

Louvain School of Management

Nudge management : réel management ou manipulation des travailleurs ?

Auteur-e(s) : Pâquet Elise
Promoteur-riche(s) : Léonard Evelyne
Année académique 2020-2021
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master 120 en Sciences de gestion à finalité spécialisée
Horaire de jour

Résumé :

La vie en entreprise évolue constamment. Aujourd'hui, il n'est plus possible de ne pas se rendre compte que la performance est directement liée à des aspects tels que l'engagement, le bien-être et la satisfaction au travail. Ces éléments doivent être assurés par une réelle stratégie managériale et les outils qui la composent. L'économie comportementale a réfuté le concept du rationalisme et a mis en exergue que les individus font des choix intuitifs orientés par des biais comportementaux. La prise en compte des enseignements des sciences comportementales et, ainsi, de la théorie du nudge qui s'en inspire permettent d'assurer la poursuite de conditions structurelles menant à un équilibre entre productivité générale de l'entreprise et engagement des travailleurs. L'ambition de ce mémoire est donc de partir à la découverte du nudge pour comprendre en quoi son mécanisme peut être intéressant ou non pour l'entreprise. A travers cette lecture, nous tenterons de comprendre quelle place le nudge peut avoir dans une stratégie organisationnelle et son impact éthique lié à la question de la manipulation.

Je tiens à accorder, dans un premier temps, mes remerciements à ma promotrice, Madame Evelyne Léonard. Sa disponibilité, ses conseils ainsi que son esprit critique ont été de réelles ressources pour vous présenter aujourd'hui ce mémoire qui, j'espère, sera à la hauteur de vos attentes.

Dans un second temps, je remercie également les personnes qui ont participé à mon étude qualitative et m'ont permis d'obtenir des échanges fructueux et des regards neufs et pertinents pour mon développement empirique.

Enfin, je tiens à remercier chaleureusement tout mon entourage pour leur intérêt porté au sujet de mon mémoire et nos échanges constructifs. Leur bienveillance traduite par leur encouragement et leur soutien m'a permis d'avancer et de rester motivée dans la rédaction de ce travail.

Introduction	1
Revue de la littérature	3
I. Nudge	3
1. Nudge ?	3
2. Origines et racines	6
3. Principes de base du nudge	7
3.1. The G.I Joe Fallacy	8
4. Philosophie et ligne de conduite	9
4.1. Les nudges guident les comportements mais ne forcent pas	9
4.2. Les nudges protègent la liberté de choix	10
5. Raisonnement humain et heuristique	12
5.1. Rationalité limitée	12
5.2. Heuristiques	13
6. Deux systèmes de pensées	15
7. Architecture de choix	17
7.1. Cohérence de l'architecture de choix	18
II. Nudge management	19
1. Nouvelle vision du management	20
2. Domaines d'application	22
4.1. Des employés satisfaits	25
4.2. Des employés heureux	27
4.3. Des employés motivés	27
5. Exemples d'application du nudge management	29
5.1. Améliorer l'efficacité des réunions	30
5.2. Améliorer l'efficacité du planning	30
5.3. Améliorer l'efficacité des tâches	31
5.4. Efficacité du partage de connaissances	32
III. L'utilisation des nudges en pratique	33
1. Fondamentaux de départ	33
1.1. Le modèle East	33
1.2. Le modèle Mindspace	34
IV. Limites et perspectives critiques du nudge management	38
1. Eléments déterminants	38
2. Paternalisme, liberté de choix et manipulation	39
3. Efficacité limitée	40
4. Sludge	42

V. Manipulation et Nudge management	43
1. La manipulation qu'est ce que c'est ?	43
2. Nudge maléfique	45
3. Nudge bienveillant	46
4. Nudge : une mise en place manipulatrice ?	48
VI. Conclusion de la partie théorique	50
Partie empirique	52
I. Modèle de recherche	53
1. Objectif de la recherche	53
4. Technique de recueil de données	54
II. Présentation et analyse des résultats	58
1. Connaissance du nudge par les personnes sondées	58
2.1. Avis général	59
2.2. Pour	59
2.3. Contre	60
2.4. Utilisation d'une stratégie de nudge pour les managers	62
3.1. Définitions	64
3.2. Lien nudge et manipulation	66
III. Conclusion	69
1. La connaissance du nudge par les personnes sondées	69
2. L'avis et l'opinion des personnes à propos du nudge	69
3. Le lien qui peut être établi entre nudge et manipulation	70
IV. Limites et perspectives futures	71
1. Limites	71
2. Perspectives futures	71
Conclusion	73
Bibliographie	75
Annexes	83

INTRODUCTION

Privilégier les escaliers aux ascenseurs, favoriser un lunch sain au lieu d'un fast-food, acheter un produit de consommation plutôt qu'un autre sont tant d'actes qui nous demandent de faire des choix. Comme l'odeur du pain au supermarché, les contrats recommandés lors de l'achat d'un nouvel iPhone ou encore les dos d'ânes aux abords des écoles nous sommes quotidiennement soumis à une multitude de pressions douces qui orientent la manière dont nous allons nous comporter et choisir une option plutôt qu'une autre. Bien que ces choix restent en notre possession, le contexte dans lequel ils s'effectuent est donc bel et bien déterminant.

Quarante années de recherches académiques ont remis en cause l'économie classique et introduit de nouveaux apports. Ces recherches révèlent que les situations auxquelles nous sommes confrontés et les choix qui en découlent vont dépendre d'émotions, de raccourcis mentaux ou encore d'éléments du contexte. Parmi ces découvertes ... le nudge, autrement appelé « coup de pouce ». Cette théorie du nudge part du constat que nos motivations sont plus souvent émotionnelles que rationnelles et que nos choix sont dès lors influencés par des biais humains. L'intérêt étant de partir de ce fait pour déterminer les éléments factuels qui jouent sur nos décisions afin de modifier notre architecture de choix pour nous proposer et nous guider vers des comportements désirés.

Le nudge, phénomène émergent, est une manière d'attirer l'attention d'une personne pour l'aider à passer de l'intention à l'action avec l'aide d'une image, d'un signe ou d'un design. Le nudging reconnaît l'influence de notre environnement sur notre prise de décisions. L'objectif étant de voir comment il est possible de mettre en place ce contexte pour prendre des décisions qui vont dans la bonne direction pour tout le monde. Au départ imaginé pour les politiques publiques, le nudge a réussi à se faire sa place dans de nombreux autres domaines comme notamment celui du monde de l'entreprise.

En entreprise, les responsables des ressources humaines passent une partie de leur temps dans la création de politiques d'entreprise qui profitent aux organisations. Cependant, tenir compte de la façon dont pensent et se comportent les individus rend les interventions beaucoup plus efficaces. Les fonctions ressources humaines, conscientes que « le bâton ou la carotte » n'est plus une idéologie porteuse, découvrent peu à peu la possibilité d'utiliser ces nudges dans les fonctions managériales. Les nudges ont pour vocation initiale d'atteindre différents objectifs comme l'adoption de comportements ayant pour but de réduire l'empreinte écologique ou de

favoriser la prévention en matière de santé et sécurité, l'incitation d'attitudes permettant une meilleure collaboration. Tout ceci dans l'idée de jongler entre engagement, bien être et performance au travail. Il peut donc sembler intéressant pour les entreprises de se laisser séduire par les nudges.

Mais se pose alors cette question éthique de la manipulation. De nombreuses études se sont déjà intéressées à l'apport de cette stratégie de nudging dans une politique de ressources humaines. Cependant, jusqu'à présent, il est encore difficile de trouver des informations quant à cette question de manipulation. Ce mémoire tentera donc de répondre à la question de départ suivante : « Nudge management, réel management ou manipulation des travailleurs ? ».

Dans un premier temps, une partie théorique composée de plusieurs recherches issues de la littérature définira et clarifiera ce qu'est le nudge et tracera son histoire ainsi que sa provenance. Dans cette même partie toujours, le nudge sera approfondi pour permettre de découvrir et comprendre sa présence dans le management.

En second lieu, une approche empirique complètera les recherches pour s'intéresser davantage à la notion de manipulation et au lien qui peut en être fait avec le nudge. Le premier chapitre explicitera l'élaboration de la méthodologie utilisée. Et les deux suivants présenteront et analyseront les résultats obtenus pour terminer sur une discussion critique des résultats obtenus et un positionnement quant à la question de départ.

Ce mémoire va permettre de discerner en quoi et dans quelle mesure le nudge peut s'introduire ou non dans une dimension managériale et stratégique pour les entreprises et ce qu'il en est du point de vue éthique lié à la manipulation.

Revue de la littérature

I. Nudge

Cette section annonce le début de la partie théorique qui a pour objectif de présenter et de faire découvrir le nudge. Pour cela une première partie définira le nudge en apportant des informations quant à son origine, son histoire, sa philosophie et ligne de conduite avec une série d'explications à propos des composantes du raisonnement humain ainsi que de l'architecture de choix. Suite à cela, le Nudge et sa place dans le management seront explicités pour pouvoir mener à des exemples concrets et à la manière de mettre en place cette théorie au sein des organisations.

1. *Nudge* ?

Nudge [verbe] (Cambridge dictionary, 2020)

- *"Pousser (quelqu'un) doucement avec son coude afin d'attirer l'attention."*
- *"Toucher ou pousser (quelque chose) doucement ou progressivement."*
- *"Amadouer ou encourager doucement (quelqu'un) à faire quelque chose."*

Nudge [nom] (Cambridge dictionary, 2020)

- *" Un léger contact ou une légère poussée."*

La théorie des coups de pouce, nommée et conceptualisée dans l'ouvrage de Thaler et Sunstein de 2008 intitulé "Nudge - Improving decisions about health, wealth and happiness", est une « *approche visant à comprendre et à modifier le comportement des personnes, en analysant, améliorant, concevant et offrant des choix libres aux personnes, de sorte que leurs décisions soient plus susceptibles de produire des résultats utiles pour ces personnes et pour la société en général, et ce, en particulier, par rapport aux résultats découlant généralement des changements traditionnels imposés ou dirigés, et par rapport aux influences indirectes conçues de manière négligente ou cynique.* » (Chapman cité par Sieberichs, 2020).

Popularisée par Sustein et Thaler en 2008, la théorie dite « du coup de pouce » avait pour objectif premier de montrer comment les décideurs politiques peuvent améliorer la prise de décision individuelle tout en préservant la liberté de choix de chacun. D'après Chapman

toujours, (dans Sieberichs, 2020) la théorie des coups de pouce a été initialement envisagée pour s'appliquer principalement aux domaines de l'économie et de la santé, en particulier ceux gérés par l'État et les autorités locales/entreprises. Mais le concept de "coup de pouce" s'applique en fait beaucoup plus largement à la plupart des décisions humaines et aux moyens de faciliter ces décisions.

Le nudge tel que défini par Thaler et Sunstein (2008), prend ses enseignements de la Behavioral Economics pour concevoir des actions efficaces afin d'encourager les individus à adopter de nouveaux comportements bénéfiques pour eux-mêmes, la collectivité ou la planète. C'est une vision flexible et moderne pour comprendre comment les individus pensent, prennent des décisions et se comportent. Elle a pour but de les aider à améliorer leurs pensées et décisions, gérer les changements de toutes sortes ainsi que d'identifier et modifier les influences néfastes sur eux (Sieberichs, 2020).

Richard Thaler (2008), prix Nobel d'économie s'est inspiré du nudge pour encourager les bonnes décisions. Cette influence par le nudge cherche à inciter, à changer et modifier les comportements des individus sans que cela donne le sentiment de contrainte d'un choix (Fougerat, 2018). Développée par Thaler, rapidement rejoint par Sunstein, cette théorie part du principe que « *l'incitation marche mieux que la coercition pour faire changer les comportements* » (Mandelaire, 2020, p.2).

L'économie comportementaliste, dont provient cette notion de nudging, est aussi appelée « la théorie des choix rationnels ». Cette vision économique prend en compte la rationalité humaine et le fait que les individus font parfois des choix de manière irrationnelle. Ceci implique donc le fait que les individus ne choisissent pas toujours l'option qui va maximiser leur satisfaction individuelle ou l'option qui serait la plus favorable en termes de gains et de coûts (Kenton, 2020). Le nudge va donc chercher à comprendre comment les comportements individuels peuvent être influencés (Johansson et Zarifnejad, 2018).

L'expérience fondatrice du nudge est celle mise en place par Richard Thaler et Cass Sunstein en 2008. Ces deux chercheurs ont tenté l'expérience de coller le sticker d'une mouche dans le fond des urinoirs des hommes dans un aéroport. Cette simple illustration d'une mouche qui est une incitation innocente a entraîné une chute de 80% des dépenses en nettoyage. La mouche est donc un élément incitatif qui suggère une idée et va déclencher une conduite que l'on veut voir apparaître (Mucchielli, 2019).

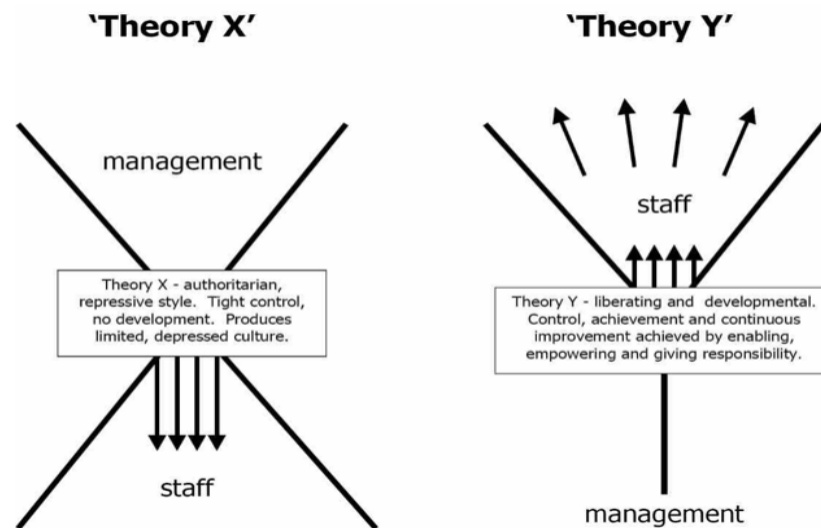
D'autres exemples connus existent comme (Mandelaire, 2020) :

- Le nombre de calories perdues inscrit sur les marches d'escalier pour inciter à marcher plutôt que de prendre l'ascenseur.
- Les poubelles ludiques pour inciter à trier les déchets.
- Les passages piétons en relief pour faire freiner les conducteurs.
- Etc.

