

## Chapitre 9

---

### Dix leviers Green Nudge pour changer les comportements

En complément des leviers classiquement utilisés – la loi, l’information, les incitations économiques – qui apparaissent comme tout à fait indispensables mais produisent des résultats limités, l’approche Nudge constitue une quatrième voie novatrice qui peut permettre d’accélérer fortement l’adoption des comportements nécessaires. C’est ce que je vous propose de découvrir très concrètement maintenant : comment cette approche révolutionnaire peut aider les individus dans leurs foyers ou les employés dans les entreprises à agir de façon à permettre d’atteindre ce graal qu’est le développement durable.

#### **Le Green Nudge : de l’environnement préservé à la société équilibrée**

Dans la lignée de la définition rappelée en introduction de l’ouvrage, les exemples qui vont suivre concernent les différentes dimensions du développement durable.

Il y a bien sûr celles qui sont relatives à la sauvegarde de l’environnement au sens strict : par exemple, comment réduire

la consommation énergétique et encourager les choix en faveur des énergies renouvelables ? Comment promouvoir une consommation d'eau plus responsable ? Comment limiter la production de déchets ? Comment favoriser le transport en commun ? En bref, comment faire en sorte que nous intégrions dans nos pratiques quotidiennes les défis liés aux limites de la planète pour préserver les ressources naturelles et les écosystèmes globaux ?

Mais, comme on l'a vu, le développement ne sera durable que s'il permet d'intégrer et de traiter les questions sociales que sont celles de la pauvreté, de la santé publique, de l'éducation et des inégalités. La vision est holistique. Nous partagerons donc également des cas de Nudges qui visent à faire adopter aux populations concernées les comportements bénéfiques pour elles-mêmes au regard de ces questions : comment encourager les foyers pauvres dans les pays en développement à envoyer leurs enfants à l'école ? Comment favoriser la vaccination dans les zones rurales des pays en développement ? Comment faire en sorte que les personnes obèses changent de comportement alimentaire ? Comment inciter les gens à adhérer aux programmes de don d'organes ?

Les Green Nudges que nous allons découvrir sont classés en dix grandes catégories qui mettent chacune en scène un levier d'influence spécifique :

- ◆ Les architectures de choix par défaut
- ◆ Les normes sociales
- ◆ La saillance
- ◆ Le retour d'informations
- ◆ L'engagement
- ◆ Les micro-incitations et récompenses
- ◆ Le cadrage
- ◆ Les points de décision
- ◆ La facilité

## 1. Les architectures de choix par défaut

Pour Cass Sunstein (comme pour moi), les architectures de choix par défaut constituent le Nudge par excellence. Dans son dernier livre entièrement consacré à ce sujet, il écrit<sup>1</sup> : « *Les règles par défaut peuvent être des Nudges efficaces, qui sont (je pense) les plus intéressants de tous* ». Comme nous allons le voir, les Nudges par défaut sont la quintessence de l'esprit de l'approche Nudge : ils génèrent des changements comportementaux qui peuvent être spectaculaires pour un coût de mise en place souvent très faible. Alors revenons un peu sur le principe de cette mécanique avant de partager des cas d'application concrets.

Le choix par défaut est l'option proposée d'emblée par le concepteur d'un produit ou d'une offre quelconque, même si d'autres options sont disponibles. L'imprimante de notre bureau est réglée, par défaut, en noir et blanc ou en couleur ; les réglages de contraste de la télévision que nous achetons sont déjà choisis lorsque nous l'allumons ; les réseaux sociaux proposent des options par défaut concernant la vie privée (notamment qui peut voir les publications) ; un formulaire d'adhésion à un programme de dons propose certaines sommes prédéfinies ; et même les dimensions des assiettes dans lesquelles nous prenons nos repas ont une dimension – plus ou moins grande – décidée par défaut par le fabricant.

Les architectures par défaut sont tout autour de nous et influencent fortement nos décisions quotidiennes sans que nous en ayons véritablement conscience. Sunstein raconte une petite histoire pour souligner notre aveuglement face à l'ensemble de ce monde d'options par défaut qui nous environne : un vieux poisson nageant tranquillement croise deux jeunes poissons qui se dirigent en sens inverse. Le vieux poisson

1. Cass Sunstein, *Choosing not to choose – Understanding the value of choice*, Oxford University Press, 2015.

demande à ses jeunes congénères : « Salut les garçons, comment est l'eau ce matin ? » Les deux jeunes poissons interloqués se regardent et l'un des deux questionnent l'autre : « Mais, bon sang, qu'est-ce que c'est que l'eau ? ». Les options de choix sont présentes tout autour de nous, comme l'eau des poissons, mais nous n'en avons pas conscience. Ce n'est d'ailleurs ni un mal ni un bien, mais en tant que concepteur, il est obligatoire de faire un choix. Reprenons le cas de notre fabricant d'imprimantes : il faut bien qu'il vous livre sa machine avec des réglages initiaux, même si vous décidez de les modifier par la suite. Et la direction informatique va aussi faire un choix pour les utilisateurs dans l'entreprise. Vous pourrez vous-même le modifier – si c'est autorisé – mais il y aura bien un réglage par défaut. Et si la direction informatique ne décide rien à ce propos, alors les réglages initiaux du fabricant resteront actifs par défaut.

Pourquoi ces choix par défaut sont-ils si importants ? Tout simplement parce qu'ils ont une influence souvent déterminante sur le comportement des utilisateurs. Ils fonctionnent comme des recommandations implicites. Et comme nous sommes à la fois des êtres d'habitudes soumis au biais d'inertie et des décideurs influencés par le choix des autres – surtout lorsqu'ils sont censés, en tant que concepteurs, être des experts de la question –, nous suivons souvent ce qui est proposé par défaut sans rien changer. Si vous êtes un architecte de choix et que vous cherchez à orienter le comportement de votre public dans un certain sens, le choix de la bonne option par défaut est une arme qui peut être extrêmement puissante, comme vont le démontrer les exemples suivants :

- ◆ Renforcer le choix de l'énergie renouvelable
- ◆ Réduire la consommation de papier avec un réglage d'imprimante
- ◆ Privilégier le don d'organes en Europe au travers d'un formulaire
- ◆ Lutter contre l'obésité par la taille des contenants

## Renforcer le choix de l'énergie renouvelable dans les foyers allemands

Favoriser le choix de fournisseurs d'électricité ou de plans privilégiant les sources renouvelables constitue évidemment un enjeu d'ampleur : plus la demande en ce sens sera forte et plus l'émission de CO<sub>2</sub> diminuera. En outre, ce renforcement de la demande incitera les fournisseurs à investir encore plus fortement face à cette demande croissante.

Inciter les foyers à choisir l'énergie verte est donc une priorité, et le principe de l'option par défaut est un levier formidable pour y parvenir, comme le montrent les trois expérimentations suivantes.

La première<sup>2</sup> a été réalisée auprès de 42 000 foyers allemands qui devaient choisir un plan relatif à leur fourniture d'électricité. Deux options de plan étaient proposées :

- ◆ un plan classique ;
- ◆ un plan « énergie verte » avec un surcoût par rapport au plan classique.

Deux groupes aléatoires de foyers ont été constitués afin d'évaluer l'impact de la façon dont étaient soumis ces deux choix. Dans le premier cas de figure, l'adoption du plan classique est proposée avec la possibilité d'opter pour le plan « énergie verte » en cochant une case spécifique. L'option par défaut est donc le plan classique, puisque c'est celui pour lequel le foyer optera s'il ne change pas ce qui est proposé en cochant la case.

Dans le second cas de figure, l'option « énergie verte » est cochée par défaut. Les foyers peuvent décocher la case pour adhérer au plan classique : ils doivent donc agir pour sortir de la proposition faite par le fournisseur d'énergie.

2. Ebeling F. & Lotz S, « Domestic uptake of green energy promoted by opt-out tariffs », *Nature Climate Change*, 2015

D'un point de vue purement rationnel, les deux formulaires sont équivalents : le même couple de choix est proposé et il suffit de cocher ou décocher une case pour choisir le plan ayant sa préférence. Un geste qui prend au plus quelques secondes... alors cela ne devrait avoir aucune influence sur le comportement final. Et pourtant, dans le cas de figure où l'option par défaut était le plan classique, seuls 7 % des foyers ont choisi de cocher la case « énergie verte » et ont basculé du plan proposé à ce plan éco-responsable. Mais lorsque l'option par défaut était le plan « énergie verte » (case pré-cochée), 70 % des foyers ont gardé le plan proposé en dépit de son surcoût. Une différence gigantesque ! Et elle n'est pas due à une manipulation qui aurait consisté à rendre moins visible la différence de prix et ou à être évasif sur la possibilité de décocher la case. Dans le cadre de ce test académique, les informations étaient délivrées de manière très simple et claire. Et c'est là toute la force des options par défaut : pour les raisons mentionnées précédemment – la force de l'inertie, mais également la perception d'une recommandation implicite au travers de l'option de base proposée (rien de spécifique à cocher ou décocher) –, nous suivons majoritairement le choix proposé par défaut. Il est donc possible pour l'architecte de choix – en charge de concevoir le formulaire de proposition – d'influencer fondamentalement les choix effectués par les clients et ce, sans aucun surcoût et en leur laissant une totale liberté de choix. C'est le Nudge par excellence : de l'efficacité à moindre coût, sans aucune interdiction.

De nombreuses études<sup>3</sup> viennent confirmer la puissance de l'effet de l'option par défaut sur les choix énergétiques effectués par les foyers. Ainsi, toujours en Allemagne, lorsque le fournisseur d'énergie Energiedienst GmbH a proposé à ses clients trois tarifs différents – un tarif par défaut « vert », un

3. Sunstein C.R. & Reich, « Automatically green: Behavioral economics and environmental protection », *Harvard Environmental Law Review*, 38, 127, 2014.

tarif « moins vert » moins cher de 8 % et un tarif « plus vert » plus cher de 23 % –, alors 94 % des individus ont choisi l'option par défaut, et seuls 4 % ont basculé sur l'une ou l'autre des deux autres options.

Voici un dernier exemple sur la puissance de l'option par défaut pour favoriser l'adoption de choix énergétiques vertueux. Nous sommes maintenant aux États-Unis et la problématique est pour les foyers de choisir entre deux types d'ampoules à installer dans leur résidence :

- ◆ des ampoules dites « CFLB », faibles consommatrices d'énergie mais dont le prix est élevé ;
- ◆ des ampoules dites « ILB », qui présentent les caractéristiques inverses : fortes consommatrices d'énergie, mais bon marché.

L'adoption des ampoules CFLB par les foyers américains permettrait une économie estimée à 600 millions de dollars en consommation énergétique, une réduction de l'émission de gaz à effet de serre équivalent à la suppression de 800 000 voitures, ou encore d'économiser l'énergie qui pourrait servir à éclairer 3 millions de foyers. Un petit changement donc, mais avec un grand effet ! Le problème bien sûr est le surcoût de l'ampoule CFLB : 3 dollars contre 0,5 dollar pour l'ampoule ILB.

Lors du choix proposé pour l'expérimentation effectuée, lorsque l'option par défaut était l'ampoule ILB, alors 44 % des individus décidaient effectivement de conserver ce modèle. En revanche, lorsque le choix par défaut était l'ampoule CFLB, ce taux se réduisait à 20 %.

### *Réduire la consommation de papier à l'université de Rutgers*

La consommation croissante de papier et de carton pose, d'un point de vue environnemental, un problème lié à la fois à

l'usage de bois pour leur fabrication et aux déchets que leur utilisation génère (environ le quart des déchets en France).

Une action aussi simple que le réglage par défaut d'une imprimante en recto verso plutôt qu'en recto peut modifier fortement la consommation, comme le montre une étude<sup>4</sup> réalisée à l'université de Rutgers. Dans cet établissement, le changement effectué a permis de réduire de 44 % la consommation de papier, soit une économie de plus de 55 millions de feuilles sur les quatre années étudiées, ce qui a été estimé à l'équivalent de 4 650 arbres. L'utilisateur a toujours la possibilité de modifier les options dans le panneau de configuration de l'imprimante lorsqu'il le souhaite réellement. C'est l'une des caractéristiques majeure du Nudge : laisser à l'individu la liberté de choisir entre l'ensemble des options. Mais l'option par défaut du recto verso fait apparaître l'absence de nécessité forte pour le recto seul. Et si l'utilisateur hésite, la force de son inertie fera le reste. L'option défavorisée est rendue moins accessible – il faut faire l'effort d'aller changer le réglage –, mais c'est parfaitement assumé en Nudge dès lors que l'on respecte l'impératif de la liberté.

Nous allons voir à présent que le Nudge par défaut n'est pas simplement puissant pour influencer les choix énergétiques. Il l'est également en matière de santé publique.

### *Privilégier le don d'organes en Europe*

Voici sans doute l'un des cas d'influence du Nudge les plus célèbres, car les résultats sont remarquables dans la modification des choix individuels obtenus et ce, concernant une question que l'on peut considérer comme fondamentale.

Ce cas est relatif à l'utilisation de deux options par défaut différentes proposées dans un formulaire sollicitant l'adhésion

4. Print Management Information, Rutgers.edu, <http://perma.law.harvard.edu/03BNSKSY4oZ>.

à un programme de don d'organes. Une question en effet cruciale : quelques années avant la réalisation de l'étude<sup>5</sup> dont je vais vous présenter les résultats (en 1995), plus de 45 000 personnes sont décédées aux États-Unis faute d'une greffe d'organe qui aurait pu leur sauver la vie. Voici un exemple typique de cet écart entre bonnes intentions et mauvais comportements que l'on a précédemment souligné. Plus de 85 % des Américains se déclarent ainsi favorables au don d'organes, mais la réalité montre que moins de la moitié d'entre eux passent réellement à l'acte en signant un formulaire d'engagement. On pourrait considérer que c'est un choix révélant leur préférence finale – après réflexion – de ne pas adhérer. En fait, il n'en est rien et encore une fois, un petit « coup de pouce » suffit à les faire passer à l'acte. Les expérimentateurs ont évalué l'effet des options par défaut à trois niveaux : au travers d'une étude préliminaire auprès d'étudiants, puis d'une analyse statistique des intentions de dons dans les principaux pays européens, et enfin de la réalité des dons d'organes dans ces mêmes pays.

La première expérimentation consista à demander à un échantillon de 161 étudiants ce qu'ils choisiraient s'ils étaient amenés à déménager dans un nouvel État et devaient se prononcer sur le choix d'adhérer ou non à un programme de don d'organes, selon trois cas de figure correspondant à trois choix législatifs différents dans les États concernés :

- ◆ Premier cas : l'option par défaut est la non-adhésion avec la possibilité de confirmer ce choix, ou de l'infirmier (et donc d'adhérer) en cochant une case prévue à cet effet ;
- ◆ Deuxième cas : l'option par défaut est l'adhésion avec la possibilité de confirmer ce choix, ou de l'infirmier (et donc de ne pas adhérer) en cochant la case correspondante ;

5. Eric J. Johnson et Daniel Goldstein, « Do defaults save lives? », *Science*, vol. 302, 21 novembre 2003.

- ◆ Troisième cas : les deux choix sont proposés de manière neutre, c'est-à-dire avec des cases correspondant à chacun des choix possibles (adhésion/non-adhésion) et l'étudiant doit en cocher une.

Dans le premier cas de figure, 42 % des participants ont choisi l'adhésion, alors qu'ils sont 82 % – donc près du double – dans le deuxième cas de figure et 79 % dans le troisième. L'option par défaut d'adhésion permet donc aux étudiants de transformer leurs intentions préalables (telles que révélées par le troisième cas) en action, alors que celle de non-adhésion les éloigne de leur préférence implicite. L'option par défaut joue donc à nouveau un rôle majeur, mais il s'agit ici d'un petit échantillon d'étudiants. Qu'en est-il avec une population plus large ?

Les chercheurs ont réalisé une deuxième analyse relative aux résultats obtenus dans les principaux pays européens en matière d'intentions de don d'organes. Et les résultats sont à nouveau très probants : dans les pays qui proposent un formulaire d'adhésion avec une option par défaut d'adhésion (Autriche, Belgique, France, Hongrie, Pologne, Suède...) et, comme toujours, la possibilité de décliner cette proposition en cochant une case, le taux d'adhésion dépasse 85 % ; dans les pays qui proposent l'option par défaut inverse, (Danemark, Pays-Bas, Royaume-Uni, Allemagne), ce taux ne dépasse pas 30 %. Un écart de près de 1 à 3 sur une décision qui peut être considérée comme fondamentale, provoqué par le simple choix d'une option par défaut plutôt qu'une autre !

Mais les chercheurs veulent aller plus loin en considérant qu'on reste, dans les statistiques précédentes, sur des intentions de don d'organes. Qu'en est-il de l'impact de ces intentions, formulées sur un document n'engageant à rien (les familles ne sont invitées à décider que lorsqu'un accident dramatique survient), sur la réalité du don d'organes dans les pays concernés ? La troisième analyse répond à cette interro-

gation : les résultats de l'année 1999 montrent une augmentation de 56,5 % du don d'organes dans les pays ayant adopté l'option d'adhésion par défaut par rapport à ceux qui ont fait le choix opposé.

