



Les Sciences Comportementales (et le Nudge) en renfort de la Relation Client

Eric Singler

Directeur Général BVA Group - CEO BVA Nudge Unit

@thobava - eric.singler@bva-group.com



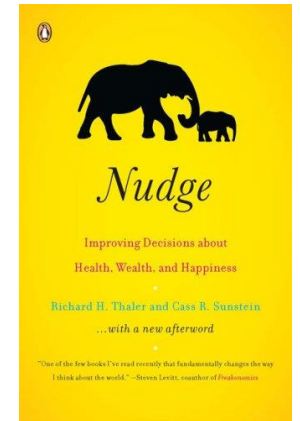
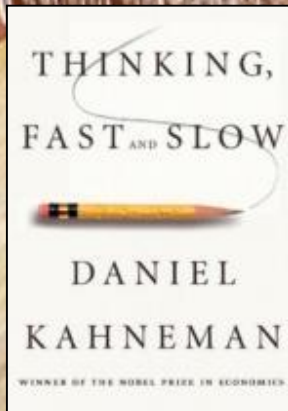
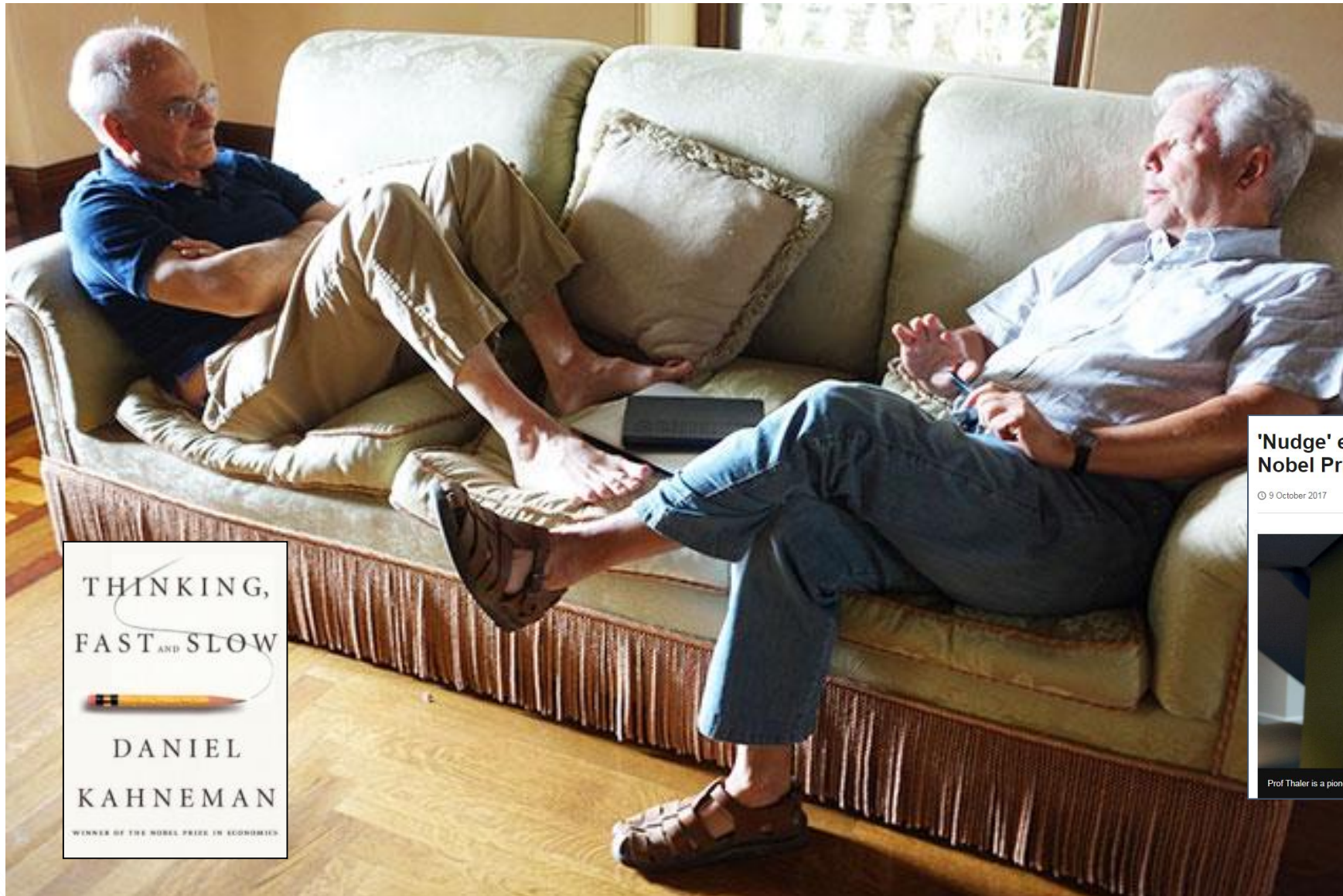


Petite histoire d'une grande révolution

L'économie Comportementale est née dans les années 1980



Du Prix Nobel (2002) au Prix Nobel (2017)



'Nudge' economist Richard Thaler wins Nobel Prize

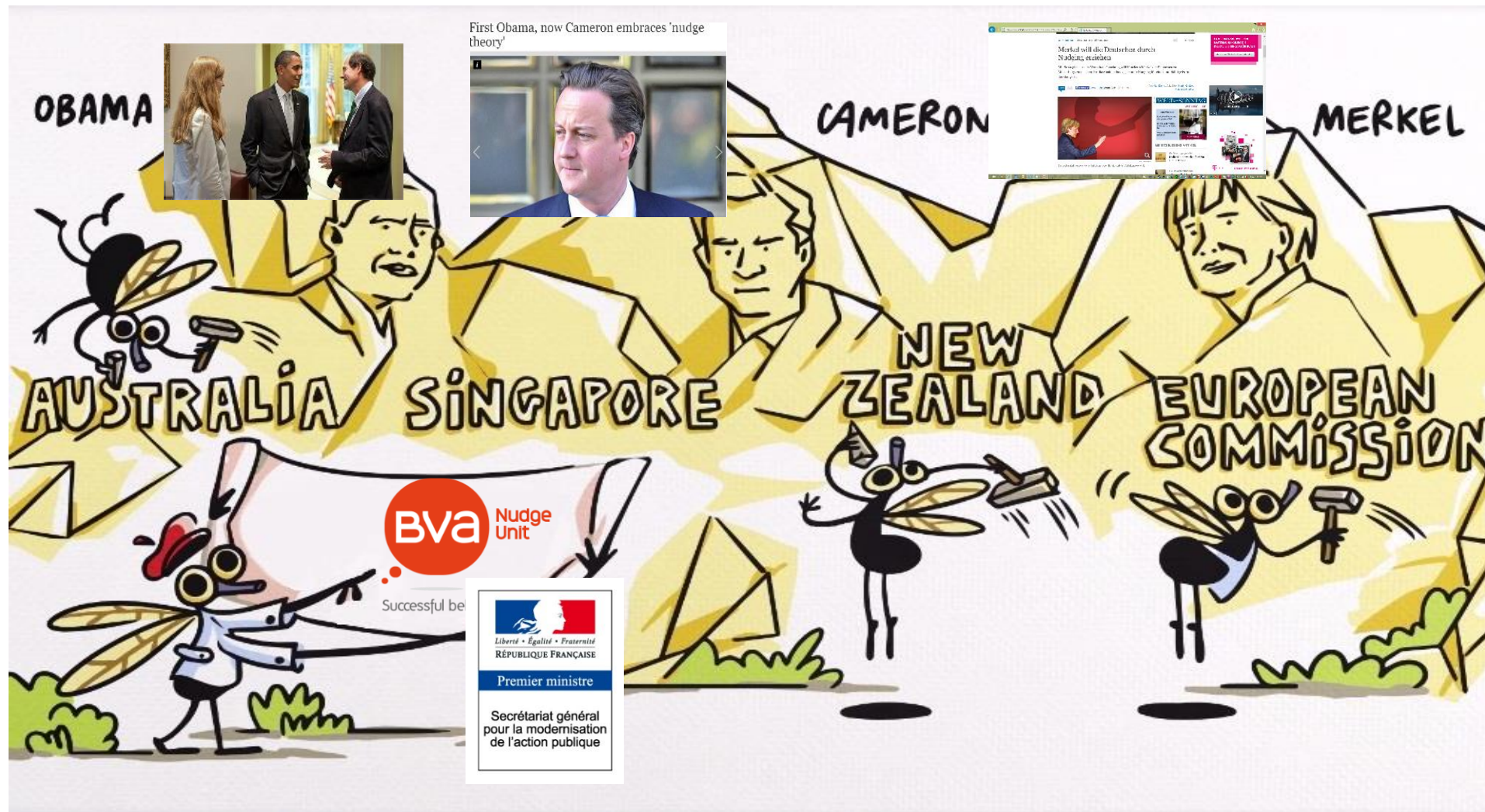
© 9 October 2017

f t b e Share



Les Sciences Comportementales en renfort de la Relation Clients ?
Eric Singler – BVA Nudge Unit – 47^{ème} Convention AMARC – 14 décembre 2018

2009 : De la reconnaissance à l'application





Multi-national organisations

M Idées

ARTICLE SÉLECTIONNÉ DANS LA MATINALE DU 06/10/2018 > [Découvrir l'application](#)

Jean Tirole : « L'homo economicus a vécu »

Dans une tribune au « Monde », l'économiste, prix Nobel 2014, estime que le modèle théorique qui a dominé la science économique au XXe siècle est dépassé. Il défend une plus grande transversalité avec les sciences sociales.

