

B^{le}ulletin de l'ilec

Ceci n'est pas une newsletter

“Nudge”, politique et marché

SOMMAIRE

PICHENETTE

Éditorial

page 2

LE DÉTAIL QUI CHANGE TOUT

Entretien avec *Éric Singler*, directeur général du groupe BVA et fondateur de l'association Nudge France

page 1

LA CONNAISSANCE PAR LE MARCHÉ

Entretien avec *Francesco Tramontin*, Directeur Public Affairs de Mondelez Europe et président du groupe Nudge Task Force à l'AIM

page 4

CRÉATEUR DE CONFIANCE

Entretien avec *Sandrine Raffin*, présidente de LinkUp, agence conseil en stratégie d'adhésion

page 5

AU RISQUE DES AMBIVALENCES

Entretien avec *Élisabeth Laville*, fondatrice de l'agence Utopies

page 7

CULTURE PUBLIQUE DE L'EXPÉRIMENTATION

Entretien avec *Françoise Waintrop*, cheffe de la mission « Méthodes d'écoute et innovation » au SGMAP

page 8

Le détail qui change tout

Comment créer un monde meilleur sans recourir à la contrainte, à l'injonction, à l'obligation ? Il suffit de comprendre les ressorts de la prise de décision et de proposer, en toute liberté, une architecture de choix.

Entretien avec *Éric Singler*, directeur général du groupe BVA et fondateur de l'association Nudge France¹

■ Pourriez-vous définir en quelques mots la singularité du « nudge » et en donner une traduction en français ?

Éric Singler : Le nudge peut se traduire par « coup de pouce » ou incitation douce, visant à encourager les individus à adopter un comportement, bénéfique pour eux-mêmes, la collectivité et la planète. C'est toute la beauté et le paradoxe du nudge que d'être un petit acte avec de grands effets. C'est la force, la puissance de l'incitation douce.

■ Le nudge s'appuie sur les « biais cognitifs » qui influencent inconsciemment nos choix. Quelques exemples ?

É. S. : Les humains sont effectivement sous l'influence de biais décisionnels systématiques qui peuvent nous inciter à prendre de mauvaises décisions. L'économie comportementale en recense plus de quatre-vingts. Il en est un très important, le biais du temps présent : nous sommes focalisés sur le court terme, que nous survalorisons par rapport au long terme, le « ici et maintenant » ; nous apprécions toute gratification instantanée, et nous avons tendance à voir d'un mauvais œil tout effort immédiat. Ce qui nous conduit à reporter les efforts et à nous satisfaire d'avantages même petits tout de suite, plutôt que de faire des investissements pour demain.

C'est pour cette raison que, par exemple, nous ne mangeons pas toujours sainement, par quête d'un plaisir immédiat – comme celui de manger un produit dont l'accumulation peut être préjudiciable à notre santé. C'est aussi pour cela que nos bonnes résolutions du 1^{er} janvier sont abandonnées le lendemain. Sur le plan de la collectivité, c'est ce biais qui nous a conduits à vivre sur une planète polluée, ayant toujours pensé qu'il serait toujours temps d'agir demain. Nous sommes focalisés sur notre confort présent, oubliant les conséquences pour le futur.

Un deuxième biais important est la confiance excessive que chacun d'entre nous a dans son jugement. Nous surestimons nos performances, notamment par rapport à celles des autres, et nous avons beaucoup de mal à évaluer de manière objective nos propres opinions et nos idées, que nous trouvons assez systématiquement meilleures que celles des autres. Nous surestimons ainsi nos probabilités de réussir.

(suite page 2)

Pichenette

Sur les terrains, un « coup de coude » (littéralement nudge) vaut coup franc. Dans l'esprit de ses promoteurs, l'« incitation douce » est plutôt la détente d'un doigt léger sur le pouce : pichenette, chiquenaude. Petite poussée, mais gros effets. Les politiques publiques s'y convertissent, on se pousse des coudes pour en entendre les experts.

Le bagage scientifique qui sous-tend la démarche en impose autant que ses déploiements séduisent, voire amusent. Avec « les nudges », les faiblesses humaines se révèlent sous un jour favorable. Ce sont de nos petits travers (« biais cognitifs ») qu'on se moque, en se félicitant de les voir mis à profit pour une bonne cause. Les behavioral economics ont inventé un utilitarisme salvateur.

À ce jeu, le politique fait plus que lorgner du côté du marché. Les marques, qui doivent peut-être leur longévité à une certaine expertise empirique de l'observation et de la sollicitation des comportements, deviennent pour lui des auxiliaires prisés. D'autant plus qu'elles sont elles-mêmes intéressées par les fins qu'il poursuit.

Incitation douce, à quelles fins justement ? Au bien commun, bien sûr. Pour ses promoteurs, le nudge ne saurait déroger aux visées d'un marketing social répondant à des politiques publiques démocratiquement légitimées.

C'est pourtant là que l'objection s'élève. Au pays de Descartes et de la raison raisonnante, la vertu civique ne devrait-elle pas toujours passer par une claire conscience des comportements et de leurs ajustements ? La critique du nudge lui reproche de marginaliser le temps de la délibération, d'où résulte la volonté de voir évoluer les comportements. C'est que, pour les objecteurs, le temps de la délibération s'étire jusqu'à celui de la mise en œuvre, attendue de consciences mobilisées en permanence à l'appui des normes nouvelles. Vieux pays de professeurs, où rien ne vaut qui n'ait une visée éducative...

Mais si cela doit se traduire par un moindre résultat, pourquoi à la pichenette préférer la harangue ?