Les résultats des trois analyses convergent et montrent la puissance d'influence des options par défaut sur le comportement des individus concernant une question lourde, dont les incidences sont très fortes en matière de santé publique.

Il se trouve que c'est également le cas pour de petites décisions quotidiennes, dont l'impact sur notre santé est également important.

### *Lutter contre l'obésité par la taille des contenants*

L'obésité est devenue un grave problème de santé public. Aux États-Unis, le taux d'obésité chez les adultes est passé de 13 % en 1985 à plus de 30 % à l'heure actuelle. Or les conséquences du surpoids sont dramatiques, puisque c'est maintenant la seconde cause de mort prématurée après le tabac. Cette tendance s'explique par de nombreux facteurs dont, fondamentalement, le biais du temps présent exposé précédemment : la gratification immédiate liée à la consommation d'un produit gras ou sucré est difficile à repousser au profit de l'avantage lointain que représente une bonne santé...

Réduire le taux d'obésité constitue donc un objectif majeur en politique de santé publique dans de nombreux pays et c'est l'un des sujets les plus traités par les Behavioral Economists.

L'obésité provient à la fois d'une insuffisance d'activité physique, de la qualité de l'alimentation et de la quantité d'aliments consommés. On verra ultérieurement des Nudges permettant d'encourager le choix d'aliments sains, mais le chercheur américain Brian Wansink a aussi montré l'impact très puissant des contenants sur les quantités consommées. L'option par défaut est alors la taille d'une assiette, d'un bol

ou d'un plat dont on va constater les conséquences sur la quantité de nourriture consommée.

Grâce à une expérience menée dans le New Hampshire et le Vermont<sup>6</sup>, Brian Wansing a évalué l'effet de la taille de deux conditionnements – un petit et un grand (pouvant contenir le double) – sur la quantité de produit consommée par les consommateurs. Il a donc fourni à la moitié des participants un petit contenant et à l'autre moitié un grand contenant, avec une quantité équivalente de spaghetti et d'huile. La quantité consommée est censée résulter de l'appétit du mangeur et de la qualité de la nourriture proposée. Or les résultats de cette expérience montrent que la taille des contenants utilisés est une troisième variable (masquée) d'une importance capitale. En effet, les participants qui disposaient d'un grand conditionnement ont consommé 23 % d'huile et 29 % de spaghetti de plus que ceux qui avaient reçu le petit conditionnement. Les mêmes résultats apparaissent pour la consommation de snacks, supérieure de 30 à 45 % lorsque sont utilisés des grands contenants par rapport à des petits. Ou encore celle de glace, qui augmente de 27 % avec un bol de 670 grammes par rapport à celle induite par un bol de 450 grammes.

La taille du contenant agit donc comme une option par défaut qui incite les consommateurs à le remplir. Et une fois que le contenant est rempli, la norme sociale entre en jeu : il faut finir le plat, ne pas gâcher. C'est la fameuse injonction : « Termine ton assiette ! » que tout parent va imprimer dans la tête de ses enfants. Et ce n'est pas uniquement la taille des contenants qui joue, mais l'ensemble des éléments que l'on utilise lorsque l'on mange : par exemple, la taille de la cuillère pour se servir ou celle du plateau dans un espace de restauration collectif. C'est ainsi que lorsque la taille de la cuillère

6. Brian Wansink, « Can Package Size Accelerate Usage Volume? », *Journal of Marketing*, vol. 60, July 1996.

pour se servir en salade de pommes de terre est réduite, la quantité consommée baisse de 12 %<sup>7</sup> et lorsque l'on propose un plateau pour poser ses plats, la présence de plats sains augmente significativement<sup>8</sup>.

Le Nudge par défaut consiste donc à réduire la taille standard des contenants pour réduire la quantité consommée et, plus spécifiquement, proposer des contenants plus petits pour les plats que l'on souhaite déconseiller.

Au total, le choix de l'option par défaut constitue donc un formidable levier pour encourager l'adoption du comportement souhaité. Les effets obtenus sont souvent surprenants, notamment au regard du faible coût de mise en place et de la durabilité des conséquences comportementales générées.

Une autre mécanique extrêmement puissante bénéficie de ces mêmes atouts de puissance à moindre coût : les normes sociales.

## 2. Les normes sociales

Nous sommes fondamentalement des êtres sociaux. Pourquoi croyez-vous que près d'un milliard et demi d'individus sont inscrits sur Facebook ou que la majorité des thèmes de nos conversations concernent les autres, ce qu'ils font, ce qu'ils disent, ce qu'ils pensent ? Le professeur Matthew Liebermann de l'université de Californie soutient même que nous serions « biologiquement » sociaux, c'est-à-dire que cet intérêt serait inscrit dans notre cerveau dès la naissance<sup>9</sup>. Les psychologues de l'évolution font également l'hypothèse que c'est à notre

7. Brian Wansink, *Slim by design – Mindless eating solutions for everyday life*, HarpersCollins, 2014, p. 203.

8. Brian Wansink, David R. Just et Joe McKendry, « Lunch Line Redesign », *New York Times*, 21 octobre 2010.

9. Matthew Liebermann, *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect*, Crown Publisher, 2013.

capacité à agir de manière collective pour faire face au défi commun fondamental de la survie que nous devons la prédominance de notre espèce par rapport aux autres sur la Terre.

Cette influence des autres sous toutes ses formes est un fait largement démontré par les expérimentations menées en Behavioral Economics. Le levier des normes sociales est donc, très logiquement, l'un de ceux qui est le plus utilisé pour inciter aux changements comportementaux souhaités, notamment dans la foulée du fameux exemple d'Opower décrit en introduction.

Il s'agit donc d'activer le comportement souhaité en communiquant une information relative aux autres à un moment pertinent dans le processus de décision de la cible visée.

Les cinq cas suivants vont illustrer l'utilisation des normes sociales face aux problématiques environnementales :

- ◆ Réduire la consommation d'eau au Costa Rica
- ◆ Inciter à une moindre consommation énergétique aux États-Unis
- ◆ Favoriser le tri des ordures ménagères en Californie
- ◆ Réduire la prescription inadaptée d'antibiotiques au Royaume-Uni
- ◆ Obtenir que l'on éteigne la lumière en sortant d'une pièce au Danemark

### *Réduire la consommation d'eau au Costa Rica*

Comme nous l'avons vu dans la description des défis auxquels est confrontée la planète, la question des ressources en eau douce se pose avec acuité : nous risquons de faire face à un phénomène de raréfaction aggravé par notre usage actuel et les besoins croissants qui sont anticipés en cas d'absence de modification comportementale. Les Nations unies estiment qu'à l'horizon 2025, les deux tiers de la population mondiale vivront dans des régions où l'eau sera une ressource rare.

C'est dans ce cadre que la Banque mondiale et ideas42, l'un des plus brillants et actifs Think Tank dans le domaine de la Behavioral Economics, ont mis en place une expérimentation<sup>10</sup> visant à réduire la consommation d'eau à Belen au Costa Rica. Les études préalables effectuées par ideas42 auprès des habitants de cette ville ont, comme souvent, révélé à la fois la connaissance de l'importance du sujet de la préservation de l'eau mais également l'absence d'intégration au quotidien des gestes en rapport avec cette compréhension. Comment faire en sorte que les habitants passent de la connaissance théorique à des actions concrètes au quotidien ?

Inspirés par les résultats spectaculaires obtenus en utilisant le levier des normes sociales pour la préservation de l'énergie, les experts d'ideas42 ont décidé de mettre en place une mécanique Nudge du même type pour tenter de modifier les comportements des habitants de Belen. L'intervention a consisté à coller un sticker sur les factures d'eau :

Ce sticker commentait la consommation d'eau du foyer, en le félicitant lorsque les résultats étaient meilleurs que ceux de la moyenne des voisins et en l'alertant sur sa surconsommation dans le cas contraire, tout en donnant quelques conseils simples pour s'améliorer : réduire la durée des douches, laver sa voiture moins souvent...

Les résultats, comparés à ceux obtenus dans le groupe de contrôle (sans Nudge), ont démontré une baisse de la consommation d'eau de 5,6 %. Cette réduction – sur la base d'une extension de l'opération à l'ensemble de la ville de Belen – se traduirait par une économie de 6 720 mètres cubes d'eau par mois ce qui, à titre de comparaison, correspond à 188 000 douches ou plus de 220 000 utilisations du lave-vaisselle.

10. « A Behavioral Approach to Water Conservation: Evidence from a Randomized Evaluation in Costa Rica », ideas42 & World Bank, avril 2015.

## Inciter à une moindre consommation énergétique dans les foyers de San Marco

La consommation énergétique est au cœur de la production de CO<sub>2</sub> et donc de la problématique du réchauffement climatique. Et les États-Unis sont au centre de cette question, puisqu'ils occupent la seconde place au rang des plus grands émetteurs mondiaux de dioxyde de carbone après la Chine. C'est sans doute ce qui a conduit une équipe de recherche américaine à tester l'effet des normes sociales sur la réduction de la consommation énergétique dans la ville de San Marco en Californie<sup>11</sup>. En amont de l'intervention, 981 foyers ont été informés de la mise en place d'une expérimentation dans leur secteur. Quatre types de messages différents ont été testés par rapport à un groupe de contrôle pour quatre différents types de comportement éco-responsable : prendre des douches plus courtes, éteindre les lumières inutiles, couper les climatiseurs la nuit et utiliser plutôt des ventilateurs (moins énergivores). Ces comportements avaient été sélectionnés sur la base d'études précédentes réalisées par le « San Diego Gas and Electric ».

Les différents messages étaient inscrits sur un cintre de porte et illustrés par une image, comme le montre la Figure 9.1.

- ◆ un message véhiculant une incitation économique classique : économie de 54 dollars par mois ;
- ◆ un message « écologique » mettant en avant la réduction d'émission de CO<sub>2</sub> ;
- ◆ un message « citoyen » soulignant la dimension responsable du comportement souhaité ;

11. J. M. Nolan, P. W. Schultz, R. B. Cialdini, N. J. Goldstein et V. Griskevicius, « Normative Social Influence is Underdetected », *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(7), 913-923, 2008.

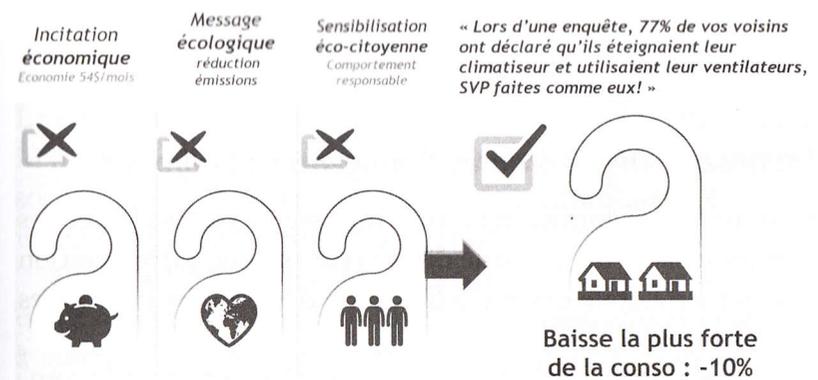


Figure 9.1 Messages à propos du comportement éco-responsable

- ◆ un message de norme sociale : « Lors d'une enquête, 77 % de vos voisins ont déclaré qu'ils éteignaient leur climatiseur et utilisaient leur ventilateur, SVP faites comme eux! ».

La consommation énergétique des foyers a été mesurée sur une période de deux mois afin d'évaluer l'impact de chaque message sur les comportements. Les participants ont également été interviewés à l'issue du test. Le message jouant sur les normes sociales a été le plus efficace, entraînant une réduction de 10 % la consommation énergétique du foyer par rapport au groupe témoin, et devançant significativement (sur le plan statistique) chacun des trois autres. Les messages classiques, s'appuyant sur une logique de conviction soit économique soit morale, n'ont pas fonctionné, démontrant à nouveau les limites d'efficacité des leviers classiques.

Les réponses fournies par les interviewés fournissent également un enseignement très important. Le message s'appuyant sur les normes sociales est jugé par les individus eux-mêmes comme étant le plus faible des quatre messages utilisés. Ils n'ont donc pas perçu l'impact sur leur propre comportement de ce levier. C'est là encore la confirmation d'un fait : nous ne sommes pas à même de prédire l'influence que peut avoir une intervention sur nos décisions. C'est une

illustration du fameux « étrangers à nous-mêmes » du psychologue américain Timothy Wilson.

### *Favoriser le tri des ordures ménagères en Californie*

Restons en Californie, mais pour observer cette fois l'effet des normes sociales dans la ville de LaVerne sur une autre question environnementale qui est celle du tri des ordures ménagères par les foyers.

L'expérimentation<sup>12</sup> a concerné 605 résidents dont le comportement de recyclage a été suivi sur une période de dix-sept semaines. Chaque jour, pendant les quatre premières semaines, une note (en fait, à nouveau un « cintre » comparable à celui de l'étude précédente) a été accrochée aux poignées de portes des maisons pour informer le foyer du nombre de voisins participant au tri et de la quantité de matière recyclée que cela représentait.

Quatre différents messages, dont l'un reposant sur les normes sociales, ont été évalués par rapport à un groupe de contrôle. Là encore, le résultat a été largement positif, puisque le volume de tri a augmenté de 19 %. Quatre semaines après l'arrêt des messages, l'effet était toujours présent, montrant ainsi la capacité à faire naître des « bonnes » habitudes à partir d'un déclencheur ponctuel pertinent. C'est un point, bien sûr, fondamental car la durabilité de ses effets, comme on le verra ultérieurement, est l'un des critères majeurs d'un grand Nudge.

Les normes sociales ne sont pas efficaces uniquement par rapport aux questions purement environnementales. Leur impact peut également être décisif dans le domaine de la santé publique, comme vont le montrer les exemples suivants.

12. P.W. Schultz, « Changing Behavior With Normative Feedback Interventions: A Field Experiment on Curbside Recycling », *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 21, Issue 1, 1999.

### *Réduire la prescription inadaptée d'antibiotiques au Royaume-Uni*

La Behavioural Insights Team anglaise (BIT) est experte dans le maniement de ce formidable levier que sont les normes sociales. L'une de ses premières expérimentations<sup>13</sup> constitue un exemple des plus emblématiques de la puissance du Nudge.

L'objectif était d'encourager l'adhésion au programme de don d'organes NHS au Royaume-Uni. L'intervention a consisté à simplement modifier la phrase sollicitant les visiteurs du site gov.uk en passant de la phrase classique – « *S'il vous plaît, rejoignez le programme de don d'organes NHS. Adhérez.* » – à la phrase suivante : « *Chaque jour, des milliers de personnes qui visitent ce site décident d'adhérer* ». Donc, une activation des normes sociales avec une volonté d'impliquer le donateur potentiel dans ce mouvement de masse. En bref, communiquer implicitement que la norme est d'adhérer. Le résultat a été spectaculaire : plus de 1 300 donateurs supplémentaires sur la période de test, soit, en extrapolant sur une année entière, un potentiel d'adhésions accru de 96 000 personnes !

Forte de cette expérience très convaincante, la BIT vient d'effectuer une nouvelle expérimentation<sup>14</sup>, toujours dans le domaine de la santé publique, mais pour une autre cible que Monsieur Tout-le-monde : les médecins généralistes. Le cas est intéressant, car il permet d'illustrer la façon dont on peut opérationnaliser le levier des normes sociales auprès d'une cible professionnelle et non grand public. L'objectif de la BIT et du « Department of Health » est de réduire le taux d'ordonnance d'antibiotiques inadaptés (le recours massif aux antibiotiques réduisant leur efficacité). L'intervention a consisté à adresser une lettre à 3 300 médecins généralistes exerçant dans

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

14. « Update report 2013-2015 », Behavioural Insights Team, 2015.

les zones géographiques où le taux de prescription d'antibiotiques est le plus fort. Cette lettre précise que leur pratique diffère de la norme générale constatée chez l'ensemble des médecins. L'objectif est de les alerter sur l'écart observé et sur la non-conformité de celui-ci. Les résultats finaux ne sont pas encore publiés, mais annoncés positifs.

### *Éteindre la lumière en sortant d'une pièce au Danemark*

Éteindre les lumières lorsque l'on sort d'une pièce et, d'une manière générale, ne pas laisser allumer lorsque cela n'a pas d'intérêt constitue un petit geste du quotidien mais qui, multiplié par des millions de personnes à des millions d'occasions, peut avoir un effet global significatif sur la réduction de la consommation énergétique et sur la baisse des coûts qui en résulte.

L'université de Roskilde au Danemark a mené une expérimentation<sup>15</sup> visant à encourager un usage responsable de la lumière au sein de ses locaux. Le coût lié à l'installation d'un système de gestion automatique de l'éclairage (par l'insertion de capteurs) ayant été jugé trop élevé, une approche Nudge a été choisie.