S'INSPIRER POUR TRANSFORMER

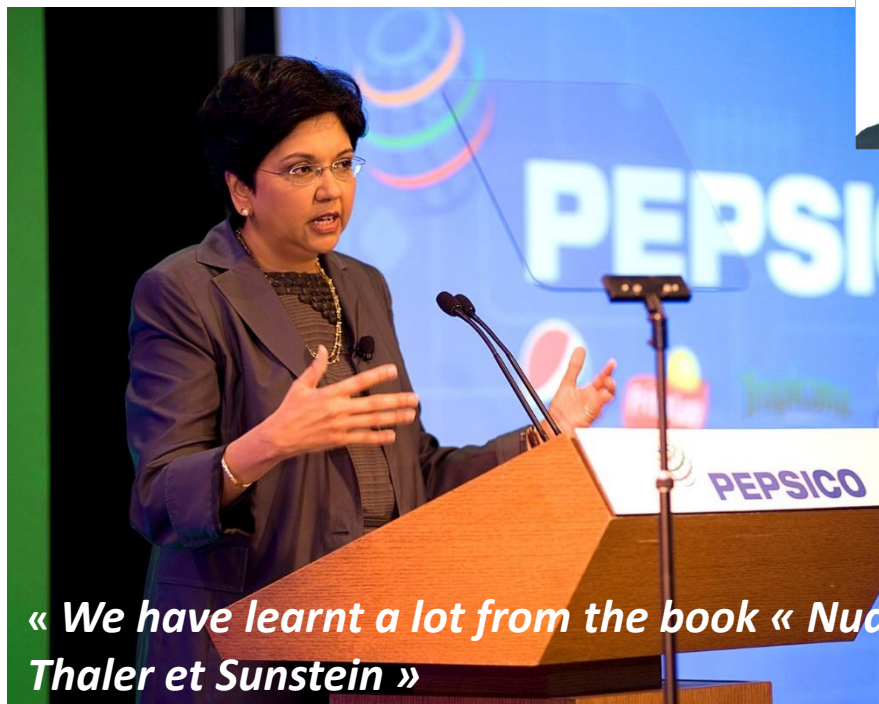
THOMAS CAZENAVE : "SCIENCES COMPORTEMENTALES ET POLITIQUES PUBLIQUES, INCITER PLUTÔT QUE CONTRAINDRE"

02.07.18



Maintenant dans les entreprises.

» INDRA NOOYI Global CEO PepsiCo
Harvard Business Review – Sept 2015.



Daniel Kahneman
at TMRE 2012



Dan Ariely at TMRE 2015



Des organisations utilisatrices du Nudge dans les 6 derniers mois.

CHANEL

BNP PARIBAS
HEINEKEN

SC Johnson
A FAMILY COMPANY

SOCIÉTÉ
GÉNÉRALE

orange
bank

MARS

blédina

Florette

Henkel

GRUPE
LACTALIS

SANOFI

AMGEN®

COLGATE-PALMOLIVE

Bristol-Myers Squibb

GILEAD

Unilever

AIM®
EUROPEAN
BRANDS
ASSOCIATION

transdev
MOBILITY INSPIRED BY YOU

SNCF

RATP

Roche

AXA
ASSURANCES

Kellogg's

edf

COFELY
GDF SUEZ

CA
CRÉDIT AGRICOLE

Lilly

Coca-Cola

ChristianDior

orange™

Service
d'Information
du Spectacle

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
FOURVILLE
FOURVILLE

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE
DES AFFAIRES SOCIALES,
DE LA SANTÉ
ET DES DROITS DES FEMMES

Kronenbourg
Une société de Carlsberg Group

En Marche !

MAIRIE DE PARIS

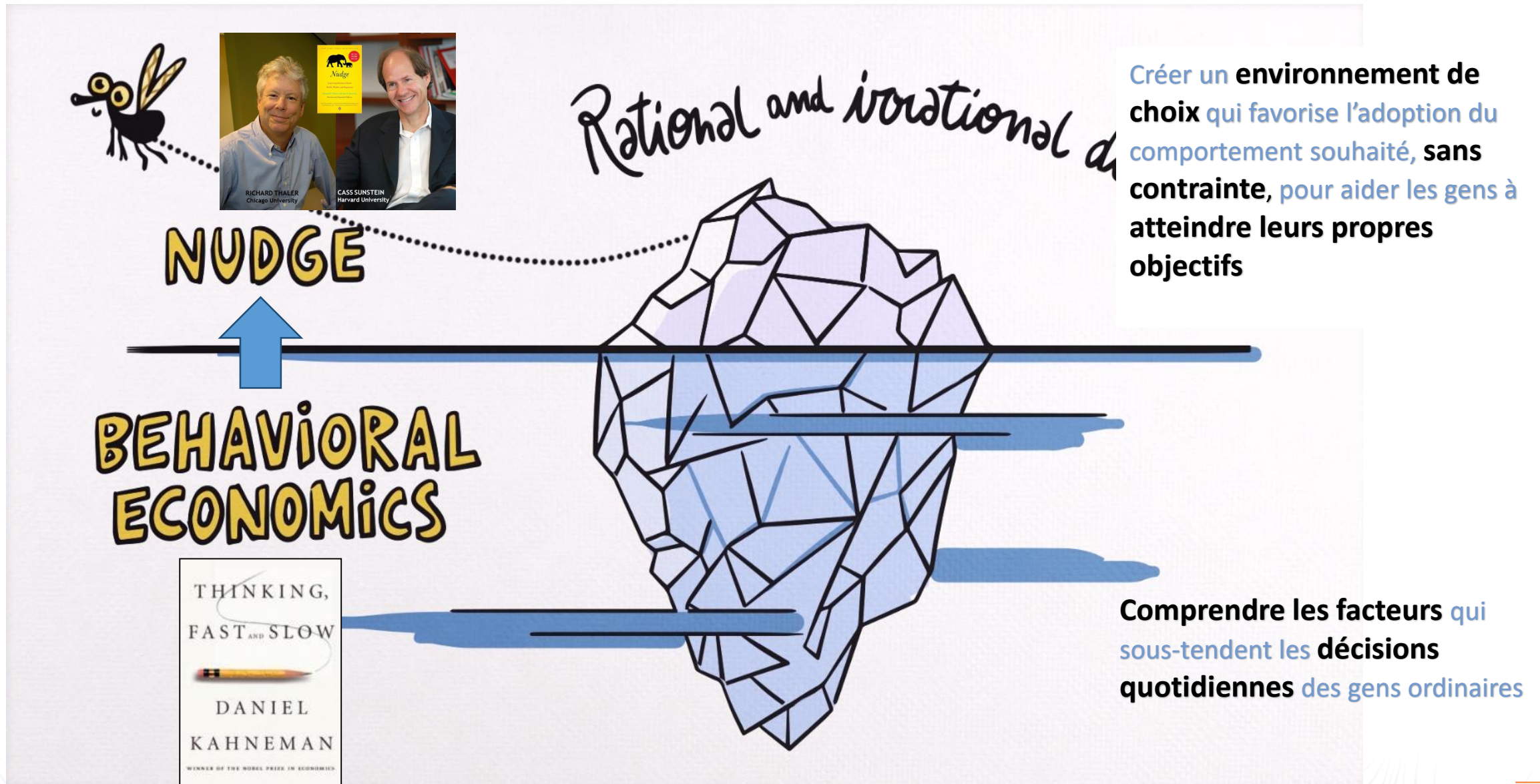
Amarc

Les Sciences Comportementales en renfort de la Relation Clients ?
Eric Singler – BVA Nudge Unit – 47^{ème} Convention AMARC – 14 décembre 2018



Pourquoi cette diffusion si rapide ?