2. Origines et racines

Les origines et racines de la théorie du nudge utilisent les données neurologiques et psychologiques pour inciter l'adoption de nouveaux comportements. Parmi eux, on retrouve :

- Théorie sur la pensée et la prise de décision de Kahneman, Tversky et d'autres.
- Théorie XY de McGregor



(Sieberichs, 2020)

La théorie du X est un renforcement dit conventionnel tandis que la théorie du Y équivaut à l'optique du nudge.

- La prise de décision facilitée
- Le « langage propre »
- La PNL
- L'analyse transactionnelle
- Le contrat psychologique

Dans un premier temps, le nudge est devenu important pour la gestion du changement des personnes et des sociétés dans des gouvernements comme ceux des Etats-Unis et du Royaume Uni qui ont développé des départements spécialisés dans les méthodes du nudge pour modifier les comportements sociétaux (Sieberichs, 2020).

En plus d'être en lien avec les pensées psychologiques et philosophiques énoncées plus haut, la théorie du nudge découle et est aussi en connexion avec d'autres modèles de motivation et de management comme celui de Maslow et ses théories de la motivation (Sieberichs, 2020).

3. *Principes de base du nudge*

Pour rester ancré dans une démarche positive et éviter un nudging dit « maléfique » qui s'inscrirait alors dans un cheminement de manipulation d'autrui, Thaler rappelle que les nudges doivent s'aligner sur trois principes directeurs : « *les nudges doivent être transparents et non trompeurs ; il doit être facile de s'en retirer ; et le changement de comportement doit être dans l'intérêt de l'utilisateur.* » (dans Burt, 2020, p.1).

Sunstein (2014, p.3) sur la transparence des nudges : « *Tout nudge doit être transparent et ouvert plutôt que caché et secret* ». Un nudge qui viserait à inscrire automatiquement les personnes à un programme de retraite ou un nudge qui rendrait les aliments sains plus visibles et plus accessibles dans les magasins ne doit pas être caché : « *Le public doit être en mesure d'examiner les nudges* ».

Des auteurs se sont questionnés sur la transparence du nudge et l'inefficacité qui en découlerait. Selon Bovens (2009) et Grüne-Yanoff (2012) (cité par Schmidt, 2017), si les personnes sont au courant des biais, ils pourraient être non-réceptifs au nudge. Cependant leurs apports ne permettent pas de prouver que la transparence rend l'efficacité totalement nulle bien qu'elle puisse s'en retrouver diminuée. De plus, les nudges ayant pour but d'aller dans le sens des préférences des individus, une personne qui découvrirait qu'elle est sujette aux nudges continuerait certainement à suivre ce qu'on attend d'elle car cela lui est aussi bénéfique (Schmidt, 2017).

Thaler (2008) donne, à titre d'exemple, un nudge qui viole les trois principes en parlant des abonnements au magazine Times. Les nouveaux clients doivent obligatoirement remplir les données de carte de crédit lorsqu'ils s'inscrivent pour un essai gratuit d'un mois qu'il faut ensuite résilier pour ne pas payer s'ils ne souhaitent pas devenir abonnés. Toutefois, pour annuler l'abonnement, les clients doivent donner un préavis de 15 jours, de sorte que la décision de poursuivre l'abonnement devrait être prise dans deux semaines, et non dans quatre. De plus, pour résilier cet abonnement, les clients doivent appeler un numéro payant. Ces facteurs vont pousser inconsciemment les individus à ne pas résilier. Cela représente un avantage évident pour le Times au détriment des clients. Thaler explique donc que cela viole les principes car :

- L'offre est trompeuse
- L'offre n'est pas transparente (petits caractères pour les détails d'annulation)

- L'option d'annulation est compliquée
- L'offre n'est pas dans le meilleur intérêt du client

3.1. *The G.I Joe Fallacy*



G.I Joe est un célèbre dessin animé dont chaque épisode se termine par la phrase suivante “Now we know. And knowing is half the battle”. Ce qui se traduit en français par “Maintenant nous savons. Et savoir est la moitié de la bataille.”

(Photo de Mantashian, 2019)

Les sciences comportementales sur lesquelles s'appuie le nudging s'opposent à cette déclaration. Elles expliquent que le fait de savoir est rarement la moitié du moteur de changement. En tant qu'humain, même quand nous savons, nous sommes souvent loin du changement que nous devrions rationnellement mettre en œuvre (Mantashian, 2019). Nous savons beaucoup de choses quant à l'adoption d'une alimentation saine, l'utilisation des énergies durables ou encore sur les changements transformationnels en entreprise. Or, les sciences comportementales se sont rendues compte que « savoir » n'était pas suffisant pour entamer un changement (Mantashian, 2019).

Pour ceux qui pensent que les nudges ne sont pas efficaces quand ils sont transparents, la G.I Joe Fallacy est un bon moyen de contre argumenter. En effet, le fait d'être conscient des biais ou des nudges auxquels nous sommes soumis éclaire mais ne nous protège pas de ces “pièges”.

4. Philosophie et ligne de conduite

Quand on veut utiliser les nudges, il y a généralement deux lignes de conduite qui guident leur création et leur application (Melloy, 2019).

- Les nudges doivent guider les comportements.
- Les nudges doivent protéger la liberté de choix.

4.1. Les nudges guident les comportements mais ne forcent pas

Alors que certaines politiques prennent la forme d'interdictions comme le droit pénal qui interdit les vols et agressions, d'autres prennent la forme d'incitations économiques (persuasives ou dissuasives) comme les subventions pour les carburants renouvelables, les taxes sur l'essence et les produits du tabac (Melloy, 2019). Des politiques quant à elles prennent la forme de nudge. Selon Sunstein (2014, p.2), ce sont « *des approches préservant la liberté qui orientent les individus dans des directions particulières mais qui leur permettent aussi d'agir à leur guise* ».

Ainsi, les principes et techniques du nudge augmentent de manière significative dans les domaines de la communication, du marketing et de la motivation de groupes au travers de méthodes indirectes. Les nudges s'éloignent donc des interventions directes et forcées (Sieberichs, 2020). Voici quelques différences entre ces deux approches :

Interventions “forcées”	Interventions “Nudge”
Méthodes de contrainte drastiques, directes et nécessitant un effort conscient et déterminé (de la part de la ou des personnes que l'on veut changer).	Les méthodes d'incitation sont plus faciles à imaginer et moins contraignantes et dérangeantes à mettre en œuvre.
Les méthodes de contrainte sont conflictuelles et susceptibles de provoquer une résistance	Les méthodes d'incitation sont indirectes, stratégiques et moins conflictuelles. Ces méthodes peuvent être coopératives et agréables.

(Sieberichs, 2020)

L'illustration ci-dessous illustre, par des exemples, les différences entre les méthodes classiques et l'approche du nudge.

Interventions "forcées"	Interventions "Nudge"
Demander à un enfant de ranger sa chambre.	Jouer à un « jeu de rangement » de la chambre avec l'enfant.
Installer des panneaux indiquant "interdiction de jeter des déchets en dehors des poubelles" et avertir des amendes encourues	Améliorer la disponibilité et la visibilité des poubelles.
Compter les calories	Utiliser des assiettes plus petites
Budgétiser les achats alimentaires hebdomadaires	Utiliser un panier au lieu d'un chariot

(Sieberichs, 2020)

Changer des comportements ou la manière dont les choses fonctionnent peut générer de la négativité (Checkify, s.d.). La théorie du nudge tente de minimiser les résistances qui peuvent survenir à contrario d'une méthode dite de « direction forcée » en utilisant des méthodes moins directes et plus subtiles.

4.2. Les nudges protègent la liberté de choix

Comme tout concept, le nudge peut être utilisé de manière abusive. C'est pourquoi l'existence d'une philosophie éthique contribue à maintenir une approche et une utilisation responsable de la théorie du nudge.

Thaler et Sunstein (2008), dans leur ouvrage, parlent de « *Paternalisme libertaire* ». Ce terme, à première vue oxymorique, leur permet de désigner la philosophie et les valeurs qui guident cette théorie (Hansen, 2016). Ils admettent que, comme pour tout leadership, cette théorie implique inévitablement un certain degré de paternalisme. Cependant, les méthodes du nudge doivent s'inscrire dans une volonté de protéger la liberté de choix des individus. Les deux auteurs se justifient « ...lorsque nous utilisons le terme "libertaire" pour modifier le mot "paternalisme", nous voulons simplement dire "préservant la liberté"... » (Thaler et Sunstein,

2008). Le nudge a donc été conçu dans une volonté d'aider la société et non pas dans une démarche qui a l'intention d'exploiter les individus et leur faire du mal. Elle doit avoir comme but d'influencer les choix des parties concernées d'une manière qui améliorera la situation de ces parties (Thaler & Sunstein, cité par Selinger & Whyte, 2016). D'après eux toujours, et à l'encontre des critiques, les politiques peuvent être mises en place avec pour objectif d'influencer les choix sans qu'il y ait de coercition. Ainsi leur définition de ce paternalisme libertaire est la suivante : «... *une approche qui préserve la liberté de choix mais qui autorise les institutions privées et publiques à orienter les gens dans des directions qui favorisent leur bien-être.* » (Thaler & Sunstein, cité par Selinger & Whyte, 2016, p. 158).

Dans les relations entre leader/personne, gestionnaire/groupe ou encore autorité/suiveurs, les gens sont consciemment ou inconsciemment influencés par leurs sentiments envers la personne perçue comme le nudger (personne qui tente de nudger quelqu'un d'autre). Ceci explique donc le fait que, tout individu est plus facilement « nudgeable » quand il a des sentiments positifs envers le nudger. A l'inverse, si les sentiments qu'il éprouve se manifestent sous une forme de crainte ou de méfiance, alors l'efficacité du nudge sera discutable. L'intensité d'application du nudge varie donc selon les situations et les degrés d'empathie et de confiance (Thaler & Sunstein, 2008).

5. *Raisonnement humain et heuristique*

5.1. *Rationalité limitée*

L'économie comportementale s'intéresse particulièrement aux limites de la rationalité. En 1950, des psychologues se sont questionnés sur le concept de la rationalité illimitée. C'est ainsi qu'en 1955, Herbert Simon a introduit ce concept (Ilieva & Drakulevski, 2018). Ce dernier met en lumière différents facteurs comme le temps, le coût, la mémoire, l'intelligence ou la perception qui limitent la rationalité humaine (Bazerman, 2006).

Les expérimentations menées par les économistes comportementaux pour comprendre la réalité des facteurs qui influencent nos décisions ont permis de construire un portrait de l'homme complètement différent (Singler, 2015). Nous sommes, selon eux :

1. Des logiciens chaotiques soumis à des illusions illogiques. Ce qui fait que nous ne sommes jamais totalement rationnels pour tous les choix que nous avons à faire.
2. Des êtres d'émotion. Nos émotions ont des impacts sur nos décisions et comportements.
3. Des êtres sociaux et de contexte. L'environnement social et le contexte qui nous entourent sont des incitants pour chacun de nos choix.
4. Des êtres d'habitude. Nous avons tendance à répéter des choix et à prendre facilement des décisions quand celles-ci sont habituelles pour nous.
5. Des êtres d'intuition étrangère à nous-même. Nous sommes soumis à des intuitions qui guident nos comportements.

La compréhension de ces traits caractéristiques des êtres humains est nécessaire lorsque l'on veut provoquer des changements de comportements dans le sens souhaité.

Comme nous avons pu le comprendre, les individus ne sont pas des êtres strictement rationnels. Ils ont tendance à choisir la nourriture à portée de main plutôt que la nourriture saine ou à prendre les escalators plutôt que les escaliers qui permettraient parfois d'aller plus vite. Ceci permet d'affirmer que nous avons souvent recours à des choix par simplicité d'action plutôt qu'à des choix purement rationnels (Lindhout & Reniers, 2017).

Ceci s'oppose donc à l'approche de l'économie classique qui s'appuie sur la théorie du choix rationnel. Cette théorie vend l'idée que les êtres humains sont des êtres rationnels qui prennent leurs décisions en analysant les coûts et avantages d'une décision pour prendre celle qui est la

plus intéressante. Dans cette vision de l'homo economicus les résultats et choix peuvent être prédits car l'intérêt d'une personne reflète ses actions les plus probables (Tiefenbacher, 2020).

Au cours des dernières décennies, la discipline de l'économie comportementale a gagné en popularité et en légitimité. Ici, elle prend appui sur les connaissances des sciences du comportement pour évaluer les décisions économiques. Pour ces auteurs, la rationalité humaine supposée par la théorie du choix rationnel est limitée. Ils affirment que les humains sont en fait des êtres irrationnels conduits par les émotions ou encore d'autres modèles du comportement comme l'intuition. Le nudging est ainsi né dans l'optique que des interventions subtiles peuvent néanmoins produire les résultats escomptés (Tiefenbacher, 2020)

5.2. Heuristiques

En s'appuyant sur la réalisation de leurs recherches, Thaler et Sunstein (2008) affirment que le raisonnement des individus en matière de prise de décision n'est pas toujours logique. De fait, les humains sont parfois irrationnels et ont des failles. Ces failles peuvent être liées à des heuristiques qui permettent aux individus de prendre des décisions et de trouver une solution dans une situation immédiate et incertaine (Tanaiutchawoot et al, 2019).

