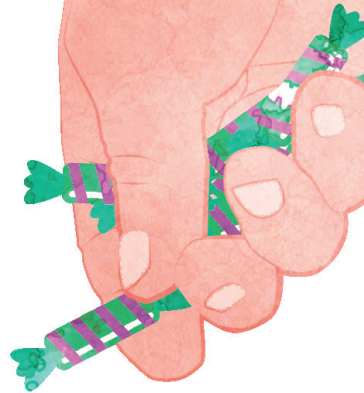
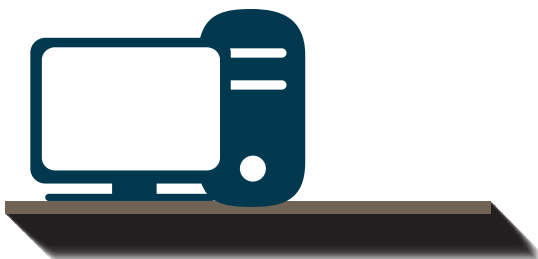


Nudge

La démocratie du coup de pouce ?



INFOS

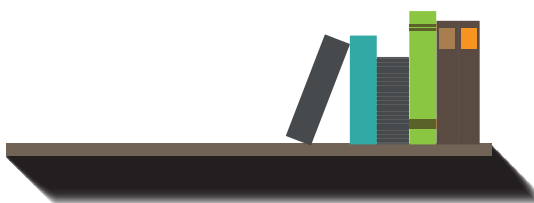


Toutes nos publications sont disponibles gratuitement :

- En **téléchargement**, depuis l'adresse internet de notre ASBL :
www.cpcp.be/etudes-et-prospectives
- En **version papier**, vous pouvez les consulter dans notre Centre d'Archives et de Documentation situé :

Rue des Deux Églises, 45 - 1000 Bruxelles

T : 02/238 01 69 - M : archives@cpcp.be



INTRODUCTION

Dessiner une mouche au fond d'un urinoir afin de réaliser des économies de nettoyage, à première vue cela peut paraître farfelu et fort ambitieux. Pourtant, c'est l'idée originale mise en œuvre à l'aéroport Schiphol (Amsterdam) afin d'inviter les hommes à « mieux viser ». Le résultat ? Une réduction de 80 % d'éclaboussures !



Cette astuce est en réalité un *nudge*, c'est-à-dire un « coup de pouce » destiné à guider les comportements des usagers dans un sens favorable à la collectivité. De la plume de ses concepteurs, il s'agit d'une « méthode douce pour inspirer la bonne décision »¹. La mouche gravée au fond de l'urinoir ne contraint pas l'utilisateur mais l'incite à opter pour une attitude particulière.

Comment réguler les comportements des personnes ? Cette question anime la plupart des décideurs et des gestionnaires. En cela, les *nudges* leur offrent de nouvelles possibilités et ce, dans de nombreux domaines d'action. Chez nous, la voie reste quasi inexplorée...

¹ R. THALER, C. SUNSTEIN, *Nudge, la méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Paris : Vuibert, 2010.

I. LE NUDGE OU LE MANAGEMENT DU « COUP DE POUCE »

1. Le point de départ : la rationalité limitée de l'homme

Dans la théorie économique néo-classique, l'*homo economicus*, c'est-à-dire l'homme parfaitement rationnel, prend des décisions optimales. Il organise et ordonne ses préférences, analyse et anticipe les événements afin de maximiser son utilité personnelle. Autrement dit, face à un éventail de possibilités, l'*homo economicus* est capable de déterminer la meilleure voie.

“De multiples failles altèrent ainsi les jugements et comportements humains.”

À l'opposé de cette approche théorique, l'économie comportementale considère que l'individu n'est pas strictement rationnel. L'*homo economicus* est en réalité une fiction. L'individu ne maîtrise pas l'ensemble des informations pour prendre la bonne décision. Il ne

hiérarchise pas parfaitement l'ensemble des options possibles et commet des approximations de calcul. De plus, des sentiments, des pulsions, des émotions et des prescriptions sociales influencent ses choix. Bref, de multiples « failles » altèrent les jugements et comportements humains.² Derrière ce constat se cachent diverses opportunités.