Nudge : Les Sciences Comportementales en Action



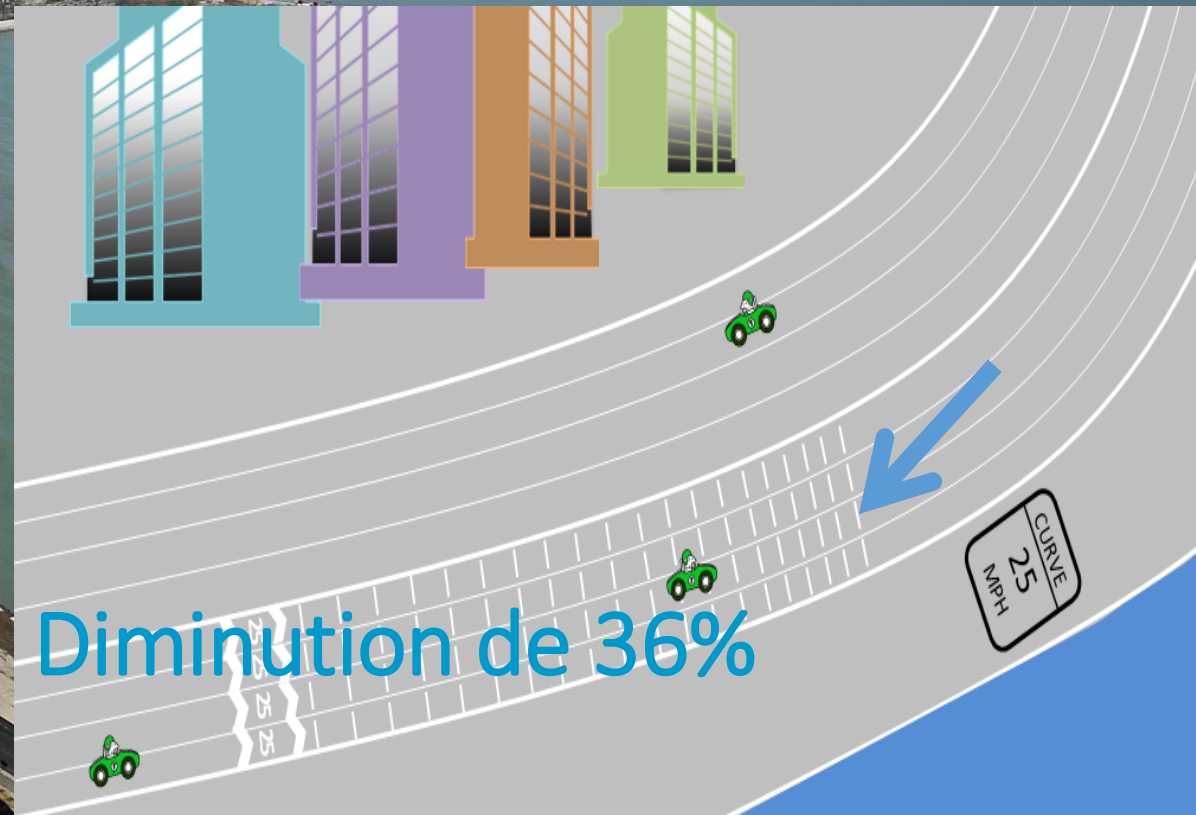


Qu'est ce que le Nudge ?

Comment réduire le nombre d'accidents de la route?

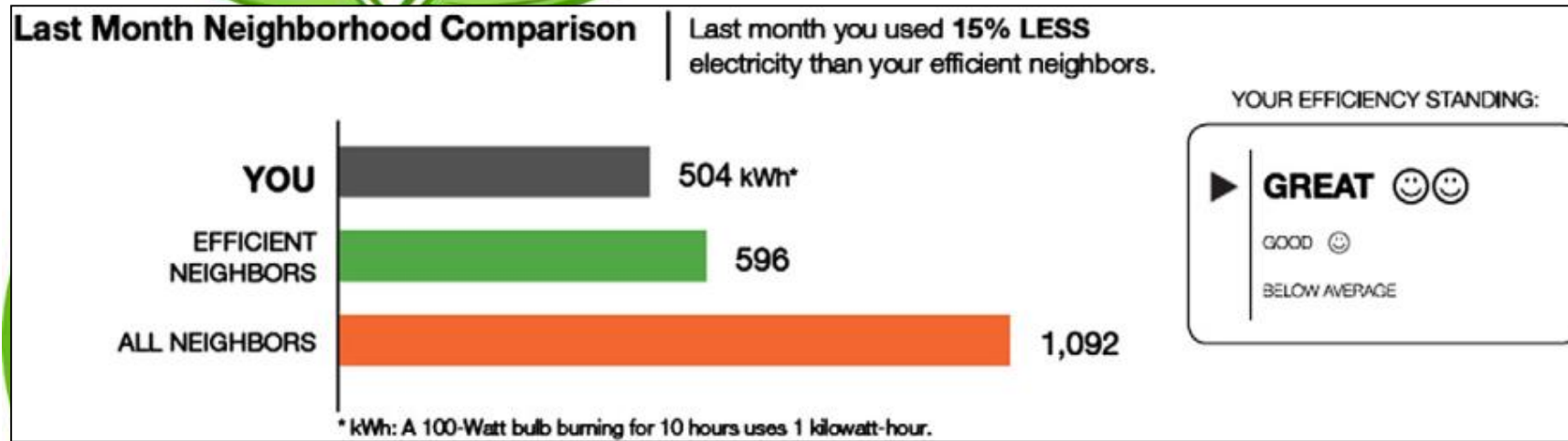


Chicago Lake Shore Drive



Diminution de 36%

Comment réduire la consommation électrique?



\$250 millions
d'économie

Comment accroître les dons d'organes au Royaume-Uni ?

GOV.UK

Home

Service

Thank you

Please join the NHS Organ Donor Register.

If you needed an organ transplant would you have one? If so please help others.

[Join](#) or [Find out more](#)

Apply for a
online
Apply for a
-form V85
Book your
Book your
Car tax: get
Make a SO
Notificati
The Highw

GOV.UK

Home

Service

Thank you

Please join the NHS Organ Donor Register.

Every day thousands of people who see this page decide to register.


organdonation.nhs.uk

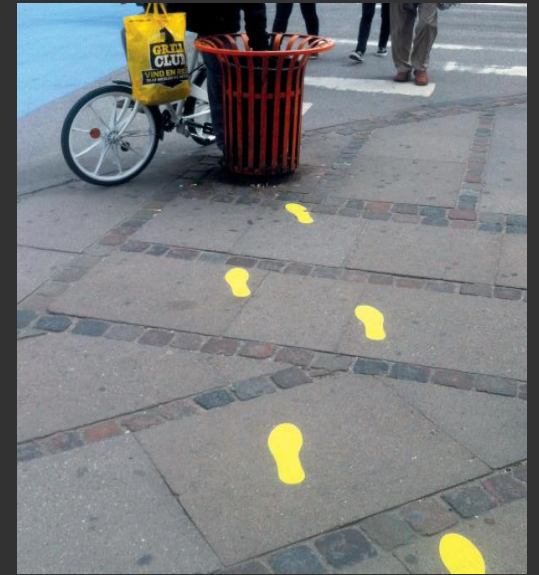
[Join](#) or [Find out more](#)

[Apply for a
online
Apply for a
-form V85
Book your
Book your
Car tax: get
Make a SO
Notificati
The Highw](#)

+96 000

Adhésions supplémentaires en 1 an

Comment réduire la malpropreté à Copenhague ?



Selon une étude menée à Copenhague en 2011, le simple fait d'utiliser des empreintes vertes a permis de réduire de 46 % les déchets dans les rues.



Behaviors can be influenced - leveraging systematic behavioral drivers of influence



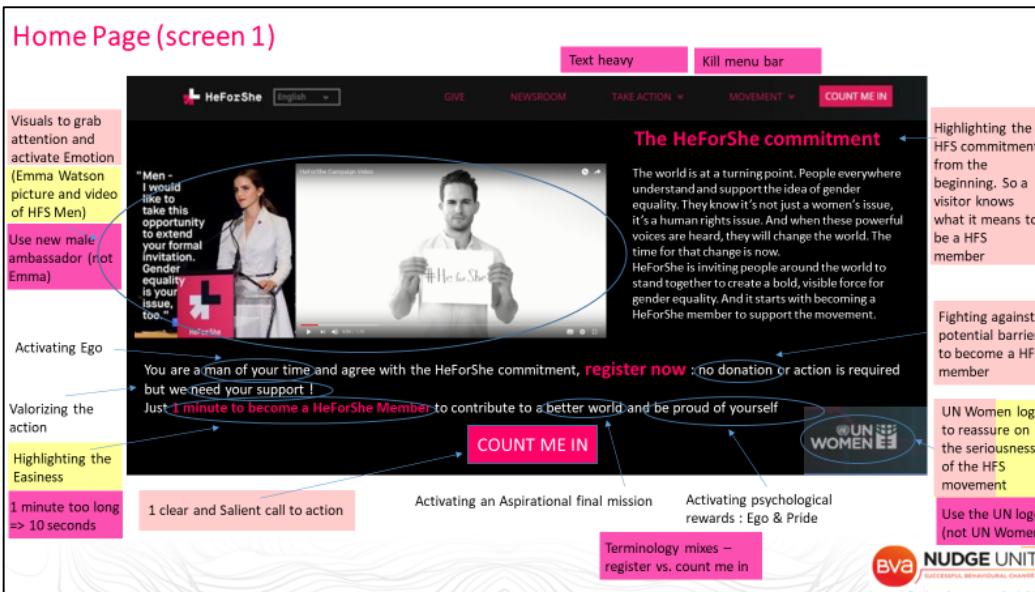
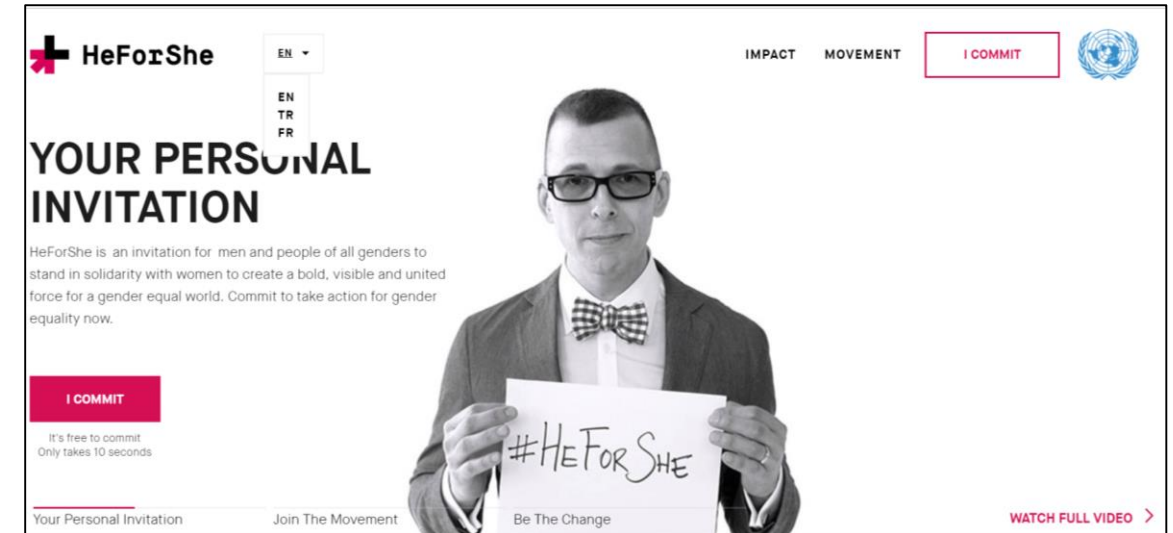
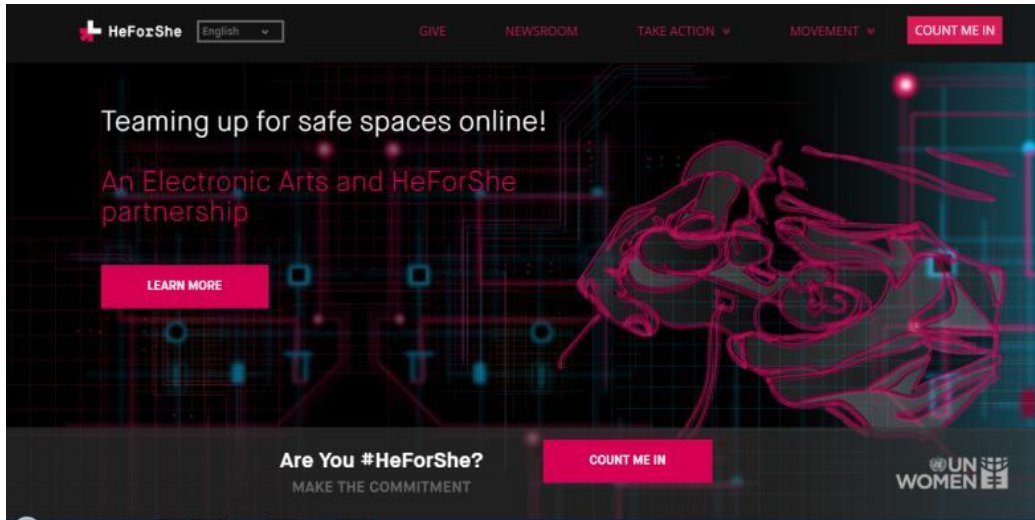
**ENTRANCE IN INTENSIVE
CARE UNIT**