Tiefenbacher (2020) affirme qu'il existe dans le comportement humain irrationnel des tendances identifiables. Ces tendances, appelées heuristiques, sont des raccourcis cognitifs qui facilitent et accélèrent la prise de décision. Les nudges utilisent donc ces heuristiques et les orientent dans la direction voulue, utilisant ainsi les « défauts » du comportement humain pour obtenir des résultats favorables (Tiefenbacher, 2020). Naturellement, ces pensées heuristiques sont personnelles, émotionnelles, subjectives et instinctives (Hagman, 2018).

Il est important d'ajouter que des dispositifs qui jouent sur ces heuristiques sont parfois utilisés par les institutions, médias, religions, patrons, parents, sans que ceux-ci ne s'en rendent eux-mêmes compte (Sieberichs, 2020). Les heuristiques ont une place importante dans la théorie du nudge. Dans ce contexte, la réflexion derrière les nudges se réfère aux réponses internes que des personnes utilisent pour évaluer des choses, développer des points de vue ou prendre des décisions.

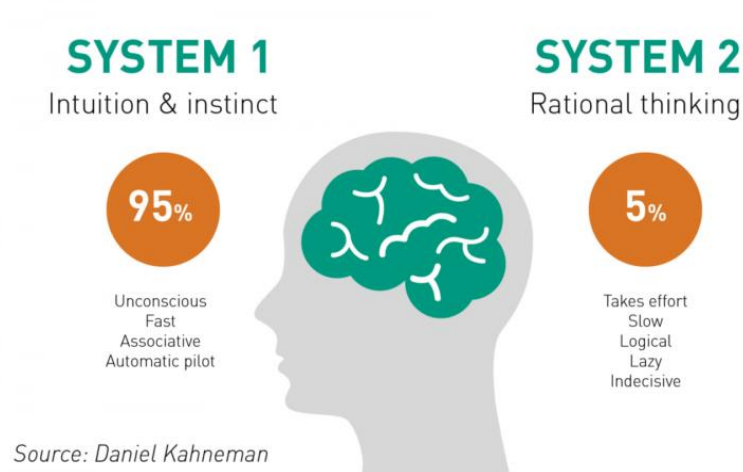
Hagman (2018, p.14) parle d'« homo heuristics » pour nous désigner en tant qu'humain n'ayant pas des ressources cognitives illimitées. Selon lui, le processus décisionnel des individus est affligé d'une « rationalité limitée qui engage des heuristiques pour nous permettre d'économiser les précieuses ressources cognitives dont on dispose ».

Voici une série non-exhaustive d'heuristiques identifiées par Thaler et Sunstein (2008) ainsi que leurs implications sur les comportements humains.

Heuristiques	Implications
Ancrage et ajustement	Utilisation d'un fait connu pour estimer ou décider de quelque chose qui est inconnu.
Disponibilité	Une information que nous voyons ou entendons beaucoup sera moins remise en question. Quand la chose est commune et familière nous aurons tendance à y adhérer plus facilement.
Représentativité	Degré de ressemblance d'une chose par rapport à un stéréotype ou à une hypothèse perçue.
Optimisme/ confiance excessive	Tendance à sous-estimer les coûts, le temps, les challenges et à surestimer la facilité et les gains d'une chose inconnue.
L'aversion aux pertes	Résistance aux concessions ou aux changements due à une tendance à accorder une valeur plus grande aux biens en notre possession.
Statut quo et inertie	Tendance à rester accroché aux situations actuelles par peur de l'inconnu.
Encadrement	Présentation ou orientation d'une information qui modifie la manière dont elle sera perçue. Exemple : accentuation positive ou négative, association, etc.
Tentation	Tendance à privilégier la récompense à court terme et à s'opposer à la récompense à long terme ou à la perception d'une faible récompense.
Inconscient	Tendance universelle à se faire une opinion et à prendre des décisions sans se concentrer. Ignorance des vrais problèmes face à l'effet de gratuité ou de réduction.
Auto-contrôle	Tactiques pour contrer ses faiblesses heuristiques, ce qui devient alors également une heuristique.
Conformité	Effet de foule pour se conformer et éviter l'isolement.
Effet des projecteurs	Tendance à surestimer l'importance de ses propres décisions/actions.
Amorçage	Faciliter une décision en adoucissant ou en durcissant les gens avant que la situation ne soit présentée.

6. Deux systèmes de pensées

D'après le professeur Daniel Kahneman (2002), lauréat du prix Nobel, nous avons en tant qu'être humain deux systèmes de pensées différents. Nous pensons de manière rapide et automatique face à des menaces immédiates tandis que nous réfléchissons de manière plus lente quand nous avons le temps de nous poser (Lindhout & Reniers, 2017).



(Kahneman, 2002)

La théorie du nudge identifie ces deux systèmes de pensées. Le premier est le système automatique, l'inconscient en quelque sorte. On est sûr quelque chose de plus affectif et de plus intuitif (Johansson & Zarifnejad, 2018). Les activités sont accélérées dans notre cerveau jusqu'à devenir automatiques comme le fameux $2+2 = 4$ par exemple. Faire ses lacets, compléter la phrase « Poivre et ... », détecter un objet comme étant plus éloigné que l'autre sont des exemples qui illustrent le système 1. Il s'agit donc de la pensée rapide qui est automatique, se produit de manière inconsciente et nécessite un effort minimal (Kahneman, 2002). Le deuxième est le système réflexif qui est plus lent et plus contrôlé. Il est caractérisé par nos capacités réflexives et logiques (Johansson & Zarifnejad, 2018). Ici, la pensée requiert un effort plus important et se manifeste de manière consciente et délibérée. Le fait de répondre au problème $16 \times 23 = ?$, de rester calme lorsqu'on est en colère, de remplir un formulaire fiscal sont des exemples qui relèvent du système 2 (Kahneman, 2002).

Les coups de pouce sont destinés à « fournir des alternatives et de meilleures options à notre système 1 » (Kahneman, cité par Tagliabue et al., 2019, p.3). Le but ici étant de proposer un changement de l'architecture qui tire profit de la tendance humaine à mettre en œuvre un processus automatique pour inciter un changement de comportement de l'agent. Les nudges

peuvent également fonctionner sur le système 2 en s'appuyant sur un changement de choix plus réflexif. Ici, les coups de pouce tentent d'améliorer la capacité des personnes à faire des choix par elles-mêmes (Tagliabue et al, 2019).

Il est important de préciser que ces deux systèmes de pensées travaillent en tandem et non pas comme des entités séparées. Kahneman (cité par Hollingworth & Barker, 2019, p.3) à ce sujet a dit : « *Presque tous les processus sont un mélange des deux systèmes, et il est important de souligner que les systèmes sont complémentaires.* » Les process inconscients du système 1 jouent un rôle très important dans notre raisonnement logique (système 2).

7. *Architecture de choix*

La théorie du nudge s'appuie sur la conception des choix, aussi appelée l'architecture des choix. Elle s'éloigne donc des approches et méthodes traditionnelles qui cherchent à changer des comportements grâce à des instructions directes, des punitions, ou des renforcements (Selinger & Whyte, 2011).

Thaler et Sunstein (2008), ont mentionné cette « architecture de choix » comme la possibilité de pouvoir proposer différemment des suggestions à celui qui décide. Selon eux, quand on fait un choix entre deux choses, notre choix dépend de comment on nous propose les alternatives possibles. En d'autres termes, la manière dont le choix nous est présenté va influencer sur notre manière de prendre une décision finale (Johnson et al., 2012). Il n'existe en effet pas d'architecture neutre car les options ne sont jamais présentées d'une manière neutre. Pour eux, cette architecture de choix doit fonctionner de manière éthique et avec une responsabilité appropriée (Thaler et Sunstein, 2008).

On laisse donc la possibilité au « nudgé » de faire un choix en l'incitant vers une décision positive pour lui mais aussi pour son environnement global. Ainsi, la théorie du nudge offre une identification, une analyse et une reconstruction des choix existants et des influences.

Que ce soit pour le bon ou pour le mal, l'architecture de choix augmente la probabilité qu'une option favorisée soit choisie en influençant l'environnement de la personne qui décide sans avoir recours à des incitateurs au changement (Ilieva & Drakulevski, 2018).

Par exemple, Google propose une architecture des bureaux qui favorise le partage d'informations et la collaboration. Un autre exemple à la cafétaria où les aliments sont disposés de manière à favoriser des aliments sains. Ceci entraîne un impact direct sur la santé des salariés et sur leur productivité de manière indirecte. C'est ainsi que grâce à tout ces coups de pouces et règles par défaut, ils augmentent la productivité, la prise de décision et la liberté perçues par les collaborateurs sont améliorées (Ebert & Freibichler, 2017).

Pour celui qui met en place cette structure de choix il faut penser à deux éléments clés (Schwartz, 2004) :

- Le nombre d'alternatives. Savoir combien d'alternatives et donc de choix vont être proposés à celui qui prend la décision. Il faut tout de même faire attention au phénomène de « Tyrannie des choix » dont le danger est de proposer trop d'options (Schwartz, 2004).

- Les technologies et les aides à la décision (Schwartz, 2004).

Pour assurer que cette influence liée au nudge ne soit pas exploitée, Thaler et Sunstein (cité par Selinger & Whyte, 2011) prévoient que les nudges doivent être conçus pour aider les individus à vivre selon leurs préférences et leurs meilleurs intérêts. D'après Selinger et Whyte (2011, p. 926). « *Les nudges sont censés être des moyens efficaces pour les architectes de choix afin de nous aider à satisfaire les objectifs que nous choisissons pour nous-mêmes* ». Les incitants ne sont donc pas des amendes ou des pénalités qui modifieraient nos motivations et ajouteraient des coûts, jusque là inexistantes, à des situations.

7.1. Cohérence de l'architecture de choix

Un aspect dont Thaler et Sunstein n'ont pas parlé mais qui est tout de même important est la pertinence et cohérence de cette architecture de choix (Sieberichs, 2020). Par exemple, un nudge concernant le bien-être sera mieux reçu s'il est exprimé par le Dalaï Lama que par un politicien mal considéré. Un nudge encourageant les individus à améliorer leur santé physique sera plus crédible et mieux reçu s'il est approuvé par un sportif plutôt que par le Dalaï Lama.

Dès lors, quand une organisation souhaite mettre en place des nudges, elle doit s'assurer que les éléments qu'elle souhaite faire comprendre et appliquer soient totalement en cohérence avec ce que l'organisation fait et ce qu'elle représente.

II. Nudge management

Les nudges sont des petites choses étonnantes. Parfois sans aucun effort comme un petit bonjour, un rappel subtil d'une tâche à accomplir, une suggestion, une preuve de reconnaissance. Les nudges peuvent considérablement changer les comportements en entreprise.

Tout comme le font les politiciens, les marketeurs et employeurs recourent eux aussi à différents nudges pour inciter chaque personne à prendre certaines décisions. C'est une forme de management qui tente de contrôler les choix des employés et de les inciter à adopter un comportement sans que ceux-ci ne s'en rendent compte (Johansson & Zarifnejad, 2018). Les nudges en entreprises peuvent être utilisés pour divers objectifs comme l'adoption de comportement réduisant l'empreinte écologique, la réduction des risques par des règles de prévention, la mise en place de facteurs favorisant le travail en équipe et la collaboration, etc. (Ménard, 2020).

Les organisations sont conduites par des interactions, des relations et des comportements humains qu'on ne peut négliger. Il est donc nécessaire que les managers intègrent des connaissances comportementales dans leur prise de décision et leur fonctionnement (Tiefenbacher, 2020). Le nudge management se construit donc sur des analyses psychologiques et comportementales des employés pour augmenter leur productivité. On est ici dans une vision holistique qui cherche à améliorer la productivité en veillant et garantissant le bien-être du collaborateur (Godefroy, 2020). Des recherches ont démontré que l'utilisation des nudges en management peut être une solution pour motiver et influencer les choix des employés (Ebert & Freibichler, 2017).

Mucchielli (2019, p.13) donne la définition suivante : « *le terme nudge management désigne désormais l'ensemble des modifications banales et imperceptibles d'un environnement de travail, réalisées dans le but de modifier le comportement des collaborateurs dans un sens donné.* ». Le nudge management est alors « *une méthode de pilotage des conduites et des attitudes des collaborateurs et des hiérarchiques* » (Mucchielli, 2019, p.30). Pour fonctionner, cette méthode doit analyser la situation de travail de sorte à mener une réflexion et une analyse des comportements à faire disparaître ou apparaître en comprenant les éléments incitatifs qui les déterminent (Mucchielli, 2019).

Cette nouvelle vision du management et du nudge se construit autour de cette question « *Comment peut-on maîtriser les éléments de la situation de travail d'un collaborateur pour la rendre à la fois agréable pour lui et motivante au regard de ses tâches ?* » (Mucchielli, 2019, p.12).

Pour Singler (2015, p.159) « *l'enjeu pour les organisations est de créer un environnement physique- bureaux, salles de repos- et psychologiques- incitations, management bienveillant- qui va inciter les salariés à se comporter différemment dans leur intérêt comme dans celui de l'entreprise.* »

1. Nouvelle vision du management

Des constats ont permis de se rendre compte que l'utilisation du nudge dans le management pourrait être une nouvelle méthode de fonctionnement pour les entreprises. Les trois principales constatations du centre de recherche IPR Behavioral Insights Research Center sont les suivantes (Flynn, 2020) :

- L'approche traditionnelle de productivité n'est peut-être plus la meilleure approche pour gérer les travailleurs.
- Les nudges sont des petites interventions qui sont rentables et évolutives pour répondre aux besoins de différentes organisations.
- Les nudges peuvent être utilisés pour améliorer la productivité.