2. Le management par le coup de pouce

Partant de ces considérations étudiées au travers des sciences comportementales telles que la psychologie et l'anthropologie, il est possible d'utiliser les « failles » du comportement humain afin d'orienter ce dernier dans un sens pro-

² Les théoriciens des *nudges* postulent que l'individu est faillible en se basant généralement sur les écrits de Tversky et Kahneman. À cet égard, voir A. TVERSKY, D. KAHNEMAN, « Judgment under uncertainty : Heuristics and Biases », *Sciences*, 185, 1974. Voir également le modèle de la rationalité limitée de H. SIMON, *Models of Man : Social and Rational. Mathematical Essays on Rational Behavior in a Social Setting*, New York : Wiley, 1957.

pice à l'intérêt général. En incitant les usagers à prendre une décision particulière, les *nudges* sont présentés comme une alternative à deux écoles : d'une part, au paternalisme³ qui traite les individus comme des enfants ; et d'autre part, au libertarisme⁴ qui met un accent exagéré sur la liberté de choix de chacun. Le *nudging* s'inscrit plutôt dans un « paternalisme libertarien »⁵, c'est-à-dire un paternalisme non intrusif car l'individu reste libre dans ses choix. En d'autres mots, le *nudging* ne recourt ni à la prescription, ni à la contrainte, ni à la culpabilisation mais à l'incitation en considérant qu'« [...] il est légitime d'influencer, [...], le comportement des gens afin de les aider à vivre plus longtemps, mieux et en meilleure santé »⁶.

Prenez l'exemple du « nudge escalier » : la ville de Lyon groupée avec une série de partenaires a mis sur pied le projet « MONTE » pour assurer la promotion de l'activité physique. Concrètement, les marches d'un escalier d'une bouche de métro sont recouvertes d'une fresque attractive réalisée par un artiste local. L'objectif ? Inciter les usagers à utiliser l'escalier plutôt que l'escalator considérant que « l'activité physique au quotidien pour rester en bonne santé », « mangez-bougez » n'est pas forcément une activité intense ponctuelle, mais peut être effectuée dans chaque geste du quotidien »⁷.

Comme le montre ce projet, le « coup de pouce » modifie « l'architecture des choix », c'est-à-dire l'environnement de la décision. Comme l'indiquent les professeurs américains Richard Thaler et Cass Sunstein, les individus « sont de simples mortels confrontés, jour après jour, à des myriades de choix et de signaux »⁸. En jouant sur le contexte général, le décideur peut ainsi orienter l'utilisateur dans un sens particulier.

³ Le paternalisme est une forme de contrôle à la fois bienveillante et autoritaire. Les paternalistes considèrent qu'il est souhaitable de décider à la place d'une autre personne pour son bien propre.

⁴ Le libertarisme place la liberté en valeur centrale de la société. Pour les libertariens, les interventions de l'État doivent être minimales.

⁵ R. THALER, C. SUNSTEIN, *Libertarian paternalism is not an oxymoron*, University of Chicago Law Review, 2003.

⁶ R. THALER, C. SUNSTEIN, *Nudge, la méthode douce*, op. cit., p. 5.

⁷ Association PEPS, Communiqué de presse « Projet je MONTE », Lyon, 14 novembre 2014. <http://www.peps-asso.fr/docs/Communiqu%C3%A9PresseProjetMONTE.pdf>. Consulté le 22 décembre 2015.

⁸ *Ibid.*, p. 90.

En résumé, les *nudges* ont pour particularités :⁹

- de viser un objectif, c'est-à-dire un changement de comportement bénéfique pour la société ou l'individu ;
- de modifier l'architecture du choix, autrement dit de jouer sur le contexte général de la décision ;
- de préserver la liberté de choix de l'individu, c'est-à-dire la possibilité de faire ou de ne pas faire ;
- d'utiliser un mécanisme s'appuyant sur une étude comportementale comme levier du changement.