15 % HANDS WASHING
WITHOUT NUDGE



47%





TAUX DE CONVERSION X 12

Pourquoi cette diffusion si rapide ?

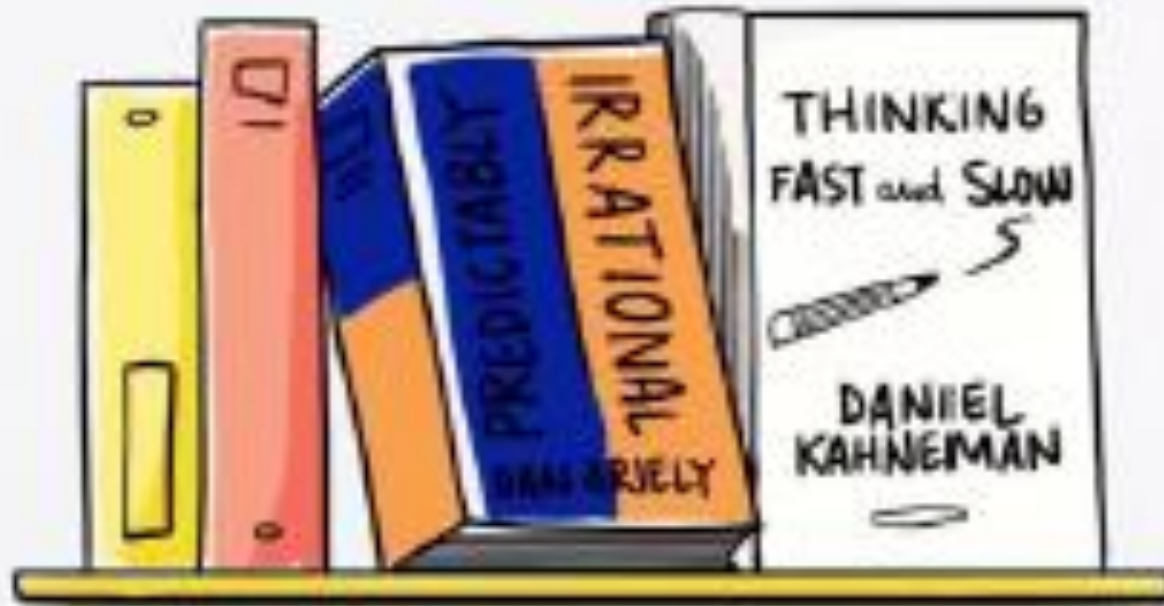
Efficacité dans les
changements
comportements



+

A coût nul ou réduit





OVER 40 YEARS' ACADEMIC
RESEARCH on the
DECISION-MAKING
PROCESS



Pourquoi le Nudge est-il si puissant ?

Les enseignements de l'économie comportementale

Les grands enseignements de l'Economie Comportementale

« Nous sommes réellement beaucoup moins rationnels que ce que la théorie économique standard considère. Et plus important encore, ces comportements irrationnels qui sont les nôtres ne sont ni aléatoires ni insensés. Ils sont systématiques et, puisque nous les répétons encore et encore, prévisibles. »



Prof. **Dan Ariely** (DUKE university)

A photograph of a kitchen area. On the left, a white microwave sits on a wooden table. To its right is another wooden table with a black coffee machine, a white box, and some small containers. A red plate is on the table next to the microwave. In the background, a green wall has several papers pinned to it. An inset image in the upper center shows a close-up of a person's eyes.



Etude pour le Centers for Disease Control and Prevention



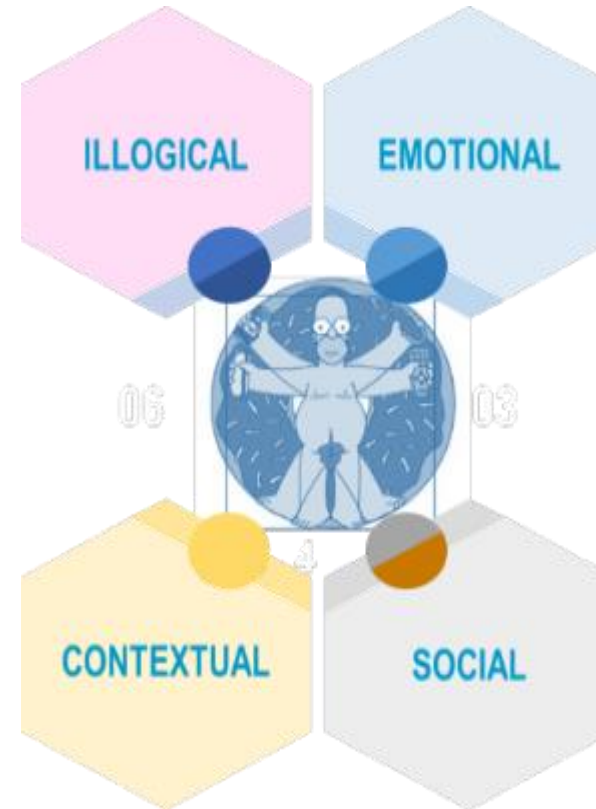
40% des morts prématurées aux Etats-Unis sont dues à des causes évitables (decisions individuelles) (tabac, alcool, cigarette, manqué d'exercice physique, absence de ceintures de sécurité ou de port du casque, drogue...)

Bénéficier de la bonne information et être convaincu d'un comportement ne suffit pas toujours à l'adopter



Les forces implicites et les biais qui influencent nos comportements et décisions quotidiennes

Ambiguity effect	Functional fixedness	Ostrich effect
Anchoring	Focusing effect	Outcome bias
Attentional Bias	Framing effect	Overconfidence effect
Availability heuristic	Frequency illusion	Pareidolia
Availability cascade	Gambler's fallacy	Pessimism bias
Backfire effect	<i>Hard-easy effect</i>	Planning fallacy
Bandwagon effect	Hindsight bias	Post-purchase rationalization
Base rate neglect or Base rate fallacy	Hostile media effect	Pro-innovation bias
Belief bias	Hyperbolic discounting	Pseudocertainty effect
Bias blind spot	Illusion of control	Reactance
Choice-supportive bias	Illusion of validity	Reactive devaluation
Clustering illusion	Illusory correlation	Recency bias
Confirmation bias	Impact bias	Recency illusion
Congruence bias	Information bias	Restraint bias
Conjunction fallacy	Insensitivity to sample size	Rhyme as reason effect
Conservatism or Regressive	Irrational escalation	Selective perception
Conservatism (Bayesian)	Just-world hypothesis	Semmelweis reflex
Contrast effect	Knowledge bias	Social comparison bias
Curse of knowledge	Less-is-better effect	Social desirability bias
Decoy effect	Loss aversion	Status quo bias
Denomination effect	Mere exposure effect	Stereotyping
Distinction bias	Money illusion	Subadditivity effect
Duration neglect	Moral credential effect	Subjective validation
Empathy	Negativity bias	Time-saving bias
Endowment effect	Neglect of probability	Unit bias
Essentialism	Normalcy bias	Well travelled road effect
Exaggerated expectation	Observer-expectancy effect	Zero-risk bias
Experimenter's or Expectation bias	Omission bias	
	Optimism bias	



Le Nudge s'appuie sur ces leviers pour encourager l'adoption des comportements recherchés

Exemple de biais : Le biais du temps présent



Expérience client



L'Experience (Clients, consommateurs, patients, utilisateurs...)
vue des Sciences Comportementales?