Comme le dit Godefroy (2020, p.4), « *tous les styles de gestion élaborés jusqu'à présent sont essentiellement basés sur le côté logique et réfléchi de la pensée* ». Le nudge s'inscrit dans cette perspective automatisée où on cherche à toucher la partie intuitive et affective des êtres humains.

Bien qu'elles remontent à des dizaines d'années, les études Hawthorne permettent toujours, à l'heure actuelle, de se rappeler que l'environnement de travail et la valorisation des travailleurs sont des éléments qui influencent la performance de manière significative. Cette découverte a marqué la fin d'une croyance qui considérait que les employés étaient motivés par leur salaire et leur peur de ne pas travailler. Kahneman (2011), au travers de ses recherches sur les deux systèmes de pensées, a également mis en avant que les tâches étaient mieux réalisées lorsqu'elles résultaient d'une décision personnelle plutôt que d'instructions données. D'autres approches de gestion qui défendent l'idée que le comportement humain mérite qu'on s'y intéresse pour une gestion réussie, s'appuient elles aussi déjà sur des idées

comportementales comme le développement du leadership, le système de récompenses, le modèle de compétences (Tiefenbacher, 2020).

Au travers des années, différents auteurs ont permis de détecter les raisons et déclencheurs de l'engagement au travail. Le nudge Management devient ainsi une nouvelle stratégie qui s'éloigne du management scientifique classique. Il part de l'idée que les managers vont orienter les collaborateurs dans la bonne direction en leur laissant le choix et sans que cela change leurs habitudes (Singler, 2015).

How does behavioural science help improve the workplace?

Behavioral science has a long tradition of being applied to organizational settings directly and indirectly. Interventions rooted in psychology can help improve the workplace on various levels and are used in companies worldwide.



For more information visit <https://www.ckju.net/en/blog/how-does-behavioral-science-help-improve-workplace/50259>

www.ckju.net | CQ Net – Management skills for everyone!



(Tiefenbacher, 2019)

Sur cette image, on peut identifier les différents domaines dans lesquels les sciences comportementales peuvent agir dans les entreprises. Parmi eux, on retrouve le nudging qui apporte ses intervention pour la productivité, l'innovation, l'efficacité des tâches ainsi que la modification des comportements individuels (Tiefenbacher, 2019).

Cette théorie du coup de pouce apporte donc des idées essentielles et novatrices au management contemporain. Malgré tout et comme c'est le cas pour toute théorie, une réflexion critique est à concevoir et imaginer pour que cette volonté ne soit pas victime de conséquences non désirées et involontaires. Travailler sur les idées comportementales, les émotions, l'intuition et la rationalité bornée sont à considérer dans des environnements collaboratifs comme c'est le cas pour beaucoup d'entreprises (Tiefenbacher, 2020).

2. Domaines d'application

En tant que manager, il est naturel qu'une des priorités soit d'augmenter la productivité des travailleurs. Essayer d'augmenter la productivité ne veut pas dire qu'il faut nécessairement prendre des mesures drastiques dans la politique d'entreprise mais utiliser des coups de pouces qui guideront vers la bonne direction à suivre (Lusby-Donovan, 2018). Le nudge management est donc une approche pour manager sur base des principes comportementalistes expliqués précédemment. Il s'agit de changer des choses qu'on ne remarque pas forcément à l'œil nu mais qui vont impacter la manière dont les collaborateurs vont travailler.

Le nudge management veut piloter des conduites et attitudes pour les collaborateurs et les responsables hiérarchiques en s'appuyant sur toute une série d'analyses et de réflexion des éléments d'une situation de travail ainsi que des conduites liées à cette situation de travail qu'on veut faire potentiellement disparaître, améliorer ou renforcer de manière à atteindre de nouvelles conduites désirées (Mucchielli, 2019). Tout cela dans un but bien précis : permettre au manager d'améliorer la motivation, la relation de confiance, les relations proactives, la coopération, la loyauté envers ou au travers des équipes de travail (Mucchielli, 2019). En effet, l'enjeu de la rémunération n'est plus le seul levier pour la satisfaction et la performance au travail. Bien qu'elle fasse partie des incitants, il existe bien d'autres éléments qui peuvent pousser cette satisfaction et cette performance à un échelon bien plus haut et stable (Singler, 2015).

Selon Singler (2015), on peut, dans les organisations, utiliser la théorie de l'incitation douce pour que les collaborateurs soient plus efficaces, engagés et vivent plus de bien-être tout en obtenant une performance générale plus élevée. L'Organisation Mondiale de la Santé (cité par Das, 2016, p.13) décrit la relation entre bien-être, engagement et productivité comme un cercle vertueux : « *L'amélioration des conditions de travail conduit à une meilleure santé et bien-être de la main d'œuvre, qui mène à un engagement plus élevé, ce qui conduit à son tour à une productivité améliorée* ». La prise en compte de ces trois éléments offre ainsi la possibilité d'un lieu de travail plus sain et productif.

En résumé, le nudge management s'inscrit dans la poursuite de deux principaux objectifs clés : améliorer la performance au travail et l'engagement des travailleurs qui est directement lié à leur bien-être. Ces deux objectifs sont interdépendants puisque sans engagement qualitatif, la performance ne peut être à son maximum tout comme une organisation non performante envers

ses employés ne peut les mener à un niveau d'engagement maximal. Nous tenterons de développer ces points ci-dessous

3. Performance au travail

Selon Peter Drucker, un des plus grands spécialistes du management, la productivité des travailleurs est un des plus grands défis pour les entreprises dans leur développement (Ebert & Freibichler, 2017).

Appliquer au management les apports des sciences comportementales qui optimisent les comportements inconscients des employés permettrait d'atteindre les objectifs des organisations (Ebert & Freibichler, 2017). Les nudges peuvent donc tenter de façonner l'environnement et les contextes organisationnels, de sorte que les processus automatiques contribuent à la productivité. Il peut s'agir de changements tels que la modification de paramètre par défaut de la durée des réunions, le changement du degré d'intrusion des notifications pour un temps de travail plus productif (Flynn, 2020). En conséquence, la productivité peut augmenter avec peu d'efforts de la part des employés (Lusby-Donovan, 2018).

Google a bien compris qu'en abordant une approche managériale qui n'agit pas comme un contrôle, on peut obtenir autant si pas plus de résultats de productivité. En adoptant des architectures de bureaux qui favorisent le partage d'information et la collaboration et des dispositions alimentaires visant à adopter une alimentation saine, Google cherche à améliorer le bien-être, la santé de ses collaborateurs. Ce qui, in fine, améliore la productivité de ces derniers (Ebert & Freibichler, 2017).

4. Engagement des travailleurs

Parallèlement à l'évolution du marché, l'engagement des employés a lui aussi connu ses évolutions que nous pouvons classer en 3 phases majeures (Bersin, 2018).

Employee Engagement Market Evolves



(Bersin, 2018)

- Employee Engagement 1.0 :

Au début il s'agissait d'enquêtes annuelles pour élaborer des points de comparaisons d'une année à l'autre. Ceci permettant aux entreprises de se comparer par rapport aux concurrents mais également de comparer sa propre évolution d'années en années.

- Employee Engagement 2.0 :

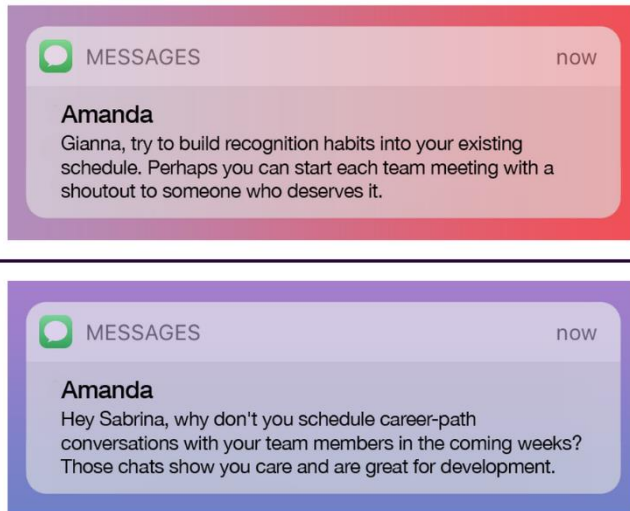
Première révolution de l'engagement avec pour idée d'enquêter auprès des collaborateurs à tout moment. Cela a été un premier pas important pour rendre le feedback plus facilement exploitable (Bersin, 2018).

- Employee Engagement 3.0 :

Utilise la puissance de l'intelligence artificielle pour transformer les feedbacks et changements organisationnels en nudges pour améliorer le travail (Bersin, 2018).

Auparavant, les études sur l'engagement des collaborateurs partaient du haut vers le bas avec des managers qui demandaient aux employés ce qu'ils pensaient. L'engagement 3.0 apporte ses évolutions et a pour volonté d'utiliser les feedbacks et les données pour que tout le monde travaille de la meilleure manière possible (Bersin, 2018).

D'après Kruse (2019), réaliser des enquêtes sur l'expérience des employés n'améliore pas vraiment l'engagement. Le problème étant que les niveaux hiérarchiques décident de ce dont les employés ont besoin avec des plans d'action parfois jamais mis en œuvre. Une recherche réalisée par Gallup montre que l'engagement est à 70% lié au manager (Kruse, 2019).



Comme le montre cet exemple, une solution pour booster l'engagement des employés pourrait être la mise en place de rappels par messages ou par mails de la part du manager à ses équipes pour mettre en place les actions à corriger pour l'entreprise (Photo de Kruse, 2019).

Le but pour l'engagement étant de créer un sentiment d'appartenance au travail, il faut tenter de mettre en place des éléments qui vont faire en sorte que l'employé se sente valorisé.

Goswami (2019, p.2) ajoute que : « *en incitant les collaborateurs à s'engager, on peut espérer que des tendances positives à plus long terme modifieront les comportements sur le long terme.* »

Lorsque l'on parle d'engagement en entreprise, plusieurs notions peuvent en découler. Il s'agit entre autres des notions de satisfaction, de bonheur au travail et de motivation dont nous discuterons ci-dessous.

4.1. Des employés satisfaits

La satisfaction au travail définie comme « *les sentiments des employés et l'attitude par rapport aux composantes du travail et au travail lui-même* » est étroitement liée à la productivité (Waqas cité par Taskin & Taskin, 2021, p.5). Parmi cette notion on retrouve donc la conception du lieu de travail ainsi que le travail en lui-même qui sont des éléments jouant un rôle très important et influençant le comportement des employés.

Conception du travail

Les entreprises sont confrontées à de multiples problèmes qu'ils soient économiques ou psychologiques. Le majeur problème psychologique est l'insatisfaction au travail. Ceux qui sont heureux dans leur travail vont être 20% plus productifs que les autres (Plonquet, 2020). Plonquet (2020), explique que la satisfaction au travail peut être résolue au travers du nudge management. En effet, les approches classiques ne suffisent plus. Il n'est donc plus question d'apports monétaires mais de nouvelles alternatives pour motiver les travailleurs.

Conception du lieu de travail

La conception du lieu de travail influence également le comportement des employés. Des recherches démontrent qu'organiser des réunions debout réduit de 25% le temps des réunions en gardant une qualité de décisions similaire. Remplacer les bureaux et les chaises par des bureaux debout peut être une première option pour encourager des réunions plus rapides (Leth, s.d). Les entreprises qui souhaitent favoriser le partage de connaissances et leurs capacités d'innovation peuvent aménager des zones de cantines ou créer des coins propices à la discussion pour permettre des rencontres et interactions plus faciles (Leth, s.d).

Comme l'indique Mucchielli (2019), les objets de notre quotidien influencent notre environnement et induisent des incitations. Que ce soit au travail ou dans la vie quotidienne, nous sommes en permanence face à des objets cognitifs qui proposent des interactions, des incitations. Puisqu'ils proposent des interactions menant à des incitations pour les individus, ces objets qui constituent notre environnement ont donc un impact sur nos conduites. Cette compréhension permet de réfléchir notamment à l'aménagement des espaces de travail en entreprise (Mucchielli, 2019).

Différents éléments cognitifs que l'on retrouve en entreprise (Mucchielli, 2019) :

- Boite à idées. Chacun peut déposer ses idées dans une boîte. Pour essayer de favoriser l'utilisation de cet objet, les managers peuvent construire un dispositif incitateur qui va donner l'envie d'utiliser l'objet en question. Exemples : faire une évaluation mensuelle des idées lors d'un dépouillement anonyme ou donner des prix en fonction des meilleurs idées (bons d'achat, jour de repos, cadeau, etc.)
- Open-space. Les objectifs des open-space sont de casser l'isolement et de favoriser l'esprit collectif grâce à une plus grande entraide et un meilleur partage d'informations. L'open-space en lui-même est un dispositif incitatif car, avec l'exposition au regard des

autres, le biais de conformité s'accroît et les travailleurs ont le sentiment de devoir davantage montrer qu'ils travaillent.

Dans le contexte du lieu de travail, les nudges peuvent s'apparenter à des notifications ou des rappels automatisés envoyés aux employés, managers ou dirigeants afin de renforcer les comportements existants ou de déclencher une action. Le but étant d'améliorer l'expérience et le moral des employés, l'efficacité des gestionnaires et l'efficacité organisationnelle (Arkolli, 2019).

4.2. Des employés heureux

Les êtres humains sont dotés d'une affectivité négative (disposition à éprouver des sentiments négatifs) et d'une affectivité positive (disposition à éprouver des sentiments positifs) (Wright et Cropanzano, 2002). Les signes d'affectivités positives et négatives sont des indicateurs très pertinents pour comprendre les réactions psychologiques au travail et qu'il ne faut pas négliger pour prédire la performance au travail.