Exemples

- Les ronds-points et les casse-vitesse constituent des outils contraignants qui empêchent physiquement l'automobiliste de commettre une infraction. Dit autrement, ces dispositifs de sécurité routière obligent l'obéissance passive et forcée du conducteur¹⁰. Par contre, en agissant subtilement sur le design urbain et le contexte social, les « espaces partagés »¹¹ se rapprochent davantage de l'idée de nudge. Un automobiliste détient toujours la possibilité de rouler rapidement au sein d'une voie partagée mais le contexte matériel et social le pousse à réduire sa vitesse.

- Si vous placez une barre de chocolat en avant plan d'un présentoir à dessert, il s'agit d'un incitant à consommer ce type de produit. Dès lors, mettre en valeur des aliments sains dans le présentoir d'une cantine scolaire favorise leur consommation au détriment de produits « moins bons »¹². Les élèves sont par exemple incités à choisir un fruit plutôt qu'une barre de chocolat en guise de dessert.



⁹ E. SINGLER, *Green Nudge. Réussir à changer les comportements pour sauver la planète*, Montreuil : Pearson France, 2015.

¹⁰ V. DE COORBYTER, « La civilisation du rond-point », *Le Soir*, 25 octobre 2011.

¹¹ Le concept « d'espaces partagés » (ou voiries résidentielles) propose d'aménager l'espace public de manière unifiée, sans dispositif séparateur (bordure, barrière, poteau, etc.). Les dénivelés sont supprimés pour obtenir des zones de plain-pied. Les espaces étant communs à l'ensemble des usagers et limités à 20 km/h, les piétons peuvent se réappropriier l'ensemble de la voirie.

¹² R. THALER, C. SUNSTEIN, *Nudge, la méthode douce*, op. cit., p. 1.



- Les autorités de Chicago souhaitaient diminuer les accidents sur la route Lake Shore Drive. Pour répondre à ce problème, les lignes blanches de distance placées au sol sont de plus en plus serrées à mesure que le conducteur se rapproche du virage accidentogène. Cette astuce donne l'impression aux conducteurs que la vitesse de son véhicule s'accroît plus il avance dans ledit virage. En conséquence, la plupart des automobilistes modèrent leur ardeur au volant.
- Le témoin de carburant rappelle au conducteur la nécessité de se rendre rapidement à une station spécialisée. Cette invitation à se rendre au plus vite chez le pompiste le plus proche réduit le risque de panne sèche.
- Dans le même ordre d'idées, les services de messagerie demandent systématiquement à leurs utilisateurs « distraits » de confirmer leur envoi par un message du type « cliquer sur l'onglet pour envoyer » lorsqu'ils ont oublié de mentionner en entête l'objet de leur message. Pour les distraits, ces coups de pouce peuvent s'avérer ainsi fort utiles.

II. DE LA THÉORIE À L'ACTION : LES NUDGES ET LEUR STRATÉGIE

À mesure de leur diffusion, les *nudges* font l'objet d'utilisations prometteuses dans de nombreux domaines tels que la santé publique, la fiscalité, la sécurité, la mobilité ou la protection de l'environnement (*nudges* verts).

“Les nudges font l'objet d'utilisations prometteuses dans de nombreux domaines tels que la santé publique, la fiscalité, la sécurité, la mobilité ou la protection de l'environnement (*nudges* verts).”

Diverses stratégies comportementales sont ainsi utilisées par les « architectes du choix » pour tenter de guider l'individu dans le sens de l'intérêt collectif : profiter des routines en proposant des choix par défaut, proposer un retour d'information (*feedback*), donner des repères, jouer sur l'influence sociale (*nudges* sociaux), structurer les choix complexes, etc.¹³ Nous proposons de détailler trois stratégies ayant montré des résultats.

a. Les choix par défaut

Les routines et les habitudes ont tendance à favoriser l'inertie en matière de choix. Les décisions de l'homme sont ainsi influencées par des « biais du *status quo* »¹⁴. Sur la base de cette constatation, certaines institutions proposent par défaut le choix le plus rationnel. Par exemple, dans le but de réaliser les économies de papier, des organismes recommandent par défaut l'envoi électronique des documents (factures, fiches de paie, etc.) ou l'impression recto-verso des feuilles de papier.