We don't choose between experiences, we choose between memories of experiences.

La règle “peak and end”

Le cerveau n'établit pas une valeur moyenne de l'expérience mais utilise des moments particuliers dans le processus qui vont jouer un rôle critique dans l'appréciation Générale de l'expérience.

POURQUOI LES PICS SONT MEMORABLES

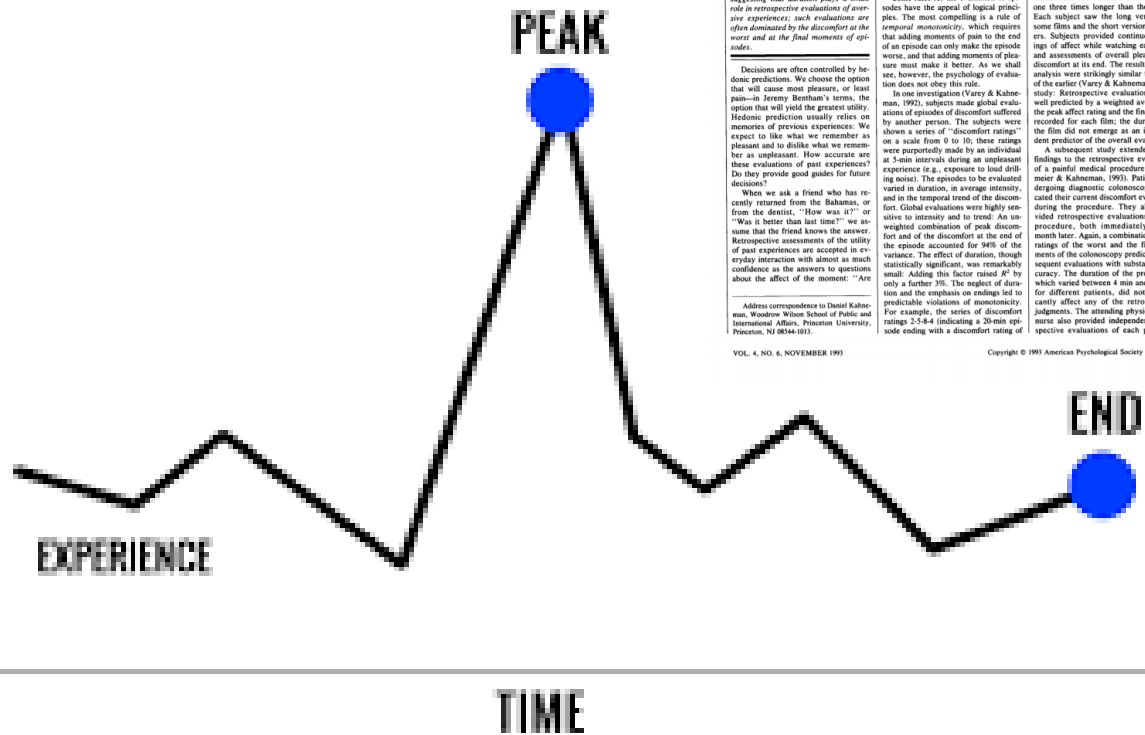
Le processus de mémorisation favorise les événements émotionnels.

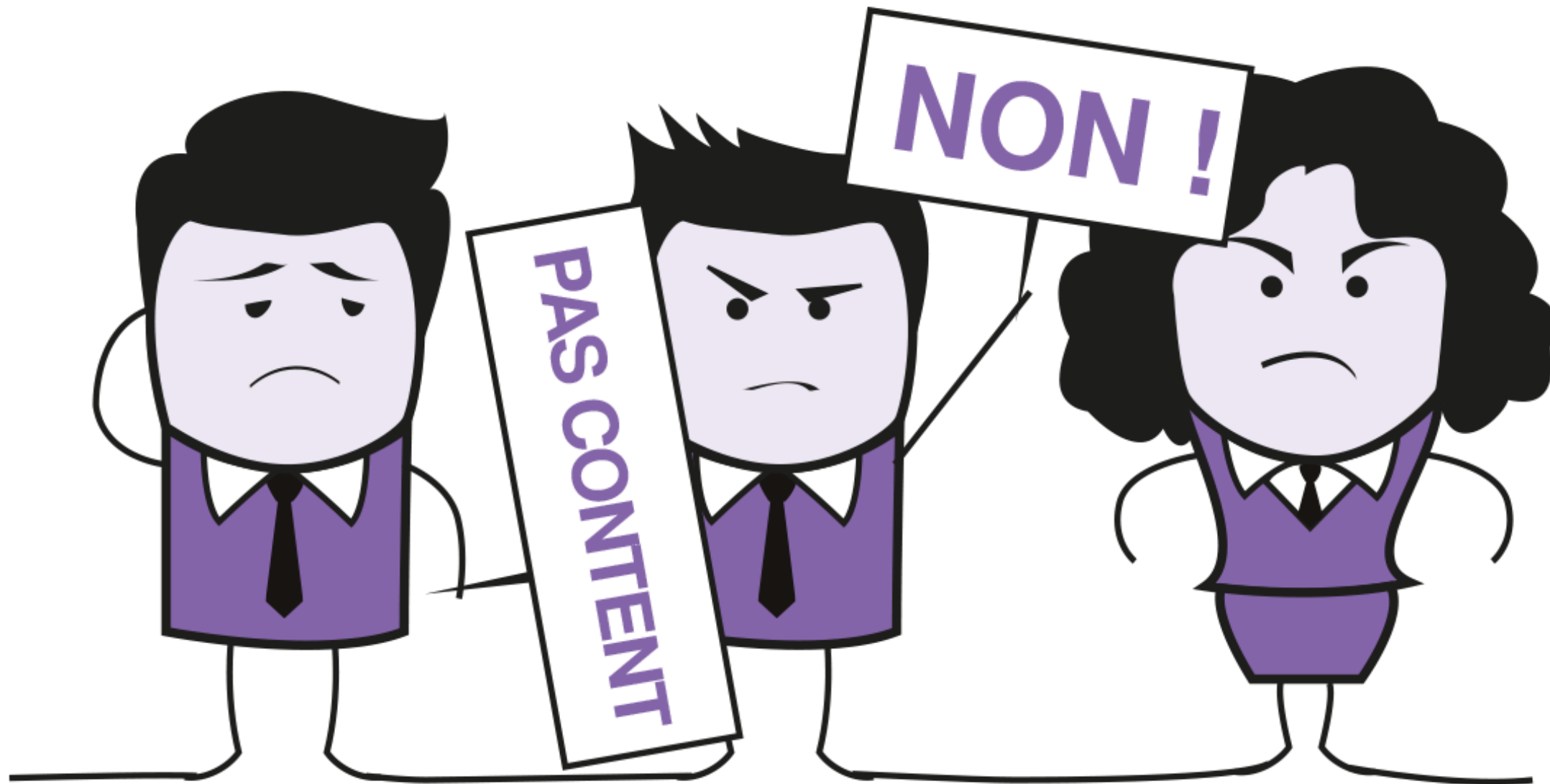
POURQUOI LA FIN EST MEMORABLE

Le biais de récence favorise la mémorisation des événements les plus récents.