L'analyse de compréhension des causes du problème, préalable à la recherche d'idées de Nudges, a abouti à la mise en évidence d'une raison que les auteurs qualifient eux-mêmes de triviale : on n'éteint pas, non par choix conscient, mais parce que l'on n'y pense pas. Rappelez-vous la fameuse question de la disponibilité mentale et de la saillance. Beaucoup de nos « décisions » sont des « non-décisions » – en l'occurrence ne pas décider d'éteindre la lumière en sortant d'une pièce – et elles se jouent sur la présence à l'esprit ou non d'une information. Si l'on ne pense pas à la lumière quand on sort d'une pièce, alors on ne l'éteint pas, c'est aussi simple que

15. <http://inudgeyou.com/click/>

cela. Et pourtant, comme l'a également montré le diagnostic effectué par les chercheurs de Roskilde, les étudiants et le personnel de l'université souhaitent adopter un comportement responsable en la matière. Ils ont une préférence avérée pour ce comportement, mais ils agissent différemment. La question de base est donc : comment activer cette préférence au moment où la décision se prend ?

Sur ce constat de base, l'équipe projet a conçu une petite intervention très simple – « le clic » – consistant à installer dans l'université des posters et des autocollants de façon à générer le maximum de visibilité lorsque l'on quitte une pièce. Le poster représentait un pouce levé éteignant la lumière sur un fond vert et accompagné d'une phrase activant les normes sociales : « *Plus de 85 % des étudiants de l'université de Roskilde pensent à éteindre la lumière. Le faites-vous ?* » Et, afin que ce message joue son rôle sur le lieu et au moment exact de la décision, l'autocollant mettait juste en scène l'image du pouce levé à la sortie des pièces.

Le résultat de cette intervention est impressionnant avec une réduction de 26,4 % de lumières restées allumées par rapport aux immeubles « contrôles » n'ayant pas bénéficié de l'intervention. Pourquoi ce succès ? Tout simplement parce qu'il ne s'agit pas de convaincre les gens pour les faire changer de comportement : ils sont déjà convaincus. Il suffit de les aider à transformer leurs intentions en actions au travers de leviers pertinents activés au bon moment. Les préférences sont déjà là, mais elles sont latentes, comme endormies, et il faut les réveiller à l'instant juste.

La réussite de cette intervention ne s'appuie pas uniquement sur l'utilisation des normes sociales. Car, pour que ces dernières – et tout autre levier potentiel – jouent leur rôle de « coup de pouce », il faut que l'information soit traitée par les individus concernés, c'est-à-dire qu'elle soit saillante ! C'est l'une des mécaniques majeures des Nudges dont nous allons découvrir quelques exemples significatifs maintenant.

### 3. La saillance

Comme l'illustre parfaitement le comportement des étudiants de l'université de Roskilde, la mauvaise décision – en l'occurrence, ne pas éteindre la lumière en sortant d'une pièce – n'est pas une véritable décision, mais une habitude qui tient au fait que l'information « il faut éteindre » n'est pas présente à l'esprit au moment où il serait utile qu'elle le soit. C'est toute la problématique de la disponibilité mentale : puisque nos ressources attentionnelles sont limitées, nous ne pouvons avoir à tout moment accès à l'ensemble des informations qui seraient nécessaires pour prendre des décisions rationnelles, c'est-à-dire bénéfiques pour nous-mêmes ou la collectivité. Dans ce cas de figure très fréquent, la question n'est pas de créer une préférence en convainquant les gens de ce qu'il faut faire ou ne pas faire, mais d'activer des préférences préexistantes à l'instant où c'est pertinent, c'est-à-dire au cœur de l'action. Les aider à agir tel qu'ils le souhaiteraient si toute l'information était disponible à tout moment.

Être capable de capter l'attention au moment où la décision est prise constitue donc un formidable levier de changement comportemental, comme nous allons le voir avec les cas suivants :

- ◆ Réduire la consommation énergétique des utilisateurs de lessive Ariel
- ◆ Combattre la transmission des maladies en Inde
- ◆ Encourager les fumeurs à ne fumer que dans les zones autorisées
- ◆ Réduire la consommation d'eau sous la douche

#### *Réduire la consommation énergétique des utilisateurs de lessive Ariel*

La marque Ariel est l'une des *mega brand* du géant américain de la grande consommation Procter & Gamble. En 2006, la firme de Cincinnati a décidé d'utiliser sa marque au Royaume-

Uni pour encourager ses clients à modifier leur comportement de lavage et permettre ainsi une réduction de la consommation énergétique.

Les habitudes de lavage font que la très grande majorité des utilisateurs d'Ariel lavent leur linge à 40° ou même 60°, alors que la qualité de lavage est identique à 30°. La problématique : encourager les utilisateurs d'Ariel à laver à 30° en leur communiquant l'information au bon moment.

La principale intervention<sup>16</sup> réalisée a été un changement de packaging. Puisque, pour préparer une lessive, on manipule le paquet afin d'y prélever du produit et le mettre dans sa machine à laver, alors ce support est potentiellement efficace pour créer de la saillance et activer le nouveau comportement souhaité.

Le message porté par le nouveau packaging cherche à être à la fois très simple et direct pour générer une compréhension immédiate : un slogan : « Turn to 30° » (changer pour 30°), écrit en gros sur la face avant du packaging, avec un visuel massif représentant le bouton d'une machine à laver à tourner dans le sens souhaité.

Le contraste avec le packaging précédent, très classiquement « commercial », est frappant. L'ensemble des messages convergent pour communiquer le seul que les promoteurs de l'opération veulent faire passer, ce qui est l'une des conditions sine qua non de réussite face au consommateur à la pensée « système 1 ». Peu de mots, un visuel fort, une couleur verte associée à l'univers environnemental sur le seul support que l'on soit obligé de prendre en main lorsque l'on fait une lessive : tous les ingrédients sont là pour capter l'attention de l'utilisateur au bon moment et créer un fantastique Nudge par la saillance. Certes, tout changement de packaging a un coût, mais une fois cet investissement réalisé, l'efficacité de

16. Marketing Excellence 2, « Ariel – Getting people to change behavior for the greater good », Marketing Society.

l'action est permanente : elle agit par nature sur tous les utilisateurs d'Ariel à chaque fois qu'ils prennent le produit en main.

Procter & Gamble ne s'arrête pas là puisque, au changement de design, va être associée une campagne publicitaire en adéquation avec les messages « on-pack ».

Ces actions complémentaires soulignent un point fondamental : l'approche Nudge ne vise pas à se substituer aux leviers traditionnels utilisés. En l'occurrence, les campagnes de communication pédagogiques (réalisées en partenariat avec l'« Energy Saving Trust » anglais) informant les consommateurs sur la possibilité d'obtenir des bons résultats en lavant leur linge à basse température et sur le bénéfice d'un tel comportement pour l'environnement sont éminemment complémentaires de l'action packaging : la communication permet de comprendre, tandis que l'action packaging déclenche le comportement souhaité en réactivant la bonne décision – choisir 30° – au bon moment. L'éducation ne s'oppose pas au Nudge, ils se renforcent mutuellement. Mais encore une fois, la seule communication est souvent insuffisante à faire passer à l'action. C'est là où le coup de pouce peut être essentiel.

Les résultats sont au rendez-vous, puisque Procter & Gamble annonce une progression de 2 à 17 % des utilisateurs choisissant de laver à 30°. Au-delà du bénéfice pour la planète, il est important de souligner que la firme américaine a également annoncé de bons résultats en termes de vente sur le marché. Et c'est un point fondamental : non seulement l'éthique et le business ne sont pas antagonistes, mais la capacité des entreprises à s'engager concrètement dans la lutte pour la planète, et plus généralement pour un monde meilleur, est même le seul moyen de créer une véritable confiance des consommateurs envers les marques concernées, socle d'une croissance durable.

C'est ce que révèle une action menée par l'un des grands concurrents de Procter & Gamble, le géant Unilever.

## Combattre la transmission des maladies en Inde

Nous passons du Royaume-Uni à l'Inde et d'Ariel à Lifebuoy. Cette marque est le leader mondial des savons « santé ». Il s'agit de proposer des produits dont la composition permet de limiter la transmission de germes au cours des contacts entre les personnes.

■ Dans les pays en développement, de nombreuses maladies persistent, qui sont liées au non-respect des conditions sanitaires élémentaires. Des épidémies surviennent fréquemment, avec des conséquences dramatiques. Ainsi, par exemple, un dysfonctionnement aussi basique que la diarrhée provoque plus d'un million de morts par an.

■ C'est dans ce cadre-là qu'Unilever a décidé de mettre en place une remarquable opération en Inde à l'occasion du plus grand rassemblement religieux du monde. Ce festival – le Maha Kumbh Mela – réunit tous les trois ans plus de 100 millions d'Indiens qui vont vivre, dormir, prier... et manger ensemble. C'est alors que le danger sanitaire apparaît : car un élément de base de la nourriture, durant cette période, est une sorte de crêpe appelée *roti*, qui se mange avec les mains. C'est un peu un équivalent de notre pain. L'objectif est donc de faire en sorte que les participants du festival pensent à se laver les mains avant de partager la nourriture et de limiter ainsi les risques de transmission de germes et de bactéries.

■ C'est donc un typique problème de saillance : les participants savent qu'il faut se laver les mains, mais comme ils sont très mobilisés par les autres enjeux du moment – que ce soit la dimension religieuse ou le simple fait de discuter entre amis pendant le moment du repas –, ils n'y pensent pas. Comment réactiver le sentiment de nécessité de se laver les mains au cours du festival religieux ?

Le Nudge imaginé est très malin : faire en sorte que les cuisiniers en charge de la réalisation des *roti* tamponnent

dessus, en fin de cuisson, la phrase : « *Vous êtes-vous lavé les mains avec Lifebuoy ?* ».

Une information claire et simple, figurant sur un support que l'on ne peut pas éviter et lue par les personnes concernées au bon moment, celui durant lequel il faut inciter à l'action. En tout, 2,5 millions de *roti* vont être tamponnés, alertant ainsi les participants du festival sur ce comportement souhaitable. Bien évidemment, Unilever avait fourni des savons pour équiper les lavabos à proximité des lieux de restauration. Encore une fois, le Nudge agit en complémentarité d'une autre action pour la rendre plus efficace.

L'opération Lifebuoy est une bonne illustration de la différence entre une information classique et la même associée à un Nudge : dans ce dernier cas, on la communique au moment de la décision d'une manière simple et directe afin qu'elle capte l'attention, soit traitée et comprise au moment où le comportement est en jeu. Ce sont ces caractéristiques précises qui font qu'une information devient un Nudge.

### *Encourager les fumeurs à ne fumer que dans les zones autorisées*

Retournons maintenant à Copenhague pour évoquer une nouvelle expérimentation<sup>17</sup> effectuée par mon camarade Pelle G. Hansen, professeur de Behavioral Economics à l'université Roskilde et promoteur du Nudge dans les pays nordiques.

Le contexte est celui de l'aéroport de Copenhague et le challenge est de réduire la proportion de voyageurs fumant dans les zones non autorisées, polluant ainsi l'espace non-fumeur. L'objectif est donc principalement de santé publique, mais également de traitement des déchets que sont les mégots de cigarettes.

17. <http://inudgeyou.com/when-prescription-works-better-than-proscription/>

En effet, après avoir mis en place des zones « fumeurs » juste à l'extérieur du bâtiment et dans des zones spécifiques, les autorités de l'aéroport ont constaté le faible succès de l'opération avec beaucoup de fumeurs (ils sont environ 25 % des 23 millions de voyageurs annuels) n'utilisant pas ces zones et fumant dans des endroits inappropriés, en contaminant les autres personnes présentes. La solution d'entrer dans une escalade punitive, en mettant en place un système de surveillance et d'amendes, a été rejetée par la direction de l'aéroport qui a préféré contacter Pelle et son équipe pour identifier des solutions Nudge susceptibles de résoudre les difficultés constatées.

La première phase de la recherche de solutions a consisté à observer le comportement des voyageurs, et notamment de 1 323 fumeurs, au sein de l'aéroport. Cette étape a permis de confirmer la situation décrite par la direction de l'aéroport : à certaines périodes, plus de 100 personnes par heure fument hors des zones prévues, ce qui correspond en moyenne à 58 % des fumeurs. Mais la phase d'observation a également permis d'identifier un élément comportemental important. La majorité des fumeurs ont un parcours type spécifique : ce sont des personnes en partance qui arrivent à l'aéroport et vont directement s'enregistrer afin d'être tranquilles, puis fument leur dernière cigarette à proximité immédiate des portes extérieures avant d'aller prendre l'avion. En fait, elles allument leur cigarette à l'intérieur de l'aéroport, au moment où elles informent les personnes avec lesquelles elles voyagent qu'elles vont fumer dehors.

L'idée de base de l'équipe de Behavioral Economists danois a été de transformer les panneaux existants d'interdiction de fumer en dehors des zones autorisées en panneaux d'incitation à aller fumer dans des zones spécifiques. D'une manière générale, positiver en proposant la bonne action est souvent plus motivant pour les personnes concernées que d'interdire l'action qu'elles souhaitent effectuer. Et cela à partir de l'intérieur

de l'aéroport, puisque c'est là que le point de départ comportemental a été situé.

Concrètement, l'équipe Nudge a mis en place des stickers au sol et des « nouvelles formes » de zones fumeurs. Le sticker au sol met en scène une image de cigarette avec une indication de la distance qu'il reste à effectuer pour atteindre une zone autorisée. Des nouvelles zones fumeurs sont localisées – à l'extérieur de l'aéroport et à une distance suffisante des portes, pour ne pas nuire aux autres voyageurs – et matérialisées par une signalétique sur le sol. En fait, ces zones ne sont pas nouvelles ; la nouveauté est de les matérialiser et de montrer aux fumeurs que c'est là qu'ils doivent se rendre.

Les stickers, apposés aux endroits stratégiques identifiés dans la phase d'observation, permettent d'autant plus facilement de capter l'attention des fumeurs qu'il s'agit d'une information sur la cigarette qui résonne fortement avec leur centre d'intérêt à cet instant précis. La saillance de cette information à ce moment est donc particulièrement efficace, puisqu'elle est forcément traitée et qu'elle encourage le fumeur à faire le geste positif qui lui est proposé : on offre ainsi une solution facile plutôt qu'interdire le geste souhaité.

Une fois le comportement du fumeur engagé, le marquage au sol le guide vers la zone adéquate, elle-même identifiée par une signalétique. Une affaire de quelques stickers, mais l'effet est là. Par rapport au groupe de contrôle soumis aux panneaux d'interdiction de fumer, le pourcentage de personnes fumant dans des zones interdites est passé de 56,28 % à 26,46 %, baissant ainsi de plus de 50 % le non-respect de la loi. Parallèlement à cette belle réussite sur la problématique centrale, l'étude a également démontré une forte baisse du nombre de mégots jetés sur la voie publique et une hausse significative de ceux présents dans les poubelles des zones fumeurs. Une action simple, non coûteuse et efficace : en un mot, de beaux Nudges !

Un dernier exemple de saillance va permettre de mettre à nouveau l'accent sur la complémentarité des actions et des leviers qu'il est possible de mettre en place pour maximiser l'efficacité finale obtenue.

### *Réduire la consommation d'eau sous la douche*

Le point de départ de ce cas est une innovation, le « water guide », qui est un appareil à installer au niveau du diffuseur de sa douche. Celui-ci mesure en temps réel à la fois la consommation d'eau et sa température, de manière à également mesurer la consommation énergétique.

Un nouveau produit donc, et pas un Nudge. L'innovation est bien sûr au cœur des politiques menées pour trouver des solutions permettant, notamment, de préserver nos ressources naturelles en limitant leur utilisation, d'identifier de nouvelles ressources renouvelables ou tout simplement d'encourager de nouveaux comportements vertueux. C'est le cas pour le water guide : chercher à générer un comportement plus responsable dans l'utilisation de l'eau et de l'énergie lorsque l'on prend sa douche. Alors, si ce n'est pas un Nudge, pourquoi présenter ce cas ? Pour mettre l'accent sur un point fondamental jouant très fréquemment dans les nouvelles technologies qui fournissent une information inédite à l'utilisateur par rapport à son comportement : l'information n'est rien si elle n'est pas traitée par celui qui est censé s'en servir. Or nous passons notre temps à ne pas nous servir d'une information pourtant potentiellement utile. Et c'est là que le Nudge peut intervenir en support pour changer fondamentalement l'efficacité de l'information fournie. En l'occurrence, comment communiquer les informations de consommation d'eau et d'énergie liées à l'usage de la douche au moment où l'utilisateur peut agir sur celle-ci ?

Les concepteurs du water guide ont pleinement intégré cette dimension au travers de la saillance de l'information délivrée. L'appareil ne fournit pas une information brute faite de simples

chiffres tels qu'on pourrait la retrouver, par exemple, sur une application ou sur un site internet dédiés au suivi de la consommation énergétique et d'eau du foyer. Elle est ici restituée de manière très simple sur l'appareil lui-même.