D'après Singler (2015), le nudge social est un des leviers majeurs du bien-être au travail et rejoint totalement les pratiques des ressources humaines et de gestion des talents. Dès lors, l'entreprise doit se poser ces différentes questions : Comment organiser l'environnement de travail pour que tout le monde s'y sente bien ? Comment célébrer les succès individuels et collectifs ? Comment faire ressentir les valeurs de l'entreprise ? Se centrer sur ces approches a des effets positifs sur le bien-être mais aussi sur l'efficacité managériale. Toujours selon Singler (2015), le bien-être étant corrélé avec la performance, un employé qui se sent bien sur son lieu de travail travaillera mieux et de manière plus efficace (Singler, 2015).

4.3. Des employés motivés

La satisfaction est un aspect déterminant de la productivité tout comme la motivation en est un autre.

On distingue deux types de motivation (Plonquet, 2020) :

- La motivation intrinsèque. Ce type de motivation apparaît quand la récompense que nous en retirons est purement interne et personnelle comme l'estime de soi par exemple (Lieury & Fenouillet, 2019). Ici, on parle d'une recherche de plaisir dans le but d'acquiescer une satisfaction personnelle comme le désir d'apprendre, la volonté de s'investir dans des beaux projets, etc.

- La motivation extrinsèque. Ce type de motivation survient quand nous recevons une récompense externe. Dans un contexte plus imagé, on compare généralement ce type de motivation à l'idée de « la carotte et du bâton » (Lieury & Fenouillet, 2019). Les personnes sont motivées par une contrainte extérieure comme une gratification, un évitement de sanction, une reconnaissance extérieure, etc.

Il est très important d'arriver à atteindre la motivation intrinsèque. Parfois quand les tâches sont répétitives et monotones, il est plus difficile de trouver ce type de motivation. Les entreprises doivent donc fournir des efforts pour rendre cela plus enrichissant et motivant. Rendre une tâche plus intéressante et amusante donnera au travailleur l'envie de travailler et augmentera in fine l'engagement et ainsi la productivité (Plonquet, 2020).

Plonquet (2020) a entrepris une recherche sur les employés occupés essentiellement à réaliser des tâches répétitives. Une solution pour rendre ces activités routinières moins redondantes et répétitives pourrait selon lui être l'utilisation de la gamification. Cela consiste à changer la manière de présenter une tâche en la rendant plus attractive grâce à l'utilisation de jeux.

5. Exemples d'application du nudge management

Les exemples explicités dans cette section permettent d'illustrer des cas concrets de nudging. Cependant il faut être prudent quant à leur utilisation car ceux-ci ne peuvent pas s'utiliser dans tous les contextes et il n'y a que très peu de preuves et d'appuis scientifiques en ce qui concerne leur impact sur le long terme.



(Vaughan, 2018)

Ceci est une illustration qui montre quatre manières dont les entreprises peuvent utiliser la théorie du nudge.

La théorie du nudge peut s'appliquer pour :

- Le développement du leadership en changeant la manière d'aborder les évolutions de carrières.
- La résolution des biais inconscients comme, par exemple, en rendant la place des femmes visible.
- L'amélioration de la santé des employés en subventionnant des abonnements de sport pour améliorer la santé globale et réduire le taux d'absentéisme des employés.
- La modification de la prise de décision financière pour la rendre moins stressante en offrant des choix de fonds de pension simples.

Granger (2020) a énoncé et identifié une série de comportements à modifier ou corriger avec le nudging :

- La ponctualité aux réunions
- L'organisation du travail et la gestion du temps
- La prise d'initiatives
- Le travail collaboratif
- Le respect des collègues
- La sensibilisation à l'intérêt de faire des économies d'énergie, de papier, etc.
- L'écoute, l'attitude positive et ouverte
- Les messages préventifs (stress au travail, santé, environnement, sécurité, etc.)

Voici quelques exemples de mises en pratique concrètes identifiées par Ebert et Freibichler (2017) pour résoudre des problèmes liés à l'espace de travail et à la productivité. Ceux-ci sont généralement peu coûteux et ont une capacité de booster la productivité et le bien-être des employés (Melloy, 2019) :

5.1. Améliorer l'efficacité des réunions

Simplement en diminuant le temps de réunions pour que ce soit plus efficace pour les travailleurs et l'entreprise car le temps en réunion inutile serait réduit et la productivité augmentée. Un constat est que, souvent, le rapport entre le rendement et l'heure passée en réunion est médiocre. Ainsi, diminuer la durée des réunions en fixant la durée par défaut à 30 minutes au lieu de 60 permet d'augmenter de manière significative l'efficacité et la productivité (Ebert & Freibichler, 2017). Ce changement peut se traduire pour l'organisation par une diminution de 5% du temps passé en réunion par employé ce qui représente énormément d'heures sur une année (Godefroy, 2020).

5.2. Améliorer l'efficacité du planning (Ebert & Freibichler, 2017)

Communiquer ouvertement et partager les engagements, les objectifs et cibles de tout le monde pour améliorer la planification à long terme. Cette tendance à sous-estimer le temps nécessaire pour accomplir une tâche future provient du biais d'optimisme. Celui-ci pousse les individus à sous-estimer le temps nécessaire dans l'accomplissement des tâches et à planifier une quantité trop ambitieuse de projets. Malheureusement, cela crée des inadéquations puisqu'on obtient généralement des résultats qui semblent beaucoup plus bas que ceux attendus. Un nudger

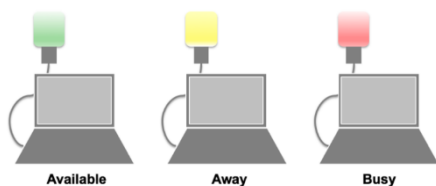
pourrait donc essayer de mettre en place une communication plus ouverte sur les objectifs clés et sur le temps réel estimé pour chaque tâche et projet. L'élaboration d'un plan, d'une communication publique des objectifs clés et un engagement dans l'exécution devant les autres permet d'améliorer la productivité des équipes dans l'accomplissement et le suivi des actions planifiées (Godefroy, 2020).

5.3. Améliorer l'efficacité des tâches

Il est difficile pour les travailleurs d'avoir une productivité optimale quand les journées sont rythmées par des interruptions et distractions fréquentes. Offrir un cadre et une structure de travail qui soutient cette productivité est le premier pas pour améliorer l'efficacité des tâches (Godefroy, 2020). Une solution pourrait donc être d'introduire des « no-meeting day » (Ebert et Freibichler, 2017). Proposer des jours sans réunion permettrait d'avoir une plus forte concentration et une meilleure efficacité sur les tâches à faire. Une autre solution serait de créer un environnement moins distrayant. Montrer les effets de la vérification constante des mails et de la navigation fréquente sur le web et les réseaux sociaux pourrait avoir des effets sur le fonctionnement des équipes et de l'entreprise à l'avenir (Godefroy, 2020).

Pour améliorer efficacement les tâches, on peut imaginer des nudges qui visent à réduire les interruptions fréquentes entraînant des distractions. Les employés pourraient par exemple (Therkildsen, 2019) :

- Désactiver les notifications inutiles.
- Signaler qu'ils sont occupés par des éléments que les autres comprennent.



Ceci est un exemple (Hansen, 2021) de signalétiques visuelles pour informer quand la personne est disponible ou occupée. On retrouve également ces signes visuels

sur des applications comme Microsoft Teams où il est possible de choisir notamment le statut « Busy » qui permet de ne pas être dérangé et de ne pas recevoir des notifications inutiles.

- Prévoir du temps pour les petites conversations liées au travail ou à la vie privée.

5.4. Efficacité du partage de connaissances

Comme l'expliquent Ebert et Freibichler (2017), on ne peut pas avancer de manière innovante sur un projet si on travaille uniquement avec des personnes qui pensent la même chose que nous. C'est pour cela qu'il est bon d'offrir des environnements confortables et propices aux discussions pour augmenter le partage de connaissances, les idées innovantes et créatrices ainsi que la communication entre les employés (Ebert & Freibichler, 2017). Par exemple, Google a mis en place des cuisines dans lesquelles des travailleurs de différents départements se retrouvent et dans lesquelles l'atmosphère est propice à la discussion (Ebert & Freibichler, 2017).

III. L'utilisation des nudges en pratique

1. *Fondamentaux de départ*

Selon Ménard (2020), il existe des règles essentielles pour créer un nudge et respecter la ligne de conduite de départ.

- Le nudge doit être réfléchi
- Le nudge doit être moralement bon/ éthique
- Le nudge doit laisser le choix à la personne de le suivre ou non
- Le nudge doit être SOFA : Social, Opportun, Facile et Attractif. (Voir explications dans la partie suivante)

Au-delà de ces règles générales, le nudge management nécessite des actions pour mener à bien sa mise en place dans les entreprises. Ces actions peuvent aller du coaching des dirigeants pour les aider à intégrer les enseignements des sciences comportementales à la formation et l'accompagnement des collaborateurs, managers et fonctions clés pour créer cet environnement incitatif (Singler, 2019). Tout ceci doit évidemment se faire avec un regard attentif sur les changements comportementaux internes à influencer.

La Behavioural Insights Team propose deux sources d'inspiration comme base de départ pour les personnes qui voudraient instaurer le nudge de manière agile et réfléchie (Singler, 2015). Il s'agit du modèle East et du modèle Mindspace.

1.1. Le modèle East

La première source d'inspiration est le modèle East. East est un acronyme dont chaque lettre est un des composants que le nudge doit avoir (Singler, 2015). En français, on parle du modèle SOFA. Ainsi, pour encourager un comportement, le nudge doit être :

- **Social.** Un de nos moteurs ce sont les autres. Cela souligne trois mécaniques pour favoriser l'adoption (Singler, 2015) :
 - Montrer que la plupart des autres personnes ont déjà modifié et adopté le comportement recommandé. Le souhait de conformité va inciter l'individu à se conformer (Halpern et al, 2014)
 - Utiliser la puissance des réseaux. L'influence des pairs (amis Facebook, voisins, collègues, partenaires de sport) peut pousser à adopter un comportement recommandé (Halpern et al, 2014).

- Encourager les individus à s’engager envers les autres en démontrant une nature sociale importante (Halpern et al, 2014).
- **Opportun.** La dimension temporelle est importante dans la réussite d’un changement comportemental (Singler, 2015). Le nudge doit être présenté au meilleur moment, c’est-à-dire quand les personnes sont le plus enclines à être réceptives (Ménard, 2020). Arkcoll (2019) ajoute que pour que le nudge soit plus facilement accepté, compris et intégré, il faut le rapprocher le plus possible du moment ou du comportement que l’on veut changer ou renforcer.
- **Facile.** Il faut rendre le choix préféré facile à adopter pour l’usager (Singler, 2015). Les efforts à fournir pour adopter le nudge doivent donc être faciles pour permettre un passage à l’action plus fort et rapide (Ménard, 2020).
- **Attractif.** Il doit capter l’attention et avoir des conséquences positives pour donner suite à l’adoption. Quand on fait quelque chose ou que l’on prend une décision, on attend naturellement un retour sur investissement (Singler, 2015). Des récompenses et sanctions peuvent être proposées pour augmenter l’effet attractif ou dissuasif.

1.2. Le modèle Mindspace

Messenger	Nous sommes fortement influencé par qui communique l’information
Incentives	Nos réponses aux incitations sont façonnées par des raccourcis mentaux prévisibles, comme par exemple l’aversion aux pertes
Norms	Nous sommes fortement influencés par ce que les autres font
Defaults	Nous suivons le sens des options préétablies
Salience	Notre attention est attirée par ce qui est nouveau et semble pertinent pour nous
Priming	Nos actes sont souvent influencés par des signaux subconscients
Affect	Nos associations émotionnelles peuvent fortement influencer nos actions
Commitments	Nous cherchons à être cohérents avec nos engagements et promesses publiques
Ego	Nous agissons de manière à nous sentir mieux dans notre peau

(Singler, 2015)

La deuxième proposition est le modèle Mindspace qui énonce une liste d'influences sur nos comportements. Ce modèle est utilisé lors de l'élaboration de politiques pour mieux comprendre comment nos comportements sont influencés (Dolan et al, 2010).

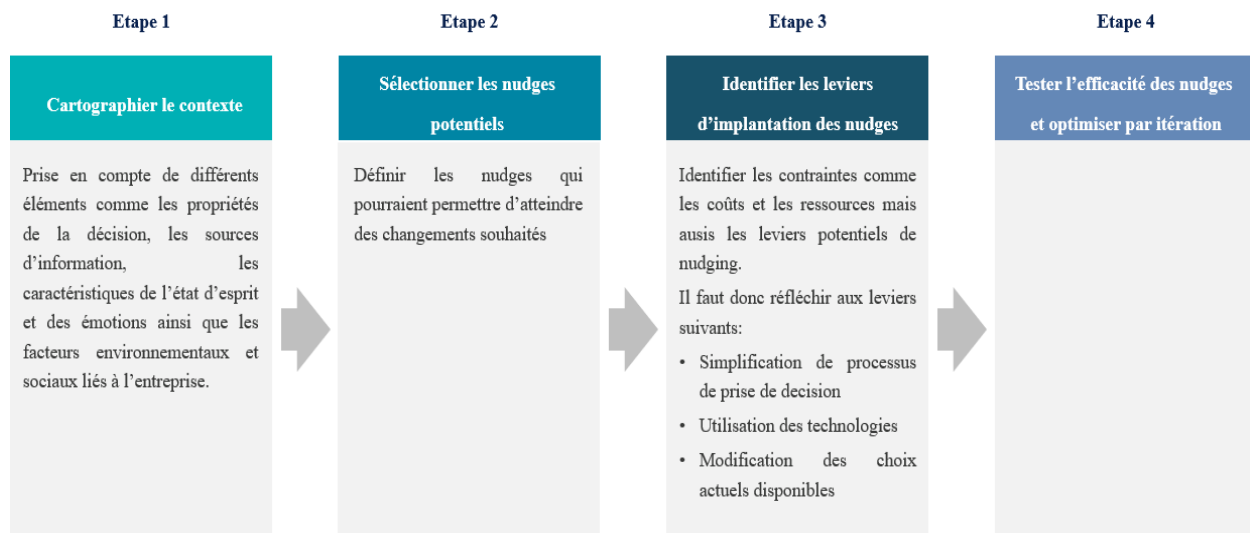
Mindspace est donc un acronyme dont chaque lettre correspond à neuf des influences les plus fortes sur nos comportements. En s'appuyant sur ce modèle et ce cadre, il est plus facile de comprendre la manière dont les comportements individuels vont être influencés.