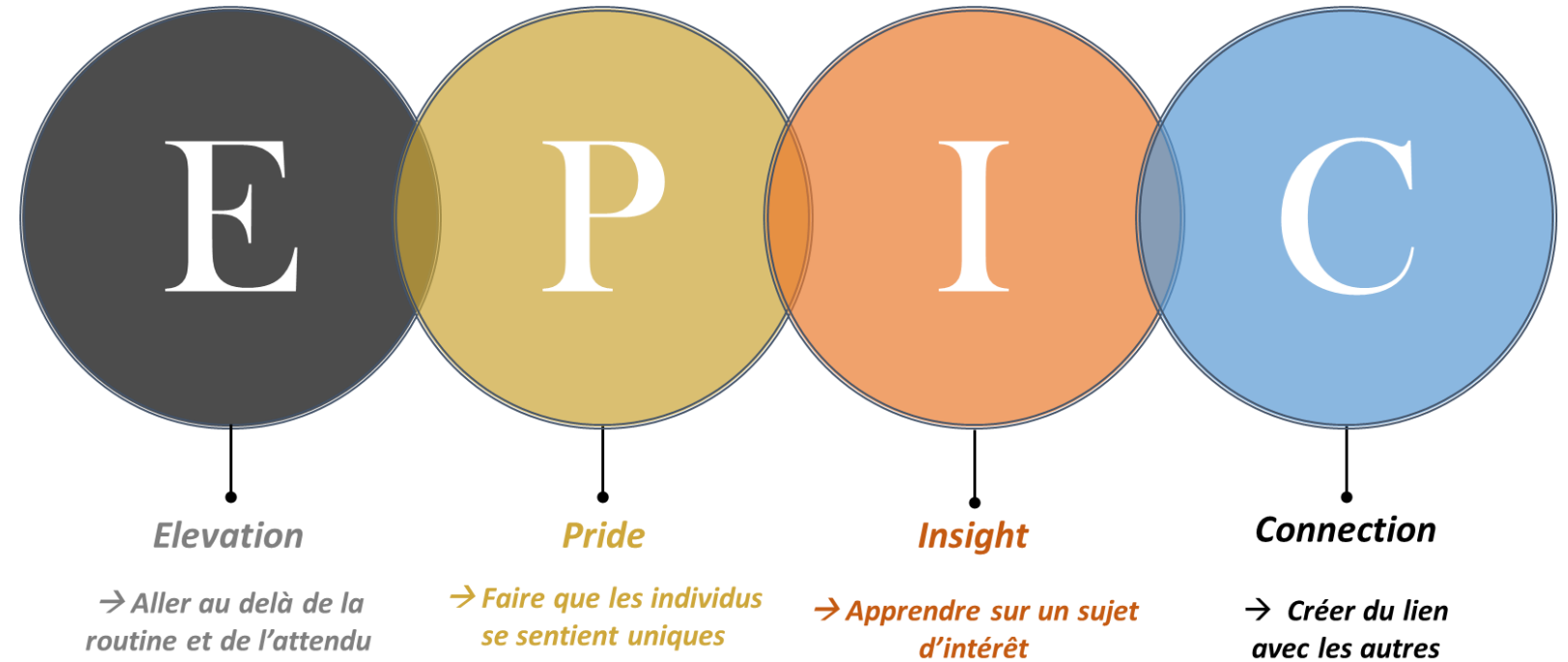
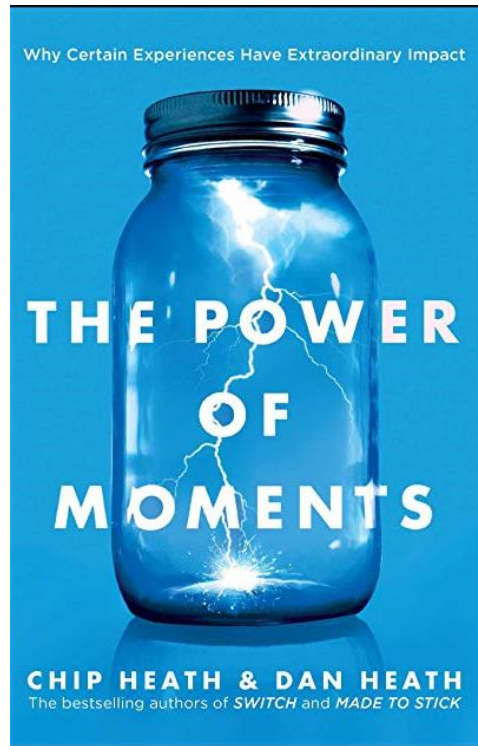
Les Sciences Comportementales en renfort de la Relation Clients ?
Eric Singler – BVA Nudge Unit – 47^{ème} Convention AMARC – 14 décembre 2018

SATISFACTION





Comment les Sciences Comportementales peuvent contribuer à la gestion de l'insatisfaction client ?



1 - Créer une grande experience clients en créant des pics et une fin memorables !

Exemple “Elevation”: Transformer un moment tragique en moment magique en allant au delà de l’attendu !

E

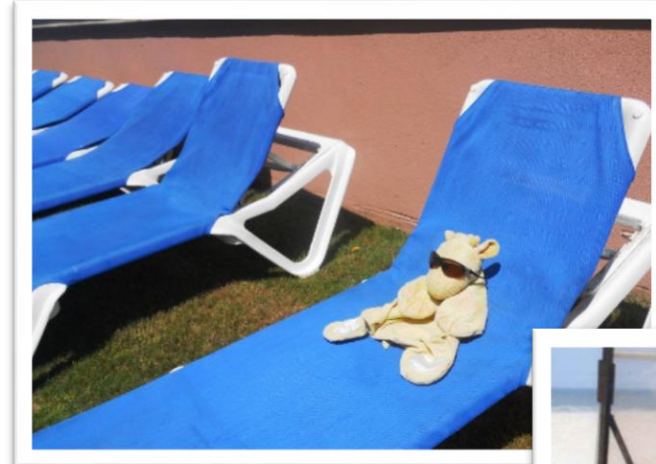
Elevation

→ *Rise above the routine*

Joshie story



THE RITZ-CARLTON

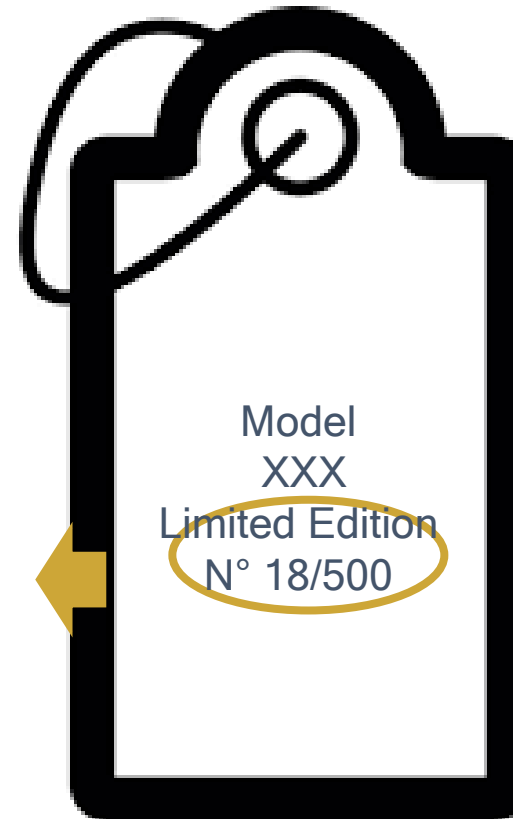


Increase Transformation

Illustration

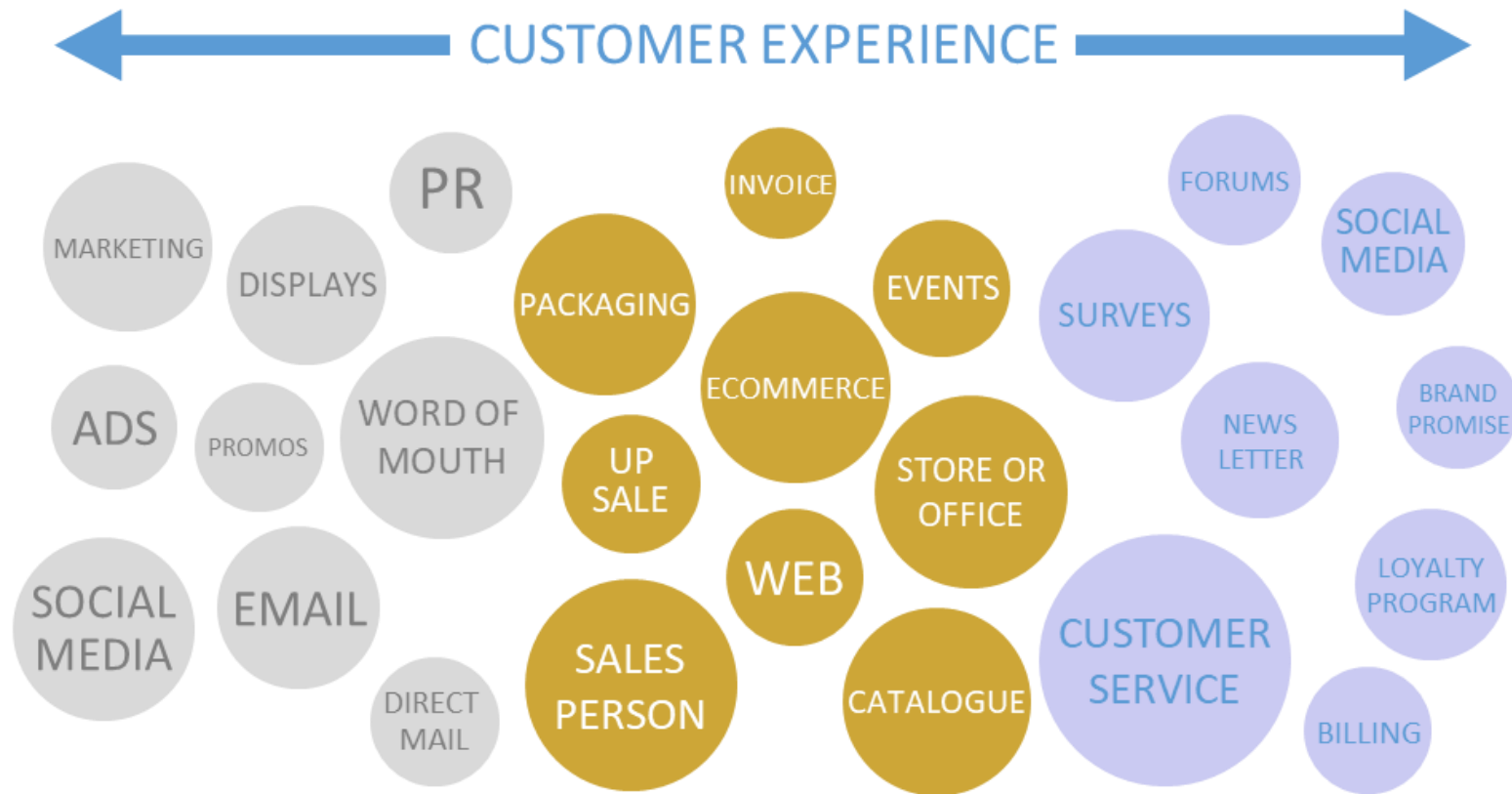


→ Rise above the routine



Chaque point de contact avec la marque peut être utilisé pour créer des moments magiques et une grande fin

