

I n t r o d u c t i o n

C'est un fait scientifique avéré, une « vérité qui dérange » et impose des changements fondamentaux : la planète est en crise accélérée et l'humanité doit faire face à cette situation, dont elle est la cause première, en opérant une transformation profonde et rapide de ses modes de vie, de production et de consommation.

La question n'est donc pas de savoir s'il faut agir, mais comment agir – efficacement et rapidement. L'objet de ce livre est de présenter une approche novatrice, le Nudge (ou « coup de pouce »), qui peut puissamment contribuer à accélérer l'adoption des changements comportementaux indispensables à la sauvegarde de la planète et à une orientation vers le développement durable que chacun appelle de ses vœux. Et tout cela pour un coût réduit.

Car si les solutions émergent de toutes parts, les trois grands leviers à disposition des décideurs publics et privés pour favoriser leur mise en place rapide et large présentent de sérieuses limites d'efficacité.

- ◆ Légiférer, au niveau national ou international, pour établir de nouvelles lois et règles afin d'imposer les changements nécessaires apparaît souvent long et complexe tant l'inertie est forte, les lobbies puissants et les intérêts économiques en jeu fondamentaux.
- ◆ Créer des incitations économiques pour encourager et accélérer l'innovation et l'adoption des solutions pertinentes

est également un processus long et coûteux face à l'urgence de la situation.

- ◆ Éduquer et informer le public à la fois de la situation actuelle, des enjeux majeurs auxquels nous sommes tous confrontés et des gestes qu'il faudrait adopter au quotidien est également un travail de longue haleine qui requiert du temps pour que ces efforts se traduisent en nouveaux comportements adoptés au quotidien.

Bien sûr, ces trois leviers sont fondamentaux et indispensables : il faut continuer à créer de nouvelles lois pour contraindre les acteurs à modifier leurs pratiques quand les autres solutions plus douces sont insuffisantes. Il faut poursuivre, et même accélérer la mise en place d'incitations économiques afin de favoriser ou défavoriser les secteurs, les initiatives et les gestes selon leurs conséquences environnementales. Évidemment, il faut aussi continuer avec ténacité, et si possible charisme et talent de conviction, à informer, à faire de la pédagogie intelligente afin de convaincre chacun d'agir à son niveau pour contribuer à l'efficacité de la réaction globale.

Mais, à l'aune de l'urgence de la situation et face aux limites constatées, il est absolument nécessaire de rechercher des solutions complémentaires. Et le Nudge en est une !

Commençons par un aperçu rapide de la puissance de l'approche au travers de deux exemples d'application réels.

Le premier est relatif à une expérimentation¹ réalisée aux États-Unis auprès de 600 000 foyers. Celle-ci avait pour objectif de mesurer l'efficacité d'une intervention mineure et peu coûteuse – un Nudge – sur la consommation énergétique des foyers au sein de leur domicile. C'est la société américaine Opower, spécialisée dans la recherche de solutions d'économie d'énergie, qui a conduit cette expérimentation à partir du

1. Hunt Alcott, « Social Norms and Energy Conservation », *Journal of Public Economics*, 95(9), 1082-1095, 2011.

début de l'année 2010. L'intervention a été la suivante : envoyer à chaque foyer concerné un rapport d'information, sous forme de lettre, relatif à la consommation énergétique du foyer. Au départ donc, un mécanisme très simple d'information. Mais l'intérêt réside dans la forme de cette information : plutôt que de simplement indiquer la consommation énergétique du foyer, le rapport l'accompagnait de celles des « voisins efficaces » et de « tous les voisins » de la manière suivante (voir Figure I.1) :

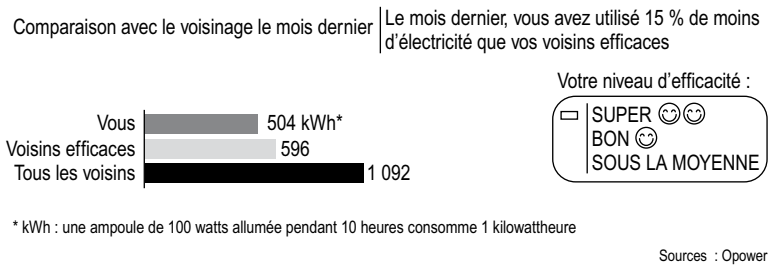


Figure I.1 Expérimentation Opower

Afin de mesurer l'impact potentiel de cette forme de présentation, un groupe dit témoin ne recevait pas ce rapport mais la simple facture mentionnant le nombre de kilowatts-heure consommés dans le mois.