Cette restitution est faite au travers de sons émis au fur et à mesure de la consommation, d'un smiley, et également d'indicateurs de couleurs (rouge, jaune et vert) qui font savoir très intuitivement à l'utilisateur de la douche s'il se comporte « bien ». Bien entendu, l'appareil affiche également des données chiffrées, mais on sait que celles-ci sont souvent beaucoup moins porteuses de sens que des signifiants s'adressant au système 1 comme des couleurs, des icônes, des sons...

Les Nudges viennent donc en complément de l'action de base qui est une innovation, contribuant à la rendre plus efficace. Quoi qu'il en soit, le test<sup>18</sup> – à portée limitée, puisqu'il n'a été effectué qu'auprès de 35 familles – a mis en évidence une réduction de la consommation d'eau de 30 %. La saillance y a contribué, mais également un levier souvent efficace et que l'on va approfondir avec de nouveaux cas : le feedback ou retour d'information.

#### 4. Le retour d'information

L'un des problèmes principaux qui freinent l'adoption des bons comportements est relatif à la perception de leurs conséquences immédiates sur l'environnement : si l'on ne perçoit pas clairement et au bon moment les incidences potentiellement dommageables de nos multiples décisions quotidiennes, alors pourquoi changer ? Il faut donc non seulement capturer l'attention des individus au moment où ils agissent, mais également assurer un retour d'information adéquat pour leur faire connaître les conséquences immédiates de ce qu'ils sont

18. <http://inudgeyou.com/the-waterguide-saves-energy-with-a-smile-y/>

en train de faire. Leur communiquer les données relatives à leur propre comportement peut en effet être extrêmement efficace pour les encourager à le modifier. Mais ce retour d'informations ne cesse d'être de la simple communication pour devenir du Nudge qu'à partir du moment où il respecte un certain nombre de caractéristiques précises de saillance, de simplicité et de timing, qui sont indispensables à l'activation des changements de comportement souhaités. Pour l'illustrer, nous allons examiner les cas suivants :

- ◆ Contrôler la consommation énergétique dans les foyers par l'information en temps réel
- ◆ Réduire la consommation énergétique dans les résidences universitaires
- ◆ Réduire la nuisance sonore en Inde avec un petit bouton sonore

#### *Contrôler la consommation énergétique dans les foyers par l'information en temps réel*

En matière de consommation énergétique, nous ne faisons que très rarement le lien entre notre comportement et ses incidences.

La Watsson clock est une horloge qui se branche au compteur électrique et mesure la consommation d'énergie en temps réel. Cette mesure peut être effectuée au niveau total, mais également par type d'appareil – par exemple votre chaîne stéréo – et fournit les indications en kilowatts et en termes de coûts estimés.

Ces informations sont délivrées d'une manière instantanément compréhensible, selon un code couleur : bleu si votre consommation est faible, violet si elle est moyenne et rouge si elle est forte. Les membres du foyer bénéficient donc d'une alerte constante relative à leur comportement du moment. Et c'est l'association de ces deux éléments qui est fondamentale pour générer un changement de comportement : une informa-

tion pertinente mais qui est obtenue sans effort, ni dans la collecte de cette information – inutile d’aller vérifier son compteur électrique à tout moment pour voir où l’on en est –, ni dans sa compréhension, puisque l’on n’a pas à lire un long texte ou chercher à comprendre si tel niveau de kilowatt-heure est important ou pas. La couleur indique instantanément et à tout instant si nos décisions du moment entraînent une consommation élevée ou pas. La lecture par type d’appareil informe en outre de ce qui, le cas échéant, peut être coûteux, en incitant donc à l’adoption de comportements moins énergivores. Le fabricant annonce une réduction de la consommation de 25 %.

Le « globe énergie » de la société « Southern California Edison power » fonctionne sur le même principe : un globe décoratif qui relaie l’information relative à la consommation énergétique en émettant une couleur verte si cette dernière est raisonnable et rouge si elle est excessive.

Les résultats d’un test effectué sur 120 foyers équipés montrent une réduction de la consommation énergétique très importante, puisqu’elle est évaluée à 40 %. C’est encore une fois la combinaison de l’information, de sa saillance et de sa facilité de traitement qui fait la force du « feedback ».

### *Réduire la consommation énergétique collective*

Les comportements des occupants au sein des immeubles d’habitation, de bureaux ou commerciaux vis-à-vis de l’énergie ont un impact important sur la consommation totale. C’est ainsi qu’aux États-Unis, les immeubles commerciaux et résidentiels contribuent à hauteur des deux tiers de l’électricité consommée par le pays, étant à l’origine de 36 % des émissions de gaz à effet de serre<sup>19</sup> et de 12 % de la consommation

19. G.W. Evans et J.M. McCoy, « When buildings don’t work: the role of architecture in human health », *Journal of Environmental Psychology*, vol. 18, 1998, p. 85-94.

d’eau douce. Et dans le contexte plus précis des universités, le comportement dans les résidences universitaires joue un rôle considérable. Parvenir à générer des comportements écoresponsables dans ce type d’environnement collectif constitue donc un enjeu fort au même titre que de changer les habitudes individuelles au sein des foyers.

Le levier du feedback peut également être efficace dans des habitations collectives, dès lors, encore une fois, qu’il est délivré selon les caractéristiques indispensables : simplicité et bon timing. C’est ce qu’a démontré une équipe de chercheurs américains<sup>20</sup> au travers d’une expérimentation réalisée au sein du Oberlin College dans l’Ohio. L’intervention de base, dite « feedback de base », a consisté en l’utilisation d’un levier classique : une campagne de communication et de sensibilisation aux enjeux climatiques assortie d’une incitation sous la forme d’une « soirée glaces » pour les étudiants des dortoirs qui parviendraient, durant la période de test, à la plus forte réduction de consommation énergétique. En addition de ce plan, les étudiants avaient accès à un feedback hebdomadaire sur les résultats obtenus, disponible sur un site internet.

Un second type d’intervention – dite « feedback fort » – a été évalué sur un autre échantillon de dortoirs de l’établissement. Dans celui-ci, en complément d’une campagne de communication et d’incitation identique à celle réalisée pour la première intervention, un système de feedback automatisé et en temps réel a été mis en place. Les étudiants pouvaient voir à tout moment les scores obtenus, soit en se connectant sur le site internet, soit en regardant l’affichage, en temps réel et en boucle, présenté sur les kiosques dans les halls d’entrée des dortoirs concernés.

20. John E. Petersen, Vladislav Shunturov, Kathryn Janda, Gavin Platt et Kate Weinberger, « Dormitory residents reduce electricity consumption when exposed to real-time visual feedback and incentives », *International Journal of Sustainability in Higher Education*, vol. 8 n°1, 2007, p. 16-33.

L'intervention « feedback de base » a généré une baisse significative de la consommation énergétique, puisqu'elle a atteint 32 %. Mais la même campagne de sensibilisation associée à une information fournie identique induit des changements comportementaux beaucoup plus forts dès lors que cette information est délivrée de manière à la fois plus accessible et en temps réel : la réduction de consommation énergétique a été, pour les étudiants soumis au « feedback fort », de 55 %, soit – pour un coût additionnel très faible aux regards des enjeux – une efficacité accrue de plus de 70 % !

### *Réduire la nuisance sonore en Inde avec un petit bouton sur le clavier des voitures*

La nuisance sonore n'est, bien sûr, pas une question d'une importance équivalente à celle de la réduction de la consommation énergétique. Elle constitue néanmoins un problème qui n'est pas que de confort, puisqu'il a été démontré que le bruit a un impact significatif sur le bien-être des individus<sup>21</sup> et sur leur pression artérielle. La question de la pollution sonore n'est donc pas anecdotique, notamment dans un pays comme l'Inde où les automobilistes ont une mauvaise habitude symptomatique des grandes villes : klaxonner de manière répétée et sans rapport avec un quelconque danger. Ce comportement au volant contribue à dépasser régulièrement la limite journalière de 55 décibels fixée par les pouvoirs publics.

Mais nous allons voir qu'il est possible de casser une habitude pourtant forte et ancrée à partir d'un petit Nudge qui va fournir un feedback automatique... et insupportable pour les automobilistes qui klaxonnent<sup>22</sup>.

21. Voir le modèle SALIENT du professeur Paul Dolan et de Chloé Foy.

22. Bleek Honk Reduction System – <http://youtube.be/JzBmc3yjpc>.

Après avoir effectué une analyse confirmant que les automobilistes utilisent leur klaxon pour des raisons qui n'ont pas trait à la sécurité, les expérimentateurs ont implanté un petit bouton rouge sur le tableau de bord de la voiture des participants à leur étude.

À chaque fois que le conducteur klaxonne, le bouton s'allume et émet un petit son qui ne s'arrête que lorsque le conducteur appuie dessus. Celui-ci est donc alerté sur le fait qu'il klaxonne continuellement. Il bénéficie ainsi d'un retour sur son propre comportement, qui rend celui-ci saillant. Il prend alors conscience de ce comportement. Mais le son du bouton, qui ne s'arrête que si l'on met le doigt dessus, oblige le conducteur à répéter autant de fois qu'il klaxonne un geste qui devient très vite agaçant. Pour ne plus avoir à l'effectuer, il va donc réduire son utilisation du klaxon. Sur la période de six mois durant laquelle l'expérimentation s'est déroulée, la réduction du nombre de coups de klaxon a atteint 61 % ! Cet exemple est d'autant plus remarquable que de nombreuses campagnes publicitaires « anti-klaxon » avaient été effectuées sans entraîner de modification des comportements observés.

Le feedback sur son comportement ou sur les incidences de celui-ci constitue donc un levier majeur de changement comportemental, dès lors qu'il est délivré au bon moment, d'une façon qui rende l'information communiquée immédiate dans sa compréhension, et que cette information est pertinente dans son message.

## 5. Les micro-incitations et les récompenses

Les incitations économiques classiques constituent l'un des principaux leviers utilisés pour modifier le comportement. Il s'agit de générer une préférence pour l'une des options de choix en renforçant significativement son avantage,

en réduisant son coût ou en faisant l'inverse pour l'option que l'on souhaite défavoriser. Par exemple, offrir une prime de 10 000 euros pour l'achat d'une voiture électrique ou, au contraire, augmenter les taxes sur l'essence ou les cigarettes afin d'accroître leur prix. Dans ce cas de figure, l'architecte de choix souhaite modifier les termes de l'analyse coût-bénéfice du choix afin d'encourager l'adoption du comportement souhaité : l'achat de voitures électriques ou la réduction de la consommation de cigarettes. Cette mécanique est classique en ce sens qu'elle s'adresse à notre dimension rationnelle. Nous avons vu qu'elle n'est que partiellement efficace – puisque nous ne sommes que partiellement rationnels – et que c'est une politique onéreuse.

Le Nudge utilise également cette mécanique mais dans une logique différente : c'est celle des micro-incitations et récompenses. L'objectif est de créer un déclencheur, une sorte d'alerte qui va générer le comportement souhaité non pas en modifiant la préférence d'un individu pour une option de choix par rapport à une autre, mais en activant la préférence déjà existante. Les incitations n'ont donc pas besoin d'être significatives. Elles ont juste besoin d'exister pour constituer un signal et une amorce du bon comportement à adopter. Avec un avantage majeur pour l'architecte de choix, par rapport aux incitations économiques classiques, qui est celui d'un meilleur retour sur investissement, puisque l'efficacité est forte et le coût bien moindre.

Nous allons voir ce phénomène à l'œuvre au travers de quatre cas :

- ◆ Accroître le taux d'immunisation des jeunes enfants avec 1 kg de lentilles
- ◆ Combattre la congestion dans les transports
- ◆ Réduire le taux d'obésité avec une loterie
- ◆ Décourager l'utilisation de sacs en plastique jetables

### *Accroître le taux d'immunisation des jeunes enfants dans le Rajasthan rural*

Ce premier cas de l'utilisation d'une micro-incitation est relatif à une double problématique de santé publique et de lutte contre la pauvreté en Inde. Il s'agit de l'immunisation des enfants contre les principales maladies comme la diphtérie, le tétanos ou la rougeole. Selon la World Health Association et l'Unicef<sup>23</sup>, 2 à 3 millions de personnes décèdent chaque année d'une maladie qui peut être traitée par l'immunisation. En Inde, seuls 44 % des enfants de 1 à 2 ans ont bénéficié de l'immunisation en dépit de sa gratuité. Et ce taux chute à 22 % dans le Rajasthan rural et à 2 % si l'on considère la population la moins favorisée, comme celle du district rural d'Udaipur. L'enjeu de santé publique de l'immunisation est donc majeur. Une expérimentation a été menée<sup>24</sup> par une équipe comprenant la grande chercheuse française Esther Duflo visant à évaluer l'efficacité d'une micro-incitation auprès de la population de 134 villages de cette région *via* la mise en place d'une intervention de base.

- ◆ Intervention A (de base) : la présence systématique de l'équipe médicale.

Pour que le programme d'immunisation soit efficace, les enfants doivent se rendre au moins à cinq reprises dans un centre médical. La difficulté réside dans le fait qu'il y a un haut niveau d'absentéisme des infirmières en charge d'administrer la vaccination dans les centres médicaux des villages. L'intervention A consiste à lutter contre les effets négatifs de cet absentéisme en rendant systématique et fiable la présence

23. WHO et UNICEF. Global Immunization Data. Geneva: World Health Organization, 2008.

24. Abhijit Vinayak Banerjee, Esther Duflo, Rachel Glennerster et Dhruva Kothari, « Improving Immunization Coverage in Rural India: A Clustered Randomized Controlled Evaluation of Immunization Campaigns with and without Incentives », 2010, *British Medical Journal*.

d'une équipe soignante à une date et des horaires annoncés et en communiquant ces horaires aux parents concernés.

- ◆ Intervention B : Don de 1 kg de lentilles avec un jeu d'assiettes en métal

En complément de l'intervention A, il est proposé à chaque parent de recevoir un kilogramme de lentilles et un jeu d'assiettes en métal dès lors que le programme d'immunisation a été suivi. Le coût de cette intervention est de moins d'un dollar, ce qui représente moins d'une journée de travail dans le village.

Les 134 villages sont séparés en trois groupes, l'un servant de groupe contrôle sans aucune intervention et les deux autres permettant d'évaluer les incidences spécifiques de chaque intervention sur le comportement des villageois.

Les résultats sont les suivants :

- ◆ dans la situation « contrôle » (pas d'intervention), le taux d'immunisation complet est de 6 % ;
- ◆ l'intervention A (présence annoncée du personnel médical) permet d'atteindre un taux de 18 % ;
- ◆ l'intervention B (micro-incitation en complément de l'intervention A) génère une progression très significative, puisque le taux d'immunisation complet passe à 39 %.

L'ajout d'une incitation d'un coût faible au regard des conséquences sur la santé publique permet une efficacité très accrue par rapport à l'action de base. Ce qui est frappant, c'est de voir à quel point cette seconde intervention permet de maximiser les effets de la première. Là encore, on peut changer fortement les comportements sur un sujet critique à partir d'une intervention pertinente.

### *Combattre la congestion de la circulation*

La congestion de la circulation est un problème commun à de très nombreuses villes dans le monde. Ses conséquences sont

très lourdes en termes d'augmentation de la pollution de l'air, de surconsommation d'essence, de surcroît d'accidents de la route et de perte de temps – par rapport aux activités souhaitées – de nombreuses personnes. Aux États-Unis, le coût a été estimé<sup>25</sup> à 121 milliards de dollars en 2001 et est anticipé à près de 200 milliards de dollars en 2020. Deux principales méthodes sont utilisées pour tenter de décongestionner les centres urbains : accroître la capacité des transports et réduire la demande. Mais chacune de ces options présente des inconvénients majeurs. L'accroissement de la capacité des transports – pour faire face aux heures de pointe – nécessite des investissements lourds au regard de l'aspect très ponctuel du problème. En outre, c'est une politique dangereuse dans la mesure où elle peut aboutir à l'entrée dans un cercle vicieux consistant à encourager l'accroissement de la demande de transport par l'augmentation de la capacité. Il existe donc un contre-effet potentiel majeur. L'objectif de réduction de la demande est une voie privilégiée, mais qui pose également des difficultés importantes. Les politiques mises en place pour réduire la circulation aux heures de pointe sont généralement les suivantes : augmentation du prix du péage dans les villes ayant mis ce système en place ; rationnement de la circulation avec la circulation alternée ; limitations ou interdictions selon le nombre de personnes dans le véhicule ; encouragements à l'usage du partage de véhicule et, bien sûr, à l'usage des transports en commun et du vélo. Chacune de ces actions a des avantages, mais aussi des limites soit d'acceptabilité, d'équité sociale ou de liberté individuelle, soit d'efficacité en termes de coût de mise en œuvre.