BRAND TOUCHPOINTS



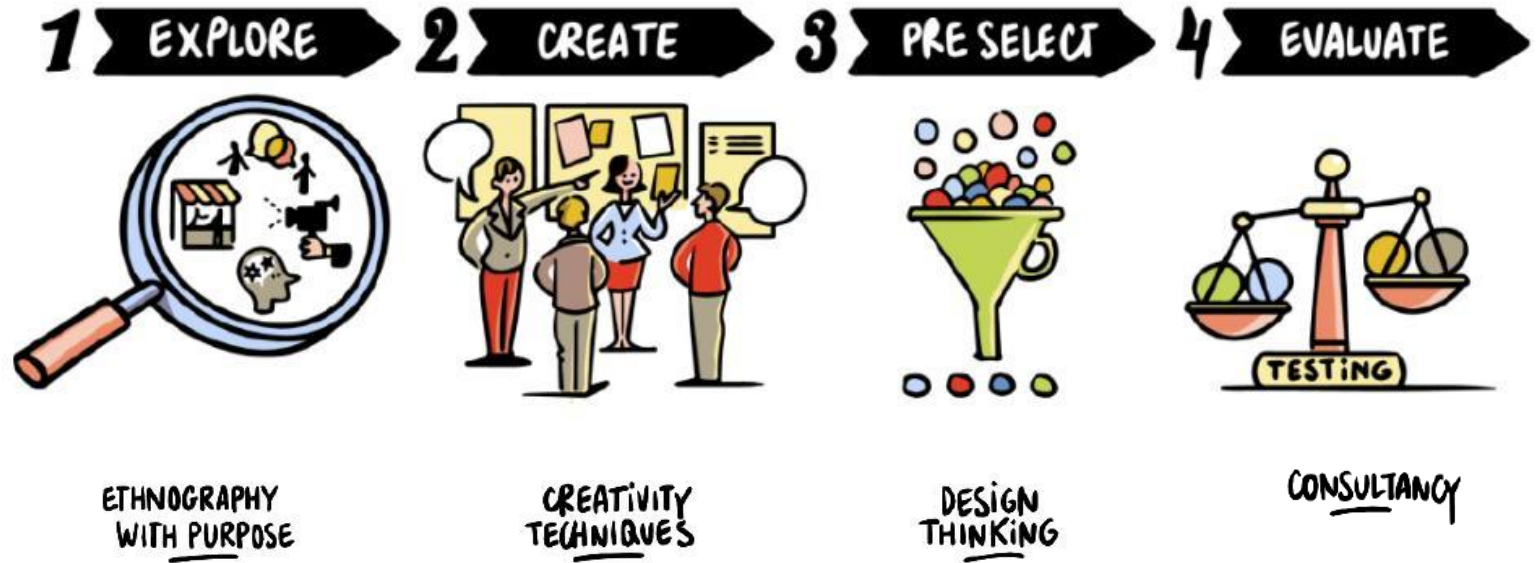
Le Nudge n'est pas magique...mais le résultat d'un process rigoureux



Un process qui va de la compréhension à la co-creation et à l'évaluation

DEFINIR LA MISSION

- ☒ L'objectif est un CHANGEMENT COMPORTEMENTAL
- ☒ La question est STRATEGIQUE pour l'organisme
- ☒ Les approches actuelles ont montré des LIMITES
- ☒ Le comportement désiré doit être BENEFIQUE pour le CLIENT (Win-Win)
- ☒ L'INTENTION d'adopter le nouveau comportement est présente (mais latente)



Définir les comportements existants qui produisent de bruit et les nouveaux comportements à encourager

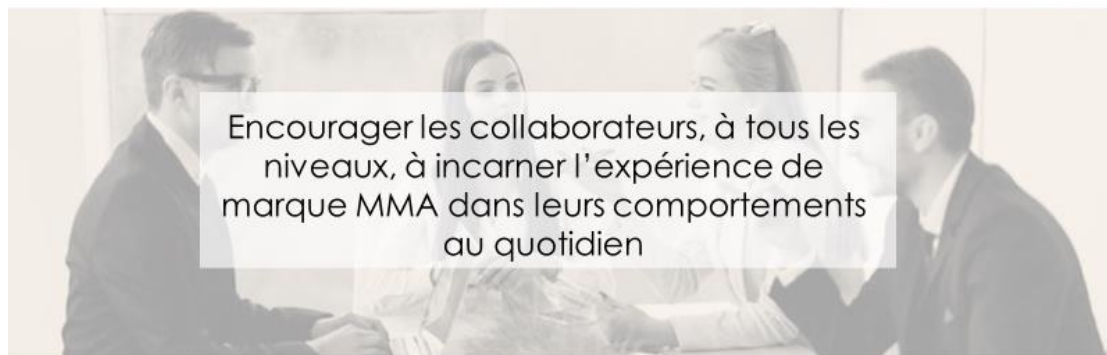
Identifier les micro barrières à l'adoption des comportements souhaités

Co créer des solutions Nudges avec les équipes concernées

Sélectionner les idées pertinentes au regard des critères d'efficacité, d'acceptabilité et de coût

Tester à petite échelle les idées Nudges sélectionnées / Apprendre / Optimiser et Implanter





Encourager les collaborateurs, à tous les niveaux, à incarner l'expérience de marque MMA dans leurs comportements au quotidien

BVA Nudge Unit pour MMA

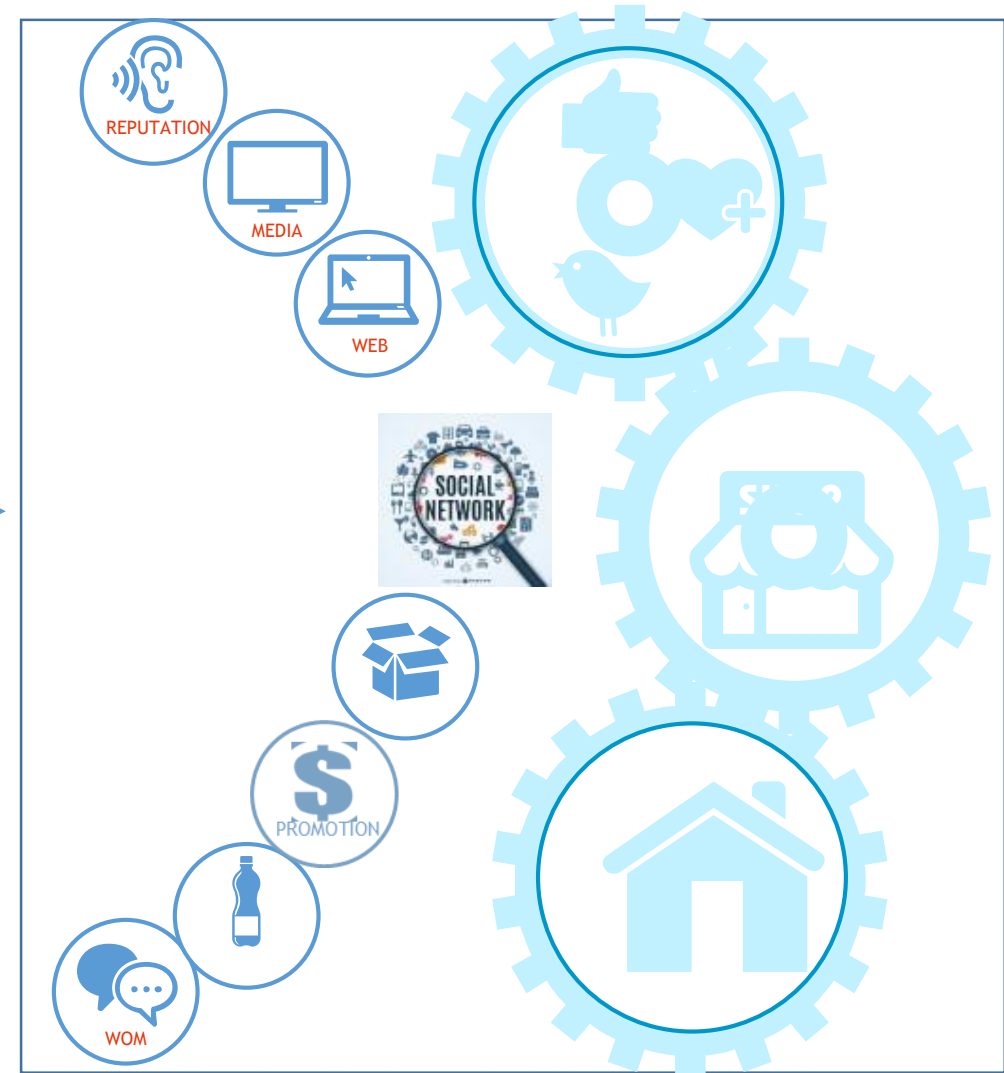
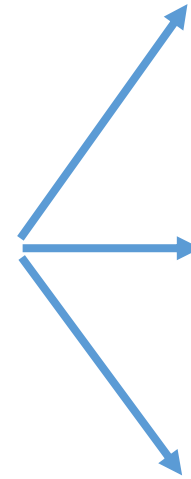
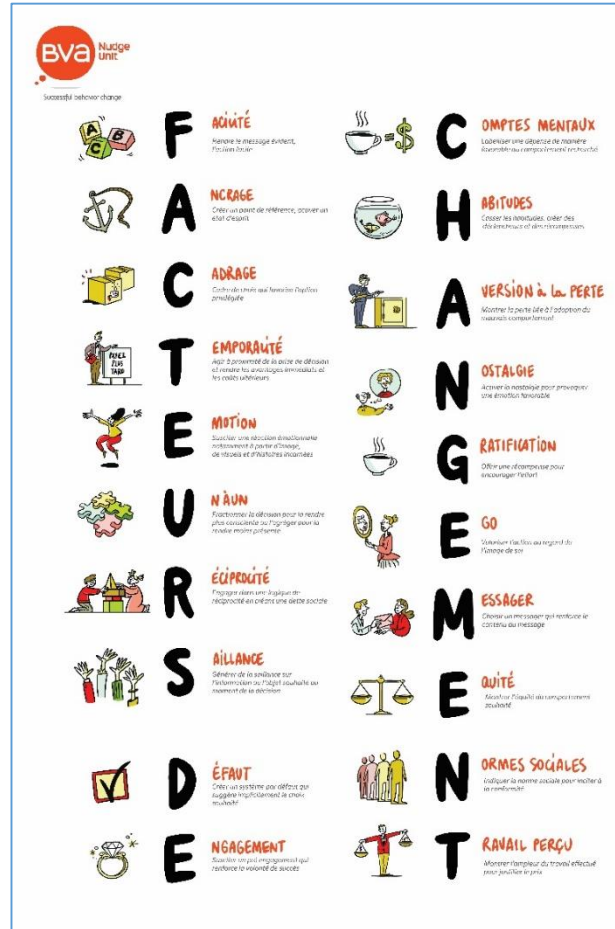
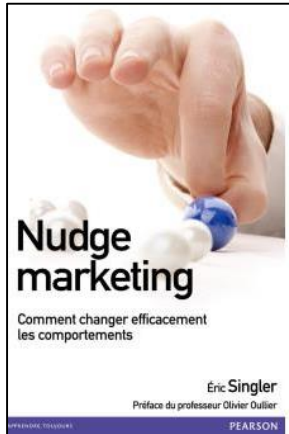
Nudgebook VF

