

Le *nudge* au



Décideurs publics et entreprises peuvent choisir d'utiliser les sciences comportementales au service du bien commun, comme l'atteste la première conférence-débat *Nudge in France*, organisée en juin dernier.

Entretien avec Éric Singler *

Après la création en 2015 de l'association Nudge France – son acte de naissance en France –, la première conférence-débat tenue le 8 juin dernier constitue-t-elle un acte de baptême ?

Éric Singler : Cette conférence *Nudge in France* est effectivement un événement très marquant pour notre association. Nous avons également réalisé en 2015 et 2016 deux opérations importantes, des *Nudge Challenges* ouverts aux étudiants de l'enseignement supérieur en France : en 2015 en partenariat avec la COP 21 sur les problématiques de développement durable et en 2016 avec le comité de candidature Paris 2024. La conférence du 8 juin

est cependant l'événement majeur depuis la création de notre association.

Comment interpréter la présence exceptionnelle de Cass Sunstein, père du *nudge* (auteur du best-seller *nudge*) ?

É. S. : Nous tenions à susciter le maximum d'intérêt autour de notre conférence dans l'objectif de faire connaître et parler du *nudge* dans notre pays. Quoi de mieux que de proposer au co-concepteur de l'approche d'être notre *key speaker* et d'associer autour de lui les plus grands spécialistes européens. Cass Sunstein a accepté très

* Directeur général de BVA et président de l'association Nudge France.

SERVICE du bien commun

facilement de participer, donnant ainsi une ampleur exceptionnelle à notre événement. Elsa Savourey, membre très actif de notre association, qui a préparé et soutenu une thèse de doctorat à Harvard sous sa direction, avant de devenir avocate, a joué un rôle déterminant dans sa venue.

Qu'attendiez-vous de cette conférence ? est-elle la première d'un rendez-vous que vous souhaitez établir dans la longue durée ?

É. S. : Comme le sous-titre de la conférence l'indiquait, notre objectif était de faire découvrir à un public de décideurs – tant dans le domaine des politiques publiques que du monde associatif et des entreprises – de quelle manière « *les décideurs publics et les entreprises peuvent mettre les sciences comportementales au service du bien commun* » ! Soit, en particulier, leur exposer les différentes facettes – concepts et utilisations possibles – de l'approche *nudge*, et d'une manière plus générale de l'économie comportementale. Cette approche connaît un développement spectaculaire, notamment dans les pays anglo-saxons, et nous voulions que les décideurs en France soient à même de juger de sa pertinence au regard des problématiques auxquelles ils se trouvent confrontés.

Dans quels domaines a-t-elle fait avancer le débat ?

É. S. : Je pense que la conférence a permis de faire comprendre à ceux qui découvraient le *nudge* ses fondements scientifiques et ses applications possibles, et aux personnes plus expertes de partager les débats que suscitent l'approche autour de ses modalités d'application en France et dans le monde. À quels défis et questions l'approche *nudge* permet-elle de répondre efficacement ? Quelles sont les conditions de sa réussite ? Comment bien choisir un



Cass Sunstein, le père du *nudge*, professeur de droit à Harvard et conseiller à la Maison Blanche

sujet *nudge* ? Quels sont les facteurs clés de succès lorsque l'on adopte une démarche *nudge* ?...

La liste des intervenants et témoignages atteste de la sur-représentation des institutions publiques (OCDE, Joint Research Centre, ENA, SGMAP...) en comparaison du monde de l'entreprise (AIM, La Roche-Posay...). Les premières auraient-elles été plus rapidement séduites, comprenant avant l'heure l'intérêt du *nudge* ?