Encore une fois avec le Nudge, l'objectif est donc de renforcer significativement l'efficacité des mesures prises à moindre coût – à la fois financier et d'imposition sous toutes

25. Texas A&M Transportation Institute, « 2012 annual urban mobility report », 2012.

ses formes. L'approche par micro-incitation cherche à être « plus carotte que bâton ». L'expérimentation<sup>26</sup> a été réalisée par l'université de Stanford aux États-Unis auprès de 3 082 automobilistes circulant sur le site avec un objectif simple : réduire le nombre d'automobiles aux heures de pointe (de 8 h à 9 h et de 17 h à 18 h). Le moyen : un programme d'incitation consistant à proposer aux participants de gagner des points lorsqu'ils circulent en dehors des heures de pointe ou utilisent d'autres moyens de transport (vélo, marche). Ces points peuvent être convertis soit en paiement monétaire (1 dollar pour 100 points) soit en la possibilité de participer sur un site internet à un jeu permettant de gagner des récompenses pouvant aller de 1 à 50 dollars. C'est ce dernier mode de récompense que la grande majorité des participants ont choisi. Le coût total de l'opération a été de 1 dollar par participant et par semaine, soit un budget très faible en comparaison des autres types d'actions envisageables.

Sur la base de l'analyse de plus de 730 000 parcours automobiles sur une période de deux ans et demi, l'application du système de micro-incitations s'est traduite par une réduction du trafic aux heures de pointe de 21,2 % le matin et de 13,1 % l'après-midi. Une petite incitation aux effets très significatifs !

### *Réduire le taux d'obésité avec une loterie*

L'expérimentation<sup>27</sup> qui suit a été effectuée en Pennsylvanie aux États-Unis avec un objectif de perte de poids des participants. Ceux-ci devaient se peser tous les matins. Leur poids

26. Chenguang Zhu, Jia Shuo Yue, Chinmoy V. Mandayam, Deepak Merugu, Hossein Karkeh Abadi, Balaji Prabhakar. « Reducing Road Congestion through incentives: a cas study », Precourt Energy Efficiency Center – Stanford University.

27. Volpp et al., « Financial Incentive-based Approaches for Weight Loss: A Randomized Trial », *Journal of the American Medical Association*, 2008.

était envoyé chaque jour sur un serveur qui le comparait avec l'objectif de baisse fixé et renvoyait les informations par email à chaque personne avec un message présentant un système de loterie conditionnelle :

- ◆ si le participant avait respecté son objectif et gagné un prix à la loterie (20 % de chances de gagner 10 dollars et 1 % de chances de gagner 100 dollars), alors il recevait effectivement la dotation prévue ;
- ◆ dans le cas contraire, il recevait un message précisant qu'il aurait pu gagner un prix, mais que ce n'était pas le cas du fait du non-respect de l'objectif.

Au bout de quatre mois, tandis que les membres du groupe de contrôle avaient perdu un peu plus de 2 kg en moyenne, les participants du groupe test (soumis à l'intervention décrite), eux, avaient perdu en moyenne 6,5 kg.

L'incitation a donc généré une efficacité forte, d'autant plus qu'elle s'est appuyée sur une double mécanique complémentaire. La première de ces mécaniques a trait au système de loterie, qui est beaucoup plus incitatif qu'un gain direct moins important. Du fait du biais de sur-confiance, nous surestimons notre chance de gagner à une loterie (d'où le succès de la Française des Jeux...) L'utilisation d'une loterie comme base de la micro-incitation est donc très pertinente et beaucoup moins coûteuse pour l'organisateur qu'un montant fixe – même faible – donné à tous ceux qui respecteraient l'objectif. Les loteries constituent un système souvent attractif à moindre coût, bien dans l'esprit du Nudge. Mais une seconde mécanique est utilisée : celle de l'aversion à la perte qui constitue un de nos principaux biais cognitifs. Le fait d'envoyer un message annonçant qu'un gain potentiel pourrait être supprimé si l'objectif n'est pas atteint renforce encore la motivation à respecter ce dernier. L'effet impliquant de la mécanique de micro-incitation est renforcé par la nature de cette incitation : une loterie activant l'aversion à la perte.

Mais les micro-incitations peuvent également être très efficaces pour décourager les comportements néfastes.

### *Décourager l'utilisation de sacs en plastique jetables*

Les sacs en plastique ont été introduits dans la grande distribution dans les années 1970 et sont maintenant utilisés dans de très nombreux magasins dans le monde. La consommation est estimée aux États-Unis à 100 milliards de sacs par an<sup>28</sup> et elle est censée atteindre plus de 1,5 trillion au niveau mondial, avec des effets très néfastes sur l'environnement.

Face à ce problème, différents types d'interventions sont mises en place dans le monde, dont l'interdiction d'utiliser de tels sacs, mais également la taxation lorsque les pouvoirs publics craignent un rejet social trop fort lié à la perception de l'accumulation de lois restreignant la liberté individuelle. La taxe peut apparaître moins « liberticide », mais même si elle est d'un faible montant, son effet sur le changement comportemental peut être très fort, comme va le montrer une expérimentation menée dans la région de Washington.

Deux interventions sont testées dans deux séries de magasins comparables :

- ◆ dans la première série, une taxe de 5 centimes est imposée pour l'utilisation de sacs en plastique jetables ;
- ◆ dans la seconde série, un bonus de 5 centimes est offert pour l'usage de sacs réutilisables.

Les résultats confirment la puissance de l'aversion à la perte. En dépit de la faiblesse de la taxe, plus de la moitié des consommateurs ont abandonné les sacs jetables au profit des sacs réutilisables. En revanche, le bonus – pourtant d'un montant équivalent de 5 centimes – n'a aucun effet par rapport à l'échan-

28. Jennifer Clapp et Linda Swanston, « Doing Away with Plastic Shopping Bags : International Patterns Emergence and Policy Implementation », *Environmental Politics*, 18(3), 2009, p. 315-332.

tillon de contrôle n'offrant aucun bonus. En bref, donner un bonus de 5 centimes ne sert à rien, alors qu'imposer une taxe équivalente change radicalement le comportement des individus. Si on nous donne 5 centimes, cela nous est égal, mais nous préférons changer de comportement plutôt que de les perdre ! Les deux démarches portent sur un même enjeu de 5 centimes, mais leur effet psychologique est totalement différent.

Au final, les micro-incitations peuvent déclencher un nouveau comportement lorsqu'elles réactivent une préférence « somnolente », à l'instar du cas du plat de lentilles, ou lorsqu'elles mettent en jeu un mécanisme d'aversion à la perte, mais elles risquent également de n'avoir aucun effet lorsqu'il s'agit d'inciter à l'adoption d'un comportement non préalablement valorisé. On retombe alors dans un arbitrage classique de bénéfice/coût dont une faible prime ne suffit pas à modifier les termes.

C'est pourquoi les micro-incitations, qui peuvent être des leviers puissants, nécessitent une exécution très pointue et subtile.

## 6. Le pré-engagement

L'une des caractéristiques de l'humain est son ego caractérisé par une volonté de donner et d'avoir de lui-même une image valorisante. Cette valorisation passe notamment par la cohérence affichée entre ce que l'on exprime publiquement et ce que l'on va effectivement faire. Bien sûr, si ce n'est pas le cas, on saura trouver des explications et les bonnes raisons « extérieures » qui ont rendu impossible la réalisation de l'engagement. Néanmoins, l'expression d'un pré-engagement, c'est-à-dire d'un engagement en amont de la réalisation, agit comme un amplificateur de volonté : afin de ne pas risquer de se dévaloriser à ses propres yeux et à ceux d'autrui, on s'efforce de respecter son engagement.

Nous allons voir avec les exemples suivants qu'il est possible d'activer cette caractéristique psychologique pour en faire un levier de changement comportemental fort :

- ◆ Limiter l'usage des serviettes de toilette grâce à l'engagement... et à un pin's
- ◆ Renforcer le taux de vaccination par la planification de comportement
- ◆ Le cas Stickk ou comment jouer l'engagement

### *limiter l'usage des serviettes de toilette grâce à l'engagement... et à un pin's*

Un hôtel californien a servi de cadre à une expérimentation<sup>29</sup> visant à mesurer l'effet d'un engagement « environnemental » de la part des clients effectué au moment de leur arrivée. Concrètement, les clients se sont vu proposer, à l'issue de leur enregistrement, la lecture d'un engagement pris par l'hôtel en faveur de l'environnement : « *Dans notre hôtel, nous faisons des efforts pour prendre soin de notre planète qui vont de la consommation responsable d'eau et d'énergie au recyclage, en passant par la faible émission de gaz des voitures de l'hôtel...* ». Une fois lu l'engagement de l'hôtel, les clients étaient invités à signer un engagement personnel allant dans le même sens : « *Je prends soin de l'environnement à la maison et quand je voyage. En tant qu'ami de la Terre, je ferai de mon mieux pour économiser l'eau et l'énergie en réutilisant mes serviettes durant mon séjour.* » En cas d'accord, l'engagement était signé par le client. D'autres clients se voyaient proposer un engagement plus général mentionnant uniquement : « *Agissez pour l'environnement durant votre séjour à l'hôtel* ». Cette intervention était complétée d'un

29. Baca-Motes K., Brown A., Gneezy A., Keenan E.A. & Nelson L.D. « Commitment and Behavior Change: Evidence from the field », *Journal of Consumer Research*, 39(5), 1070-1084, 2013.

cadeau pour certains clients s'étant engagés : un pin's « Ami de la Terre ».

Les résultats mettent en évidence les changements suivants par rapport à un groupe de contrôle n'ayant subi aucune intervention :

- ◆ l'engagement « général » ne modifie pas le comportement des clients par rapport au groupe témoin dans l'utilisation des serviettes de toilette, de l'eau et des lumières de la chambre ;
- ◆ en revanche, l'engagement « spécifique » génère un comportement significativement plus éco-responsable que les groupes témoins et engagement « général » ;
- ◆ le pin's renforce encore la significativité de cet effet chez les personnes ayant signé un engagement « spécifique ».

Au final, cela signifie que pour être efficace, l'engagement pris ne doit pas être général au point qu'il n'y ait pas véritablement d'indicateurs qui révèlent le non-respect de son engagement. En fait, un engagement général n'en est pas véritablement un. Il n'y a pas d'efficacité, puisque l'on ne risque pas de se retrouver objectivement en contradiction avec soi-même. En revanche, un engagement sur des gestes précis est suffisant pour activer le comportement souhaité. Si, après avoir signé un engagement, on ne réutilise pas les serviettes de toilette, par exemple, alors on est manifestement en contradiction avec soi-même. Le signal extérieur qu'est le pin's renforce encore l'adoption du comportement vertueux, car il agit en revendication extérieure de celui-ci. Il serait psychologiquement très inconfortable d'être en incohérence visible.

Le pré-engagement est donc un levier potentiellement puissant avec un coût d'implémentation très faible, mais son activation n'est effective que lorsqu'il est concret et identifié.

## Renforcer le taux de vaccination par la planification de comportement

La grippe saisonnière n'est pas une maladie anecdotique : elle a contribué à une surmortalité record estimée à 18 300 personnes en France durant l'hiver 2015<sup>30</sup>. Elle a, en outre, généré plus de 2,9 millions de consultations et 30 000 passages aux urgences. Dans les quinze pays participant à la surveillance européenne, l'excès de décès imputables à la grippe a été évalué à 90 000 personnes.

C'est également le cas aux États-Unis, où la grippe saisonnière provoque directement plus de 8 000 morts par an<sup>31</sup>. Il s'agit donc d'un problème de santé publique important qui n'est pas simple à contrecarrer avec les méthodes traditionnelles d'information et d'incitations économiques. En effet l'information, notamment auprès des personnes âgées, a permis une connaissance claire du danger, et le coût de la vaccination est très faible ou même gratuit dans de nombreux pays. C'est encore un exemple de notre irrationalité, puisque de nombreuses personnes concernées ne se font pas vacciner alors qu'elles risquent la mort. C'est notamment la résultante à la fois du biais de sur-confiance – on pense : « Cela ne va pas me toucher » ou « Je suis plus solide que les autres » – et de la procrastination. En plus des campagnes de pédagogie menées pour continuer à tenter de convaincre, il est possible d'activer d'autres leviers. Cela a été expérimenté<sup>32</sup> dans une entreprise américaine de 3 272 employés avec le recours à l'engagement en utilisant une mécanique spécifique. Tous les employés potentiellement concernés par l'épidémie de grippe

30. Bilan définitif Institut de veille sanitaire (InVS).

31. W. W. Thompson *et al.* « Mortality associated with influenza and respiratory syncytial virus in the United States », *JAMA* 292:1333-1340, 2003.

32. Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson et Brigitte C. Madrian, « Using implementation intentions prompt to enhance influenza vaccination rates », *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*, 2011.

ont reçu un email leur proposant une vaccination gratuite dans des cliniques et à des horaires spécifiés. Trois groupes ont été aléatoirement constitués : un groupe témoin (pas d'intervention) et deux groupes test :

- ◆ dans le premier groupe test, les employés devaient écrire la date à laquelle ils envisageaient de se faire vacciner ;
- ◆ dans le second groupe test, les employés devaient également écrire l'heure à laquelle ils pensaient aller se faire vacciner.

La différence semble donc anecdotique, mais son effet ne l'est pas. Les résultats mettent en évidence une absence d'effet dans le premier groupe test par rapport au groupe témoin. Inscrire la date n'est donc pas suffisant pour provoquer un changement comportemental. En revanche, l'invitation à choisir un horaire a généré dans le second groupe test une augmentation statistiquement significative du taux de vaccination de 4,2 %. Là encore, l'engagement n'est réellement activé qu'à partir du moment où il n'est pas général, mais se concrétise. Cette étude vient en confirmation de nombreuses autres<sup>33</sup> démontrant que la planification concrète d'un comportement renforce fortement la probabilité que ce comportement se réalise. Pour transformer une intention en comportement effectif, les architectes de choix cherchant à utiliser le levier de l'engagement doivent donc faire en sorte que l'engagement soit relié à des faits concrets et précis qui aident les individus à s'y projeter, puis à mettre en conformité plan et action.

## Le cas *Stickk* ou comment jouer l'engagement

L'entreprise *Stickk* est un cas intéressant à partager, puisqu'elle s'appuie sur la mécanique de l'engagement pour tenter d'aider

33. P. M. Gollwitzer, P. Sheeran, « Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes », *Adv Exp Soc Psychol* 38 :69-119, 2006.

ses clients à atteindre les buts qu'ils se fixent. Stickk se présente sous la forme d'un site internet et d'une application. Le slogan est clair sur l'offre proposée : « *Définissez vos objectifs et réussissez à les atteindre* ». L'utilisation des services proposés par Stickk est 100 % gratuit.

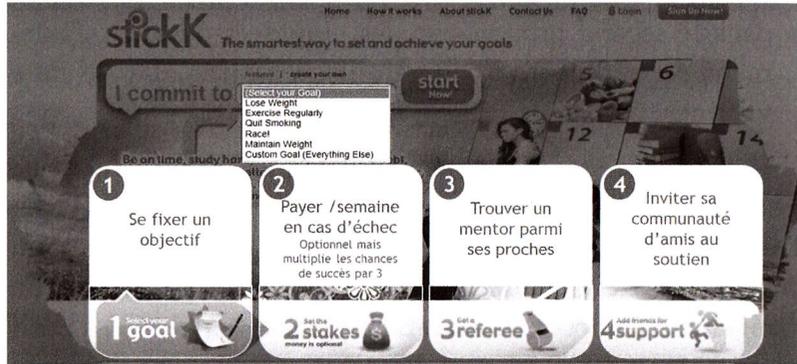


Figure 9.2 Le cas Stickk

Le point de départ est lui-même révélateur : aider à réaliser nos intentions. C'est bien qu'il est compliqué, non pas pour l'homo economicus de la théorie mais pour l'humain faillible que nous sommes, de réaliser nos propres intentions.

Les principaux thèmes proposés sont : maintenir son poids ou en perdre, faire des exercices régulièrement, arrêter de fumer, faire une course ou tout autre objectif personnalisé.

La première action consiste à définir son objectif. S'il s'agit de la perte de poids, vous devez déclarer votre poids actuel, votre taille, votre poids cible, mais également choisir une date en complétant la phrase suivante :

« *Cet engagement commence "aujourd'hui/les dates de la semaine en cours"* ».

Cette étape initiale permet donc de définir un engagement précis dont les cas précédents ont montré l'importance pour activer ce levier et le rendre efficace. Mais ce qui est intéressant, c'est de voir ce que Stickk propose à partir de ce point

de départ pour aider à atteindre l'objectif en rendant cet engagement de base plus discipliné.

