

**LE NEUROMANAGEMENT**

# MARKETING, L'ÈRE DU "NUDGE"

Et si, au lieu de vanter les qualités de votre produit, vous agissiez directement sur le comportement de vos clients ? Les neurosciences vous disent comment. **Christine Halary**

**S**i vous prenez la ligne E du RER entre Paris et la Seine-et-Marne, vous remarquerez à coup sûr le nouveau look des portes de wagons peintes en rouge et griffées, le long de leur ouverture, d'une bande en forme de dents de requin. Ce design expressif vise à dissuader les voyageurs arrivés à la dernière minute de retenir les portes, ce qui ralentit le trafic. Les petits panneaux d'avertissement, affichés à l'intérieur des rames, avaient jusqu'à présent échoué à modifier le comportement des usagers. « Ici, aucune injonction n'est faite, souligne Diouldé Chartier-Beffa, à la tête de D'Cap Research, qui a mis au point ce dispositif pour la SNCF Transilien. L'idée est d'activer dans le cerveau un circuit de décision plus immédiat que la raison en misant sur un levier

psychologique : nous n'aimerions pas être mordus par un monstre ! » Ces fausses dents, dont l'impact sur les passagers est en cours d'analyse, sont ce qu'on appelle un *nudge* ou « coup de pouce » en français. Une façon d'inciter les gens à changer – en bien – leur conduite en actionnant les ressorts inconscients qui motivent leurs décisions.

**RATIONALITÉ LIMITÉE.** Depuis le siècle des Lumières, nous pensions l'homme rationnel dans ses choix. L'économie comportementale bouscule ce postulat. Lancée aux Etats-Unis par le psychologue Daniel Kahneman il y a quarante ans et théorisée par les universitaires Richard Thaler, Prix Nobel d'économie 2017, et Cass Sunstein, auteurs en 2008 de *Nudge, la méthode douce pour inspirer la bonne prise de décision* (Pocket), cette

branche de la psychologie démontre, expériences à l'appui, que nous sommes influencés par de très nombreux facteurs inconscients.

Au rayon yaourts d'un supermarché, lorsqu'il s'agit de choisir entre des dizaines de références, un cerveau moyen se révèle incapable d'intégrer l'ensemble des données (prix, ingrédients, calories). « La décision d'achat relève donc de ce qu'on appelle la rationalité limitée », explique Eric Singler, qui coiffe l'unité *nudge* du cabinet d'études marketing BVA. Faute d'assembler toutes les informations disponibles, le cerveau se focalise sur un petit nombre d'entre elles. Nos choix sont donc, d'une certaine façon, toujours irrationnels. Mais la bonne nouvelle, c'est qu'ils sont « prévisiblement irrationnels », pour reprendre les termes de l'expert en économie comportementale Dan Ariely dans son livre *C'est (vraiment ?) moi qui décide. Les raisons cachées de nos choix* (Flammarion). Eric Singler estime à une centaine le nombre de facteurs qui influent sur nos décisions, dont vingt très actifs, qu'il a regroupés en quatre familles : les émotions, les interactions sociales, le contexte et les biais cognitifs (*lire p. 54*). Chacun de ces leviers est susceptible d'orienter un comportement. Comment les utiliser ? En dessinant des mâchoires de squalie sur les portes des trains, par exemple

