



COVID-19 : Règles d'or des changements de comportement

Une période sans précédent appelle des changements de comportement sans précédent pour assurer la sécurité à long terme de la population

Le Canada a signalé son premier cas de COVID-19 le 15 janvier 2020. Depuis, nous avons vécu, à l'instar du reste du monde, une expérience historique en ce qui concerne le comportement humain.

Après quelques mois, nous avons appris que la meilleure façon d'empêcher la propagation du virus est de modifier nos interactions avec notre entourage. Changer de comportement, ne serait-ce qu'à petite échelle et pendant une brève période, n'est pas chose facile. Maintenir pendant une longue période des changements de comportement importants à l'échelle de la population est encore plus ardu. Or, le passage à la nouvelle normalité repose sur l'évolution des comportements.

La science du comportement est un outil utile pour réfléchir à notre manière d'encourager les gens à faire ce qu'ils savent être la bonne chose à faire et à les soutenir dans leurs efforts, même si c'est difficile. Heureusement, nous avons des directives. Nous pouvons suivre les quatre règles d'or pour nous aider à maintenir les changements de comportement à long terme¹.

Règle d'or no 1 : comprendre le contexte

Nous savons que notre comportement est influencé par la situation ou le contexte dans lequel nous nous trouvons. Le contexte peut changer notre état d'esprit, qui peut à son tour influencer nos décisions sur notre manière d'agir.

Incertitude : lorsque l'Organisation mondiale de la Santé a déclaré que la COVID-19 était une pandémie mondiale le 11 mars 2020, notre contexte a changé de manière radicale. Les gouvernements ont ordonné à la majorité de leurs citoyens de rester à la maison pour faciliter les changements cruciaux de comportement qui étaient nécessaires pour ralentir la propagation du virus. De nombreuses personnes étaient prêtes à sacrifier des libertés individuelles pour le bien commun. Nous étions en quête de certitudes dans un monde incertain. Les gouvernements ont fourni ces certitudes en disant aux gens de rester chez eux et de respecter les règles de distanciation physique².

À mesure que les gouvernements commencent à rouvrir les économies, le contexte change encore. Certaines personnes commencent à en avoir assez d'être confinées à la maison. D'autres s'inquiètent de la levée prématurée des mesures de distanciation sociale³. Les entreprises ouvrent de nouveau, et on nous dit de retourner au travail, tout en maintenant la distanciation physique. Compte tenu de l'incertitude persistante, les gouvernements doivent assurer l'équilibre entre les questions de santé publique, d'une part, et les questions économiques et sociales, d'autre part. Le comportement humain en sera le facteur déterminant.

Règle d'or no 2 : écouter les messagers

Nous savons que notre comportement est influencé non seulement par le message, mais aussi par la personne qui nous transmet l'information : le messenger.

Confiance : les dirigeants politiques et les responsables de la santé publique sont devenus les messagers des changements de comportement nécessaires durant la crise. C'est pourquoi la confiance de la population envers le gouvernement facilite l'acceptation de politiques qui exigent des sacrifices à court terme de la part des citoyens⁴. En Nouvelle-Zélande, Jacinda Ardern a reçu des éloges pour son leadership dans la lutte contre le coronavirus, et son gouvernement est celui qui bénéficie du niveau de confiance le plus élevé parmi les gouvernements nationaux (88 % comparativement à une moyenne de 59 % pour les pays du G7)⁵. Parallèlement, le nombre total de cas répertoriés dans le pays est relativement faible : 301 par million d'habitants⁶.

À mesure que les économies canadiennes entament leur réouverture, les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux continueront d'être les messagers des comportements souhaités afin de favoriser la santé de la population, et la confiance continuera de jouer un rôle dans la manière dont les Canadiens répondront aux exigences. Toutefois, les administrations municipales gagneront en importance en tant que messagers pour ce qui est des aspects économiques et sociaux du déconfinement. Elles devront notamment informer les citoyens sur le retour au travail, l'utilisation du transport en commun, l'accès aux espaces publics et les règles concernant le magasinage et les repas dans les restaurants.

Règle d'or no 3 : se fier aux autres pour savoir quoi faire

Nous savons que notre comportement est influencé par ce que les autres font. Nous nous fions aux autres pour orienter notre propre comportement.