2. Mise en place

La mise en place des nudges nécessite de créer une architecture de choix qui va encourager l'adoption des comportements désirés. On parle d'une démarche globale qui démarre par l'exploration d'une situation et qui se termine par l'évaluation de l'efficacité des situations envisagées (Singler, 2015).

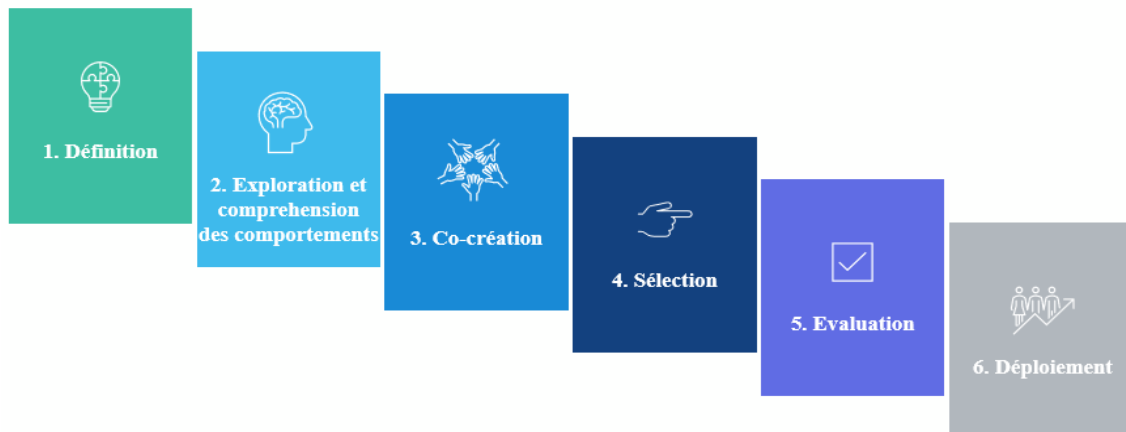
La Rotman School of management (Ly et al., 2013) propose un guide du nudge intitulé « A practitioner's guide to nudging ». Le process stratégique de mise en place proposé par ce guide comporte quatre étapes successives. Les quatre étapes suivantes identifient l'approche à utiliser pour concevoir un nudge.

Les quatre étapes de la Rotman School of Management



Inspirée des recherches et apports de la Behavioural Insights Team (BIT) et de la Rotman School of Management, la BVA Nudge Lab propose également un processus de création de nudge. (Singler, 2015).

Six étapes y sont définies :



1. Définition.

Il est primordial avant toute chose de définir l'objectif recherché pour savoir clairement ce vers quoi on veut aller, ce qu'on veut atteindre. Cette phase de préparation est d'autant plus importante que la pratique de nudging est encore très récente. Définir correctement l'objectif c'est se demander quel est le nouveau comportement qu'on veut encourager. Quel comportement on veut modifier ? Quels éléments de mesures seront nécessaires pour voir si cela a été mis en place ?

2. Exploration et compréhension des comportements.

La compréhension des comportements passe par une observation approfondie sur les leviers explicites et implicites et sur le rôle du contexte dans les comportements que vous souhaitez modifier (Bordenave, 2015).

3. Co-création.

Pour concevoir des nudges efficaces, il faut exploiter l'intelligence collective et réunir les parties prenantes (Bordenave, 2015).

4. Sélection (Singler, 2015).

Les idées de nudges doivent être présélectionnées de manière rigoureuse. En effet, un nudge ne peut pas être implémenté de la même manière ou implémenté tout simplement en fonction de l'organisation dans laquelle aura lieu sa mise en place. Le nudge doit être sélectionné sur sa facilité de mise en place qui comprend quatre dimensions :

- a. L'acceptabilité externe de l'utilisateur
- b. L'acceptabilité interne
- c. La facilité d'implémentation
- d. Le coût d'implémentation

Une matrice est proposée par la BVA Nudge Unit pour sélectionner facilement les nudges à retenir (Bordenave, 2015). Elle fournit une synthèse claire et synthétique du portfolio de nudge.



(Bordenave, 2015)

- Les Question nudge sont les nudges à rejeter.
- Les Revolution nudge. Ils peuvent générer des changements de comportements forts mais à priori trop coûteux ou trop complexes à mettre en place.
- Les Standard nudge/ Mini nudge. La mise en place est facile mais l'adoption du comportement désiré est très faible. Ce sont des nudges à implémenter.
- Les Golden nudge. Les idées sont puissantes et faciles à implémenter. Ce sont des nudges à tester.

Il faut garder en tête qu'un nudge n'est acceptable que lorsqu'il bénéficie à celui qui en est la cible et qu'il dispose de la liberté de faire un choix différent de celui proposé.

5. Evaluation.

Après avoir sélectionné les meilleures idées de nudge, l'objectif de cette phase est de confronter ces idées à la réalité de terrain. A partir du nudge, il faut vérifier s'il y a un déclenchement du comportement souhaité et évaluer les possibilités d'optimiser ce nudge (Bordenave, 2015). Faire un retour sur le nudge et voir s'il a permis d'atteindre l'objectif désiré, c'est-à-dire l'adoption du nouveau comportement (Singler, 2015).

6. Déploiement

Cette dernière étape vise la réussite de la mise en œuvre des nudges. Il doit s'agir d'un scénario win/win où les deux parties y gagnent de manière durable (Bordenave, 2015).

IV. Limites et perspectives critiques du nudge management

Ne raconter qu'une partie de l'histoire et aborder uniquement les points de vue des défenseurs de la théorie du coup de pouce reviendrait à passer à côté d'une partie importante du nudge qui connaît évidemment des voix académiques fortement contraires. Plusieurs critiques gravitent autour du nudge et de son application de manière générale.

1. Eléments déterminants

Premièrement, la théorie du nudge ignore l'ensemble des déterminants du comportement (Boyes, 2017). Prenons le cas d'une entreprise qui cherche à améliorer la santé des employés. La proposition d'aliments sains au premier plan sera-t-elle vraiment efficace ? Si l'on sait que l'obésité est un problème de santé complexe à traiter et qu'elle résulte de facteurs contributifs comme la génétique, les comportements personnels (habitudes alimentaires, activité physique, sédentarité, prise de médicaments), l'environnement alimentaire, l'éducation ainsi que le marketing, un dispositif de nudge dans une cafétaria n'entraînerait, qu'au mieux, à adopter de meilleurs comportements au travail mais pas forcément à la maison. Il est compliqué de prédire si les personnes qui sont incitées à faire des choix alimentaires plus sains à la cafétaria, par exemple, continueront à faire ces choix dans des situations futures, quand elles ne sont plus incitées par un dispositif (Raihani, 2013). Difficile donc d'assurer une réussite totale du nudge avec tant de facteurs qui entrent en compte (Boyes, 2017). Goodwin (2012, p.2) ajoute aussi que le nudge « *n'est pas efficace pour changer des comportements profondément ancrés* ».

Le contexte est également déterminant et peut limiter l'action du nudge dans certains cas. Il faut garder en tête les différences contextuelles liées aux organisations mais aussi aux divergences de culture de travail ou de culture de manière générale (Tiefenbacher, 2020). Raihani (2013, p.1) dit : « *L'efficacité des interventions peut varier selon les contextes : ce qui fonctionne bien dans une situation ou avec un groupe de personnes peut être d'une utilité limitée dans d'autres contextes ou avec d'autres groupes culturels* ». Ainsi, le nudge ne peut pas s'appliquer de la même manière pour tous les types de contextes qui existent. C'est pourquoi, il faut rester très prudent dans son implémentation. En effet, on ne peut pas simplement arriver avec des solutions et des dispositifs visant à gamifier, rendre plus simples et agréables toutes les tâches ou améliorer la santé et le bien-être. De fait, certaines de ces tâches se font dans des contextes tellement particuliers qu'on ne peut pas arriver avec de simples coups de pouce visant à rendre tout cela moins lourd pour les travailleurs. Tout comme

une approche de bien-être au travail ne peut malheureusement pas toujours compenser un travail stressant, pénible, intense ou un environnement toxique. Il est primordial que les entreprises adoptent un regard critique sur ces « remèdes miracles tendance » en matière de bien-être (Bevan, 2021). C'est là que se pose alors la question de travailler davantage sur le fond. Et non pas uniquement sur la forme comme le font beaucoup d'entreprises. Malheureusement, il ne suffit pas d'un simple kicker dans un local d'une entreprise ou d'une salle de massage pour pouvoir affirmer que l'entreprise assure le bien-être de ses employés.

Au-delà des déterminants du comportement et du contexte, il faut se rappeler que les nudges s'appliquent aux humains qui sont parfois imprévisibles. Ceci fait qu'on ne peut pas toujours prédire les effets des nudges et la manière dont les personnes vont y répondre (Tiefenbacher, 2020). En effet, il n'est malheureusement pas possible de prédire totalement la manière dont on réagit. Comme Tiefenbacher (2020) l'indique, des recherches récentes ont démontré que le nudging ne fonctionne parfois pas car « *le processus de décision individuel d'une personne influence l'efficacité même du nudging* » (Benkert & Netzer cité par Tiefenbacher, 2020, p.2). Ainsi, prédire les effets du nudge semble compliqué tant les comportements sont imprévisibles et diffèrent d'un individu à l'autre.

2. Paternalisme, liberté de choix et manipulation

Une autre critique faite par Boyes (2017) est que le nudging est parfois paternaliste, manipulateur et trompeur. Campbell (2017, p.115) porte un jugement sévère sur le travail de la UK Behavioural Insights Team et déclare que : « *Ce livre [Inside the Nudge Unit] montre à l'évidence que la pratique politique de la démocratie libérale s'est considérablement éloignée de cette philosophie, quelles que soient les équivoques intellectuellement peu scrupuleuses que l'on entretient à propos du paternalisme libertaire* ». Goodwin (2012, p.2) s'est également prononcé en ce qui concerne l'aspect paternaliste : « *Bien qu'il soit difficile d'affirmer qu'il s'agit d'une forme de coercition, le fait qu'il cherche à exploiter les imperfections des jugements humains suggère quelque chose de très manipulateur* ». On peut dès lors se demander si la prise de conscience des travailleurs quant à l'utilisation de pratiques de gestion considérées par certains comme manipulatrices ou trompeuses ne ferait pas qu'entraîner un mécontentement de leur part, ce qui conduirait très certainement à du désengagement. Le chapitre suivant se consacrera entièrement à la manipulation et les visions divergentes à son égard.

Mitchell (cité par Hansen & Jespersen, 2013) affirme que cette vision du paternalisme libertaire est un oxymore et qu'il s'agit juste d'une forme de paternalisme déguisée (Vallgarda, cité par Hansen & Jespersen, 2013). Selon Bovens (cité par Hansen & Jespersen, 2013) « *le nudge altère notre autonomie et notre capacité à prendre des choix moraux pour nous-mêmes* ». La création d'une architecture de choix en elle-même devrait surgir spontanément et non pas de manière réfléchie par un nudger. Il paraît difficile « *d'imaginer une approche qui puisse à la fois apporter des gains de bien-être tout en respectant la liberté de choix* » (Boyes, 2017, p.2). Goodwin (2012), explique que le concept de liberté sur lequel le nudge repose « *le rend intrinsèquement injuste* ». Les architectures de choix nous permettent-elles réellement de garder un choix libre ou nous montrent-elles le chemin vers lequel il faut aller sans pouvoir en sortir ?

Par rapport à l'architecture de choix, Thaler et Sunstein (2008) s'expliquent en démontrant qu'il y a toujours une architecture de choix présente pour chacune de nos décisions et que nous sommes toujours poussés vers un certain comportement de manière prévisible et conséquente. C'est ce qu'on appelle en temps normal le contexte d'une situation. Les nudges peuvent être proposés par tout professionnel de la politique mais aussi par toute personne en mesure d'améliorer le bien commun comme des parents, des responsables d'entreprise, des enseignants, etc. Et, il n'y a malheureusement pas un guide qui existe pour ce que ces potentiels architectes de choix puissent connaître avec exactitude l'impact sur les situations individuelles et les réponses aux nudges à court et long terme (Selinger & Whyte, 2011).

Se pose aussi cette question de bénéficiaires du nudge. Certaines recommandations publiques ont parfois utilisé des incitateurs pour influencer la pensée et le comportement des sujets pour des fins qui n'étaient pas toujours dans l'intérêt des sujets (Boyes, 2017). Les entreprises qui prétendent mettre en place des coups de pouce pour une finalité de bien-être pour les employés, n'y trouvent-elles pas plutôt un propre intérêt de productivité? Serait-il alors possible d'affirmer que la théorie des coups de pouce puisse garantir l'intérêt des sujet ? Rien ne permet de l'affirmer à cent pour cent.

3. Efficacité limitée

Des recherches supplémentaires sont encore nécessaires pour prouver que le nudging augmente vraiment l'efficacité sur le long terme. Dans leur analyse documentaire de plus de 300 articles sur le nudging dans la gestion publique, Van Deun et al (2018, p.21) constatent que « *les preuves ne sont pas concluantes lorsqu'il s'agit d'efficacité mesurable* » (Tiefenbacher, 2020).