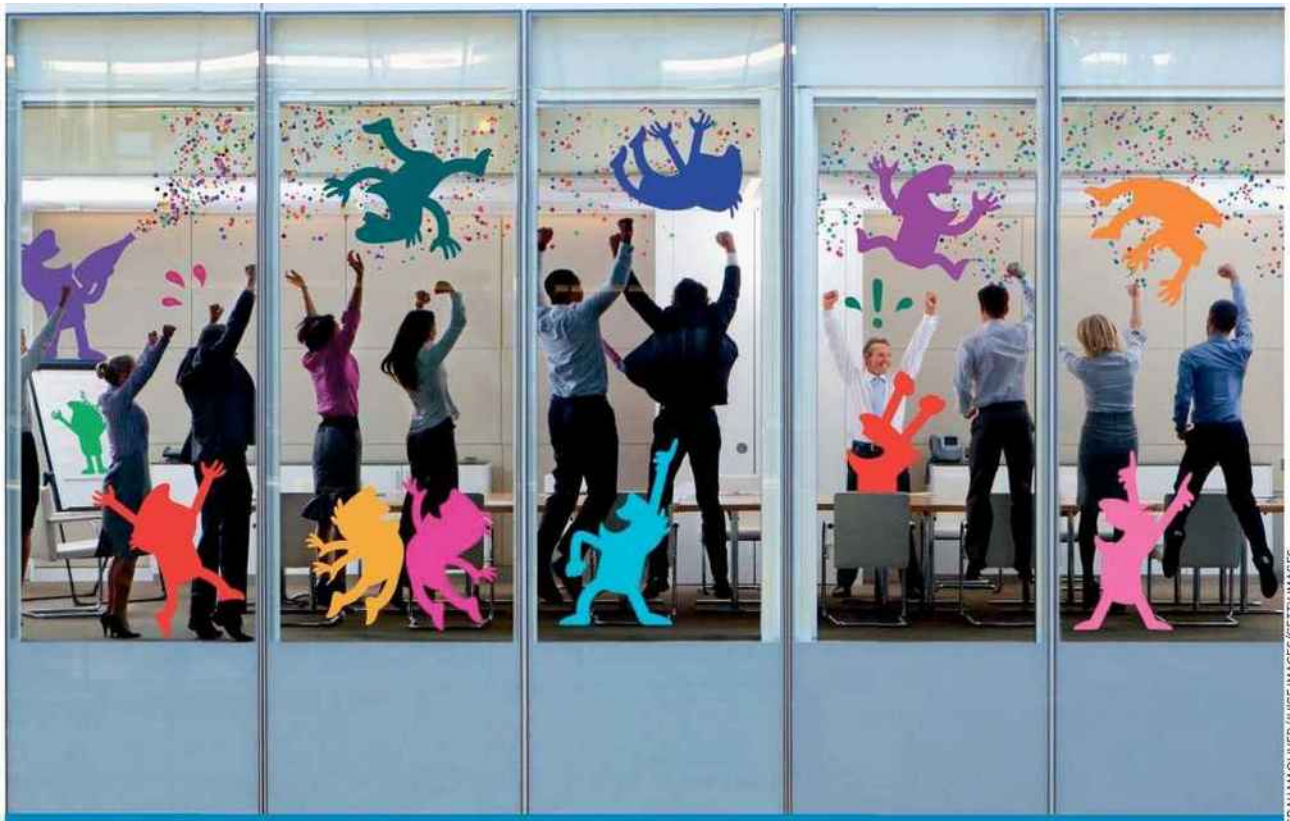


## POURQUOI LES ANNONCES VOCALES ONT DISPARU DES GARES

Pour optimiser la connaissance du client, le neuromarketing se focalise sur le cerveau limbique, foyer de nos émotions. Datakalab, une start-up de la braintech, a mis au point des outils de mesure, comme le *facial coding* ou le bracelet connecté, destinés à l'analyse des émotions afin de gommer les biais dans les réponses aux questionnaires. Les résultats sont prometteurs. A la gare

TGV d'Aix-en-Provence, une soixantaine de voyageurs volontaires ont été équipés d'un bracelet connecté enregistrant les signes physiologiques comme la microsudation. « Nous avons ainsi mis en évidence le stress engendré par les annonces sonores, indique Thierry Jacquinod, directeur de Gares Grand Sud chez SNCF Mobilités. Nous les avons donc supprimées dans toutes les

gares de France, à l'exception des annonces de sécurité et de retard. » Second enseignement : dans une gare, le temps ressenti est deux fois plus court que le temps réel. D'où la sensation d'être « toujours en retard » qui obsède certains voyageurs. A Aix-en-Provence, des panneaux de guidage indiquant, en minutes, le temps d'accès aux quais ont été mis en place. Test en cours.