É. S. : Il vrai que le *nudge* est né dans le domaine des politiques publiques pour répondre à un défi spécifique et



De gauche à droite : Richard Bordenave (NudgeFrance et BVA), Françoise Waitrop (ENA), Xavier Troussard (Foresight and Behavioural Insights Unit JCR) et Faisal Naru (OCDE)

universel : comment être plus efficace pour susciter des changements comportementaux sans coût additionnel ? Cette question se pose dans de nombreux secteurs : santé publique, éducation, développement durable, travail, emploi, finances publiques... Richard Thaler et Cass Sunstein avaient cet objectif en tête en rédigeant leur livre séminal *Nudge*, adressé principalement aux décideurs publics. L'accueil en a été spectaculaire puisque, depuis 2009, date de la nomination de Cass Sunstein à la direction de l'OIRA' aux États-Unis, ce sont le Royaume-Uni, Singapour, l'Australie, l'Allemagne, l'UE et de nombreux autres pays qui se sont mis à utiliser l'approche *nudge* – et plus généralement les sciences comportementales – de manière intense, avec beaucoup de retours d'expérience à partager. Les entreprises ont également commencé à s'intéresser à la puissance de l'approche pour aider aux transformations comportementales, mais quelques années plus tard, Indra Nouyi – la Global CEO de PepsiCo – a, par exemple, déclaré dans la *Harvard Business Review* avoir beaucoup appris du livre *Nudge* de Thaler et Sunstein ». À titre d'illustration de l'intérêt des entreprises pour la démarche, la BVA Nudge Unit a collaboré avec plus de 40 grandes entreprises – dans des secteurs aussi variés que l'industrie pharmaceutique, la grande consommation, l'énergie, les transports, les télécoms, le luxe, le *retail* – dans les 12 derniers mois. Les entreprises ont donc un peu moins d'expérience à partager et y sont moins enclines pour des raisons de confidentialité dès lors que l'identification de bons *nudges* constitue

1 - Office of Information and Regulatory Affairs

un avantage compétitif potentiellement significatif. Le décalage s'explique donc à la fois par une certaine temporalité et par des questions de confidentialité.

Comment propager le concept du *nudge* et conduire les décideurs à l'adopter et à le mettre en pratique ? par un *nudge* ?

É. S. : Il faut multiplier les manifestations telles que notre conférence afin de faire connaître et comprendre ce concept, mais également accélérer l'introduction de l'enseignement des sciences comportementales dans les universités

et les écoles françaises. À titre de comparaison, il y a plus de 25 programmes de master *Behavioral Economics* aux États-Unis ou au Royaume-Uni contre un ou deux en France. Enfin, je suis un militant convaincu de l'intérêt de la création d'une *nudge unit* à la française (agence des sciences comportementales) au niveau gouvernemental pour accélérer les changements nécessaires. Avec l'élection du président Macron et sa volonté affirmée d'efficacité et de modernisation de nos approches, je pense que le moment est venu, comme le soulignaient Cass Sunstein et Elsa Savourey dans l'article publié dans *Le Monde* à la veille de notre conférence. Et bien sûr, « nudger » le *nudge* en présentant l'approche de manière convaincante autour de trois éléments : un fondement scientifique incontesté avec plusieurs prix Nobel, des expérimentations effectuées par des pays majeurs qui démontrent l'efficacité de l'approche sur des questions majeures et la promesse d'un ROI spectaculaire !

Comment le populariser et le rendre attractif auprès des citoyens-consommateurs ?

É. S. : Pour les citoyens-consommateurs, le préalable absolu tient pour moi en deux mots : transparence et bien commun. La transparence sur la démarche, les objectifs poursuivis et les moyens utilisés pour les atteindre : nous n'avons rien à cacher. C'est la méconnaissance qui peut créer l'inquiétude, il faut donc communiquer et expliquer. Le bien commun reste l'objectif ultime ; nous le recherchons avec l'approche *nudge* au travers d'une plus grande efficacité au bénéfice de chacun et de la planète. Nous souhaitons

encourager l'adoption de comportements vertueux. Le mot *encourager* est fondamental dans la démarche. En *nudge*, nous n'obligeons jamais à rien. Nous créons des systèmes incitatifs que l'on appelle « architectures de choix », comme le désormais célèbre adhésif de mouche dans l'urinoir de l'aéroport de Schiphol, qui incite les hommes à viser au centre avec pour conséquence une réduction de 80 % des dépenses de nettoyage des sanitaires de l'aéroport. Ou – plus sérieusement – l'ajout d'une phrase « nudgée » sur le site gov.uk qui permet un gain potentiel de 96 adhérents supplémentaires à un programme de dons d'organe au Royaume-Uni. Dans chacun de ces cas, l'individu peut continuer à agir exactement comme il le souhaite – y compris en ne répondant pas à l'incitation qui lui est faite. La transparence sur la démarche ainsi qu'un objectif de changement comportemental clairement orienté sur l'intérêt de l'individu et de la collectivité sont les éléments majeurs qui doivent convaincre de son intérêt. Bien sûr en complémentarité avec les approches traditionnelles que sont la régulation par la loi, les incitations financières et la pédagogie par l'information.