La contradiction entre conscience et stimulus, fondée intellectuellement, est un peu formelle. Les nudges s'appuient sur les normes, ils ne les font pas évoluer, ce qui paraît futile aux politiques normalisatrices ; en même temps ils agissent en complément à la pression sociale que ces politiques stimulent. Mais en complément ironique, dont le message implicite est que moins de pression serait peut-être recommandable. Que trop, ça finit par briser les élans. Comme un mauvais coup de coude.

François Ebrard

>> suite de la page 1

■ *Quels sont vos nudges préférés, les succès les plus remarquables ?*

É. S. : Celui que je trouve extraordinaire a été mis en place par la société américaine Opower en 2009. Il s'agit d'une opération auprès de six cent mille foyers. L'objectif est de réduire la consommation d'énergie des foyers tests en comparaison de leur consommation avant l'action. Le mode de présentation de leur consommation énergétique en kwh sur la facture envoyée aux foyers change : elle est présentée non plus seule, mais en comparaison avec celle de deux populations spécifiques, les « voisins efficaces » et « l'ensemble des voisins ». Et un smiley apparaît pour féliciter les foyers dont la consommation a baissé.

Opower s'est ainsi appuyée sur un double levier étudié par les *behavioral economists* : les normes sociales, activées par les comparaisons, et l'ego, avec l'émoticon souriant qui valorise le comportement vertueux. Cette opération a généré une économie de 250 millions de dollars sur une année.

Ainsi, un petit détail me permet de savoir où j'en suis (de ma consommation) et me récompense si j'agis bien. Le comportement est, ici, bénéfique pour soi-même et pour la collectivité.

Citons également l'exemple du don d'organes : du fait de l'ajout d'une phrase sur le site internet du gouvernement britannique, « Chaque jour des milliers de personnes qui visitent cette page adhèrent au programme de don d'organe », le nombre de donateurs a augmenté de 96 000 par an. Le bon levier activé au bon moment auprès de la bonne cible peut générer un changement de comportement très fort.

Dans le secteur privé, j'aime aussi beaucoup l'opération proposée par Procter et Gamble « Turn to 30° » pour inciter les clients de sa marque de lessive Ariel à laver à basse température. En changeant l'emballage avec une expression et un visuel « 30° » adaptés, il a porté la part d'utilisateurs à 30° de 2 à 17 %. Une belle opération à la fois pour la planète et pour le positionnement de la marque.

■ *Pouvez-vous citer des cas de nudges ayant échoué ?*

É. S. : Nous avons travaillé pour le Service d'information du gouvernement (SIG) à l'occasion des élections municipales en janvier 2014, l'objectif étant de renforcer le taux de participation. Nous avons testé plusieurs nudges, des messages envoyés par SMS sur le portable de plusieurs échantillons de cinq cents personnes. L'une des mécaniques sur laquelle reposait notre opération était la norme sociale : nous disions « 85 % des Français ont voté aux dernières élections, donnez votre avis également ». Nous n'avons constaté aucun effet.

Le recours à une autre mécanique, l'aversion à la perte (« Si vous souhaitez que le candidat que vous préférez ne perde pas à l'élection, allez voter »), a généré plus de sept points de taux de participation. La leçon est que toute mécanique ne fonctionne pas automatiquement à tout moment, quelles que soient la problématique et la cible. Il faut savoir activer le bon levier, au bon moment auprès de la bonne cible. Ici, la raison de l'échec est que le pourcentage de gens allant voter est déjà bien connu des Français.

■ *Certains nudges ont-ils eu des effets pervers ?*

É. S. : Il est des nudges dont il est difficile de mesurer l'efficacité globale. Par exemple, de savoir si, encouragé à réduire sa

consommation énergétique, un foyer n'en profite pas pour, en bonne conscience après sa bonne action, s'autoriser une autre pratique moins vertueuse. Il faut être capable de mesurer les effets induits, pour sélectionner les nudges de manière vraiment rigoureuse.

■ *En quoi le nudge se distingue-t-il du marketing social ?*

É. S. : Leur ambition est proche, créer un monde meilleur. Pour autant, le nudge se distingue de trois manières : il est totalement centré sur le changement du *comportement*, il vise à faire passer les gens d'un comportement A à un comportement B. Il ne travaille pas sur un changement d'attitude ou de perception, ce qui peut être le cas du marketing social. Deuxième singularité : il s'appuie sur l'économie comportementale, il se veut scientifique et systématique. Le processus procède de la compréhension des barrières qui freinent l'adoption du comportement souhaité, jusqu'à l'invention de nouvelles idées – des nudges – cherchant à lever ces barrières en s'appuyant sur l'ensemble des biais cognitifs identifiés scientifiquement (expérimentations des *behavioral economists*). Enfin, le nudge répond à une définition assez précise : il s'agit de concevoir une *architecture de choix* qui incite à l'adoption d'un comportement vertueux, dans le cadre d'une *action peu coûteuse* et simple à mettre en œuvre, tout en laissant l'individu libre de son comportement.

■ *Un nudge peut-il perdre de son efficacité avec le temps ? Une faiblesse souvent mentionnée des nudges serait leur manque de pérennité ou durabilité ; cela en ferait-il un outil spécialement adapté aux promotions ?*

É. S. : Ce n'est pas le nudge dans son ensemble mais certaines mécaniques, dont l'efficacité dans le temps peut s'amoindrir. C'est le cas de certains nudges s'appuyant sur une mécanique de « saillance ». Il s'agit, avec la saillance, d'attirer l'attention d'un individu sur une information donnée, au moment où il prend sa décision. C'est la fameuse mouche dans l'urinoir³, qui peut effectivement perdre de son efficacité quand elle s'adresse aux mêmes personnes, aux habitués d'un lieu, alors qu'elle continue à avoir de l'impact si la population est changeante.