L'information de base – la consommation énergétique mensuelle – est donc identique, mais le rapport la présente de manière très simple et visuelle ; il propose surtout une comparaison qui permet au foyer concerné de se situer par rapport aux autres. Dans l'exemple ci-dessus, la consommation du foyer est de 504 kWh, ce qui est bien, puisque ses voisins proches consomment 596 kWh et l'ensemble de ses voisins, plus de 1 000 kWh en moyenne ! Et d'ailleurs, c'est bien ce que l'on communique puisque, en conclusion de ce comparatif, figure un double smiley et que le « niveau d'efficacité » est considéré comme « Super ». L'intervention consiste donc en une nouvelle présentation de l'information habituelle qu'est

la consommation énergétique. Dans le cas de figure où la consommation énergétique du foyer est supérieure à celle des voisins, des conseils sont fournis pour permettre de la réduire.

Par rapport au groupe témoin, l'intervention a permis une baisse allant jusqu'à près de 3 % de la consommation. Alors, bien sûr, vous pouvez penser que ce n'est pas grand-chose ; mais lorsque vous saurez que cette baisse en pourcentage a produit une économie potentielle annuelle estimée à 250 millions de dollars, soit une consommation équivalant à celles de Saint Louis et Salt Lake City réunies, alors vous considérerez peut-être que ce petit smiley vaut le coup.

Quittons maintenant les États-Unis pour le Danemark et l'économie d'énergie pour la lutte pour la propreté urbaine et le recyclage des déchets. L'expérimentation² a été menée dans la ville de Copenhague par une équipe de l'université de Roskilde dirigée par le professeur Pelle Gullborg Hansen. L'objectif était de trouver un moyen de réduire la présence de déchets dans les rues de la ville et encourager l'utilisation des poubelles. Et là encore à partir d'un Nudge, c'est-à-dire une petite intervention facile à mettre en place et peu coûteuse. L'équipe de Pelle a décidé de placer des empreintes de pas vertes, sur le sol, se dirigeant vers les poubelles présentes (voir Figure I.2) :

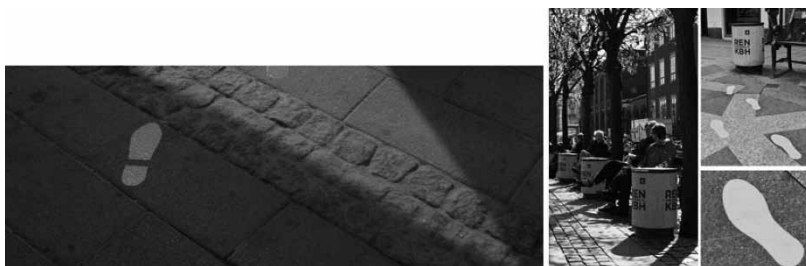


Figure I.2 Les empreintes de pas dans l'expérimentation de l'université de Roskilde

2. « Green nudge : Nudging litter into the bin », <http://inudgeyou.com/green-nudge-nudging-litter-into-the-bin/>

Il s'agit donc juste d'aider les gens à trouver plus facilement les poubelles à proximité du lieu dans lequel ils se trouvent avec quelque chose à jeter. Mais l'effet de cette petite intervention est massif : la réduction des déchets dans les zones concernées atteint 46 % par rapport au constat effectué avant la mise en place des empreintes vertes. Devant cette réussite impressionnante pour une action aussi peu coûteuse, la municipalité de Copenhague a décidé de généraliser cette implantation en 2012 dans le cadre d'une opération baptisée « l'amour de la propreté dans Copenhague ».

Ces deux exemples – nous en découvrirons de nombreux autres dans cet ouvrage – illustrent non seulement l'esprit, mais également l'efficacité de l'approche Nudge : des petits détails qui peuvent induire des changements comportementaux spectaculaires au bénéfice de la planète. Pourquoi ? Tout simplement parce qu'ils sont ancrés dans les développements scientifiques les plus récents en matière de compréhension des comportements humains. Une science nouvelle, l'économie comportementale (Behavioral Economics dans sa terminologie initiale américaine), née à la fin des années 1970 et qui a progressivement révolutionné, à partir d'expérimentations rigoureuses, ce que l'on pensait savoir des facteurs qui influencent les décisions quotidiennes des humains jusqu'à obtenir la reconnaissance de plusieurs prix Nobel en économie.