La première proposition est de mettre de l'argent en jeu – le site informe que cela triple les chances de succès de l'engagement –, mais d'une manière assez particulière. En cas de rupture d'engagement (déclaration irrégulière de ses résultats, non-atteinte de l'objectif), le montant que vous choisissez sera versé à un organisme. Lequel ? Vous pouvez choisir – et c'est l'option suggérée par défaut – une organisation dite « anticaritative » en précisant que cela doit être une organisation que vous haïssez. Les institutions proposées sont relatives à des sujets très controversés et à implication forte : l'avortement, le mariage gay, l'environnement, le contrôle des armes, la politique... Stickk joue là un facteur d'influence puissant qui est celui de l'affect : le risque d'avoir à donner de l'argent à une institution que l'on hait renforce sa motivation intrinsèque. Vous pouvez également choisir plus classiquement de donner à une organisation humanitaire (qui sera alors sélectionnée aléatoirement par Stickk à partir d'une liste prédéterminée), à un ami ou à un ennemi... Vous avez, bien sûr, la possibilité de ne pas mettre d'argent en jeu mais si tel est le cas, Stickk vous rappelle – avant de passer à la phase suivante – que cette action triple les chances de réussir et que « *tant que vous respectez votre engagement, vous n'aurez pas à payer un centime. C'est gagnant-gagnant* ».

Quel que soit votre choix, vous devez ensuite relire votre engagement et cocher la case mentionnant : « *J'ai lu et suis d'accord avec les termes et les conditions et j'accepte ce contrat d'engagement* ». Les concepteurs de Stickk cherchent véritablement à mettre de l'emphase sur l'engagement en question en en faisant un « contrat ».

La troisième étape proposée est de choisir un arbitre qui va suivre votre performance. Là encore, le site met l'accent sur le fait que le choix d'un arbitre multiplie par deux vos chances de succès. Si vous choisissez un arbitre, vous devez déclarer

son nom et son adresse. Il sera ainsi informé au fur et à mesure du déroulement de votre engagement. Dans le cas contraire, il est intéressant de voir que Stickk tente de renforcer votre implication : votre arbitre devient alors vous-même : « *sur votre honneur* ». Le site précisant : « *Vous avez choisi le système sur l'honneur pour vérifier vos progrès, ce qui signifie que vous êtes votre propre arbitre. C'est donc à vous d'être honnête et juste envers vous-même et vos supporters.* » Tout est fait dans cette phrase pour renforcer encore votre engagement : l'amorçage relatif à l'honnêteté et la pression sociale avec les supporters.

Car Stickk propose une dernière étape qui consiste à définir une liste de « supporters » – vos proches et amis – dont vous devez donner les noms et adresses email afin qu'ils puissent être informés de votre engagement et de vos résultats. Le texte type de l'email qui leur sera adressé de votre part est le suivant : « *J'ai créé un contrat d'engagement sur Stickk.com pour atteindre mes objectifs personnels. Si vous souhaitez être au courant de mes progrès et m'envoyer des encouragements au fur et à mesure, merci de rejoindre mon engagement comme supporter en cliquant sur le lien suivant* ». Encore une manière pour les concepteurs de renforcer votre engagement en le rendant public auprès d'une cible qui vous est chère et que vous côtoyez tous les jours.

Le cas Stickk est emblématique de l'usage du levier de l'engagement. L'entreprise annonce plus de 22 millions de dollars mis en jeu par les internautes pour plus de 300 000 engagements pris ayant notamment généré près d'un million de séances d'exercices physiques ou plus de 12 millions de cigarettes non fumées.

## 7. Le cadrage des informations

D'une manière générale, les leviers précédents ont montré que nous étions très sensibles à l'environnement de la prise de décision, aux caractéristiques de la situation au moment où

nous agissons. C'est pourquoi un petit changement – comme disposer d'une comparaison de notre consommation énergétique avec celle de nos voisins, s'appuyer sur la saillance en voyant l'autocollant qui rappelle d'éteindre la lumière en sortant d'une pièce, bénéficier d'un retour d'information sur la consommation d'eau au moment où l'on est sous sa douche ou faire l'objet d'une micro-incitation – peut modifier radicalement la décision prise et induire l'adoption d'un nouveau comportement. Mais nous sommes également très influencés par la forme que peut prendre une information ou les éléments qui sont utilisés pour présenter une option de choix que l'on souhaite privilégier ou, au contraire, défavoriser. C'est ce que nous allons maintenant découvrir avec un autre levier d'influence, le cadrage, au travers des cas suivants :

- ◆ Choisir le bon mot pour réduire les quantités consommées
- ◆ Multiplier les moments de décision pour une consommation raisonnable
- ◆ Modifier l'état d'esprit pour éviter la compensation après un effort

### *Choisir le bon mot pour réduire les quantités consommées*

Les quantités de nourriture consommées constituent aussi bien une question de santé publique, notamment dans les pays développés qui sont confrontés à la croissance de l'obésité, que de traitement des déchets et de gâchis alimentaire.

Nous avons vu que des options par défaut comme la taille des assiettes pouvaient avoir un impact réel ; il en est de même avec les mots utilisés pour décrire les différentes options de choix. C'est ce que montre une expérimentation réalisée<sup>34</sup> par le professeur Pierre Chandon de l'INSEAD. Dans celle-ci, Pierre a comparé les choix effectués par les consommateurs

34. Pierre Chandon *et al.*, 2013, INSEAD.

entre trois différentes tailles de sachets de frites selon l'appellation donnée à chacun d'entre eux. En toute logique, le choix devrait être lié à l'appétit que l'on ressent sur le moment et à la perception que l'on a du produit. Si l'on a très faim – et que l'on aime les frites – alors on devrait choisir le plus gros sachet, si l'on a moins faim le sachet moyen, et ainsi de suite. L'expérimentation consiste à modifier le nom donné à chacun des sachets de frites, avec trois options :

- ◆ cas 1 : le sachet de 71 g est appelé « petit », celui de 117 g « moyen » et celui de 154 g « grand » ;
- ◆ cas 2 : le sachet de 71 g est appelé « normal », celui de 117 g « grand » et celui de 154 g « king » ;
- ◆ cas 3 : le sachet de 71 g est appelé « mini », celui de 117 g « petit » et celui de 154 g « normal ».

L'indicateur mesuré est celui du nombre de calories absorbées par les consommateurs selon les différentes options de choix. Et c'est là qu'on découvre le poids des mots. Dans le cas 1, que l'on pourrait considérer comme classique, le nombre de calories consommées est de 93. Dans le cas 2, qui correspondrait à une option « santé », ce nombre baisse de 7,5 % avec 86 calories consommées, et dans le cas 3, qui pousse à la consommation, 114 calories sont consommées en moyenne, soit une augmentation de plus de 20 % ! En fait, on retrouve ici une parfaite illustration de notre mode de décision en système 1 : face à de nombreuses microdécisions de la vie courante, comme choisir le format d'un sachet de frites, nous ne voulons pas perdre de temps ni faire des efforts pour effectuer le bon choix. Nous utilisons des logiques simplifiées, des raccourcis mentaux pour aboutir très rapidement et facilement à une décision. En l'occurrence, l'appellation du sachet de frites devient un signal très facile à traiter et sert de base à notre logique de décision. Nous choisissons à partir de celle-ci plutôt que du poids réel, dont l'évaluation est complexe. On ne sait pas réellement si une portion de 117 grammes

correspond ou non à une grande quantité. Dans les trois cas de figure proposés, le choix « raisonnable » paraît être celui du sachet dit « normal » – sauf que la quantité considérée comme « normale » est variable et génère une quantité de calories qui l'est aussi.

Le choix des mots constitue donc un levier qui peut être très favorable à l'adoption du comportement que l'on souhaite encourager. Et avec un coût nul pour favoriser un bon choix par rapport à un mauvais !

### *Multiplier les moments de décision pour une consommation raisonnable*

Les mots sont donc fondamentaux mais, au-delà des mots, l'ensemble des signaux implicites utilisés au moment de la décision peut avoir un rôle influent sur celle-ci, comme le montre une autre étude qui met en scène un levier intéressant, celui des points de décision.

L'objet est à nouveau d'élaborer un système qui permette de réduire les quantités d'aliments consommés. L'expérimentation<sup>35</sup> porte sur un produit dont la consommation est particulièrement compulsive, puisqu'il s'agit des tuiles, ou chips de pommes de terre (Lays Stackables). Les participants de groupe témoin sont invités à consommer des tuiles à partir d'un conditionnement normal tout en regardant un film. Les participants des groupes test ont la même consigne, sauf que le Nudge a consisté à insérer une tuile rouge toutes les 5, 7, 10 ou 14 tuiles selon les différents groupes. Et le résultat est impressionnant : la quantité de tuiles consommées baisse de plus de 50 % avec la présence de la tuile rouge ! L'effet est le plus élevé lorsque la tuile rouge apparaît toutes les 5 tuiles,

35. Andrew Geier, Brian Wansink et Paul Rozin, « Red Potato Chips: Segmentation Cues Can Substantially Decrease Food Intake », *Health Psychology*, vol. 31, n° 3, 398-401, 2012.

réduisant le nombre moyen de tuiles consommées de 35 à 14,5 – soit une baisse de près de 60 % –, mais il est également très significatif lorsque la tuile rouge n'apparaît que toutes les 14 tuiles, avec une baisse de 48 %.

La mécanique psychologique est facile à comprendre : lorsque nous consommons ce type de produit, nous ressentons une certaine culpabilité, connaissant l'impact potentiellement négatif sur notre poids et notre santé. Mais en parallèle, cette consommation procure du plaisir et cette fameuse gratification immédiate dont nous avons vu que le poids était si fort en comparaison d'éventuelles conséquences négatives dans un terme lointain. Le biais du temps présent est en pleine action ! Mais la tuile rouge agit comme un avertisseur implicite de la quantité consommée. À chaque apparition d'une tuile rouge, nous bénéficions d'une information toute simple : nous avons consommé une « série » de chips. Et cette information nous impose de prendre une nouvelle décision : « Dois-je continuer ? » La tuile rouge crée ce que l'on appelle de nouveaux points de décision alors qu'en son absence, il y a juste une décision initiale à prendre, qui est celle de consommer des chips. La chips rouge réactive notre sentiment de culpabilité pour aboutir à une modification comportementale caractérisée par une moindre consommation.

Les grandes entreprises conscientes de leur responsabilité sociale peuvent mettre en œuvre ce type de mécanique. C'est ainsi que Nestlé Canada<sup>36</sup> a revu le packaging de sa marque Smarties afin de créer des points de contrôle favorisant une consommation raisonnable de ses bonbons. À la boîte traditionnelle a été substituée une boîte comprenant trois compartiments différents.

Le consommateur qui termine un compartiment est implicitement invité à s'interroger sur la poursuite de sa consom-

36. <https://www.corporate.nestle.ca/fr/media/pressreleases/smarties-prend-position-sur-le-controle-des-portions>

mation. Cette interrogation le conduit à une délibération plus consciente des avantages et des inconvénients de chaque option de choix. La « compartimentalisation » du conditionnement agit donc comme un appel à une consommation plus raisonnable et favorise ainsi la santé du consommateur. Du point de vue de Nestlé, ce type d'action s'inscrit dans un engagement de long terme que le géant Suisse a rappelé dans un communiqué de presse réalisé à l'occasion du changement de packaging Smarties. La présidente de sa filiale canadienne, Terri Tinella, a déclaré : « *Nos engagements en matière de nutrition, de santé et de bien-être nous motivent tous les jours, et dans le cadre de ces engagements, notre objectif est d'informer les consommateurs et de les outiller en leur donnant des renseignements utiles et des conseils. Ces changements ont pour but de fournir aux Canadiens les gâteries qu'ils adorent tout en leur permettant de faire des choix éclairés.* »

Et bien sûr cette logique des points de décision fonctionne très au-delà de la consommation. Le professeur Dilip Soman de l'université de Rotman au Canada, grand spécialiste de cette mécanique, l'a également utilisée avec succès en vue d'encourager la réduction de l'usage de l'air conditionné<sup>37</sup> dans les foyers, en installant un système de minuteur qui coupe l'appareil toutes les quatre heures. Là encore, ce système simple a réactivé périodiquement la prise de conscience par les habitants d'un comportement qu'ils savent être à la fois néfaste pour la consommation énergétique et inutile en continu pour leur bien-être avec, au bout du compte, l'adoption d'un comportement plus responsable.

Créer des points de décision pour aider les individus à prendre conscience d'un comportement et les aider à mieux agir – tout en leur laissant une parfaite liberté d'action – est à nouveau un levier utile dans la panoplie de l'architecte de choix.

37. Dilip Soman, Jin Xu et Amar Sheema, « Decision points : a theory emerges », *Rotman Magazine*, hiver 2010.

Le cadrage des informations peut donc tenir à un nom plutôt qu'un autre, comme pour les sachets de frites, à des signaux implicites que l'on adresse à l'utilisateur, comme la tuile rouge ou le conditionnement à compartiments des Smarties, mais également à la manière de présenter une action.

### *Modifier l'état d'esprit pour éviter la compensation après un effort*

L'un des enjeux importants de nombreuses actions environnementales, c'est l'absence d'effet retour. Si jamais le comportement bénéfique, qui a été généré par une action, est annihilé par l'action suivante au travers d'un phénomène de compensation, alors le résultat final est nul et l'action vaine. Par exemple, si l'on fait de l'exercice physique dans le souci de se maintenir en forme mais qu'à l'issue de la séance, on se jette sur le placard pour engloutir des biscuits ou une fameuse pâte à tartiner chocolatée, alors l'effort initial n'a sans doute servi à rien. S'autoriser un excès après un effort est une mécanique compensatoire classique qu'il est cependant possible de détourner avec le cadrage, comme le montre une expérimentation<sup>38</sup> menée aux États-Unis pour lutter contre l'obésité. Au cours de celle-ci, deux groupes de participants sont invités à effectuer un exercice physique d'une trentaine de minutes consistant en une marche d'un kilomètre et demi au sein de l'université Northeastern, mais avant de commencer, cet exercice est présenté de manière différente à chaque groupe :

- ◆ aux participants du premier groupe (dit « exercice »), il est annoncé que l'activité proposée consiste à faire un exercice physique ;

38. Carolina O. C. Werle, Brian Wansink et Collin R. Payne, « Is it fun or exercise? The framing of physical activity biases subsequent snacking », *Springer*, 15 mai 2014.

- ◆ aux participants du second groupe (dit « fun »), il est dit que l'objectif est de faire quelque chose d'amusant ensemble.

Bien sûr, l'activité est totalement identique dans les deux groupes. Et à l'issue de celle-ci, tous les participants sont invités à partager un buffet. L'objectif de l'expérimentation est de mesurer si la manière de présenter la même activité physique modifie la quantité de nourriture consommée lors du déjeuner. En bref, le fait d'avoir effectué un effort perçu comme tel incite-t-il les participants à compenser en mangeant plus que ceux auxquels l'exercice a été présenté comme une activité ludique ? La réponse est oui. Si le nombre de calories absorbées à l'occasion du plat principal est identique, les participants du groupe « exercice » se lâchent en ce qui concerne le dessert : 139 calories en moyenne contre moins de 95 pour les participants du groupe « fun ». Ces derniers ont choisi les mêmes desserts, mais se sont servis en moins grande quantité. Ils ont donc moins ressenti le besoin de compensation et de récompense au regard des efforts effectués.

Pour les architectes de choix, il est donc très important de réfléchir aux effets retour négatifs possibles et de penser à la manière de « cadrer » l'action proposée afin que ces effets potentiels ne se produisent pas. L'action compte, mais la façon de la présenter est au moins aussi importante pour s'assurer de la réussite finale.

## 8. La simplification

Dans la bible de l'économie comportementale qu'est *Thinking Fast and Slow*, Daniel Kahneman souligne la paresse de notre système 2, c'est-à-dire notre aversion à déployer des efforts importants pour prendre une décision après avoir pesé, aussi soigneusement que possible, le pour et le contre de chacune des options de choix qui s'offrent à nous. Bien sûr, nous le

faisons ponctuellement lorsque « l'enjeu en vaut la peine » dit-on, ce qui traduit bien l'effort nécessaire pour faire des efforts. Mais lorsqu'on peut éviter, on ne se prive pas.

C'est pourquoi rendre une information saillante ou très facile à comprendre, comme on l'a vu avec les exemples précédents, peut être très efficace pour nous encourager à prendre les bonnes décisions. Mais c'est vrai d'une manière générale : pour encourager l'adoption d'un nouveau comportement, il faut faciliter au maximum toutes les étapes qui conduisent à celui-ci. Car rappelez-vous le constat fondamental d'Ariely : ce n'est pas parce que le nouveau comportement apporte un bénéfice que l'on va nécessairement l'adopter. Réduire les efforts nécessaires pour en faciliter l'adoption peut donc constituer une incitation forte à y basculer. Pour Richard Thaler, c'est même le mantra du Nudge : « *Make it easy* », qu'il rappelle à chacune de ses interventions publiques.

Voici trois exemples de la puissance de la simplification et de la facilité pour générer les changements souhaités :

- ◆ Réduire les erreurs médicales en simplifiant un tableau
- ◆ Favoriser la mobilité sociale des étudiants défavorisés en simplifiant les procédures
- ◆ Inciter à réduire la consommation d'eau dans un bain avec un petit sticker

### *Réduire les erreurs médicales en simplifiant un tableau*

Comme dans tout autre domaine humain, il arrive que des erreurs surviennent dans l'univers de la médecine. Le problème est bien évidemment que celles-ci peuvent avoir des conséquences dramatiques. La recherche d'une plus grande efficacité de la santé publique passe donc – au-delà des efforts en matière de recherche et d'innovation, d'éducation du public aux bonnes pratiques, d'investissement dans des infrastructures sanitaires – par la réduction des erreurs médicales.