Quand on choisit un nudge, il faut donc bien sélectionner la mécanique, la cible, pour que la durabilité soit forte. Un nudge doit être sélectionné sur la base de critères qui portent à la fois sur l'efficacité dans le changement comportemental mais également en fonction du coût, de la simplicité de mise en œuvre, de l'éthique de la mécanique utilisée vis-à-vis des « nudgés » et de la durée de l'effet obtenu.

■ *Peut-on cumuler plusieurs nudges dans une même action ?*

É. S. : Oui, non seulement on peut, mais il faut le faire. Il faut inventer des nudges qui suivent le *parcours décisionnel* d'un individu. Nous cherchons à créer des nudges à chacune des étapes de la décision, en fonction des points de contact que l'on peut activer. Par exemple, nous travaillons actuellement pour la Sécurité routière, afin de réduire l'utilisation du portable au volant, cause d'accidents de la route. Nous avons pensé à créer des nudges en rapport avec tous les points de contact d'un conducteur : l'auto-école, où l'on propose de faire vivre une expérience de conduite virtuelle contrariée par un appel sur le portable, pour que le conducteur se rende physiquement compte du danger ; la voiture elle-même, avec des autocollants personnalisés par les enfants ou les conjoints (« Papa, je t'aime, ne téléphone pas »...) et collés sur le pare-brise. On peut également proposer une application du type « mode veille » en avion, qui

coupe le message et informe la personne appelante que l'appelée conduit. En moyenne, nous proposons une trentaine de nudges pour une mission donnée.

■ *Placé dans une « architecture de choix » de type nudge, l'individu demeure-t-il vraiment décideur ?*

É. S. : Contrairement à la loi, le principe du nudge est de toujours laisser la liberté aux gens. Certes, on souhaite que le nudge débouche sur un comportement, mais les gens peuvent à tout moment sortir de l'architecture de choix. Le nudge n'impose jamais rien. Les « architectes de choix » chargés de la création de nudges doivent veiller à cela et, au-delà, rester dans l'objectif fondamental du nudge : agir pour le bien-être des individus, de leur collectivité ou de la planète.

Par ailleurs, l'une des ambitions des grands *behavioral economists* comme Daniel Kahneman, Richard Thaler ou Dan Ariely est de faire connaître au plus grand nombre les facteurs qui influencent nos décisions, de manière que nous en tenions compte pour tenter de prendre de meilleures décisions dans notre vie quotidienne.

■ *Certains pays sont-ils culturellement plus ou moins ouverts au nudge ?*

É. S. : L'économie comportementale a défini quatre-vingts biais qui ont pour spécificité d'être *humains* avant d'être culturels. Pour autant, les mécaniques et les leviers sont plus au moins forts selon les cultures locales. Les normes sociales, la pression du groupe, la réciprocité, changent selon les pays. Il faut toujours identifier le levier et le moment par rapport à une cible qui est par nature d'un pays donné, avec sa culture propre.

■ *Le « nudge marketer », une nouvelle fonction dans l'entreprise ?*

É. S. : Dans l'entreprise privée, je ne crois pas que cela soit nécessaire : il faut accompagner les marketeurs et les directions générales pour qu'ils s'approprient les techniques du nudge, en vue d'être plus efficaces à moindre coût dans les actions de changement comportemental qu'ils souhaitent mettre en œuvre dans le respect de l'intérêt de leurs clients. Il n'est pas nécessaire de créer une fonction spécifique, l'entreprise doit s'y fonder au fur et à mesure de l'apprentissage.

Il en va différemment dans la sphère publique. Il faut créer des unités nudges au niveau gouvernemental, à l'instar de ce qui existe dans plusieurs pays comme le Royaume-Uni, les États-Unis, l'Allemagne ou Singapour, pour tenter de rendre les politiques publiques plus efficaces sans coût additionnel. Je pense que ce serait vraiment très utile en France.

■ *Les agences de pub ont-elles vocation à devenir des « unités nudge » ?*

É. S. : Comme pour le marketing, elles auraient grandement intérêt à en comprendre les leviers, sans pour autant recourir à la création de *nudges units*, qui réclament des compétences autres que celles dont elles disposent

■ *La plupart des nudges sont optiques. Or la proportion de ceux qui voient mal, dans une population vieillissante, grandit. Le nudge est-il appelé à ne concerner qu'une population jeune ?*

É. S. : En fait, le nudge s'adapte à tout le monde. Ceux qui sont visuels sont très marquants, mais ils ne forment qu'une petite partie des nudges. Il existe beaucoup d'autres mécaniques, qui activent d'autres leviers que ceux de la saillance. Par exemple les normes sociales, l'aversion au risque ou l'amorçage...

■ *Indépendamment de la dimension « comportements plus responsables », la publicité et le marketing ne pratiquent-ils pas le nudge depuis longtemps à la façon de Monsieur Jourdain (prix psychologiques, référence à une norme esthétique, organisation des parcours en magasin, têtes de gondoles...) ?*

É. S. : Oui, tout à fait, le marketing et la communication peuvent avoir créé des nudges sans le savoir. Le nudge apporte cependant une systématique, une mécanique, un processus, appuyés, encore une fois, sur la science et plus de cinquante années d'expérimentations.

■ *Et avec cette intention d'infléchir les comportements, un Leclerc n'a-t-il pas été un Jourdain nudger de la première heure, en ne mettant plus à disposition les sacs plastiques aux caisses des magasins, les clients devant ainsi y renoncer ou en faire la demande ?*

É. S. : Absolument. Dès lors qu'il y a la liberté de choisir et donc de demander un sac, cela relève du nudge. Il rend l'option non souhaitée plus difficile à actionner. C'est un très bon exemple de nudge par défaut.