Ainsi les exemples d'applications cités préalablement ainsi que les affirmations sur les effets positifs avancés par les auteurs en faveur du nudge, ne sont pas tous fondés et assez concluants en terme d'efficacité. D'autres comme Wansink et Chandon (2006) ou Raihani (2013), affirment même que dans un nombre significatif d'études, le nudging, s'il est mal conçu, ne fait aucune différence voire parfois l'effet inverse. L'efficacité dépend en effet de nombreux éléments tels que le champ d'application, les caractéristiques du nudge, le groupe cible et le contexte dans lequel les choses sont mises en place. Dès lors, pour de nombreux domaines d'application, les recherches sont insuffisantes pour estimer l'efficacité, comme par exemple : la sécurité, la gestion de la performance, le bien-être mental, l'épargne retraite, l'assurance maladie. Le terme de nudge étant très récent, il n'y a, à l'heure actuelle, pas encore assez de retour d'expériences pour pouvoir en tirer des conclusions sur le long terme et démontrer l'efficacité du nudge management. Grilli et Curtis (2021) ajoutent également que les nudges ne semblent pas toujours être meilleurs que d'autres interventions. Une étude scientifique s'est questionnée par rapport à l'impact des nudges sur le long terme. Il en ressort que, de manière générale, l'adoption du comportement souhaité est plutôt immédiate et positive au début mais que cet effet ne perdure pas. De fait, nos habitudes sont parfois tellement ancrées, qu'il est très difficile de nous faire changer. De plus, nous avons également à adopter des comportements par attrait pour la nouveauté mais à délaisser ceux-ci une fois qu'ils ne sont plus neufs. Utiliser les escaliers dont les marches ont été peintes pour donner l'illusion d'un piano va peut-être nous amuser et nous stimuler au départ, mais qu'en sera-t-il après avoir emprunté ces marches des dizaines de fois ? Le coup de pouce peut même parfois s'avérer contre-productif (Cabut, 2017). Une expérience norvégienne (Archives of Public Health, cité par Cabut, 2017) de nudging consistant à inciter les individus à prendre l'escalier a diminué à terme le nombre de personnes empruntant l'escaliers car ces dernières se disaient « irritées que quelqu'un vienne sur le lieu de travail pour influencer leur comportement » (Cabut, 2017).

Bovens (cité par Selinger & Whyte, 2009) affirme que le nudge pourrait créer une sorte de paradoxe et nous laisser avec ce qu'il appelle des « moi fragmenté ». Nous serions fragmentés dans le sens où nous agirions d'une certaine manière sous présence d'un nudge et d'une autre en l'absence de celui-ci. Ce qui n'entraînerait donc pas des changements réellement durables et nécessiterait à chaque fois la présence d'un nudge pour maintenir un comportement désiré.

4. *Sludge*

Enfin, nous noterons que Thaler et Sunstein, auteurs et développeurs du nudge ont, eux aussi, pris en compte la mauvaise utilisation qui pouvait être faite du nudge et ont même donné un nom à cela : le Sludge. Le Sludge est l'effet pervers du nudge. Le Sludge est « *une intervention comportementale qui ne tient pas compte de l'intérêt supérieur de l'individu. Elle utilise les mêmes outils, basés sur les biais cognitifs et l'architecture de choix, pour pousser les gens vers des choix qui n'augmenteront pas nécessairement leur bien-être.* » (Thaler & Sunstein, 2018, p.431). Les termes de nudging et de sludging sont donc définis en fonction de leur friction relative. Ainsi le sludge n'est pas un développement nouveau mais une reconceptualisation du nudging (Mills, 2020). Richard Bordenave dans son interview avec Mantashian (2020, p.2), explique que le fait de nommer le côté maléfique et pervers avec ce terme de « sludge » est « *un excellent moyen de démystifier les abus sans les associer au concept original de nudge for good.* » Ce terme de sludging est donc une manière de pouvoir associer les détournements négatifs qui sont faits de l'utilisation du nudging.

La BVA nudge unit [annexe 1] parle alors de « Nudge for good » et de « Dark Nudge » autrement appelés sludges pour distinguer ces deux notions (Mantashian, 2019). Alors que les nudges ont pour but de contribuer à des objectifs de bien-être dans l'intérêt des individus et de la société, les sludges servent des objectifs moralement condamnables qui vont dans l'intérêt des entreprises, gouvernements ou tout autre personne mettant en place le coup de pouce. Là où le nudge propose des architectures de choix qui ont pour intention d'être réversibles et approuvées par les personnes visées, le sludge réduit les options en limitant l'architecture de choix, ce qui sera généralement nuisible pour les nudgés. (Mantashian, 2019).

V. Manipulation et Nudge management

1. *La manipulation qu'est ce que c'est ?*

Avant de mettre en confrontation les visions du nudge et les opinions de différents auteurs quant à l'idée que le nudge représente ou non une forme de manipulation, nous allons dans un premier temps définir et comprendre ce qu'est la manipulation.

Tous les auteurs cités ci-dessous ont des définitions et visions propres de la manipulation et de l'influence du nudge.

Alors que White (dans Nys & Engelen, 2017, p.201), considère que « *le nudge est efficace quand il modifie la décision des individus en imposant ses propres objectifs à des personnes qui auraient choisi différemment sans être nudgées* », Heilmann (dans Nys & Engelen, 2018), parle de nudges « *idéaux* » quand ils aident les personnes à choisir ce qu'ils considèreraient comme le meilleur choix s'ils devaient y réfléchir.

Nys et Engelen (2017), prennent l'exemple de la cafétaria avec trois catégories de personnes :

- Personnes avec une préférence pour les pommes
- Personnes indécises
- Personnes avec une préférence pour les biscuits

Dans cette cafétaria, les pommes sont placées au niveau des yeux de sorte à attirer l'attention sur elles. Ici, on essaye donc d'influencer les personnes ayant une préférence pour les biscuits. On cherche à court-circuiter leur système automatique alors que leur système réflexif préfère les biscuits. Pour ceux qui préfèrent les pommes, cette disposition va simplement aligner le système automatique au système réflexif. Cet exemple permet d'illustrer qu'un nudge peut être perçu comme manipulateur pour certains et non pour d'autres.

Des auteurs comme Bovens, Heilmann, Hausman, Welch and Wilkinson (dans Nys & Engelen, 2017) affirment que si le nudge contourne le système réflexif pour l'amener à choisir une option sans le vouloir vraiment alors on pourrait parler de nudge qui ne respecte pas le processus de décision de la personne Nudgée. Exemple : inciter quelqu'un à prendre une pomme alors qu'il est persuadé qu'il n'a pas besoin d'un mode de vie sain.

Selon Nys et Engelen (2017), il y a deux manières de percevoir la manipulation. La première la conçoit comme un type d'influence en écartant la question de savoir si elle est bonne ou

mauvaise. La deuxième part de l'idée qu'il y a quelque chose d'intrinsèquement mauvais dans la manipulation.

Pour donner un sens au mot manipulation, Joseph Raz's (cité par Wilkinson, 2012, p.344) explique que « *la manipulation, au contraire de la coercition, n'interfère pas avec les options d'une personne. Au contraire, elle pervertit la manière dont cette personne prend des décisions, forme des préférences ou adopte des objectifs.* » Le nudge s'inscrit dans la perversion d'un processus de décision (Nys & Engelen, 2017). On ne parle donc pas de persuasion rationnelle, de coercition ou d'utilisation de mesures incitatives économiques.

Blumenthal-barby et Burroughs (cité par Noggle, 2018, p.3) citent « *Dans la nature même de la définition de la manipulation, la plupart, sinon la totalité, des cas d'utilisation de la saillance et de l'affect seront considérés comme des manipulations.* » Selon eux, on parle de manipulation quand « *une personne en influence une autre en contournant sa capacité de raisonnement soit en exploitant des éléments non rationnels de son psychologique ou en influençant les choix d'une manière qui n'est pas évidente pour l'autre.* » (Blumenthal-barby & Burroughs dans Noggle, 2018, p.3). Pour récapituler le point de vue de ces deux auteurs, influencer une personne à modifier un comportement en contournant sa capacité de raisonnement grâce à des mécanismes psychologiques est de la manipulation.

Noggle (2008) indique également qu'un des mécanismes psychologiques sur lequel le nudge travaille est la saillance. Noggle (2018) parle de « *propension à capter l'attention.* ». Ceci implique donc que certains choix sont plus proéminents que d'autres. La saillance est quelque chose qui retient l'attention par rapport aux autres choses présentes dans son environnement. C'est pour cela qu'on parle de saillance des choix. Par exemple : la cafétéria qui cherche à encourager un mode de vie plus sain en mettant en avant les pommes plutôt que les biscuits n'empêchera pas une personne qui désire profondément un biscuit d'en prendre un. Cependant les personnes qui sont disposées à prendre une pomme auront une encore plus faible probabilité d'être tentées par un biscuit qui est à disposition de manière moins facile et accessible.

2. *Nudge maléfique*

Pour certains, le nudging consiste uniquement à manipuler. Beaucoup considèrent les nudges comme des pratiques non-éthiques qui nous manipulent en quelque sorte, en essayant de prendre l'avantage sur le biais de prise de décision sans que personne ne s'en rende compte (Plonquet, 2020). Les sceptiques du nudge Management parlent aussi de l'ignorance de la personne dans cette stratégie, ce qui revient à de la manipulation (Plonquet, 2020).

Pour Waldron (dans Nys & Engelen, 2017, p.204) les nudges sont « *un affront à la dignité humaine* ». C'est un affront à la conscience qu'un individu a de sa propre valeur en tant que décideur. Selon lui (Waldron, dans Nys & Engelen, 2017), même si les nudges aident dans l'atteinte d'objectifs personnels d'un individu, le nudge pervertit les capacités de prise de décision et est donc une manipulation. Ainsi, ce type de pratique appliqué au management pourrait être néfaste pour le bien-être et l'estime des collaborateurs. Dans cette même optique, les critiques faites par Basham (cité par Selinger & Whyte, 2011, p.6) suggèrent aussi que l'idée d'utiliser des nudges est condescendante car elle repose sur l'hypothèse que « *les masses sont trop stupides pour prendre de bonnes décisions par elles-mêmes* ». D'autres auteurs comme Hausman et Welch (cité par Selinger & Whyte, 2011) notent tout de même, à l'égard de ces inquiétudes, qu'elles sont parfois exagérées dans le sens où l'architecture de choix est quasiment inévitable dans n'importe quelle situation.

Bien que les nudges nous amènent à aller dans une direction dans laquelle nous irions naturellement, ils peuvent parfois nous faire prendre des choix pour de mauvaises raisons. Ceux qui choisissent la pomme au lieu des biscuits le font car il y a un mécanisme et une architecture de choix intelligente derrière cela. C'est un manque de respect selon certains qui défendent l'idée que les individus doivent atteindre leurs objectifs par leurs propres moyens (Nys et Engelen, 2017).

Melloy (2019) explique que les nudges sont considérés comme manipulateurs s'ils sont conçus comme étant trop suggestifs, évocateurs d'émotions ou déguisés (décrits comme ayant été créés pour d'autres raisons).

Alors que, jusque là, le nudge pour ce qu'il est en tant que tel semble malveillant pour certains, d'autres auteurs se sont intéressés à la mise en place du nudge qui peut parfois être maléfique. Lorsque les nudgeurs ont des intentions manipulatrices et utilisent des techniques manipulatrices sur des personnes qui n'ont pas donné leur accord pour obtenir des avantages

moins importants, le nudging semble contraire à l'éthique (Wilkinson, 2013). C'est là que se situe tout le travail pour s'assurer de la création positive du nudge car le nudge, s'il est mal conçu, peut être perçu comme de la manipulation. Et un nudge qui ne cible pas la bonne population peut même être contreproductif (Wilkinson, 2013). Nous irons plus loin dans l'aspect manipulatoire ou non de la mise en place dans les prochaines pages.

3. *Nudge bienveillant*

Certains philosophes parlent de coercition légère et expliquent que la manipulation peut être considérée comme « *un type de pression moins intense et à laquelle il est plus facile de résister que la coercition à part entière* » (Noggle, 2018, p.4). « *La coercition est le fait de contraindre quelqu'un à faire quelque chose* » (Larousse, 2021). La manipulation pourrait donc selon ces philosophes être une sorte de pression douce qui n'atteint pas le niveau de la coercition. Pour d'autres auteurs, il ne s'agit pas d'une manipulation car la ligne de conduite n'est pas « *A attend de B qu'il fasse X* » mais plutôt « *A attend que B fasse X à moins que B ne veuille pas* » (Plonquet, 2020).

Les nudges considérés comme manipulateurs ne sont pas toujours mauvais d'après Wilkinson (2013). Parfois les manipulations sont minimales et peuvent être justifiées. Les manipulations en elles-mêmes ne sont pas toujours mauvaises dans le cas où la cible est d'accord avec elles. Comme dit juste avant, il peut y avoir des cas de manipulation justifiée. La citation ci-dessous permet de clarifier les critiques quand les nudges sont manipulateurs et de déterminer dans quelles conditions la manipulation peut être justifiée :

"Le nudging pourrait clairement satisfaire la condition d'avoir un acteur intentionnel qui influence avec succès les décisions de quelqu'un. En principe, le nudging pourrait aussi pervertir le processus de décision d'une personne et ainsi porter atteinte à son autonomie. Mais si et quand le nudging n'utilise pas une méthode qui pervertit, il ne s'agit pas d'une manipulation. Si et quand le nudging n'est pas une forme d'influence intentionnelle, il ne s'agit pas de manipulation. Si et quand le nudging ne parvient pas à modifier le comportement, il ne s'agit pas de manipulation". (Wilkinson, 2013 p.347)

En ce qui concerne les arguments exprimés à l'encontre de la déformation du processus rationnel de décision, Nys et Engelen (2017) rappellent qu'il ne faut pas oublier que cette rationalité n'était pas intacte avant l'application des nudges. Ils ajoutent également « *qu'un environnement sans nudge n'est pas la garantie d'une totale autonomie des personnes.* » (Nys

et Engelen, 2017, p.209). De fait, les individus sont façonnés par des biais que nous avons déjà cités comme le cadrage, le statu quo, etc. Les agents sont donc sujets à des faiblesses similaires même en absence d'un cadre de nudge (Hausman & Welch, 2009).