Cela permet de réaliser des économies substantielles de papier.

b. Les normes sociales

Les normes et pratiques sociales influencent nos comportements. Comme l'illustre bien l'expérience menée par le Royaume-Uni en matière de recouvrement fiscal, les actions de nos pairs peuvent favoriser l'émulation et la compétition. Afin d'améliorer le recouvrement de l'impôt, l'administration

¹³ R. THALER, C. SUNSTEIN, *Nudge, la méthode douce*, *op. cit.*, p. 86-105.

¹⁴ *Ibidem*, p. 37.

des Finances britannique mentionne dans ses courriers le pourcentage de citoyens qui respectent les échéances de paiement des taxes. Savoir qu'une majorité de citoyens respecte les échéances a pour conséquence de motiver les autres contribuables à payer leurs impôts dans les délais impartis. L'expérience s'avère concluante au vu de l'augmentation des paiements « dans les temps ». Autre exemple, en matière d'économies d'énergie, le fait de transmettre à chaque consommateur les statistiques de consommation moyenne des autres consommateurs permet d'influencer positivement les comportements. Cette technique a permis lors d'une expérience d'augmenter substantiellement la réutilisation de serviettes de bain dans un hôtel afin de réaliser des économies d'eau.¹⁵

c. Le retour d'information (*feedback*)

Enfin, une des stratégies envisageables consiste à mettre en place des options donnant des retours d'information aux consommateurs. En cela, les nouvelles technologies offrent de grandes possibilités. Comme l'indique le centre d'analyse stratégique de Matignon, « le développement des *smartphones* et des applications qu'ils proposent ou encore la généralisation des réseaux électriques intelligents et des *smart meters*, offrent des perspectives prometteuses aux *nudges* verts »¹⁶. Ainsi, en matière de *nudges* verts, des prises électriques ou des compteurs intelligents renseignent à l'utilisateur sa consommation énergétique afin qu'il adapte au mieux son comportement.

¹⁵ N. GOLDSTEIN, R. CIALDINI, V. GRISKEVICIUS, « A Room with a Viewpoint: Using Social Norms to Motivate Environmental Conservation in Hotels », *Journal of consumer research*, XXXV, August 2008. Même si les motivations réelles sont certainement pour une bonne part d'ordre économique, il n'en demeure pas moins que ces pratiques peuvent inspirer des interventions publiques.

¹⁶ O. OULLIER, S. SAUNERON, « *Nudges* verts » : de nouvelles incitations pour des comportements écologiques, Paris : Centre d'Analyse stratégique de Matignon, Département Questions sociales, « Note d'analyse », 216, mars 2011, p. 8.

III. LES NUDGES DANS LA GESTION PUBLIQUE

Face aux réussites avérées, les *nudges* séduisent petit à petit de nombreuses institutions publiques. Les premières initiatives se sont développées dans les pays anglo-saxons dans des secteurs très variés. Outre-Atlantique, le président Obama a ainsi initié dès 2009 l'*Office of Information and Regulation Affairs*, une unité spécialisée dans les *nudges*. L'année suivante, c'est au tour du gouvernement britannique de mettre sur pied une équipe spécialisée, nommée *Behavioral insights team*, dans le *nudging*. Parmi les objectifs de ce bureau, il s'agit notamment de permettre aux citoyens de « *make better choices for themselves* » (faire des meilleurs choix pour eux-mêmes)¹⁷. D'autres États tels les Pays-Bas, l'Allemagne, le Canada ou encore l'Australie ont également intégré la méthode douce dans leur gestion.

“Face aux réussites avérées, les *nudges* séduisent petit à petit de nombreuses institutions publiques et privées.