■ *Une certaine fascination pour l'outillage nudge risque-t-elle d'occulter les interrogations sur la légitimité de ceux qui le mettent en œuvre et le bien-fondé des actions conduites (exemple : soucis d'économies de papier qui accélèrent l'obsolescence des terminaux ou accentuent une « fracture numérique »...) ?*

É. S. : La question de l'éthique du nudge est centrale. Quand on veut mettre en scène des stratégies nudge, il faut se poser deux questions : la mission finale, à savoir le comportement que l'on souhaite encourager, est-elle légitime ? Est-il bénéfique pour l'individu ou pour la collectivité ? Qui définit le comportement

légitime ? Dans un État démocratique, on peut avoir une présomption de la légitimité de la demande...

Pour une entreprise privée, il faut s'assurer qu'il y a bien un avantage pour elle et pour l'individu ou la collectivité. Mais la grande majorité des entreprises ont compris que leur performance à long terme ne se construira qu'à partir de la confiance qu'elles auront su créer chez leurs clients, pas uniquement sur des relations purement commerciales. À l'instar de Paul Polman, CEO d'Unilever, et de beaucoup d'autres, je suis convaincu qu'affaires et éthique peuvent et doivent aller de pair.

Deuxième garde-fou : la mécanique spécifique d'un nudge est-elle éthique ? Il ne s'agit pas de porter un jugement théorique sur la démarche globale, mais d'évaluer chacun des nudges spécifiques créés pour une mission donnée. C'est pourquoi dans tout processus de création de nudge, la phase de présélection, avant le test consommateur final, passe par la vérification de l'acceptabilité éthique de chaque mécanique. Si le nudger peut raconter au nudgé la mécanique déployée et l'objectif recherché de manière transparente, sans avoir de doute ni de culpabilité, alors il y a de fortes chances pour que la démarche soit légitime.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard

1. www.nudgefrance.org.

2. *Marketing social, ou « application des techniques et des outils du marketing commercial à des fins sociales », selon une conception qui remonte à plus de quarante ans* (P. Kotler, G. Zaltman, "Social marketing: an Approach to Planned Change", Journal of marketing, 1971) – NDLR.

3. *Incrustation dans la façade qui a réduit de 80 % les frais de nettoyage des sanitaires d'un aéroport* (NDLR).

La connaissance par le marché

Sur les motivations des consommateurs citoyens, les grandes marques n'ont pas que les moyens et la volonté de savoir, mais aussi la capacité à amorcer en douceur des inflexions comportementales.

Entretien avec Francesco Tramontin, Directeur Public Affairs de Mondelez Europe et président du groupe Nudge Task Force à l'AIM (Association européenne des industries de marques)

■ *En quoi les marques – et leurs représentants à l'échelon européen – sont-elles spécialement qualifiées pour épauler des politiques publiques en matière de comportement et de « styles de vie » ?*

Francesco Tramontin : Le développement durable, la santé et le bien-être continuent d'être des sujets majeurs pour les gouvernements en Europe et pour les institutions européennes. Ayant reconnu que des progrès importants ont été réalisés en matière de production durable par les entreprises ces dernières années – par exemple sur l'origine des ingrédients, la composition des produits ou les processus de production –, les décideurs veulent faire plus en matière de consommation durable, en encourageant les consommateurs à adopter des styles de vie plus respectueux de l'environnement et meilleurs pour la santé.

Pour y parvenir, les décideurs s'appuient de plus en plus sur les sciences comportementales. Les recherches universitaires sur la façon d'influencer les comportements des consommateurs

se sont fortement développées ces dernières années. Elles se sont regroupées sous le terme « nudge », d'après le livre du même nom¹. Les principaux enseignements sont que l'information seule ne suffit pas à déclencher un changement de comportement : il faut des approches différentes pour influencer des consommateurs d'âge ou de style de vie différents.

Or qui est mieux placé que les marques pour aider les pouvoirs publics à comprendre les comportements des consommateurs et à identifier le meilleur moyen de les influencer sans restreindre leur liberté de choix ?

Les marques entretiennent une relation unique avec leurs consommateurs. Elles ont développé des outils et financent sans cesse des études pour comprendre l'évolution des souhaits de différentes catégories de consommateurs, afin d'anticiper leurs désirs et d'y adapter leurs produits et leur communication. C'est pourquoi l'AIM, l'Association européenne des industries de marques, a décidé de lancer « AIM-Nudge », afin de découvrir et de partager les approches qui réussissent le mieux à inspirer des comportements plus durables. Un groupe consultatif indépendant de haut niveau va nous aider à déterminer les mécanismes de nudge les plus appropriés.

■ *Qu'en attendent pour elles-mêmes les industries de marques ?*

F. T. : Les membres d'AIM sont des marques leaders en Europe qui veulent rester pertinentes et se développer dans un monde qui évolue rapidement. Elles ont une longue histoire avec leurs

consommateurs et elles savent que cette relation est à la fois leur raison d'être et une grande responsabilité. Dans ce cadre, AIM-Nudge vise à répondre à quatre impératifs pour ces entreprises. D'abord, le développement durable de leur activité. De nombreuses marques sont centenaires. Les propriétaires de marques savent qu'ils ne peuvent tout simplement pas bâtir une prospérité durable sur des modes de consommation qui ont un impact négatif sur l'environnement et la santé.

Ensuite, la demande des consommateurs. Les consommateurs sont plus intéressés qu'avant par la santé et l'environnement. Cependant, cela ne se traduit pas toujours dans les décisions d'achat et les manières de consommer. Les producteurs de marques veulent rester pertinents, en répondant à cette aspiration croissante.