C'est à quoi s'est attaquée la Behavioural Insights Team<sup>39</sup> (BIT) du Royaume-Uni en travaillant sur l'optimisation des documents que les médecins et les infirmières utilisent dans les hôpitaux anglais et qui sont liés au traitement des patients.

Ces documents sont bien sûr fondamentaux : ce sont des formulaires type que les médecins doivent compléter en inscrivant le traitement qu'ils prescrivent à l'issue d'une consultation avec un patient.

Une fois rempli, ce document est remis au personnel médical en charge de l'administration du traitement. Toute ambiguïté concernant la compréhension de ce qui est écrit sur le document peut être de nature à générer une erreur dans l'administration du traitement.

Et, malheureusement, l'étude préalable réalisée par la BIT sur quarante documents complétés dans un hôpital anglais a confirmé la survenue de telles erreurs ou ambiguïtés.

Forte de cette confirmation, l'équipe a donc tout d'abord cherché à comprendre la nature des erreurs commises grâce à un travail d'observation et d'interviews du personnel médical concerné, pour s'apercevoir que ces erreurs procédaient fréquemment d'une difficulté à lire ce que les médecins avaient écrit. Par exemple, on pouvait se tromper sur un dosage suite à une confusion entre « milligrammes » et « microgrammes ». À l'issue d'un travail collectif intégrant les différentes parties prenantes, l'équipe de la BIT a proposé un nouveau document simplifié de manière à réduire au minimum les éléments écrits par le médecin pour les remplacer notamment par des cases à cocher, des systèmes de contrôle avec des check-lists ou l'uti-

39. Dominic King, Ali Jabbar, Esmira Charani, Colin Bicknell, Zhe Whu, Gavin Miller, Mark Gilchrist, Ivo Vlaev Bryony Dean Franklin et Ara Darzi. « Redesigning the «choice architecture» of hospital prescription charts: a mixed methods study incorporating in situ simulation testing ». *BMJ Open*, 2014.

lisation d'un code couleur rouge sur les éléments fondamentaux, comme les allergies.

Le nouveau document a été testé auprès d'un échantillon de médecins qui devaient l'utiliser, un autre groupe continuant à se servir du document habituel. La comparaison et l'analyse des résultats obtenus montre une réduction significative des erreurs avec le nouveau document et notamment : réduction des erreurs relatives à la dose prescrite, réduction de l'oubli d'indiquer certaines informations (nom du médecin, indication des antibiotiques, durée totale d'administration du traitement...)

Au final, mettre des croix plutôt qu'écrire, ou avoir à compléter une check-list plutôt que de se rappeler toutes les informations à faire figurer sur le document est beaucoup plus facile pour toutes les personnes concernées : pour les médecins, qui n'oublient plus rien et pour les infirmières, qui comprennent bien le traitement et sont alertées sur les points de risque majeurs. Faciliter et simplifier, *a fortiori* pour des professionnels dont le temps est compté et qui vivent fréquemment sous une forte pression, est un levier majeur d'efficacité. Et cela peut sauver des vies !

C'est également une mécanique qui peut être utilisée dans des circonstances beaucoup moins dramatiques mais néanmoins critiques, comme la lutte contre la discrimination sociale.

### *Favoriser la mobilité sociale des étudiants défavorisés en simplifiant les procédures*

Les États-Unis sont évidemment un pays globalement riche. Mais c'est également l'un des plus inégalitaires du monde avec un niveau de mobilité sociale qui n'est pas à la hauteur du rêve américain et un écart énorme entre les plus riches et les plus pauvres.

Renforcer la mobilité sociale en facilitant l'accès des enfants méritants issus de familles pauvres à l'université et aux études

supérieures constitue donc un objectif important, que la simplification peut contribuer efficacement à atteindre.

L'expérimentation<sup>40</sup> sur ce sujet a été réalisée auprès d'étudiants en fin de cursus d'études secondaires et dont le revenu familial est faible. L'objectif est de les encourager à poursuivre leurs études en effectuant les démarches nécessaires à l'entrée dans les collèges. En effet, de nombreux étudiants pauvres ne franchissent pas cette étape, notamment en raison d'une perception de difficulté des démarches à effectuer. Sendhil Mullainathan et Eldar Shafir ont montré, dans leur formidable livre *Scarcity*<sup>41</sup>, à quel point les personnes pauvres voient leur univers mental perturbé par une sorte d'obsession relative à leur situation, qui réduit leur capacité à prendre les bonnes décisions pour tenter d'en sortir. Des obstacles qui pourraient paraître superficiels et aisés à surmonter – en l'occurrence, remplir des formulaires de candidature – sont alors perçus comme tellement rédhibitoires qu'on ne cherche même pas à y faire face. C'est l'une des raisons psychologiques qui expliquent le maintien dans la pauvreté de nombreuses personnes. Une intervention a donc été mise en place pour tenter de casser cette dynamique négative en offrant aux étudiants concernés un service gratuit qui consistait à pré-remplir leur formulaire de candidature pour le collège en utilisant les informations déjà existantes relatives à leur revenu. Cette formalité ne prend que quelques minutes et ne coûte à la collectivité que quelques dollars. Mais l'effet a été remarquable, puisque le taux d'inscription à l'université des étudiants concernés est passé de 34 à 42 %. Rendre une démarche plus simple consti-

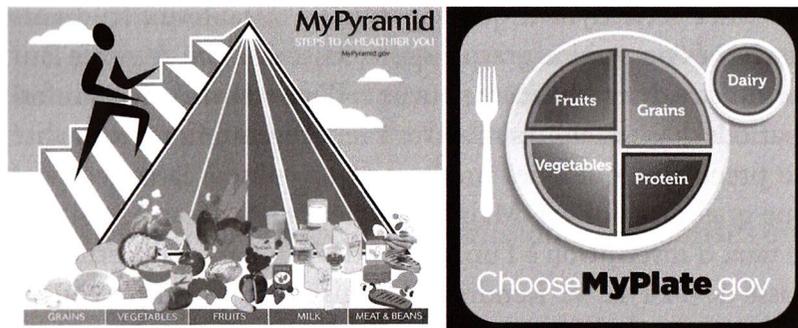
40. E. Bettinguer, B.T. Long, P. Oreoupoulos et L. Sanbonmatsu, « The Role of Application Assistance and Information in College Decisions: Results from the H&R Block FAFSA Experiment », *Quarterly Journal of Economics*, 127, Issue 3, p. 1205-1242, 2012.

41. Sendhil Mullainathan et Eldar Shafir, *Scarcity – Why having to little Means So Much*, Times Books, 2013.

tue donc un Nudge qui peut être particulièrement efficace et, là encore, à moindre coût.

Mais il n'est pas simple de simplifier !

Cass Sunstein explique, dans le livre<sup>42</sup> qui relate son expérience en tant qu'administrateur de l'Office de régulation américain (OIRA), que la simplification ne va pas de soi y compris pour les hauts fonctionnaires qui souhaitent la mettre en œuvre et ce, pour une raison toute simple qui réside dans l'expertise qu'ils ont du sujet. En fait, il est nécessaire d'oublier celle-ci pour être capable de se mettre à la place d'un utilisateur lambda et concevoir une information qui soit facilement compréhensible pour lui. Si vous maîtrisez parfaitement votre sujet, vous risquez fortement de surestimer la facilité de compréhension des personnes qui ne sont pas dans votre cas. Mais c'est possible, comme le démontre par l'image l'exemple suivant, relatif aux conseils nutritionnels donnés par l'Administration américaine. Vous avez sur la gauche le visuel avant simplification et sur la droite le visuel simplifié (voir Figure 9.3).



MyPlate - Sources : [http://www.choosemyplate.gov/images/MyPlateImages/JPG/myplate\\_green.jpg](http://www.choosemyplate.gov/images/MyPlateImages/JPG/myplate_green.jpg)

MyPyramid - Sources : United States Department of Agriculture

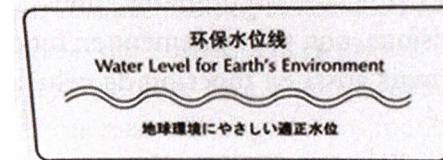
**Figure 9.3** Exemple de visuel avant et après simplification

42. Cass Sunstein, *Simpler – The Future of Government*, Simon & Schuster, 2013.

Dans cet exemple, la recommandation nutritionnelle formulée à l'aide du visuel de gauche est extrêmement complexe à intégrer concrètement dans sa consommation quotidienne, alors que celle de droite est très claire : on doit diviser en gros son assiette en quatre parties et y répartir un quart de fruits, un quart de protéines, un quart de légumes et un quart de céréales. Un visuel qui paraît autoporteur.

### *Inciter à réduire la consommation d'eau dans une baignoire avec un petit sticker*

- ◆ Il est possible de concevoir des Nudges à la fois très simples et très clairs à l'exemple de ce petit autocollant repéré par mon frère Franck dans la baignoire d'un hôtel de la ville de Dalian en Chine (voir Figure 9.4).



**Figure 9.4** Réduire la consommation d'eau dans une baignoire avec un simple sticker

- ◆ Collé à mi-hauteur à l'intérieur de la baignoire, l'autocollant attire inmanquablement l'attention de l'utilisateur qui n'a plus qu'à lire un message très simple combinant à la fois la justification du comportement recommandé – la sauvegarde de la planète – et la nature de celui-ci à travers du niveau de remplissage qu'il s'agit de ne pas dépasser. Une information délivrée sur le lieu de l'action, au bon moment, et communiquée de manière si simple qu'il est impossible de ne pas la comprendre.

La simplicité est, selon la citation attribuée à Léonard de Vinci, « la sophistication suprême ». Elle peut effectivement

constituer un puissant levier de changement comportemental dès lors qu'on trouve le bon équilibre entre simplicité et clarté.

## 9. La réciprocité et la reconnaissance

Nous avons vu avec les normes sociales que les actes des autres, dès lors que nous en sommes avisés, peuvent avoir une très forte influence sur notre propre comportement. C'est notre volonté – consciente ou non – d'appartenance à un groupe qui nous conduit à nous conformer aux normes édictées, y compris implicitement, par celui-ci. Mais nous sommes également très sensibles au comportement d'autrui plus directement en relation avec nous. Selon la nature de ce comportement – qu'il soit positif ou non –, nos propres décisions vont être profondément affectées. En tant qu'humains, nous pouvons alors prendre des décisions, non pas seulement en fonction de notre propre intérêt, mais aussi en fonction de celui des autres ou de la collectivité.

La réciprocité et la reconnaissance sont au cœur de cette mécanique.

La réciprocité consiste tout simplement à adapter notre réponse comportementale à la manière dont nous avons perçu le comportement des autres vis-à-vis de nous-mêmes. En bref, si quelqu'un s'est comporté de manière positive envers nous, nous lui rendrons la pareille si nous en avons l'occasion. L'inverse est également vrai : à un comportement négatif, nous chercherons à répondre de manière négative.

La reconnaissance est une mécanique également sociale mais différente : elle renvoie à la capacité de quelqu'un à reconnaître notre qualité personnelle ou la qualité de nos actes. Et là encore, le niveau de reconnaissance dont nous bénéficions peut fortement influencer notre comportement futur : reconnu à notre « juste » valeur, nous allons chercher

à montrer que cette reconnaissance est méritée. À l'inverse, l'ignorance de ce que l'on fait peut se traduire par un désengagement fort lorsqu'on la ressent.

Ces mécaniques de réciprocité et de reconnaissance peuvent être activées pour faire face avec succès à des problématiques très variées, à l'instar des exemples suivants :

- ◆ Réduire la consommation énergétique au moment des pointes
- ◆ Renforcer l'efficacité d'une campagne de santé publique

### *Réduire la consommation énergétique au moment des pointes*

Le problème de la gestion des périodes de pointe en matière de consommation électrique est particulièrement délicat puisqu'en cas d'échec, on peut être confronté à une panne généralisée qui, compte tenu de notre dépendance à l'électricité, risque d'avoir des conséquences graves. Mais, parallèlement, les moyens de faire face à ces demandes ponctuelles fortes sont très onéreux s'il s'agit d'augmenter les capacités de production. En outre, un tel choix semble aller à l'encontre d'une pédagogie nécessaire vis-à-vis du public concerné afin d'éviter une course poursuite sans fin entre une demande croissante non contrariée et l'adaptation à celle-ci... avec des effets dramatiques pour l'environnement, puisque la production électrique provient majoritairement d'énergies fossiles. La solution qu'est la hausse des prix durant les périodes de pointe pose également des difficultés, notamment d'ordre social si cela conduit les utilisateurs pauvres à se priver d'une consommation nécessaire faute de ressources financières.

Une autre solution est bien sûr de jouer sur la demande des usagers : comment faire en sorte que celle-ci puisse diminuer pour certains usages non indispensables au moment des périodes de pointe ? La solution technique existe et est déjà implantée par des fournisseurs d'énergie : il s'agit d'appareils

installés dans les foyers et qui permettent de réduire automatiquement certains types de consommation de manière ponctuelle. Il reste néanmoins une difficulté majeure : le taux d'acceptation de tels systèmes par la population est faible. La solution technique n'est donc potentiellement efficace qu'au travers d'un changement comportemental des personnes concernées et nous voici donc dans la sphère d'intervention du Nudge.

Une équipe de chercheurs américains s'est attaquée à cette question au travers d'une expérimentation<sup>43</sup> qui va chercher à s'appuyer sur une mécanique de réciprocité pour réduire la demande énergétique aux moments de forte consommation en Californie. Pour ce faire, le fournisseur d'énergie, partenaire de l'opération, a tout d'abord organisé une campagne postale visant à recruter des volontaires. Ceux-ci devaient accepter de participer à une action d'intérêt public consistant à réduire les risques de panne électrique au travers de l'installation d'appareils qui pourraient couper ou réduire l'air conditionné chez eux selon la consommation globale.

C'est sur la base de ces premiers volontariats qu'a été conçue l'intervention avec l'utilisation du levier de la réciprocité. Le nom des participants a été affiché sur des kiosques d'information de quartier à proximité de leurs habitations. Leurs voisins ont donc été informés de leur « bonne action » à l'attention de la communauté. Voilà la mécanique de réciprocité en place : certains de nos voisins s'engagent volontairement dans une action qui va avoir un coût pour eux, mais va bénéficier globalement à la collectivité et en particulier à chacun de ses membres. Afin de mesurer l'effet de cette intervention, les expérimentateurs ont effectué ailleurs exactement la même campagne de recrutement, mais seul le code postal des parti-

43. Erez Yoeli, Moshe Hoffman, David G. Rand et Martin A. Nowack. « Powering up with indirect reciprocity in a large-scale field experiment », PNAS, 18 juin 2013, vol. 110, Suppl. 2, 10424-10429.

cipants était publié et non plus leur nom. La différence d'impact s'est révélée de taille : avec les noms publiés, ce sont trois fois plus de résidents qui ont rejoint le programme qu'avec le simple code postal. Le comportement positif et identifié de ses voisins incite beaucoup plus fortement un résident à adopter le même comportement. Parallèlement, le taux de recrutement observé avec l'utilisation de la réciprocité est sept fois supérieur à celui observé par le fournisseur d'énergie lors de campagnes précédentes fondées sur une incitation financière de 25 dollars.

La réciprocité crée de la coopération et peut donc constituer une solution très efficace à moindre coût lorsqu'elle est activée de manière pertinente. Mais il en est de même pour un autre levier social qu'est la reconnaissance.

### *Renforcer l'efficacité d'une campagne de santé publique*

Même s'il est en diminution forte, le sida continue à être un problème fondamental de santé publique en Afrique. Selon la FAO<sup>44</sup>, neuf nouveaux cas d'infection sur dix surviennent en Afrique, qui cumule 83 % des décès constatés dans le monde. À titre de comparaison, le sida a tué, depuis son apparition, dix fois plus d'Africains que les guerres durant la même période. Dans neuf pays d'Afrique subsaharienne, plus de 10 % de la population adulte est séropositive. Au Botswana, en Namibie, au Swaziland et au Zimbabwe, 20 à 26 % de la population âgée de 15 à 49 ans est porteuse du VIH ou du sida.

Un problème considérable donc avec un risque particulier qui touche les femmes africaines. En effet, des facteurs biologiques et sociaux rendent les femmes et les filles plus vulnérables au virus que les hommes et les garçons. Des études ont

44. <http://www.fao.org/focus/f/aids/aids1-f.htm>

montré que les taux d'infection par VIH chez les jeunes femmes peuvent être trois à cinq fois supérieurs.

C'est à ce sujet qu'une équipe de chercheurs experts dans le développement a conduit une expérimentation<sup>45</sup> en Zambie visant à favoriser la diffusion de préservatifs pour femmes, avec l'objectif premier d'inventer une intervention peu onéreuse en réponse aux faibles ressources du pays.