Juin 2018

Vos comportements cibles

THÈME	COMPOTEMENTS CIBLES
AUDACE	1. Encourager la prise de risque par mes collaborateurs sur leur zone d'expertise 2. Oser rappeler au lieu d'envoyer un mail par défaut 3. Oser tester mes idées auprès de mes collaborateurs 4. Oser mettre en pratique mes idées
SOLUTION ENGAGEE	5. Quand quelque chose ne me convient pas, proposer une alternative / Remettre en cause une procédure qui nous semble inefficace et proposer une alternative répondant au besoin initial 6. Accuser réception d'une demande et s'engager à répondre dans les délais impartis 7. Repartir en fin de journée en ayant trouvé des solutions 8. Ne pas demander à mon interlocuteur un effort supérieur à l'effort que cette tâche me demanderait
RENCONTRE ET CURIOSITÉ	9. Déjeuner régulièrement avec des collègues d'autres divisions pour créer du lien et de la transversalité 10. Associer un nouveau / un extérieur à un groupe projet
VALORISATION RECONNAISSANCE	11. Complimenter mes collègues qui font preuve d'audace 12. Encourager mes collaborateurs à partager leurs bonnes pratiques 13. Célébrer les succès
SOCLES TRANSVERSES	14. Transmettre la vision / la stratégie à mes collaborateurs pour donner du sens 15. Utiliser un langage clair et compréhensible par tous (pas du jargon)

Le point de depart est la maîtrise des facteurs d'influence et leur application systématique à chaque point de contact pour encourager l'adoption du comportement desire



	F ACUITÉ Rendre le message évident, l'écouter l'écouter		C OMPTES MENTAUX Lancer une abécédaire de manière équilibrée ou équilibrée équilibrée
	A NCRAGE Créer un point de référence, passer un état d'esprit		H ABITUDES Créer les habitudes, créer des habitudes et équilibrées
	C ADRAGE Créer des outils qui favorisent l'adoption privilégiée		A VERSION À LA PERTE Montrer la perte de l'adoption du nouveau comportement
	T EMPORAUTÉ Régler à proximité de la prise de décision et rendre les avantages équilibrés et les coûts équilibrés		N OSTALGIE Activer la nostalgie pour provoquer une réaction favorable
	E MOTION Susciter une réaction équilibrée émotionnellement et rendre les avantages équilibrés et les coûts équilibrés		G RATIFICATION Offrir une récompense pour encourager l'effort
	U N À UN Faciliter la décision pour la rendre plus consciente ou l'engager pour la rendre moins consciente		E GO Susciter l'émotion au regard de l'émotion de soi
	R ÉCIPROITÉ Engager dans une logique de réciprocité en créant une dette sociale		M ESSAGER Choisir un message qui renforce le contenu du message
	S AILLANCE Générer de la confiance sur l'interlocuteur ou l'ajout équilibré au moment de la décision		E QUITÉ Rendre l'équité du comportement équilibré
	D ÉFAUT Créer un système par défaut qui suggère équilibrément la chose équilibrée		N ORMES SOCIALES Indiquer la norme sociale pour inciter à la conformité
	E NGAGEMENT Susciter un engagement qui renforce la volonté de succès		T RAVAIL PERÇU Montrer l'ampleur du travail effectué pour justifier le prix

La signature incitative

9

COMPORTEMENT SOUHAITE

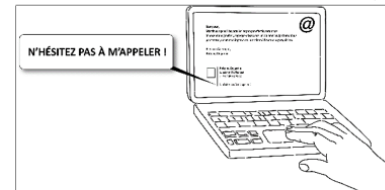
4. Oser rappeler au lieu d'envoyer un mail par défaut

LE RÉSULTAT ATTENDU

Que le téléphone soit davantage utilisé que le mail, lorsque le contexte s'y prête

FREINS AU COMPORTEMENT SOUHAITE

- La crainte de ne pas savoir répondre en direct à des questions
- La force des habitudes créée par exemple par le monitoring des mails



Le Nudge

En signature de l'e-mail, ajouter un message (inclus automatiquement) par exemple : « **échanges de vive voix** » ou « **une interpellation, n'hésitez pas à m'appeler !** » ou « **nous pouvons convenir d'un RDV téléphonique pour discuter des points abordés dans cet e-mail** »

Conditions de succès / Exemples d'exécution :

- Changer le nom
- Formuler à harmoniser dans la direction et à personnaliser en fonction des secteurs d'activité
- A insérer en complément de la signature actuelle
- Tester d'abord sur une journée

Ce Nudge joue sur le **Message** car c'est le client / l'interlocuteur qui est encouragé à contacter le collaborateur.



17

« Appelez-moi »

7

COMPORTEMENT SOUHAITE

4. Oser rappeler au lieu d'envoyer un mail par défaut

LE RÉSULTAT ATTENDU

Que les collaborateurs privilégient le téléphone plutôt que le mail dès qu'ils le peuvent

FREINS AU COMPORTEMENT SOUHAITE

La crainte de ne pas savoir répondre en direct à des questions



Le Nudge

Créer une affiche humoristique afin de conforter les collaborateurs dans l'idée qu'ils ont les capacités pour répondre aux problèmes posés.

Conditions de succès / Exemples d'exécution :

- L'affiche doit être visible des collaborateurs dans leur environnement de travail.
- En complément à l'affiche : autocollants sur les téléphones fixes / sticker à apposer sur un coin de l'écran du PC ou du clavier / habillage fond d'écran, personnalisation du badge, sol des couloirs
- Compléter la fiche d'anecdotes humoristiques
- Rebaptiser le Nudge par « Un appel peut ... »
- Déterminer des zones d'affichage pertinentes et renouveler régulièrement l'affiche

Ce Nudge joue sur l'**Emotion**, car en jouant sur un registre humoristique, il interpelle émotionnellement les collaborateurs. Il s'appuie aussi sur la **Saillance** car il représente visuellement le bon comportement à adopter.



15

One more thing...

Les 5 conditions du succès de l'utilisation des Sciences Comportementales



Les points clefs



Ethique :

La finalité Gagnant-Gagnant du nudge, le référentiel du « bon » comportement et le respect de la liberté individuelle



Connaissance in-situ :

Pas de solution toute faite sans compréhension de l'expérience utilisateur avant tout



Ouverture et humilité :

Douter de ses intuitions, tester, apprendre et adapter !



Evaluation comportementale :

Mesurer l'effet des Nudges sur le comportement effectif des individus pour vérifier l'efficacité avant le déploiement



Relais avec les parties prenantes :

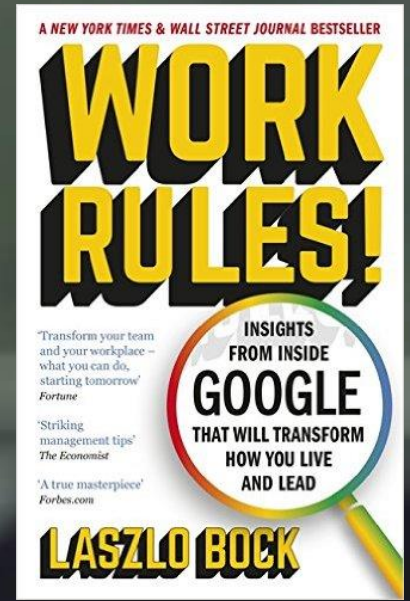
Savoir impliquer en amont tous ceux qui mettront en œuvre, et communiquer sur les résultats de l'expérimentation

« Nudge...a lot »

« Les Nudges
sont un
mécanisme
incroyablement
puissant pour
améliorer les
équipes et les
organisations »

In Work Rules
Laszlo Bock
ex GOOGLE people Director

Google



Merci



Eric Singler

Eric.singler@bva-group.com

@thobava – 00 33 (0)61 061 23 43