Ensuite encore, l'innovation à travers des valeurs sociales. « *Nudging for good* » ajoute une dimension sociale à la valeur de la marque. Il s'agit d'une forme innovante d'action d'entreprise. À travers le nudge, les marques créent de nouvelles formes d'engagement avec les consommateurs : elles fournissent des incitations à adopter petit à petit des styles de vie plus respectueux de l'environnement et de la santé ; en échange les consommateurs agissent, sous l'impulsion du nudge. Cela ouvre un champ d'opportunités important pour renforcer la relation de la marque avec ses consommateurs, ajoutant ce faisant de la valeur à la marque.

Enfin, la volonté de faire partie de la solution : le concept de nudge est en train de monter en puissance auprès des décideurs politiques et des organisations de la société civile. Pour les marques, cela constitue une opportunité d'engager des partenariats avec les législateurs et la société civile, pour faire partie de la solution, dans les problématiques abordées.

■ *Quels sont les pays européens où l'approche nudge vous semble la plus dynamique aujourd'hui parmi les entreprises ?*

F. T. : Si l'on se réfère aux initiatives publiées sur le portail de connaissance² développé par l'AIM, on constate que de nombreuses initiatives sont mises en œuvre à l'échelle européenne ou mondiale. Il est donc difficile de les relier à un pays particulier, même si l'on retrouve souvent le Royaume-Uni.

L'une des premières initiatives, la campagne Ariel « *Turn to 30* » (« Lavez à 30° ») fut ainsi lancée par P&G Royaume-Uni dès 2006. Des réseaux de praticiens du nudge ont été créés dans plusieurs pays : Nudge France, The Swedish Nudging Network, et bien d'autres. Ils sont regroupés dans le réseau européen du nudge « TEN ». Le groupe BVA, partenaire d'AIM-Nudge à travers son unité nudge basée à Paris, assiste l'AIM dans la préparation de l'*AIM-Nudge toolkit*, à destination des entreprises. BVA indique que la plupart de ses clients privés sont basés en France et au Royaume-Uni.

■ *Selon les pays, les pouvoirs publics sont-ils plus ou moins ouverts aux démarches nudge en relation avec les entreprises ?*

F. T. : Tout d'abord, on peut constater que des initiatives nudge publiques-privées ont précédé l'apparition du concept. En France, le programme Epode (« *Ensemble, prévenons l'obésité des enfants* ») entre dans cette catégorie. Il associait des acteurs publics et privés qui s'appuyaient sur des observations du comportement des enfants, pour tenter de leur faire adopter, sans les forcer, des modes d'alimentation plus sains.

Ensuite, il apparaît que les pays qui ont développé des unités spécialisées pour préparer des campagnes nudge, afin d'atteindre des objectifs de politique publique, sont plus à même de comprendre l'intérêt de coopérer avec les entreprises, qui ont une bonne connaissance du comportement des consommateurs. On peut citer à cet égard le Royaume-Uni, le Danemark, l'Allemagne, mais également la Commission européenne, qui s'est dotée de sa propre unité spécialisée dans les sciences comportementales en juillet 2014.

Cela dit, ce concept reste très novateur, les liens entre les pouvoirs publics et les entreprises privées restent à construire, et les rôles de chacun à clarifier, pour que la société soit la grande gagnante de ce partenariat : c'est toute l'ambition de l'initiative AIM-Nudge !

Propos recueillis par F. E.

1. Richard Thaler et Cass Sunstein, *Nudge : la méthode douce pour faire prendre les meilleures décisions*, trad., Vuibert 2010.

2. www.aim.be/knowledge-portal.

Créateur de confiance

L'enjeu de responsabilité sociale doit conduire les marques à accompagner les consommateurs dans le bon usage des produits. Recourir au nudge participe de la relation de confiance et de la préférence de marque.

Entretien avec Sandrine Raffin, présidente de LinkUp, agence conseil en stratégie d'adhésion

■ *Comment le marketing social ou le nudge contribuent-ils à améliorer l'efficacité des programmes de prévention mis en œuvre par les pouvoirs publics ?*

Sandrine Raffin : Les approches fondées sur le nudge, comme celles qui sont construites au travers d'une démarche de marketing social, plaident pour une étude approfondie des cibles visées au regard du comportement que l'on souhaite modifier ou encourager. Elles passent par une analyse fine du contexte,

des déterminants socio-culturels et des facteurs de motivation à l'origine du comportement actuel que l'on veut modifier.

À l'instar de toute démarche marketing, le marketing social préconise d'identifier les freins et les leviers du groupe de population visé pour mieux cerner et définir les éléments susceptibles de le faire adhérer à un nouveau comportement. On peut citer à titre d'exemple la campagne menée par les marques de préservatifs, qui ont largement contribué à faire évoluer les comportements, non pas en soulignant le risque pris à ne pas se protéger lors des rapports sexuels, mais en mettant en avant la sensualité préservée voir stimulée par les nouvelles générations de préservatifs. C'est tout simplement parce qu'il s'agit d'une démarche itérative, où chaque étape a pour objectif de mieux toucher et de mobiliser les cibles visées, que le marketing social, comme les actions de nudge, a prouvé son efficacité.