Forts de cette nouvelle compréhension, nous pouvons concevoir des interventions apparemment anecdotiques mais qui vont avoir des effets impressionnants en termes de changements comportementaux provoqués, parce qu'elles activent des leviers d'influence très puissants. Reprenons nos deux cas précédents. Dans l'expérimentation Opower, le levier utilisé est celui des normes sociales. Nous découvrirons ensemble à quel point nous sommes des êtres sociaux influencés par le comportement des autres. La simple comparaison de sa consommation énergétique par rapport à celles des autres, proposée d'une manière claire et facile à comprendre, a suffi

à provoquer une baisse de celle-ci. Dans l'expérimentation de l'université de Roskilde, c'est le levier de la saillance qui a été activé. Nous découvrirons également que ce n'est pas parce que nous avons des bonnes intentions que nous agissons de manière cohérente par rapport à celles-ci. Mais aussi qu'un petit coup de pouce peut nous aider à passer à l'acte... En l'occurrence, chercher l'emplacement de la poubelle au moment où l'on a besoin de jeter un papier peut être perçu comme un effort que l'on n'a pas envie de faire. Y compris lorsque l'on est danois, puisque Pelle Hansen souligne que 90 % de ses concitoyens déclarent être concernés par la problématique des ordures, mais qu'un tiers d'entre eux jettent néanmoins des déchets dans la rue lorsqu'on les observe discrètement. Alors le petit Nudge, ces empreintes vertes qui conduisent à la poubelle la plus proche, suffit à réduire la perception de l'effort nécessaire et à déclencher le comportement souhaitable.

L'économie comportementale a recensé l'ensemble de nos logiques décisionnelles. Elle a mis en évidence des biais ou erreurs systématiques qui nous font prendre quotidiennement – en dépit de notre bonne volonté et de l'information dont nous disposons – de mauvaises décisions, c'est-à-dire des décisions qui ne servent ni notre intérêt, ni celui de la collectivité ou la planète. Nous sommes en effet beaucoup moins rationnels que ce que nous pensons et le fait que nous bénéficions d'une information claire ne garantit pas que nous agissions conformément à celle-ci. Néanmoins, une fois connus, ces biais peuvent être contournés et permettre la conception de stratégies et d'action de changement comportemental efficaces. Il est possible de s'appuyer sur des leviers nouveaux et sous-employés avec une efficacité démontrée pour encourager efficacement l'adoption de gestes bénéfiques pour l'environnement (et pour soi-même).

Le premier objectif de ce livre est de faire découvrir les mécaniques et la puissance de l'approche Nudge à tous ceux

qui s'intéressent à ce qu'il est possible de faire – aux niveaux individuel, collectif, personnel et professionnel – pour contribuer à la lutte pour le développement durable. À commencer bien sûr par chacun d'entre nous qui, dans sa vie quotidienne, peut agir en ce sens. Car, comme le souligne le professeur de Behavioral Economics Dan Ariely, auteur du succès mondial *Predictably Irrational*³ : « *L'irrationalité n'est pas une fatalité. Si nous arrivons à déterminer à quel moment nous faisons erreur, alors nous pourrions nous efforcer à davantage de vigilance, à une nouvelle approche de nos prises de décision, ainsi qu'à un meilleur usage de la technologie pour vaincre nos défauts inhérents.* »

Bien évidemment, mon livre s'adresse prioritairement à tous les décideurs publics et privés ainsi que les responsables des Think Tank et associations non gouvernementales qui, par fonction, par passion (ou les deux), sont amenés à prendre des décisions qui ont un impact sur l'environnement ou visent à influencer les prises de décision sur ces sujets. Je pense, bien sûr, aux hommes politiques qui comprendront que le Nudge est synonyme d'efficacité à moindre coût et de simplicité d'implantation, mais également aux hauts fonctionnaires en charge de l'exécution des décisions politiques et dont l'action est centrale dans la réussite de celles-ci, aux chefs d'entreprises et aux individus – notamment dans les multinationales – en charge des programmes de développement durable, ainsi, enfin, qu'aux dirigeants et acteurs majeurs des associations qui luttent au quotidien pour sauver la planète. Mon premier objectif est donc qu'un maximum d'acteurs engagés connaissent l'existence de l'approche Nudge afin d'être à même de l'utiliser à bon escient en complément des actions actuellement entreprises.

Car ma conviction est que cette approche est particulièrement adaptée aux défis du développement durable et aux

3. Dan Ariely, *Predictably Irrational – The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, HarperCollins Publishers, 2008.

contraintes de notre temps. Il faut changer de comportement et passer des bonnes intentions à l'action. Or le changement de comportement, c'est justement la question unique et centrale que traite le Nudge : comment encourager les individus et les organisations à prendre des bonnes décisions en s'appuyant sur la connaissance précise des facteurs d'influence des comportements humains ?