Quel est le processus de création d'un *nudge* ? relève-t-il du collaboratif, de la coopération entre corps de métiers ?

É. S. : La création de *nudges* doit suivre un *process* très précis et rigoureux pour optimiser les chances d'identifier des idées efficaces. Car le *nudge* n'est pas de la magie ! L'objectif ultime de la démarche est d'encourager l'adoption de nouveaux comportements en créant des idées – des *nudges* – qui vont activer des facteurs d'influence dont on sait qu'ils sont puissants, car mis en évidence par les sciences comportementales. La première étape consiste donc à bien comprendre les raisons de non-adoption d'un comportement bénéfique. Pourquoi les gens continuent-ils à adopter un comportement néfaste (par exemple trop manger, ne pas faire d'exercice, gâcher l'eau, fumer...) alors que c'est contre leur intérêt propre ? La compréhension de ce que nous appelons les « micro-barrières à l'adoption du comportement souhaité » fait l'objet d'une phase d'étude ethnographique passant par l'observation précise de notre cible. Ensuite, nous organisons des ateliers de créativité qui visent – sur la base de ce que la première phase a permis de comprendre et d'une connaissance préalable des leviers d'influence du comportement – à multiplier et adapter les idées à l'ensemble des points de contact avec la cible. Enfin, nous sélectionnons les meilleures idées de *nudge* pour les tester à petite échelle afin de valider leur efficacité à encourager l'adoption des comportements souhaités avant le déploiement à grande échelle. La démarche est donc effectivement hautement collaborative

à deux niveaux : on implique les consommateurs, qui vont co-concevoir des *nudges*, mais aussi des représentants des différents départements de l'organisation, car les bonnes idées viennent du croisement et de la diversité des expériences. Par exemple, dans une entreprise, nos *nudge labs* intègrent des marketeurs, des *consumer insights*, des personnes en charge de la communication, de la R&D, du merchandising, des vendeurs...

À quelle aune peut-on évaluer un *nudge* ? est-ce d'abord à la capacité de l'esprit de produire une réflexion ?

É. S. : Un *nudge* s'évalue au final sur sa capacité à générer les changements comportementaux espérés : encourage-t-il efficacement les individus à adopter le comportement qui est bénéfique pour eux ou la communauté ? En amont, un bon *nudge* peut se reconnaître au travers d'un certain nombre de critères que l'équipe de la BIT (Behavioral Insights Team) anglaise a synthétisé dans l'acronyme EAST pour *easy, social, attractive et timely*. Pour être efficace, un *nudge* doit rendre le nouveau comportement facile à adopter ; il doit intégrer une dimension sociale ; il doit être attirant et intervenir au bon moment, celui auquel l'individu effectue sa décision.

Le *nudge* peut-il être utilisé pour améliorer le management et rendre les relations humaines plus performantes, car plus sereines ?

É. S. : Oui, c'est un sujet fondamental et passionnant. Le *nudge* s'intéresse au changement de comportement. Jusqu'à maintenant, cette approche a été essentiellement utilisée pour changer les comportements externes à une organisation : ceux des clients, des patients, des citoyens...



Aurélie Gobert-Salanne (La Roche-Posay)

Mais l'approche est tout à fait pertinente pour encourager l'adoption de comportements bénéfiques en interne par les collaborateurs : coopérer, innover ensemble, casser les silos, accompagner les transformations. Je suis tellement convaincu de l'apport de l'approche *nudge* pour ces problématiques que ce sera le thème de mon prochain livre : « le *nudge management* ou comment créer de la performance en entreprise et du bien-être à partir des sciences comportementales ».

Parmi les défis que les marques doivent relever ces prochaines années, quels sont ceux qui peuvent l'être aisément par le *nudge* ?