■ *En quoi le nudge se distingue-t-il du marketing social ?*

S. R. : Le nudge, c'est agir sur un comportement sans que la cible visée ait besoin d'être consciente de la nécessité du changement. Ainsi, au travers d'une modification de l'environnement, on va chercher à faire adopter de nouvelles pratiques qui vont s'imposer au public cible. Lorsque dans le cadre du programme « Vivons en forme »¹ les villes impliquées, avec l'aide du ministère de la Ville et le soutien de nos partenaires, ont réaménagé les cours de récréation pour en faire des lieux facilitant la pratique d'activités physiques (tracés au sol, accessoires, jeux collectifs et principes d'activité promus par des animateurs périscolaires formés), elles ont mis en place un nudge : la modification de l'environnement augmente la pratique d'une activité physique de l'ordre d'une demi-heure à une heure par jour, sans avoir à convaincre les enfants de bouger pour leur bien-être et leur santé. Dans ce programme, nous proposons aux villes des actions de nudge (cours de récréation, taille des portions servies à la cantine, propositions de pratiques sportives non compétitives...) tout comme des approches fondées sur l'initiation des enfants et de leur famille au plaisir de manger plus équilibré et de bouger plus.

■ *Comment s'assurer que le changement de comportement constaté est durable ?*

S. R. : L'idéal, c'est de mettre en place des indicateurs de suivi, qui mesurent de manière objective l'impact des interventions, mais surtout, de s'assurer qu'on est parvenu à la modification des pratiques professionnelles, pour que le facteur de stimulation extérieur soit permanent, qu'il s'agisse d'une action sur l'environnement ou d'une action qui vise à agir sur la motivation des sujets.

■ *Les pouvoirs publics ont été peu portés à la recherche d'« incitations douces » à l'inflexion des comportements, en matière de tabac ou d'alcool, et l'efficacité des politiques d'information et de contrainte semble limitée. Tout est-il à repenser avec les armes du marketing social ?*

S. R. : Le principe de ne plus mettre de visuel sur les paquets de cigarettes est une approche « nudge ». Mais sera-t-il efficace ? Ou va-t-il au contraire stimuler la résistance de ceux qui veulent affirmer leur liberté, notamment les jeunes, qui vont vite trouver la parade pour faire exister leurs paquets ? L'étude approfondie des motivations reste le facteur premier de la pertinence des interventions. Elle doit donner lieu à des stratégies segmentées par cible. Les « incitations douces » ont parfois été activées, mais le bon message publicitaire, le bon *insight*, ne fait pas tout. Il est temps à mon avis de développer des approches dites d'impact collectif, c'est-à-dire de mobilisation multi-acteur dans une dynamique de construction conjointe, à l'instar de ce que nous faisons depuis dix ans avec les programmes « Vivons en forme ». Avec le temps, les résultats sont là : des baisses de 10 à presque 50 % de la prévalence du surpoids et de l'obésité, y compris chez les enfants de milieux plus vulnérables.

■ *Vous êtes à l'origine du concept de « slow drinking », promu par Bacardi-Martini ; participe-t-il du nudge ?*

S. R. : Oui, cette démarche que nous avons développée pour Bacardi-Martini a fait l'objet d'une approche de marketing social. Nous avons d'abord pris le temps d'étudier les facteurs

qui favorisaient une consommation modérée. Grâce à ce travail, mené avec un comité d'experts, nous avons trouvé l'aspect lenteur, le *slow drinking*, puis déployé des approches mêlant le recrutement d'une communauté de « *slow drinkers* » et le nudge. Par exemple, au travers de la mobilisation de bars proposant un verre d'eau pour étancher la soif avant la dégustation d'un cocktail. Avoir moins soif et apprécier avec plus d'intensité le goût d'une boisson alcoolisée aboutit à boire plus modérément, sans même en avoir conscience. Voilà un exemple de nudge.

■ *Transportons-nous dans d'autres produits, réputés souvent qui trop salés, qui trop sucrés, qui trop gras... Existera-t-il autant de nudges que de catégories ?*

S. R. : Difficile à dire. Pour les produits à consommer en quantité modérée, de manière qu'ils ne soient pas à terme ostracisés, l'incitation par la portion définie de manière adéquate me semble le bon nudge à développer. Il n'y a pas de problème à manger un peu de chips, par exemple, ou des bonbons, le tout est d'en consommer en quantité adaptée. Dans le programme « Vivons en forme », nous proposons aux enfants de prendre une poignée ou ce qui tient dans leur main comme portion de référence pour les bonbons ou les chips.

■ *Les entreprises – producteurs et distributeurs – peuvent-elles peser d'emblée sur les comportements par la composition de leur offre ?*

S. R. : C'est justement en donnant des portions adaptées en référence, dans leur publicité, leurs conditionnements, les actions d'accompagnement de leurs clients, que les entreprises peuvent agir. C'est le cas des biscuits proposés avec un emballage en plusieurs portions, ou d'applications interactives pour éclairer la consommation, telles que celle que nous avons réalisée pour Lu, « *I love biscuits* ». La marque, experte, donne un mode d'emploi de son produit, dans l'intérêt de ses clients. En préconisant dans toutes ses prises de parole de toujours consommer son produit sur une tartine, Nutella agit par un nudge, qui favorise la consommation modérée et laisse sa place à cette marque dans un petit déjeuner équilibré.

■ *Le nudge peut-il renforcer l'adhésion du consommateur à la marque ?*

S. R. : Ces deux exemples autour des portions montrent que les marques, parmi les préférées des Français, sont mobilisées pour favoriser un bon usage de leurs produits. Leur attitude, qui relève de la responsabilité sociale de la marque, nourrit la confiance des consommateurs et favorise l'adhésion. Lorsque les constructeurs automobiles favorisent la maîtrise de la vitesse par l'équipement des véhicules en régulateurs, ils mettent en place un nudge, qui stimule des conduites plus adaptées et améliore la sécurité. Un service qui, là aussi, crée de l'adhésion et nourrit la préférence.