Comme nous le découvrirons, cette certitude que le Nudge constitue une nouvelle voie puissante pour promouvoir efficacement les changements comportementaux souhaitables commence à être partagée de plus en plus fortement. Après l'Administration Obama ou le gouvernement Cameron, ce sont maintenant les instances internationales qui s'emparent du sujet. La Banque mondiale, en particulier, vient de publier un rapport passionnant – « Mind, Society and Behavior »⁴ – sur le développement dans le Monde en recensant les expérimentations utilisant les nouveaux leviers identifiés par l'économie comportementale. Dans celui-ci, le président de la Banque mondiale Jim Yong Kim écrit en introduction : *« Lorsqu'il s'agit de comprendre et changer le comportement humain, nous pouvons faire mieux. Bon nombre d'économistes et de professionnels du développement soutiennent que les éléments « irrationnels » de la décision humaine sont insondables ou se neutralisent mutuellement quand un grand nombre de personnes interagissent, comme sur les marchés. Pourtant, nous savons aujourd'hui qu'il n'en est pas ainsi. De récents travaux de recherche ont permis d'améliorer notre compréhension des influences psychologiques, sociales et culturelles sur la prise de décisions et le comportement humain et démontré que celles-ci ont un impact considérable sur les résultats au plan du développement. »* Jim Yong Kim ajoute : *« Ces travaux montrent également qu'il est possible d'exploiter ces influences pour atteindre des objectifs de*

4. « Rapport sur le développement dans le monde 2015 : Pensée, Société et Comportement », 2015, Banque Internationale pour la reconstruction et le développement/Banque Mondiale.

développement. » Et il conclut : « *La promesse de cette approche de la prise de décision et du comportement est énorme et son champ d'application extrêmement vaste.* »

C'est exactement la raison pour laquelle j'écris ce livre : faire connaître cette approche, pour l'instant très peu utilisée en France, car elle constitue un levier d'action formidable pour favoriser le développement durable.

Mon camarade, le brillant professeur Olivier Oullier, a pourtant publié dès 2011 un très intéressant document mettant en avant les avantages spécifiques de l'approche Nudge par rapport aux problématiques environnementales⁵ : *Nudges verts : des nouvelles incitations pour des comportements écologiques*. Cette tentative de partager les premiers exemples d'expérimentations réussies n'a pourtant pas déclenché l'intérêt escompté au sein des pouvoirs publics, alors qu'elle émanait d'un travail effectué pour le compte du très officiel Centre d'analyse stratégique du premier Ministre. Avoir raison trop tôt n'est pas gage de succès...

Mais, depuis lors, le Nudge a fait du chemin, y compris en France. Sous l'influence de la BVA Nudge Unit que j'ai créée en 2013 avec mes amis et collègues Richard Bordenave et Étienne Bressoud, le Secrétariat Général pour la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP) du premier Ministre s'est intéressé à l'approche Nudge jusqu'à lancer des premières expérimentations réussies avec différents ministères.

Néanmoins, la connaissance du Nudge et son utilisation sont encore insuffisantes au regard du potentiel de l'approche – a fortiori dans le domaine de l'environnement où nous n'avons plus le temps d'attendre. Après la publication d'un ouvrage généraliste sur le Nudge⁶, une expérience personnelle

5. « Nudges verts : des nouvelles incitations pour des comportements écologiques », Centre d'Analyse Stratégique, Note d'analyse n° 216, Mars 2011.

6. Éric Singler, *Nudge Marketing – Comment changer efficacement les comportements*, Pearson, mai 2015.

m'a convaincu qu'un coup d'accélérateur auprès des acteurs de l'environnement pouvait être utile et constituer ma (toute) petite contribution à la sauvegarde de la planète. J'ai en effet été contacté à l'automne 2014 par Cécile Desaunay, directrice d'études chez Futuribles agissant pour le compte du Think Tank « La Fabrique écologique » afin de participer à un groupe de réflexion portant sur le Nudge et l'environnement en vue de la publication d'un rapport sur le sujet. J'ai bien sûr accepté avec plaisir et ai eu l'opportunité de travailler une fois par mois avec les membres très divers de ce groupe rassemblés autour de leur engagement environnemental et leur intérêt à approfondir le thème proposé. Au fur et à mesure de nos discussions, j'ai pris conscience de deux éléments : premièrement, à l'exception des professeurs Denis Hilton et Nicolas Treich, une méconnaissance très forte de l'approche Nudge chez des personnes pourtant à la fois expertes des questions environnementales et souvent issues de l'univers des sciences sociales ; deuxièmement, la conviction de plus en plus forte que le Nudge était parfaitement adapté pour faire face à la plupart des limites – soulignées par les spécialistes – des leviers habituellement utilisés dans le domaine de l'environnement pour encourager l'adoption des éco-gestes indispensables. En plus du rapport que nous allions publier pour Futuribles, j'ai donc pensé qu'un livre sur le sujet du Green Nudge serait un bon support pour exposer plus largement et complètement les bénéfices de cette approche auprès d'un public qui serait capable d'utiliser ses enseignements de manière concrète et utile à tous.