Normes sociales : au début de la crise, les comportements sociaux souhaités ont été clairement énoncés et, pour l'essentiel, adoptés. Pour illustrer le fait que les gens respectaient les normes de distanciation sociale, les mots-clés qui y étaient liés étaient devenus à la mode (#restezchezvous, #distanciationsociale). Plus le temps passe et plus les gens retournent au travail, nombreux sont ceux qui voudront revenir à la normale, c'est-à-dire retrouver leur routine d'avant la crise. Nous sommes des créatures d'habitude, après tout.

Un retour à la situation d'avant la crise est cependant impossible. Nous devons passer à une nouvelle normalité, dans laquelle de nouveaux comportements seront attendus. Les anciennes normes sociales et culturelles, comme le fait de se serrer la main, deviendront chose du passé. De petits changements de comportement, comme éviter les poignées de main, peuvent être relativement faciles à adopter et à maintenir. Mais que se passera-t-il si nous demandons à tous les citoyens de porter un masque en public ou de s'inscrire à une application de recherche de contacts? De tels changements de comportement pourraient être plus difficiles à introduire. À la fin avril, entre 80 % et 90 % des Chinois, des Indiens, des Philippins et des Japonais disaient porter un masque en public, contre à peine 13 % des Britanniques⁷. Au Canada⁸ et aux États-Unis⁹, plus de la moitié de la population s'oppose à l'utilisation des applications de recherche de contacts.

Une chose est sûre : la collectivité continuera d'établir la norme. Notre comportement sera toujours influencé par celui des autres.

Règle d'or no 4 : veiller à attirer l'attention des gens sur ce qui est important

Nous savons que notre comportement est influencé par ce qui attire notre attention (et parfois, par ce à quoi nous choisissons d'accorder notre attention). Il s'agit du principe de prégnance.

Attention : lorsque la crise sanitaire a éclaté, nous recevions des mises à jour quotidiennes sur le nombre d'infections et de décès. Notre propre mortalité étant devenue prégnante, notre comportement était influencé par la peur et l'incertitude.

À mesure que s'opérera la transition vers la nouvelle normalité, les gens auront besoin d'une aide constante pour modifier leurs comportements de façon durable. De simples rappels pertinents fournis en temps utile peuvent contribuer à l'établissement d'une nouvelle norme. Des messages pour nous rappeler de nous laver les mains ou de maintenir nos distances, comme la pose de flèches sur le plancher des magasins pour indiquer dans quelle direction il faut circuler et de lignes ou de cercles pour délimiter l'espace entre les personnes, seront importants pour promouvoir les changements de comportement et favoriser l'adoption de la norme souhaitée. Comme nous

sommes bombardés de stimuli jour après jour, nous devons réduire l'effort mental requis pour que les gens adoptent les comportements souhaités.

Les gouvernements ont demandé à leurs citoyens de changer leurs comportements de masse. Or, il n'existe aucune recette éprouvée pour gérer cette situation. En revanche, les leçons tirées de la science du comportement peuvent aider les gouvernements à influencer l'adoption de nouveaux comportements par les citoyens. Ces règles d'or ne sont pas une panacée, mais elles offrent un cadre de réflexion sur les messages, les politiques et les solutions devant être présentés à la population. Le monde a peut-être changé radicalement, mais nous pouvons compter sur la science du comportement humain pour nous montrer la voie à suivre.

Quelles sont les prochaines étapes?

Fonder les décisions sur l'utilisation des données :

les données, provenant notamment de grands sondages et d'enquêtes, peuvent être utilisées pour faire le suivi des attitudes, des sentiments et des comportements dans notre nouvelle normalité. Elles peuvent aider les gouvernements à comprendre le contexte et les normes de comportement actuels. Elles permettent aussi de déterminer si ces nouvelles normes de comportement favorisent l'atteinte des résultats souhaités sur le plan de la santé, de l'économie et de la société. Enfin, les données peuvent être utilisées pour concevoir des solutions plus ciblées là où les comportements se relâchent, ou des mesures plus rigoureuses si les objectifs ne sont pas atteints.

Orienter les politiques par une prise de décision inclusive :

étant donné que nous traversons une crise sanitaire d'une ampleur inédite depuis un siècle, nous devons disposer d'un vaste éventail de perspectives afin d'orienter les décisions. Les trois ordres de gouvernement, de même que les propriétaires d'entreprises, les employés, les citoyens, les populations vulnérables et les groupes communautaires, font partie d'un écosystème qui doit être intégré au processus de prise de décisions. Les parties prenantes de cet écosystème peuvent ensuite devenir des messagers jouant un rôle clé dans la promotion des comportements souhaités. Cette façon d'élaborer des politiques peut aussi favoriser la confiance envers le gouvernement.

