass Sunstein, à droite, ici avec Barack Obama

preuves d'efficacité qui s'accumulent. La France n'est pas absente, puisque l'approche est expérimentée depuis 2013 par le Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique (SGMAP du Premier ministre) avec la BVA *Nudge Unit* sur plusieurs projets fondamentaux ayant trait à la sécurité routière, aux finances publiques ou à la santé.

Le nudge marketing : un nouveau levier d'efficacité pour les marques ambitieuses et responsables

L'approche « nudge » constitue évidemment un nouveau levier d'action également très puissant pour les entreprises, les marketeurs en particulier, mais également les responsables du développement durable ou les directions des relations humaines. Elle permet de concevoir des actions plus efficaces en s'appuyant sur la compréhension fine des comportements induite par l'économie comportementale. Le *nudge marketing* s'appuie sur un changement de cadre mental autour de trois enseignements majeurs :

- La prédominance de la pensée rapide, intuitive et automatique (système 1) par rapport à la pensée réfléchie, lente et délibérative (système 2) dans les décisions quotidiennes prises par les individus (ce qui a donné le titre du livre de Daniel Kahneman : *Système 1, système 2, les deux vitesses de la pensée*).
- La capacité à changer la perception de valeur d'une offre – un produit ou un service – non

pas seulement en fonction des caractéristiques de celle-ci (son positionnement, son prix, ses bénéfices...), mais en fonction des éléments extérieurs qui constituent l'architecture de choix.

- L'existence de leviers de changement comportemental novateurs et puissants qui vont au-delà des éléments classiquement utilisés.

En appliquant cette nouvelle compréhension des comportements, les praticiens seront à même d'être beaucoup plus efficaces dans la capacité à encourager l'adoption du comportement recherché. Que ce soit pour réactiver un marché ou une marque en déclin, encourager les consommateurs à adopter des gestes vertueux pour l'environnement, renforcer le bien-être des collaborateurs au travail ou accompagner les mutations et changements internes, le « nudge » constitue une approche pertinente dont les résultats sont souvent spectaculaires. Le « *nudge for good* » s'inscrit dans cette direction. Construire des actions qui cherchent à provoquer des changements comportementaux qui aillent dans le sens de l'intérêt des consommateurs et de l'entreprise. C'est ce que clame à raison Paul Polman, le CEO emblématique d'Unilever. Le business et l'éthique peuvent non seulement aller de pair – comme nous allons le voir avec deux derniers exemples – mais devront le faire pour les entreprises qui se veulent responsables et recherchent un développement durable.

Le premier exemple est celui de la campagne de Procter & Gamble « *Turn to 30°* ». L'objectif est d'encourager les utilisateurs de la lessive Ariel à laver leur linge non pas à 50 °C ou plus – ce qui constitue un gaspillage énergétique – mais à 30 °C. Différents leviers ont été sollicités, à commencer



Turn To 30°, une campagne éthique et efficace pour la marque

Campagne Nivea au Brésil, destinée à sensibiliser les plus jeunes à l'utilité de la protection solaire



par un changement de packaging de la marque suggérant fortement le changement comportemental au travers à la fois de la mention « *Turn to 30°* », mais également d'un visuel de représentation du bouton de la machine à laver. On agit sur la saillance de l'information communiquée au bon moment, mais aussi sur la crédibilité du messenger qu'est Ariel, le tout exécuté très simplement et clairement de façon à parler efficacement au « système 1 ».

Les résultats sont au rendez-vous, puisque le pourcentage d'utilisateurs lavant le linge à 30 °C passe de 2 à 17 %, tandis que la réduction d'émission de CO₂ consécutive est estimée à 58 000 tonnes. Une action qui associe donc l'éthique – avec la participation à la lutte contre le réchauffement climatique – et le business, puisque la marque construit une image de citoyenneté tout en communiquant l'efficacité de son produit à basse température.

Le second exemple est celui de l'opération « *Nivea Doll* ». Cette initiative a pour objectif de contribuer à la lutte contre le développement du cancer de la peau au Brésil en sensibilisant les jeunes enfants à l'utilité de la protection solaire sur la plage. Nivea a conçu une poupée dont la peau rougit au soleil si on n'a pas utilisé de protection solaire.

En appliquant cette nouvelle compréhension des comportements, les praticiens seront à même d'être beaucoup plus efficaces dans la capacité à encourager l'adoption du comportement recherché.

Les poupées sont distribuées en cadeau aux enfants sur les plages brésiliennes. Le changement de couleur apparaît comme une pédagogie très simple et convaincante de la nécessité d'appliquer de la crème solaire afin d'éviter que la peau ne soit brûlée. La marque aide donc les parents face au défi de faire accepter aux enfants qu'ils soient protégés. La mécanique utilisée est celle de l'affect et de l'émotion avec, une nouvelle fois la capacité d'une action à combiner intérêt à long terme du consommateur et à court et long terme de la marque.

Une voie novatrice prometteuse

Bien sûr, le « *nudge* » n'est pas un remède miracle. Sa réussite passe par un *process* rigoureux, qui commence avec la compréhension approfondie des enseignements de la *behavioral economics*, se poursuit par une identification spécifique des barrières à l'adoption du comportement que l'on souhaite encourager chez les consommateurs, avant de passer par des sessions de créativité pour concevoir des idées de « *nudge* » pertinentes et de se terminer par des tests rigoureux de mesure d'efficacité préalables au déploiement final.

L'éthique doit également se placer au cœur de la démarche, tant au niveau de l'aspect bénéfique du nouveau comportement encouragé que de la mécanique utilisée. Mais l'approche « *nudge* » est une voie dont l'efficacité est très prometteuse pour les États et les entreprises qui sauront l'appliquer sur les sujets pertinents, avec rigueur et sens des responsabilités. ■

1 - Richard Thaler, Cass Sunstein, *Nudge*, 2009. Nudge.org

2 - « *Applying Behavioural Insights to Organ Donation: preliminary results from a randomised controlled trial* », Cabinet Office Behavioural Insights Team, p.8

3 - Hunt Alcott, « *Social norms and energy conservation* », *Journal of Public Economics*, 2011.