Le second objectif de ce livre, après une présentation du Nudge en bonne et due forme, est de fournir à ceux qui le souhaitent les moyens de passer de la connaissance à la pratique : concevoir des Nudges. Car la connaissance n'est utile en la matière que si elle se traduit en actions efficaces ! Je vais donc également partager l'approche qui me paraît être la plus pertinente pour permettre de concevoir, puis d'implanter, des

Nudges qui encourageront efficacement le public visé à adopter les comportements souhaitables pour sauvegarder notre planète.

Ce public peut être le grand public : encourager chacun, dans son quotidien, à réduire sa consommation énergétique ou d'eau, mieux trier ses ordures ménagères, consommer de manière plus responsable ou utiliser les transports collectifs, choisir de faire des investissements structurants dans sa maison... Mais la cible du Nudge peut tout aussi bien être les décideurs collectifs : quels Nudges faut-il mettre en place pour inciter les chefs d'entreprises à prendre les bonnes décisions pour réduire l'empreinte carbone de leur société ? Pour qu'ils conçoivent des plans d'action – à l'instar du projet « Nudge For Good » développé par la plus grande association d'entreprises de grande consommation européenne (AIM), sur lequel nous reviendrons – encourageant leurs clients à consommer de manière plus responsable ? Pour qu'ils incitent leurs employés à adopter les éco-gestes au quotidien ? Comme le souligne Jim Yong Kim, le champ d'application de l'économie comportementale et du Nudge appliqué au développement durable est vaste, tant dans les problèmes auxquels ils peuvent se confronter que dans celui des publics sur lesquels ils peuvent agir.

D'autant plus que la définition que je retiens du développement durable est large. Je ne la réduis pas à l'environnement au sens strict, mais intègre les différentes dimensions mentionnées par Jeffrey Sachs, le directeur du Earth Institute de Columbia et conseiller spécial des Secrétaires généraux des Nations unies Kofi Annan et Ban Ki-Moon. Dans son exceptionnel livre *The Age of Sustainable Development*⁷, Sachs définit les quatre objectifs suivants pour le développement durable : « *La prospérité économique, l'inclusion et la cohésion sociale, la soutenabilité environnementale et la bonne gouvernance des principaux*

7. Columbia University Press, 2015, p. 5.

acteurs sociaux incluant le gouvernement et le monde des affaires ». Les nombreux exemples de Nudges que j'aurai l'occasion de partager ne se limiteront donc pas à des changements comportementaux favorables à l'adoption de gestes soucieux de l'environnement, mais seront également relatifs à la lutte contre la pauvreté, contre l'inégalité ou encore en faveur d'une meilleure santé publique. Car, bien sûr, le développement ne sera durable que s'il préserve les ressources de la planète, s'il bénéficie à tous et permet le bonheur de chacun dans une vie de qualité.

Je vous propose donc de découvrir la puissance du Nudge dans ce livre organisé en quatre parties :

- ◆ La première partie – « Sauver la planète, c'est ici et maintenant » – situera le contexte en revenant, de manière synthétique, sur la situation de la planète et les défis auxquels l'humanité est confrontée.
- ◆ La deuxième partie – « Le défi : entre bonnes intentions et mauvaises actions » – montrera l'écart entre nos intentions et nos comportements en matière de développement durable et expliquera les raisons fondamentales de cet écart.
- ◆ La troisième partie – « Les Green Nudge : un coup de pouce pour la planète » – présentera, à travers de multiples exemples, les dix principaux leviers Nudge qui peuvent permettre de changer les comportements.
- ◆ La quatrième partie – « Petit guide pour grands Nudges » – décrira la méthode pour concevoir et implanter des Nudges efficaces dans le domaine du développement durable.

Enfin, en conclusion, je reviendrai sur les limites de l'approche Nudge, les débats qu'elle suscite, ses perspectives et les actions à entreprendre pour son développement en France au profit de chacun.

Commençons le voyage à la découverte du Green Nudge.