

# 9 LA THÉORIE DU NUDGE

**Le concept du Nudge (« coup de pouce », en français) est récent. Il renvoie aux dernières avancées des sciences comportementales et a été popularisé par Richard Thaler, prix Nobel d'économie 2017. Il part du constat que les choix réalisés par les personnes sont globalement irrationnels, mais prévisibles. Le Nudge consiste à influencer l'individu de manière douce sans le forcer mais en lui suggérant une autre manière de procéder pour atteindre ses objectifs. Il s'oppose aux approches autoritaires, dirigistes ou plus simplement légales.**

C'est devenu une véritable philosophie de la gouvernance et du management, qui a pour mission d'aider les hommes à améliorer leur vie, sans les contraindre ou les restreindre, et encore moins en attendant à leur liberté. Voilà pourquoi le Nudge est souvent assimilé aux approches libertariennes et s'inscrit parfaitement dans toutes les actions de gestion du changement.

## 01 Présentation de la Best Practice

### L'origine

Dans les années 1970, des chercheurs en psychologie et économie comportementale ont constaté un écart entre ce que les personnes déclaraient vouloir faire et leurs actes réels. Ainsi, leur rationalité est souvent mise en défaut. Ceci remet en cause le fonctionnement de l'homo economicus, cher aux économistes classiques, qui agit de façon logique et optimisée.

Le prix Nobel d'économie 2002, Daniel Kahnemann, qui a beaucoup œuvré sur la compréhension des processus de décision et les facteurs de résistances au changement, donne une explication particulièrement éclairante. En reprenant le fonctionnement du cerveau et l'observation des agissements des humains, il explique que les mécanismes de réflexion fonctionnent en deux temps. Dans un premier temps, c'est l'instinct et les émotions qui agissent. Ce système de pensée encore appelé « système automatique » est très rapide. Dans un second temps, c'est l'analyse rationnelle, objective et la logique qui interviennent. Cette façon de penser (« système réflexif ») est bien plus lente. Or, c'est souvent le premier système de pensée qui l'emporte sur le second; ce qui explique l'irrationalité de l'individu. Daniel Kahneman soutiendra le mouvement de « Behavioral Economics », ou « économie comportementale », en expliquant comment les choix des individus sont influencés par le contexte dans lequel ils se trouvent, la norme sociale, les publicités, des biais cognitifs, etc.

Ce sont ces travaux qui ont influencé Richard Thaler et Cass Sunstein, auteurs en 2008 du best seller : « *Nudge – Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness* », qui a définitivement lancé le mouvement autour du Nudge. En français, le titre de l'ouvrage a été traduit par : « *Nudge : la méthode douce pour inspirer la bonne décision* ».

# 100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES

Rappelons que le terme Nudge se traduit par « coup de pouce » et que le verbe « to nudge » signifie pousser du coude, ou remettre sur le droit chemin au travers une petite impulsion.

L'idée maîtresse est donc d'agir sur différents leviers du processus de décision pour faire changer l'individu de comportement, sans contrainte ni obligation, le tout à coût réduit. Le but est qu'il agisse de manière plus autonome et plus responsable.

Parmi les types de Nudges connus, on peut citer : le choix par défaut, la forme de la norme sociale, le risque de perte, l'émulation, le recours au jeu, la modification des présentations.

## La méthode

Le Nudge est à la fois une philosophie et un véritable manifeste qui intéresse aussi bien les particuliers que les entreprises, ainsi que la sphère publique. Elle est souvent utilisée en complément des stratégies de gestion du changement.

Pour mettre en œuvre le Nudge, l'architecture du choix permettra de comprendre comment la présentation des différentes possibilités peut influencer les décisions. C'est un élément clé de la démarche.

Un Nudge ne peut être considéré comme tel qu'à partir du moment où l'intervention proposée répond aux éléments suivants :

|   |   |  |
|---|---|--|
| <p><b>D</b></p> <p>Un objectif : provoquer l'adoption d'un comportement désiré bénéficiant à l'intéressé ou à la collectivité</p> | <p><b>D</b></p> <p>Un moyen d'action : créer une architecture de choix pertinente (sans modification de la nature de ces choix), fondée sur un ou plusieurs leviers d'influence identifiés n'engendrant pas de modification significative des incitations économiques pour l'individu</p> | <p><b>D</b></p> <p>Avec trois caractéristiques spécifiques : une liberté de choix totale laissée aux individus, la simplicité de mise en place, un coût limité de l'intervention</p> |
|---|---|--|