Instituer un mécanisme d'élaboration des politiques

agile : il n'existe pas de manuel pour gérer cette crise. Les politiques élaborées pour produire des résultats précis sur le plan de la santé, de l'économie et de la société devront être agiles. Si une politique mise en place n'est pas adéquate, elle devra être modifiée. Par exemple, au début de la crise, le Canada a annoncé une subvention salariale de 10 % pour les petites entreprises, qu'il a très vite amenée à 75 % afin de mieux les soutenir¹⁰. Il est nécessaire que les gouvernements puissent modifier leurs politiques sans perdre la confiance de leurs citoyens. Nous sommes en terrain inconnu, et nos décisions refléteront souvent cette situation.

Énoncer clairement les comportements attendus : les gens doivent savoir quelle est la bonne chose à faire au bon moment. De simples rappels pertinents fournis en temps utile seront cruciaux pour promouvoir l'adoption de nouvelles normes de comportement pour tous les aspects de notre vie quotidienne : à la maison, au travail, à l'école et en public. Lorsque les gens ne savent pas quoi faire, ils se tournent habituellement vers leurs vieilles habitudes. La transformation des habitudes doit être ancrée et renforcée à microéchelle partout que ce soit en milieu de travail, dans les corridors de l'école, dans les restaurants et les bars, voire sur la rue et dans les parcs.

Nous sommes dans la nouvelle normalité. Jusqu'à ce que nous trouvions un vaccin, les changements de comportement seront une composante essentielle de la protection de notre population contre la menace de la COVID-19.

Personne-ressource :

Jane Howe

Leader de l'innovation

Secteur public

janehowe@deloitte.ca

+1 613 786 8608



- ¹ Dolan, P., M. Hallsworth, D. Halpern, D. King, R. Metcalfe et I. Vlaev (2012). « Influencing behaviour: The mindscape way », *Journal of Economic Psychology*, vol. 33, no 1, p. 264-277, [En ligne]. [https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.10.009].
- ² Webinaire avec Liam Delaney, Ulrike Hahn, Nick Chater, Paul Dolan et Grace Lordan. Présenté par la London School of Economics.
- ³ Pew Research Center (15 mai 2020). « Majority of Americans who lost a job or wages due to COVID-19 concerned states will reopen too quickly ». [En ligne]. [https://www.pewresearch.org/fact-tank/2020/05/15/majority-of-americans-who-lost-a-job-or-wages-due-to-covid-19-concerned-states-will-reopen-too-quickly/].
- ⁴ OCDE. *Government at a Glance 2017*. [En ligne]. [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/gov_glance-2017-76-en.pdf?expires=1589030956&id=id&accname=guest&checksum=AD9274B1446F89E17BBDC8476853682].
- ⁵ Colmar Brunton (8 avril 2020). COVID Times. [En ligne]. [https://static.colmarbrunton.co.nz/wp-content/uploads/2019/05/CB-COVID-Times_8-April-2020.pdf].
- ⁶ Worldometer (juin 2020). COVID-19 Coronavirus Pandemic. [En ligne]. [https://www.worldometers.info/coronavirus/?utm_campaign=homeAdvegas17%22].
- ⁷ Donnée tirée du site <https://yougov.co.uk/covid-19>.
- ⁸ Mainstreet Research (mai 2020). Survey of Canada. [En ligne]. [https://ipolitics.ca/wp-content/uploads/2020/05/Canada-iPolitics-11May2020.pdf].
- ⁹ Axios-Ipsos Coronavirus Index (12 mai 2020). « Americans hate contact tracing ». [En ligne]. [https://www.axios.com/axios-ipsos-coronavirus-week-9-contact-tracing-bd747eaa-8fa1-4822-89bc-4e214c44a44d.html].
- ¹⁰ Sevunts, Levon (27 mars 2020). « Ottawa boosts wage subsidies for small businesses up to 75% ». [En ligne]. [https://www.rcinet.ca/en/2020/03/27/ottawa-wage-subsidies-75-small-businesses/].

Deloitte.

www.deloitte.ca

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Elle ne remplace donc pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est pas responsable des pertes que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée au contenu de la présente publication.

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.

Copyright © 2020 Deloitte Development LLC. Tous droits réservés.
Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 20-6536T