” En Belgique, le *nudging* fait seulement ses premiers pas. Si certains députés du Nord du pays ont soulevé la question au Parlement flamand¹⁸, il n'en demeure pas moins que la Flandre reste

assez réservée en matière d'économie comportementale.¹⁹ Côté fédéral, la réflexion en est à ses débuts en matière fiscale par l'intermédiaire de l'administration générale de la perception et du recouvrement. À ce stade, les initiatives restent timides, et ce tant à l'échelon fédéral qu'au niveau wallon²⁰,

¹⁷ <http://www.behaviouralinsights.co.uk/>

¹⁸ Voyez notamment le rapport de la députée Open-Vld Freya SAEYS, *Conceptnota voor nieuwe regelgeving. Betreffende de Introductie van Nudging in Vlaanderen*, Vlaams Parlement, 2015.

¹⁹ <http://www.serv.be/serv/event/servacademie-naar-effectiever-beleid-met-gedragseconomie>

²⁰ Cela dit dans les faits, certains acteurs publics recourent aux *nudges* sans nécessairement avoir connaissance du concept à proprement parler. Par exemple, la ville française de Besançon a mis à la disposition de ces citoyens des affichettes « *atrapagums* » installés sur des bornes de propreté avec la mention « *METS LA GUM SUR LA PROPLETE* » afin d'inviter les passants à se débarrasser de manière ludique de leur chewing-gum. Ce dispositif « *coup de pouce* » est ainsi importé dans des communes belges sans connaissance particulière du concept qui le sous-tend. Voir notamment à cet égard « *Verviers, des panneaux pour coller son chewing-gum, chic alors ?* », *L'Avenir*, 12 mai 2012.

au point qu'il des chercheurs ont ressenti la nécessité de publier une carte blanche dans le quotidien *L'Echo* dans l'espoir de sensibiliser les décideurs belges à l'intérêt de ce courant.²¹

IV. LES LIMITES DES NUDGES

Certains détracteurs avancent que les *nudges* n'incitent pas le citoyen à réfléchir sur son action. Désenchantés, les décideurs préféreraient utiliser en secret les failles de l'être humain pour arriver à leurs fins. Mais comme l'indiquent Richard Thaler et Cass Sunstein, « il faut effectivement veiller à l'intégrité et à la probité de tous les architectes du choix, publics comme privés »²². Pour ses partisans, la publicité et la transparence doivent accompagner le *nudging*. Car en prenant en compte les biais décisionnels du consommateur, certains acteurs peuvent aussi abuser de *nudges*. Par exemple, certaines entreprises pré-cochaient des options payantes lors de vente en ligne afin d'ajouter aux factures des services supplémentaires comme par exemple des assurances voyage. Cette technique s'apparente en réalité à des ventes forcées. Le pré-cochage est aujourd'hui proscrit au nom de la protection du consommateur. Le consentement exprès du consommateur ne peut plus être déduit par le biais d'options par défaut. Ces interdictions sont en réalité des « *nudges* négatifs », c'est-à-dire des mesures destinées à supprimer ces parades développées par des acteurs privés peu scrupuleux. L'ensemble des coups de pouce publics que nous avons détaillés au fil de cette étude seraient quant à eux des « *nudges* positifs »²³.

“ Pour ses partisans, la publicité et la transparence doivent accompagner le nudging. ”

²¹ A. LEMMANO, B. BODSON, « Le « nudging » ou comment réduire les coûts, augmenter l'efficacité et se rapprocher du citoyen », *L'Echo*, 26 septembre 2015.

²² R. THALER, C. SUNSTEIN, *Nudge, la méthode douce*, *op. cit.*, p. 229.

²³ B. BODSON (assistant en droit européen à l'Université catholique de Louvain et assistant du Professeur Alberto ALEMANNIO à HEC Paris), entretien avec l'auteur, Bruxelles, 18 novembre 2015.