■ *Les nudges seraient-ils plus efficaces auprès des consommateurs dans les situations d'achat de biens courants, et moins dans ceux où la réflexion est plus habituellement à l'œuvre (placements financiers, gros achats...) ?*

S. R. : À mon avis, non. Donner à lire des conditions de placement avec pédagogie pour favoriser la transparence et la sincérité, c'est aussi une forme de nudge. De même, se préoccuper du bon usage des produits ou services au travers

d'outils facilitateurs qui ne passent pas par une appropriation intellectuelle des messages, mais qui renforcent la relation de confiance, si capitale aujourd'hui, à l'heure des forums d'échange entre la marque et ses clients.

■ *Portions alimentaires, chauffage, vitesse donc consommation d'essence,...*
Le nudge ne se ramène-t-il pas au message « consommez moins » ?

S. R. : Il ramène surtout au message « consommer mieux » !

Propos recueillis par J. W.-A.

1. www.vivons-en-forme.org.

Au risque des ambivalences

Destiné au changement des comportements dans le sens du mieux-être collectif, le nudge a ses limites, et pourrait dans certains cas servir des finalités moins nobles.

Entretien avec Élisabeth Laville, fondatrice de l'agence Utopies

■ *Le nudging est-il pour les entreprises l'instrument privilégié d'un marketing responsable ? La même science de « l'architecture de choix » ne peut-elle servir des opérations de vente dénuées de tout engagement responsable ?*

Élisabeth Laville : Sans doute, les nudges sont en passe de devenir l'un des instruments privilégiés permettant de stimuler la consommation responsable, étant entendu... que le nudge absolu, dans ce domaine, serait de limiter le choix à des alternatives responsables ! C'est ce que les Anglo-Saxons appellent le « *choice editing* », qui consiste à ne plus proposer les produits ne présentant pas un caractère responsable. Cette approche rassure les consommateurs sur l'engagement de l'entreprise, qui ne rejette pas la responsabilité sur eux en leur laissant le choix entre le produit responsable et celui qui ne l'est pas, mais assume ses choix en amont.

C'est ainsi que Starbucks a généralisé le café équitable certifié dans ses boutiques européennes, plutôt que de laisser ses clients choisir entre un café respectueux des producteurs et un qui ne le serait pas. Il y a trois ans, une étude GlobeScan sur les meneurs d'opinion européens faisait apparaître que 78 % d'entre eux pensent que les entreprises doivent proposer les produits responsables à la place des produits conventionnels, et pas seulement en complément.

Pour autant, on peut aussi utiliser ces outils en ne proposant aucune alternative responsable, comme c'est encore si souvent le cas !

■ *Certains apparentent le nudge à de la manipulation douce ? Sur quoi serait fondée cette crainte ?*

E. S. : Sans doute sur le fait que même s'il est mobilisé au service de la consommation responsable, le nudge intervient pour orienter le choix, voire pour le rendre indolore et sans effort, parfois sans même signaler que ce qu'il favorise est une option plus responsable. C'est ce que fait un opérateur de téléphonie qui ne propose pas de facture papier sauf si elle lui est réclamée, un distributeur bancaire dont le choix par défaut est de ne pas donner de ticket, un hôtel où on ne change pas les draps et serviettes sauf si le client en exprime le souhait, ou une cantine où les plats les plus sains sont disposés en première ligne. Et c'est tout le problème : les nudges déplacent le curseur des habitudes, mais sans changer le mode mental avec lequel la situation est abordée. Autrement dit : si le contexte change, le choix des consommateurs a toutes les chances de rester identique à ce qu'il était avant.

■ *En pratique, le nudge ne se ramène-t-il pas souvent au message « consommez moins » ?*

E. L. : Le nudge est une simple mécanique, un levier qui peut être activé au service de différents messages, dont celui que vous évoquez mais pas uniquement. Il est d'ailleurs également utilisé par des acteurs dont le message principal serait plutôt « consommez plus ». N'est-ce pas tout le sens des offres groupées, par exemple ? Sur certains marchés, comme le stylo-bille, on ne peut plus acheter un seul article, la plupart du temps on doit en acheter quatre en même temps. Citons également le regroupement des confiseries près des caisses au niveau des yeux des enfants...

■ *À miser sur un biais de perception pour favoriser un changement de comportement, ne risque-t-on pas d'accréditer des vues fausses ?*

E. L. : Le problème principal me semble être le fait que le nudge, fondamentalement, postule que les gens ne changeront pas si on leur explique pourquoi il faut changer, et qu'il faut recourir à des procédés un peu mécaniques et manipulateurs pour les faire changer à leur insu.

Jacques Fradin, qui travaille sur le cerveau à l'Institut de médecine environnementale, explique que la plupart des nudges sont fondés sur la compétition entre individus : cela produit certes des résultats, mais en faisant appel non pas aux zones du cerveau préfrontal mais à des structures cérébrales postérieures et anciennes qui sont impliquées dans la compétition sociale, les émotions, les sensations à court terme, l'individualisme, etc. On entretient ainsi une logique qui n'est pas très alignée sur les principes du développement durable, lequel privilégie le qualitatif et non le quantitatif, l'empathie et l'altruisme au lieu de la compétition, la réflexion plutôt que la réaction mécanique, etc.

À l'inverse, certaines expérimentations, faites notamment par le psychologue Robert-Vincent Joule, sollicitent et stimulent l'altruisme et la responsabilité individuelle en amont, pour générer du changement de comportement durable en aval...

■ *Une certaine fascination pour l'outillage nudge risque-t-elle d'occulter les interrogations sur la légitimité de ceux qui le mettent en œuvre et le bien-fondé des actions conduites ?*

E. L. : Tous les experts auxquels j'en ai parlé récemment estiment que les nudges vont aussi être, ou sont déjà, utilisés par des acteurs qui n'ont pas du tout comme finalité la consommation responsable, mais peut-être l'inverse.