É. S. : Rien n'est aisé en matière de changement comportemental, c'est un point fondamental qu'il faut toujours garder en tête. Néanmoins, le *nudge* peut considérablement aider les marques en assistant les consommateurs sur des défis, qu'ils soient personnels ou critiques pour la planète : mieux se nourrir en quantité et en qualité nutritionnelle tout en conservant la dimension plaisir, moins gaspiller les ressources (énergétiques, aquatiques, alimentaires...), faire de l'exercice physique plus régulièrement, recycler les déchets...

S'il existe un *nudging for good*, il existe également un *nudging for bad*. Pourriez-vous donner des exemples ?

É. S. : Oui bien sûr. Lorsque le co-auteur de *Nudge* – Richard Thaler – dédicace son livre, il écrit : « *Nudging for Good* ». C'est effectivement pour mettre en garde contre une mauvaise utilisation potentielle de l'approche – le *nudging for bad*. Concrètement, peut être considérée comme telle toute utilisation de l'approche visant à encourager un comportement néfaste pour les intérêts à long terme de l'individu. Par exemple, l'inciter à consommer plus de produits gras ou sucrés. Les entreprises me semblent être très conscientes du piège qui consisterait à manipuler les consommateurs dans un but uniquement de profit à court terme. Au contraire, ma conviction est que la majorité d'entre elles savent que leur succès à long terme dépendra de la capacité à créer des relations de confiance avec leurs consommateurs.

Compte tenu de l'évolution des sciences comportementales, le *nudge* est-il appelé à se sophisticationner ou à se simplifier davantage pour devenir encore plus accessible ?

É. S. : Le mantra du *nudge*, c'est la simplicité. Si vous voulez encourager l'adoption d'un nouveau comportement, rendez cette adoption facile ! Ce préalable ne changera pas. En revanche, je pense que nous irons de plus en plus vers un *nudge* « personnalisé », véritablement conçu en fonction de vos micro-barrières et de votre contexte spécifique. Je crois notamment beaucoup au croisement

Les intervenants

LES PROFESSEURS

- Cass Sunstein (Harvard),
- Paul Dolan (London School of Economics),
- Pelle Hansen (Roskilde Universitet à Copenhague),
- Nicolas Fieulaine (Université Lumière Lyon 2),
- Coralie Chevallier (ENS et INSERM),
- Nicolas Treich (TSE),
- Olivier Oullier (Université Aix-Marseille),
- Gérald Bronner (Université Paris-Diderot),
- Anne-Lise Sibony (Université de Louvain).

LES PRATICIENS DE L'UNIVERS PUBLIC

- Françoise Waintrop (ENA, ex-SGMAP),
- Mariam Chammat (SGMAP),
- Marianne Lavallée (Mairie de Paris),
- Simon Movermann (Mairie de Villeurbanne),
- Xavier Troussard (Communauté européenne),
- Faisal Naru (OCDE),
- Thierry Libaert (Comité économique et social européen).

LES ENTREPRENEURS FAISANT APPEL AU NUDGE

- Emmanuel Launiau, promoteur immobilier de l'année (OGIC),
- Francesco Tramontin (Mondelez) pour l'AIM,
- Aurélie Gobert-Salanne (La Roche-Posay),
- Nicolas Gruener (Savencia).

des sciences comportementales et de l'univers des *data sciences* pour aboutir à cela.

Le *nudge* peut-il être utilisé dans le management pour conduire les salariés à s'engager, s'impliquer davantage dans l'entreprise ?

É. S. : Oui, on revient à ce que j'appelle le *nudge management*. Le dernier livre du chercheur et génial professeur Dan Ariely – *Payoff* – traite de ce sujet de manière passionnante. Nous pouvons faire nettement mieux pour renforcer le bien-être des collaborateurs, leur engagement au profit de chacun et la performance de l'organisation. Et le *nudge* peut être au cœur de cette révolution de l'engagement : faire beaucoup mieux avec des petits rien auxquels nous sommes pourtant tous très sensibles tels que la reconnaissance, la confiance ou la célébration au quotidien... ■

Lire l'intégralité de l'entretien sur le site Prodimarques.com