A titre d'exemple, il suffit, dans une cantine scolaire, de placer les aliments sains à hauteur des yeux et à portée de main et les mets moins équilibrés à des endroits moins visibles ou atteignables. L'éclairage aura sans doute aussi son influence. Le simple fait de présenter un plat sous son meilleur jour donnera plus envie qu'un plat placé dans une zone moins éclairée. De même, une assiette avec des aliments bien disposés sur une assiette sera plus attractive que les mêmes aliments placés en vrac. Autant de petits « coups de pouce » qui influenceront forcément la consommation des clients, sans pour autant leur interdire certains choix.

A l'évidence, l'étudiant a été abreuvé tout au long de sa jeunesse par des publicités de boissons soda ou de barre chocolatées hypercaloriques. Le fait de privilégier des fruits ou des yaourts aux emplacements les plus visibles et accessibles influera potentiellement le choix et pourra imposer, visite après visite, une alimentation plus diététique et responsable.

Convaincus de l'utilité du Nudge, l'ancien président américain Barack Obama et l'ancien premier ministre britannique David Cameron ont créé leur propre unité Nudge, respectivement en 2010 et en

# LA THÉORIE DU NUDGE

2013, pour aider leurs citoyens à prendre les « bonnes décisions » dans des domaines aussi divers que la consommation d'énergie, le recyclage, l'obésité, etc. ou aussi pour payer leurs impôts en temps et en heure !

La portée du Nudge est extrêmement vaste. L'OCDE a d'ailleurs recensé cent exemples de Nudge utilisés par les Etats à travers le monde, dans différents secteurs : télécommunications, marché du travail, impôts, santé/sécurité, etc.

## La démarche

Même si le Nudge s'associe plus à une philosophie et une manière d'agir, nous pouvons néanmoins proposer une démarche en cinq étapes pour assurer un changement comportemental pérenne :

- 1 **Définir concrètement l'objectif à atteindre ou le défi à relever.**  
Celui-ci doit correspondre à un besoin réel et constaté. L'objectif doit être clair pour l'ensemble des parties prenantes engagées et apporter une valeur ajoutée certaine. Plus le sens est évoqué, plus la motivation à relever le défi sera forte.
- 2 **Identifier le comportement cible synonyme de valeur.**  
A ce stade, l'ensemble des comportements peut être envisagé afin de comprendre les différentes logiques de motivation des individus. C'est dans cette étape que l'architecture de choix sera élaborée. En particulier, le comportement "idéal" doit être souligné. Il doit être clairement explicité ainsi que ses bénéfices pour les différentes parties prenantes.
- 3 **Observer et reconnaître les facteurs de motivation.**  
Pour l'ensemble des personas, les différents facteurs de motivation doivent être soigneusement étudiés afin de pouvoir proposer dans l'étape suivante des actions concrètes et efficaces. Il s'agit notamment d'observer sur le terrain les comportements en situation (par le biais d'entretiens, d'observation in situ...) et d'en dégager les biais cognitifs majeurs qui se jouent dans le processus de décision actuel.
- 4 **Lister toutes les actions permettant de favoriser le comportement cible.**  
Les actions, voire les différents scénarios à même de modifier le comportement, doivent être soigneusement identifiées et priorisées. Elles seront construites en fonction des facteurs de motivation identifiés et ne devront jamais être vues comme une obligation ou une contrainte.
- 5 **Tester et mesurer l'effet du Nudge.**  
Que ce soit avant ou après, l'enjeu doit être objectivé à l'aide de métriques tant quantitatives que qualitatives. Cela permettra de mesurer factuellement les effets du Nudge, partie prenante par partie prenante. Il s'agit notamment de tester l'efficacité, en mettant en place un protocole expérimental qui permet d'isoler l'influence des Nudges sur l'adoption de la conduite souhaitée.

Cette démarche passe en revue les différents aspects qui permettent d'influencer sans contraindre les individus, tout en visant des comportements plus éthiques et responsables pour le bénéfice de tous.

# 100 MEILLEURES PRATIQUES MANAGÉRIALES

## Illustrations

Nous citons ci-dessous quelques-uns des exemples les plus emblématiques.