Cela dit, si l'utilisateur d'un *nudge* avertit son public cible de la parade utilisée pour guider les comportements, le dispositif sera-t-il toujours efficace ? Que ce soit pour le « *nudge* escalier » ou la mouche dessinée dans l'urinoir, même si l'effet de surprise sera moindre, il n'en demeure pas moins que le « coup de pouce » restera un rappel original en faveur du « bon comportement ».

CONCLUSION

Complémentairement aux outils traditionnels destinés à réguler les comportements et face à leurs limites, de nombreuses autorités publiques s'attellent à trouver des méthodes novatrices. En recourant à divers leviers comportementaux, les *nudges* tentent de stimuler les pratiques des usagers pour « améliorer leur vie ». Sous l'étiquette quelque peu barbare de « paternalisme libertarien », la méthode douce refuse de contraindre et ambitionne de préserver la liberté de choix des individus. Elle représente en réalité une forme de manipulation souhaitable et assumée.

Pragmatiques, novateurs, opérationnels, efficaces, modulables, simples et peu coûteux, sont autant de qualités associées aux *nudges* par leurs partisans afin d'en faire la promotion. De fil en aiguilles, les *nudges* multiplient les apparitions dans de nombreux programmes d'actions d'organisations publiques et privées. Dans les pays anglo-saxons, les coups de pouce font désormais partie intégrante de la boîte à outils du manager.

Chez nous, les autorités publiques au sens large ont un boulevard devant elles. Car comme le dit Patrick Cappelli pour le cas français, « pouvoirs publics et décideurs semblent avoir, eux aussi, besoin d'un sérieux coup de pouce pour se mettre aux *nudges* »²⁴. Dès lors, la prochaine étape consiste sans doute à dépasser le stade des travaux de réflexion et passer à l'expérimentation concrète.²⁵ Les *nudges* peuvent facilement intégrer des programmes en place de façon complémentaire. Cependant, l'action sur l'architecture des choix

²⁴ P. CAPPELLI, « Les « nudges », force de Persuasion », *Libération*, 19 janvier 2014.

²⁵ Comme le propose Eric Singler, l'intégration des *nudges* dans les cursus universitaires représenterait également un pas supplémentaire. Voir à cet égard E. SINGLER, « Pour une *Nudge Unit* à la française », *Libération*, 11 mai 2014.

n'étant pas neutre, les *nudges* doivent s'accompagner de garde-fous afin d'éviter les utilisations douteuses. Cette précaution prise, l'efficacité de l'action publique n'en serait sans doute que renforcée par la « démocratie du coup de pouce ».

POUR ALLER PLUS LOIN...

- R. THALER, C. SUNSTEIN, *Nudge, la méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Paris : Vuibert, 2010.
- E. SINGLER, *Green Nudge. Réussir à changer les comportements pour sauver la planète*, Montreuil : Pearson France, 2015.

Auteur : Dimitri Greimers

DÉSIREUX D'EN SAVOIR PLUS !

Animation, conférence, table ronde... n'hésitez pas à nous contacter,
Nous sommes à votre service pour organiser des activités sur cette thématique.

www.cpcp.be



Avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles

Dessiner une mouche au fond d'un urinoir afin de réaliser des économies de nettoyage, à première vue cela peut paraître farfelu et fort ambitieux. Pourtant, c'est l'idée originale mise en œuvre à l'aéroport Schiphol d'Amsterdam afin d'inviter les hommes à « mieux viser ». Le résultat ? Une réduction de 80 % d'éclaboussures !

Cette astuce est en réalité un nudge, c'est-à-dire un « coup de pouce » destiné à guider les comportements des usagers dans un sens favorable à la collectivité. En recourant à divers leviers comportementaux, les nudges tentent de stimuler les pratiques des usagers pour « améliorer leur vie ». De fil en aiguille, les nudges multiplient les apparitions dans de nombreux programmes d'actions d'organisations publiques et privées.



Centre Permanent pour la Citoyenneté et la Participation

Rue des Deux Églises 45 - 1000 Bruxelles

T : 02/238 01 27

info@cpcp.be