Je vois le nudge comme un simple moyen, pas une fin. Ne lui donnons pas plus d'importance qu'il n'en a. Ce qui compte toujours, c'est la stratégie qu'il sert, et ses finalités.

Propos recueillis par J. W.-A.

Culture publique de l'expérimentation

Aux actions de réglementation et d'information, outils traditionnels de la puissance publique, s'adjoint depuis peu une démarche d'incitation douce, lancée au sein du SGMAP.

Entretien avec Françoise Waintrop, cheffe de la mission « Méthodes d'écoute et innovation » au SGMAP (secrétariat général pour la modernisation de l'action publique)

■ *La France est-elle en voie de se doter au niveau gouvernemental d'une unité « nudge » à l'instar de ce qui s'est fait au Royaume-Uni entre autres ? Si oui, comment s'organise-t-elle ?*

Françoise Waintrop : La démarche nudge s'est développée au SGMAP, dont la mission, interministérielle, lui permet de travailler avec l'ensemble des administrations et opérateurs de l'Etat ainsi qu'avec certaines collectivités territoriales sur les problématiques de modernisation, d'innovation et d'amélioration de l'efficacité des politiques publiques. Notre objectif est de montrer la plus-value de cette approche, en faisant la démonstration des résultats obtenus.

■ *Depuis la première expérimentation en France du nudge dans les politiques publiques, auprès de la direction générale des Finances, pour promouvoir la déclaration en ligne, quels sont les projets dont le SGMAP est l'accompagnateur ?*

F. W. : Le SGMAP fait l'objet, depuis cette première expérience, d'un grand nombre de sollicitations, dans des problématiques diverses : sécurité routière, santé ou dépendance.

■ *Nouvelle voie pour peser sur les comportements, le nudge permet-il d'éviter l'alternative répression-culpabilisation ?*

F. W. : Le nudge, ou méthode douce pour inspirer le bon comportement, est fondé sur les enseignements de l'économie comportementale : une discipline de la pensée économique qui permet de comprendre quels sont les facteurs d'influence – émotions, normes sociales, résistance au changement, habitudes... – qui pèsent sur la décision des individus, la plupart du temps inconsciemment, et qui sont autant de biais qui expliquent des comportements à risque ou non optimaux.

Le nudge n'est qu'une des applications possibles des enseignements de l'économie comportementale. Il permet aux pouvoirs publics d'inciter les individus à prendre la bonne décision : en formulant différemment des messages à destination du public ou en repensant l'environnement dans lequel s'opèrent ses choix (ordre dans lequel sont présentées les options alternatives, mise en avant des bénéfices...).

Le parti pris du nudge est aussi de privilégier les gains plutôt

que de raisonner en termes de perte ou de culpabilité. En cela, il se présente comme un outil complémentaire de ceux dont dispose la puissance publique : réglementation et fiscalité, qui peuvent former le volet répression (interdiction de fumer dans les lieux publics assortie d'une augmentation du prix du tabac...) et culpabilisation (mention « Fumer nuit gravement à la santé de votre entourage »...).

■ *Quels sont les freins proprement français au développement des nudges dans les politiques publiques ?*

F. W. : Pour l'instant, aucun frein : c'est une démarche en cours d'expérimentation. Au reste, nous enregistrons de nombreuses sollicitations. Les pratiques et les réflexes de l'administration française évoluent à mesure que se diffusent de nouvelles méthodes d'élaboration des politiques et des services publics. Il en va de même avec la culture de l'expérimentation et le droit à l'erreur, fondamentaux dans toute démarche nudge.

■ *Comment diffuser davantage l'approche nudge à tous les échelons et dans le millefeuille territorial ?*

F. W. : Dans un premier temps, le SGMAP a diffusé l'approche au niveau central. Mais forts de nos premiers résultats, nous pourrions développer des expériences avec des collectivités territoriales ou des administrations déconcentrées.

■ *Quels sont les champs d'application des stratégies comportementales (santé publique, environnement...) où les nudges sont les plus développés, ou les plus efficaces ?*

F. W. : Les travaux de recherche en France et les exemples étrangers permettent d'identifier les politiques publiques pour lesquelles le recours au nudge semble pertinent : les actions de recouvrement et d'aides sociales, la prévention santé (tabagisme, nutrition, observance de traitements médicaux...), l'environnement, la sécurité routière.

Les premières expériences en France concernent des politiques publiques qui visent à limiter les comportements coûteux (recours aux services en ligne des administrations, économies d'énergie, lutte contre le gaspillage...) ou risqués pour les citoyens eux-mêmes (prévention en matière de santé et de sécurité) et que ni la législation, ni la fiscalité, ni l'information ne parviennent à modifier.

Le fondement du nudge est de travailler dans le sens du bien commun. Définir ce qu'est le bon comportement ne doit laisser aucun doute quant au bien-fondé de cette approche. Elle doit s'inscrire dans les objectifs d'efficacité des politiques publiques et dans les valeurs du service public.

Propos recueillis par J. W.-A.

Bulletin de l'Institut de liaisons et d'études des industries de consommation

Directeur de la publication : Richard Panquialt – Éditeur : Trademark Ride, 93, rue de la Santé, 75013 Paris (01 45 89 67 36, jwa@tmride.fr) –

Rédacteur en chef : Jean Watin-Augouard – Secrétaire général de la rédaction et contact : François Ehrard (01 45 00 93 88, francois.ehrard@ilec.asso.fr) – Maquette et mise en pages : Graph'i Page (ividalie@orange.fr)

Imprimé par : SB Graphic, 38, rue Gay-Lussac, ZI de Mitry-Compans, 77290 Mitry-Mory – ISSN : 1271-6200

Dépôt légal : à parution – Reproduction interdite sauf accord spécial