- A Stockholm, les usagers du métro pouvaient utiliser au choix l'escalier mécanique ou les escaliers classiques. A l'évidence la majorité choisissait la facilité et délaissait les escaliers. Pour changer les habitudes, les escaliers classiques ont été équipés d'un système musical ressemblant à un clavier de piano. Rapidement, les usagers se sont précipités sur cet escalier plus esthétique et plus ludique, tout en réalisant un effort physique.
- Les urinoirs de l'aéroport d'Amsterdam-Schiphol ont vu de fausses mouches être apposées en leur milieu afin d'inciter les utilisateurs à mieux viser. Cet artifice, sous forme de challenge, aurait permis une réduction de 80 % des éclaboussures autour des toilettes, avec une notable réduction des dépenses de nettoyage.
- Pour inciter plus de personnes à faire don de leurs organes, le gouvernement britannique a simplement rajouté la phrase suivante sur son site internet : « Chaque jour, des personnes visitent cette page et adhèrent au programme ». Le résultat fut immédiat puisque 1 300 adhésions supplémentaires par semaine furent comptabilisées, soit près de 100 000 annuellement. L'utilisation de la norme sociale à laquelle se sont comparés les internautes a été le déclencheur.
- L'entreprise américaine Opower souhaitait réduire la consommation électrique de certains de ses clients. Elle utilisa les relevés de consommation en rajoutant un smiley et la mention « Great », si la consommation était inférieure à celle de leurs voisins. A l'inverse, en cas de consommation excessive, des conseils étaient proposés aux individus. Pour un coût quasi nul, l'entreprise constata une économie de plus de 250 millions de dollars sur 600 000 foyers.
- La SNCF, au travers du transilien, expérimente aussi le Nudge, en Île-de-France, pour augmenter les validations des titres de transport ou pour favoriser les flux piétons dans les souterrains.

## Regard critique

Le Nudge possède des atouts indéniables. En particulier, le fait de suggérer, plutôt que d'imposer, en laissant le choix à l'individu ne peut être que salué. C'est une manière de procéder qui est clairement dans l'ère du temps et peut être qualifiée de moderne voire d'avant-gardiste.

Un avantage central du Nudge est d'impliquer l'individu, en le faisant participer et réfléchir à l'aide d'une architecture de choix. Cela peut l'aider à modifier son comportement en favorisant des pratiques plus responsables.

Le Nudge est souvent associé à des valeurs d'éthique, d'environnement ou autres, ce qui permet de donner du sens et de positiver les actions proposées. Si une entreprise arrive à créer cet effet, alors c'est tout bénéfique. L'objectif est, à la fois, de faire adhérer durablement les collaborateurs aux valeurs de l'entreprise et de lier sa marque à ces valeurs pour fidéliser une clientèle sensible qui souhaite donner du sens à ses choix de consommation.

Très souvent, les approches Nudge sont peu coûteuses et s'apparentent plus à l'ingénierie frugale. Repositionner un plat ou un produit sur une étagère se fait à un coût marginal voire zéro.

Même si le Nudge vise toujours un comportement positif, il arrive que certaines propositions soient contre productives.

De même, ce qui est positif pour l'individu, ne l'est pas forcément pour son entreprise, mais peut l'être pour la société.

Le Nudge n'est évidemment pas une solution miracle : elle présente des limites, exige une grande rigueur de conception et de mise en place, pose des questions à la fois techniques et éthiques. Dans le cas des politiques publiques, elle ne se substitue pas à l'impératif d'information des citoyens et aux démarches pédagogiques visant à éclairer leur choix, ni aux moyens d'actions classiques des pouvoirs publics que sont la loi et les leviers d'incitations économiques.

### Que faire ? Quelques pistes de solutions

Toute transformation numérique est avant tout une transformation organisationnelle et humaine. Dans ce cadre, comment inciter/faciliter l'adoption de nouveaux comportements en « douceur » dans cette transformation ? Le Nudge peut s'avérer fort utile pour les stratégies de changement. A cette fin, certaines organisations vont jusqu'à créer une organisation dédiée : une « Nudge unit ».

Sans aller aussi loin, la comparaison sociale, le risque de perte, l'émulation, les aspects ludiques, l'architecture de choix ou plus simplement le sens recherché, constituent des leviers d'influence indéniables qu'il faut considérer. Rien que pour les valeurs libertaires qu'il prône, le Nudge mérite que l'on s'y intéresse, voire qu'on l'applique systématiquement.