GRAHAM OLIVER/JUICE IMAGES/GETTY IMAGES

Les pouvoirs publics ont été les premiers, il y a une dizaine d'années, à s'intéresser aux *nudges*. En Grande-Bretagne, la simple mention «Neuf personnes sur dix paient leurs impôts à l'heure» sur le courrier de relance des 10% de foyers fiscaux en retard dans leur paiement a permis de récupérer rapidement 3,4 millions d'euros. Une petite phrase qui a rapporté gros en actionnant le levier de la norme sociale, ou «effet de pair», c'est-à-dire le besoin inné de «faire comme les autres». De quoi donner quelques idées aux entreprises.

**PAS DE RÉCLAME.** En 2006, Procter & Gamble est le premier à tester le *nudge* à grande échelle sur ses paquets de lessive Ariel, avec le slogan «Turn to 30 °C» («Passez aux 30 °C»). Avec cette pastille, le lessivier ne vante pas un produit «efficace à basse température», mais il encourage son client à laver son linge d'une façon plus écologique. Résultat : les adeptes des cycles à basse température sont passés, selon une enquête Ipsos, de 2% en

**FACIAL CODING**  
Cet outil de neuromarketing détecte, par le biais d'une caméra, les microexpressions d'un visage pour analyser les réactions d'un consommateur (joie, surprise, peur, dégoût...).

**SLUDGE**  
C'est un *nudge* à l'efficacité limitée, voire dissuasif ou manipulateur car il ne tient pas compte des particularités de l'environnement de la décision et/ou de celles des décideurs.

2002 à 17% en 2007. Et 85% de ces nouveaux convertis font le lien avec Ariel. Mais attention : «Le *nudge* doit inciter à un changement bénéfique pour le consommateur, sinon il y a un risque de manipulation», prévient Eric Singler. Autre exemple : il y a deux ans, le laboratoire La Roche-Posay (L'Oréal) a diffusé dans 14 pays 400 000 UV patches dont la couleur changeait selon l'exposition au rayonnement solaire. Résultat spectaculaire là aussi : 31% des personnes qui ont reçu le produit sont restées davantage à l'ombre. Et 37% ont multiplié les applications de protection anti-UV sur le visage.

**PETITE CAUSE MAIS GRANDS EFFETS.** Bref, le *nudge* bouleverse la relation entre la marque et ses clients. «Il ne s'agit plus de convaincre, mais de comprendre les ressorts d'une décision d'achat», explique Diouldé Chartier-Beffa, qui préfère parler de design d'expérience plutôt que de neuromarketing. Questionner ses acheteurs ne suffit pas : il faut les observer en situation, détecter le bon levier d'influence... et

trouver l'idée qui leur donnera envie de changer leurs habitudes. Pour pousser ses clients à se brosser les dents, telle marque de dentifrice imaginera, par exemple, une ventouse à coller sur la paroi de la douche pour y fixer brosse et dentifrice. Eric Singler évalue à trois mois le temps nécessaire pour mener l'étude. Mais, selon lui, le jeu en vaut la chandelle : «Les effets d'une idée qui s'appuie sur des facteurs d'influence sont considérables.»

Prenez la mouche collée au fond des urinoirs de l'aéroport Schiphol d'Amsterdam en 2009. Elle a permis de réduire de 80% les frais de nettoyage en incitant les utilisateurs à «bien viser» ! Il n'empêche, le *nudge marketing* est encore balbutiant en France. «Il faudrait une campagne hypercréative pour faire bouger les lignes et doper la stratégie comportementale», estime Benoît de Fleurian, directeur de la stratégie d'Ogilvy, l'une des rares agences de communication à s'être dotée l'an passé d'un département *nudge* baptisé Change. Lui, en tout cas, se dit prêt à relever le défi. ●