Les chercheurs ont collaboré avec une organisation de santé publique – la Society For Family Health (SFH) – à Lusaka, dont l'un des principes d'action est de s'appuyer sur les coiffeurs et barbiers de la ville pour vendre des préservatifs et délivrer de l'information à leurs clients. Les salons de coiffure ont été identifiés comme des supports très pertinents, à la fois parce que les clients y sont captifs durant un certain temps, ce qui permet de communiquer l'information souhaitée, et parce que le lien de proximité entre coiffeurs et clients permet d'aborder le sujet facilement et en confiance. Ils sont en outre en contact avec une population très large.

Quatre groupes comparables de coiffeurs sont constitués à partir de l'échantillon total de 1 222 personnes :

- ◆ le premier groupe sert de contrôle : aucune incitation n'est proposée aux coiffeurs pour la vente de préservatifs ;
- ◆ le deuxième groupe se voit proposer une incitation financière relativement faible selon les ventes effectuées (50 ZMK) ;
- ◆ le troisième groupe se voit proposer sur le même principe une incitation financière, mais elle est significativement plus élevée que la précédente (450 ZMK) ;
- ◆ le quatrième et dernier groupe a droit à un témoignage de reconnaissance sous la forme d'un présentoir placé à l'extérieur du salon, mettant en avant la contribution de celui-ci

45. Nava Ashraf, Oriana Bandiera et B. Kelsey Jack, « No margin, no mission? A field experiment for incentives for public service delivery », *Journal of Public Economics*, 120 (2014), 1-17.

à la santé de la communauté. Chaque paquet de préservatifs vendu permet l'obtention d'une étoile collée sur le présentoir.

Les résultats obtenus par le deuxième groupe mettent en évidence une légère progression des ventes, par rapport au groupe de contrôle, avec la faible incitation financière (de 6,5 à 7 paquets de préservatifs vendus). Celle-ci est à peine supérieure pour le troisième groupe avec l'incitation financière forte puisqu'elle atteint près de 8 paquets de préservatifs. Il n'y a donc pas d'intérêt à renforcer le niveau d'incitation financière en vue d'une meilleure efficacité de l'action. Mais le grand apport de l'étude est l'impact obtenu avec la reconnaissance, puisque le nombre de paquets de préservatifs vendus double au sein du quatrième groupe par rapport au groupe témoin, avec près de 15 paquets de préservatifs vendus, alors que le coût financier de l'opération est très faible.

Le simple fait de permettre aux coiffeurs d'afficher aux yeux de tous leurs contributions spécifiques à la santé de la communauté renforce significativement leur motivation à agir en ce sens, avec des résultats très supérieurs à ceux induits par une incitation financière, même forte !

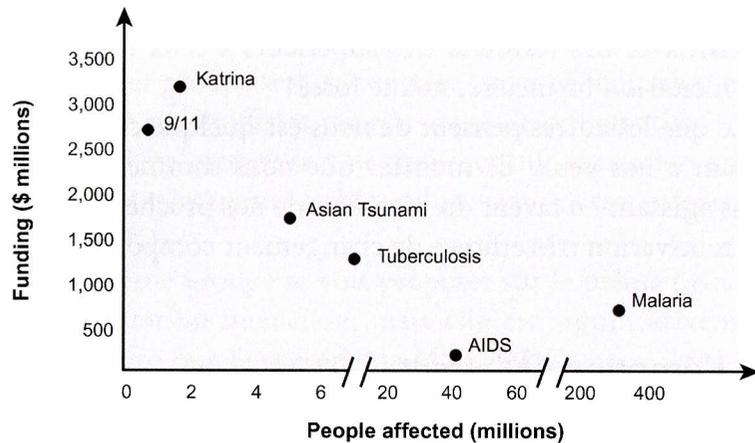
Ce que les autres pensent de nous est quelque chose d'important à nos yeux. Et montrer que nous sommes des gens biens agissant en faveur du bien-être de nos proches peut être une motivation très efficace de changement comportemental.

## 10. L'émotion et l'affect

Les architectures de choix se fondent sur la façon dont les différentes options sont proposées de façon à inciter des individus à agir dans un certain sens en adoptant le comportement bénéfique souhaité. Nous avons vu que les leviers sont multiples et peuvent avoir des effets importants à partir d'actions souvent très simples à mettre en œuvre. Mais au-delà du jeu

sur les informations et la manière de les présenter, un autre levier efficace concerne la forme de ces informations : c'est l'aspect émotionnel et affectif qu'est capable de créer la forme d'une architecture de choix. Car nous sommes des êtres extrêmement émotionnels et nos décisions sont fortement influencées par ce que nous ressentons au moment de la prise de décision.

Dans son superbe cours en ligne *A beginner's guide to Irrational Behavior*, Dan Ariely illustre cette puissance de l'émotion en comparant les dons effectués suite à un certain nombre d'événements dramatiques qui ont frappé ou frappent l'humanité, provoquant des millions de victimes : l'attentat du 11 septembre, l'ouragan Katrina, le tsunami en Asie mais également la tuberculose, le sida ou la malaria. Le graphique suivant parle de lui-même : le montant des dons n'est pas corrélé avec le nombre de morts, mais avec la puissance émotionnelle provoquée par chacun des événements (voir Figure 9.5).



**Figure 9.5** Le nombre de personnes touchées et les dons recueillis – Dan Ariely

Le changement comportemental peut donc provenir d'une capacité à associer une option de choix que l'on veut privilé-

gier à un moment émotionnel, comme nous allons le constater avec les exemples suivants :

- ◆ Un escalier musical pour encourager à faire de l'exercice
- ◆ Une poupée qui rougit au soleil pour combattre le cancer de la peau
- ◆ Jouer pour réduire la consommation énergétique
- ◆ Une personnalisation amicale pour favoriser l'adhésion
- ◆ Rendre les légumes appétissants avec un nom émotionnel

### *Un escalier musical dans le métro pour encourager à faire de l'exercice*

Faire de l'exercice au quotidien est un impératif de santé publique, notamment dans les pays développés afin de combattre la pandémie d'obésité et les risques cardiovasculaires associés. Mais si chacun est convaincu de cette nécessité, la difficulté est souvent de passer à l'action régulièrement dans des vies souvent perçues comme surchargées. Et ajouter des efforts à tous ceux qui nous devons fournir au quotidien peut nous sembler trop exigeant ; notre volonté n'est pas toujours suffisante.

Or il est possible de rendre les exercices quotidiens « plus fun que fonctionnels » et c'est une voie potentiellement puissante, comme le montre cette expérimentation amusante partie de Stockholm et qui a lieu maintenant dans plusieurs villes d'Europe. L'idée de départ est d'utiliser les escaliers du métro – empruntés par des dizaines ou des centaines de milliers de personnes chaque jour – comme support pour encourager les usagers à faire de l'exercice. Mais comment les inciter à prendre les escaliers plutôt que les escalators, souvent bien plus tentants ? En faisant de l'escalier une option amusante qui fasse oublier l'effort physique et rende l'option escalator moins intéressante ! C'est l'initiative prise à Stockholm par le fabricant automobile Volkswagen, qui a transformé un escalier normal en escalier musical.

Vous pouvez visionner la vidéo de l'expérience sur YouTube<sup>46</sup> pour constater les effets comportementaux de ce changement. Les gens choisissent l'escalier musical non pas pour faire de l'exercice, mais parce qu'ils s'amuse à faire de la musique (ou au moins des sons) en le montant. Au final, 66 % d'utilisateurs supplémentaires ont choisi l'escalier lorsqu'il est devenu « musical ». Fortes de cette expérience réussie, d'autres villes ont mis en place des expériences d'escaliers musicaux comme, par exemple, Paris dans la gare Montparnasse<sup>47</sup> ou Bruxelles à travers son opération « *Manger mieux et bouger plus pour mon plaisir et pour mon cœur* » sponsorisée par la marque Dole.

Rendre un comportement amusant, c'est bien sûr un fantastique levier pour encourager à l'adopter. Mais cela peut être également un levier de pédagogie et d'apprentissage comme avec la poupée Nivea.

### *Une poupée qui rougit au soleil pour combattre le cancer de la peau*

Le cancer de la peau est un danger sérieux au Brésil qui bénéficie à la fois d'un fort ensoleillement durant une grande partie de l'année et de nombreuses plages qui incitent la population à se faire bronzer.

La marque Nivea a souhaité contribuer à la lutte contre le développement rapide que cette forme de cancer au travers d'une action directe auprès des enfants, qui sont très rétifs à mettre de la crème protectrice. L'agence de publicité de la grande marque allemande, FCB Brésil, a proposé de créer une poupée, qui serait donnée en cadeau aux enfants sur la plage, avec des caractéristiques très particulières : la « peau » de cette poupée rougit au soleil lorsqu'elle n'est pas protégée par de la crème.

46. <https://www.youtube.com/watch?v=2lXh2n0aPyw>

47. <https://www.youtube.com/watch?v=EGKzmpFuxwU>

Les enfants découvrent donc que leur poupée prend des coups de soleil et apprennent ainsi de manière concrète et émotionnelle l'importance de se protéger<sup>48</sup>. Là encore, l'objectif est de passer d'un message normatif – expliquer aux enfants la nécessité de protéger leur peau afin d'éviter les coups de soleil qui peuvent avoir des conséquences graves pour la santé –, qui incite peu à l'action et rend le rôle des mères difficile et pénible, à un message émotionnel dont la capacité de conviction est beaucoup puissante. Les enfants vont appliquer de la crème sur leur poupée pour lui éviter des souffrances et laisseront plus facilement leurs mères faire de même avec eux.

Le levier de l'émotion peut être pédagogique également sur les plus grands et pour une autre problématique, qui est encore et toujours celle de la consommation énergétique.

### *Jouer pour apprendre à réduire la consommation énergétique*

L'idée de base est ici d'appliquer les principales mécaniques émotionnelles et d'engagement qui font le succès des jeux vidéo à un autre univers qui est celui de l'économie d'énergie : créer un jeu vidéo qui soit aussi ludique que les autres, mais incite à la réduction de la consommation énergétique et à une meilleure compréhension des défis énergétiques. C'est avec cet objectif que des experts des sciences comportementales de l'université de Stanford et des professionnels du jeu vidéo (Seriosity et Kuma Reality Games) se sont associés pour développer le jeu Power House<sup>49</sup> avec le soutien du ministère américain de l'Énergie.

48. Voir la vidéo sur YouTube : <https://www.youtube.com/watch?v=StvAe98BfwY>

49. James K. Scarborough, Byron Reeves et James C. Cummings, « Can Games Change Energy Behavior and Reduce Consumption? », H-STAR Institute, Stanford University Department of Communication.

Si les objectifs du jeu sont sérieux, puisqu'ils sont relatifs à l'économie d'énergie, sa conception s'appuie sur les grands principes d'attractivité des jeux : du fun, le découpage par périodes, les récompenses, les équipes, le feedback... La partie se joue en connexion avec les amis et les voisins que l'on peut inviter à participer et, selon la consommation énergétique du foyer dans le monde réel mesurée par Google Powermeter, permet de gagner les défis du jeu. Plus l'économie énergétique est forte, plus le jeu devient amusant et les pouvoirs importants. Les premières études pilotes menées en Californie mettent en avant des résultats positifs avec une baisse de la consommation énergétique associée et plus de 85 % des joueurs souhaitant continuer à jouer.

Alors bien sûr, les puristes du Nudge considéreront que ce jeu est sans doute onéreux à développer et qu'il ne s'agit donc pas vraiment d'un Nudge. C'est vrai mais, au regard des enjeux énormes de l'économie d'énergie, son coût me paraît être très marginal, si son effet est significatif pour changer les comportements.

Terminons ces exemples d'utilisation de Nudges émotionnels et affectifs par deux interventions apparemment mineures, mais dont les effets comportementaux ne le sont pas.

### *Une personnalisation amicale pour favoriser l'adhésion*

Marco Hernandez, de la Banque mondiale, a développé un certain nombre d'interventions pour aider les gouvernements de plusieurs pays en développement à améliorer le taux de retour des impôts. En effet, celui-ci constitue un enjeu clé pour que ces pays aient les moyens d'investir pour sortir de la pauvreté. Avec une contrainte stricte : les interventions en question doivent être simples à mettre en œuvre et peu coûteuses. En un mot, des Nudges.

L'une de ces interventions, présentée lors de la conférence BX2015 à Londres en septembre 2015, s'est appuyée sur le

levier de l'affect d'une manière très subtile et pourtant efficace. À partir d'une démarche initiale consistant à envoyer à des citoyens en retard de paiement une lettre de relance, le Nudge a été de travailler la tonalité de cette lettre afin de la rendre le plus informelle et sympathique possible. Ce simple changement de pure forme s'est traduit par un accroissement de 8 % du taux de paiement et de 7 % du montant moyen payé par rapport à la lettre classique. Avec un coût d'implantation nul, puisque ce sont juste les mots utilisés dans la lettre qui ont été modifiés.

### *Rendre les légumes appétissants avec un nom émotionnel*

Dans sa recherche d'une alimentation plus saine pour les enfants, le professeur Brian Wansink a effectué une expérimentation<sup>50</sup> en modifiant le nom de légumes proposés à des écoliers afin qu'ils les trouvent plus appétissants.

Dans cinq écoles américaines fréquentées par des enfants de 8 à 11 ans, l'appellation des carottes a été modifiée d'un jour à l'autre de la façon suivante dans le menu de la cantine :

- ◆ le premier jour a servi de contrôle et les carottes n'ont pas bénéficié d'un nom spécifique ;
- ◆ le deuxième jour, les carottes ont été proposées sous le nom de « *X-Ray vision carrots*<sup>51</sup> » ;
- ◆ le troisième jour, les carottes ont été présentées comme « le plat du jour ».

Les premier et troisième jours ont obtenu des résultats de consommation équivalents, un tiers des écoliers ayant choisi les carottes. Le fait de mettre ces légumes en plat du jour n'a

50. Brian Wansink, David R. Just, Collin R. Payne et Matthew Klinger, « Attractive Names Sustain Increased Vegetable Intake in Schools », *Preventive Medicine*, 2012, 55(4): 330-332.

51. « Carottes à vision rayon X »

pas suffi à faire décoller la consommation. En revanche, l'appellation émotionnelle « *X-Ray vision carrots* » a généré un changement de comportement très fort, puisque les quantités de carottes consommées se sont accrues de 66 % ! Un simple changement de nom – dès lors que celui-ci active de manière pertinente l'intérêt de la cible visée – peut donc modifier instantanément l'image du produit en le rendant plus attractif. Et le surcoût de l'action est nul.

Fort de ce premier succès, Wansink et son équipe ont effectué une seconde expérimentation en appliquant la logique à l'ensemble des légumes proposés dans une école près de New York. Après une période de mesure de la consommation avec les appellations traditionnelles, les carottes sont devenues des « *X-Ray vision carrots* », les brocolis des « *Power Punch Broccoli*<sup>52</sup> » et les différents haricots des « *Silly dilly Green Beans* »<sup>53</sup>. Les résultats ont été impressionnants : par rapport à l'école de contrôle (sans modification de nom), les quantités de légumes consommées se sont accrues de 99 % !

L'émotion et l'affect peuvent donc constituer des leviers très forts, même lorsque les interventions sont subtiles.

Pour terminer, voici un florilège d'images de Nudges émotionnels qui visent, à partir d'un simple visuel amusant ou affectif, à activer un changement comportemental au moment de la décision : freiner dans une zone fréquentée par des enfants grâce un trompe-l'œil dessiné sur la route, ne pas jeter ses mégots par terre mais voter Ronaldo ou Messi, jeter ses déchets dans une poubelle qui mange les déchets.

52. « Brocolis énergisants »

53. « Haricots verts fous »

## QUATRIÈME PARTIE

# PETIT GUIDE POUR GRANDS NUDGES

À ce stade du livre, j'espère que, comme moi, vous êtes convaincu que l'approche Nudge constitue une voie potentiellement très utile en complément des autres leviers fondamentaux à la disposition des pouvoirs publics que sont la régulation par la loi et les engagements internationaux, les incitations économiques, l'information et l'éducation.

Le Nudge est puissant, car il permet d'ajouter une « couche » comportementale aux autres moyens d'action. Il rend beaucoup plus efficaces les autres leviers en les inscrivant dans la réalité quotidienne humaine. Quelle utilité, par exemple, pour cette formidable innovation technologique qu'est le compteur électrique intelligent « linky » si l'information n'est pas fournie à l'utilisateur de manière à être traitée et à activer le comportement souhaité ? Il faut en effet que cette information soit adressée à la bonne personne, par un message engageant, qu'elle soit simple, immédiate à comprendre, qu'elle arrive au bon moment – à la fois propice à ce que le récepteur soit ouvert à la traiter et proche de la décision afin qu'il agisse immédiatement. Et surtout, il faut que cette information active un véritable levier d'influence qui soit efficace pour générer le comportement souhaité.