Les experts du sujet, comme Thaler (2008), Sunstein (2008) et Singler (2015), affirment que l'objectif de l'application du nudge est d'inciter une prise de décision en proposant une approche inhabituelle mais en toute conscience des salariés. Pour eux, des facultés non délibératives comme les pulsions ne sont pas exploitées. D'après Burt (2020), et dans cette même optique, les nudges créent une architecture de choix qui encourage, mais ne force pas, les êtres humains à prendre de meilleures décisions. « *Le nudging est un moyen d'action, pas un lavage de cerveau* » (Burt, 2020, p.2).

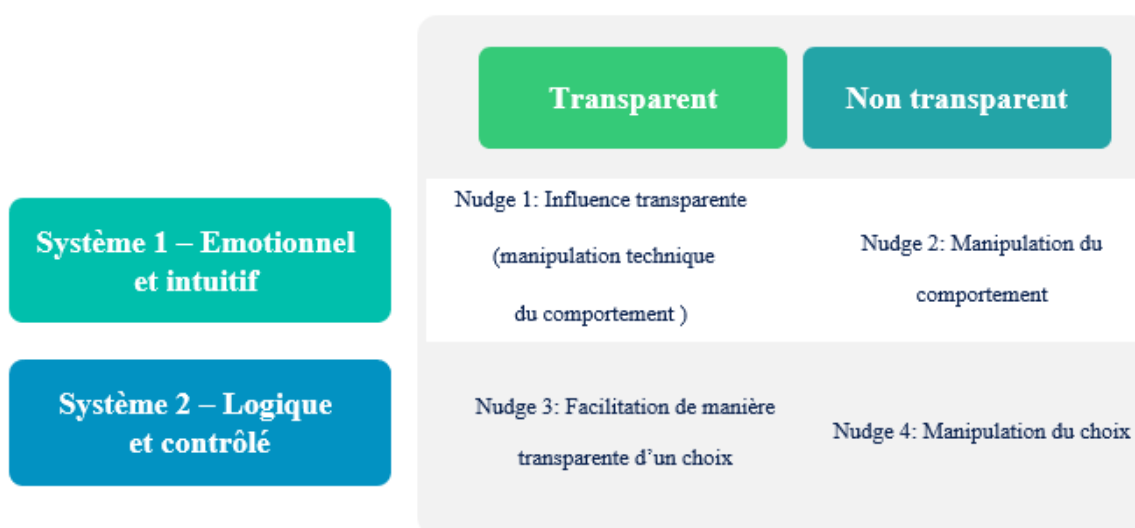
A première vue, le nudging peut sembler intrusif. Or en incitant chacun à faire de meilleurs choix au lieu d'obliger à adopter un comportement, le changement est plus durable (Burt, 2020). Wilkinson (2013) soulève également le fait que tout le monde peut être manipulé dans son propre intérêt. Parfois on peut même nous amener à faire ce que l'on ferait de toute façon. « *Le problème finalement avec la manipulation ce n'est pas tant ce qu'elle pousse les individus à faire que la manière dont elle les pousse à agir* » (Wilkinson, 2013, p.3). Si tout le monde accepte de se laisser influencer et en quelque sorte manipuler, cela ne veut pas pour autant dire que leur autonomie est violée (Wilkinson, 2013). Le nudge « *ne fait qu'encourager une intention, donner le coup de pouce nécessaire qui va faire basculer les individus du bon côté de la barrière, sans les forcer* » (Singler, 2015).

Sunstein (cité par Osman, 2016), conscient des critiques à l'égard de cette théorie, affirme que tout environnement de choix est un environnement dans lequel nous sommes constamment guidés, dirigés et socialement manipulés. Il ajoute que : « *Nous n'avons pas de base légitime pour nous inquiéter de manière significative des nudges puisqu'ils font partie intégrante de nombreuses situations de choix auxquelles nous sommes confrontés* » (Sunstein cité par Osman, 2016, p.564).

4. Nudge : une mise en place manipulatrice ?

Nous avons jusque là abordé la question de la manipulation pour ce qui concerne le nudging en lui-même mais des recherches réalisées par Hansen et Jespersen (2013) abordent la manipulation sous un autre angle d'attaque ; celui de la mise en place et de l'utilisation responsable du nudge.

Pour cela, Hansen et Jespersen (2013) ont élaboré un cadre permettant d'évaluer si la mise en place d'un nudge est manipulatrice ou non. Les chercheurs ont identifié quatre types de nudges selon leur degré de transparence dans la manière où ils sont présentés aux destinataires et selon le type de pensée automatique ou réflexive associé (modification d'un comportement ou d'un choix).



(Hansen et Jespersen, cité par Ottaviani et Steiler, 2018)

Ce tableau récapitulatif permet d'intégrer la vision de la manipulation dans la conceptualisation des nudges. Dès lors où le caractère non transparent est activé, on peut parler d'une manipulation.

Nudge 1 : nudges qui n'essayent pas d'influencer les choix des individus mais plutôt leurs comportements automatiques de manière transparente. Ici, les auteurs admettent qu'on parle d'une manipulation technique et non psychologique. L'idée étant que les citoyens peuvent être conscients et libres de faire un autre choix si ils le veulent. Etant donné qu'on parle d'un Nudge qui travaille sur le système automatique, on ne peut pas assurer qu'il soit totalement libertaire. Car, même si leur transparence rend possible aux citoyens de les reconnaître et de comprendre qu'on cherche à changer leurs comportements, cela ne leur permet pas toujours de les éviter.

Exemple : illusions de dos d'âne pour encourager une conduite prudente et faire ralentir les automobilistes.

Nudge 2 : ces nudges, puisqu'ils ne sont pas transparents, s'inscrivent dans une manipulation technique et psychologique. On tente de changer des comportements. On parle dès lors d'interventions paternalistes qui d'après Hausman et Welch (cité par Hagman, 2018) semblent très intrusives puisqu'elles tentent d'exploiter les imperfections cognitives des individus pour influencer leur jugement dans un contexte donné. Exemple : une cafétéria qui diminue la taille des assiettes et repense sa structure pour modifier les habitudes alimentaires des employés.

Nudge 3 : nudges qui tentent d'influencer les comportements ancrés dans la pensée réflexive autrement que par le biais d'une manipulation psychologique. Ils cherchent à inciter les citoyens à faire des choix cohérents avec leurs préférences sans introduire des régulations ou incitants. On peut parler de nudge réellement libertarien qui assure la liberté de choix qui est cohérente avec leurs préférences. Exemple : donneur d'organes avec un choix pré-opté pour le « Oui, je souhaite être donneur d'organes ». Le nudge présente une intention très transparente mais la personne peut opter pour le non sans aucun problème.

Nudge 4 : ici, on parle d'une manipulation de choix. C'est le type de nudge le plus controversé car les individus sont utilisés comme des outils plutôt que traités comme des fins. Le manque de transparence ne leur permettant pas de bénéficier d'une totale liberté de choix, ces nudges sont perçus comme moins acceptables et sont ceux qui correspondent le moins aux principes initiaux du nudge énoncé par Thaler et Sunstein (2008).

Alors que le nudging influence toujours le premier système qui est automatique et intuitif (les comportements), il n'affecte que parfois le deuxième qui correspond aux choix. Hansen et Jespersen (2013) font une distinction entre les incitations transparentes et non-transparentes pour aborder l'utilisation manipulatrice des coups de pouce. Ce cadre proposé par les deux auteurs permet de mieux s'informer sur l'élaboration et l'adoption de politiques de nudge.

VI. Conclusion de la partie théorique

Si le nudge semble être un moyen rentable pour combiner les comportements et attentes individuels aux objectifs organisationnels, il soulève des questions éthiques liées à la manipulation. Les avis concernant la question de la manipulation divergent et dépendent en réalité de la manière dont on perçoit et définit le terme manipulation. Notons aussi que si cette question des nudges divise c'est certainement car nous sommes déjà constamment soumis à des stimuli, des incitations et des manipulations parfois sans en avoir conscience et sans l'avoir choisi.

En effet, nous sommes quotidiennement confrontés à des techniques de manipulation parfois tellement discrètes que l'on ne peut toujours en avoir conscience. Il faut cependant se rendre compte que toutes les manipulations ne sont pas toxiques et malveillantes. Nous pouvons tous convenir du fait que la manipulation a sa place dans les affaires et qu'il est parfois nécessaire d'entreprendre des techniques dites de manipulation douces pour amener les équipes et l'organisation à un certain niveau qui devrait en théorie être bénéfique à toutes les parties prenantes. La manipulation bienveillante est ainsi en quelque sorte une technique du management en lui-même.

Cependant il reste tout de même important de comprendre que tout le management ne repose pas sur les techniques de manipulation mais que ces dernières sont des outils et des pratiques qui permettent d'appuyer les compétences managériales nécessaires à guider et mener ses équipes vers des objectifs win-win pour les collaborateurs et les entreprises.

Ainsi, pour répondre à la question de départ à savoir : « *Nudge Management, réel management ou manipulation des travailleurs ?* », nous tenterons d'apporter une réponse nuancée. D'une part, le nudge Management est bel et bien une pratique de management qui cherche au travers de dispositifs incitateurs à guider les collaborateurs d'une entreprise vers des comportements préférés qu'ils auraient a priori eux-mêmes choisis si on leur avait demandé leurs avis au préalable. D'autre part, le nudge Management est une forme de manipulation des travailleurs puisqu'on cherche à inciter des individus à adopter des comportements préférables pour eux et pour l'entreprise. Cette manipulation est cependant bienveillante si elle respecte les principes qui régissent le nudge et qu'elle reste dans un intérêt tant pour l'entreprise que pour les personnes que l'on tente d'influencer. Les nudges doivent ainsi être et rester des repères permettant de naviguer et de se diriger vers des « destinations préférées ». L'objectif étant bien

d'inciter une prise de décision en toute conscience des salariés en s'éloignant du règne de la carotte et du bâton.

Il est important d'ajouter que le nudge management n'est en soit pas une nouvelle méthode de management puisque les nudges existent en fait de manière inconsciente depuis très longtemps. De manière générale, au travail, tout le monde est confronté à des nudges sans s'en rendre compte et il est aussi plus que courant d'avoir mis en place ou de mettre en place des dispositifs incitateurs sans en avoir pleinement conscience.

Plus qu'un simple effet de mode, il est possible d'imaginer que les nudges, dans la mesure où ils démontrent une efficacité relative et qu'ils permettent un gain pour toutes les parties prenantes, puissent être de plus en plus utilisés et rencontrés sur les lieux de travail. Le nudge peut, s'il est associé à d'autres types d'interventions et si il est utilisé à bon escient comme initialement prévu, être un levier d'engagement qui tente de proposer aux collaborateurs d'agir dans un sens positif pour eux et pour l'organisation dans laquelle ils travaillent. Il faut, cependant et comme c'est le cas avec toutes les stratégies, rester prudent quant à l'usage qui pourrait en être fait.

La théorie des coups de pouce de Thaler et Sunstein amène des idées essentielles pour le management d'aujourd'hui. Mais, comme pour toute théorie, il faut rester prudent et adopter une réflexion critique pour s'écarter de conséquences involontaires et indésirables.

Nous tenterons d'apporter davantage de réponses à la question de départ grâce au travail empirique mené dans la section suivante.

PARTIE EMPIRIQUE

Comme nous avons pu le voir dans la revue de la littérature, les recherches par rapport au nudge management démontrent qu'il peut exister un réel intérêt à adopter ces pratiques au sein des entreprises, si l'on reste prudent quant à son utilisation et sa mise en place.

Malgré tout, la théorie du nudge reste une théorie très controversée qui fait débat quant à la question éthique de la manipulation. Il existe jusque là peu de données récoltées auprès de répondants quant à la question de la présence de la manipulation à travers l'utilisation du nudge.

L'objectif de cette partie empirique est d'arriver à se positionner par rapport à la question de départ qui, pour rappel, est la suivante : « *Le nudge management : réel management ou manipulation des travailleurs ?* »

Nous commencerons donc ce chapitre par la présentation du modèle de recherche ainsi que des choix méthodologiques. Ensuite nous entamerons la présentation des données récoltées sur le terrain en les confrontant avec les apports théoriques du chapitre précédant. Une dernière étape sera d'énoncer les limites ainsi que les perspectives futures de ce travail.

I. Modèle de recherche

1. Objectif de la recherche



L'idée étant de récolter des avis et opinions à propos du nudge au travers de l'analyse empirique menée dans le cadre de ce mémoire. Ces données de terrains permettront d'obtenir des informations sur les différents points suivants :

- La connaissance du nudge par les personnes sondées.
- L'avis et l'opinion des personnes à propos du nudge.
- Le lien qui pourrait être établi entre le nudge et la manipulation.

Par conséquent, l'étude menée est de type exploratoire. Le but étant d'approfondir une connaissance sur un sujet pour comprendre la problématique de recherche afin de développer et affiner des hypothèses.

2. Méthodes qualitatives

Pour un sujet aussi complexe que celui de la manipulation, les méthodes de recueil de données qualitatives semblent être la meilleure manière de procéder. En effet, elles offrent l'opportunité d'avoir des discussions plus approfondies permettant de se focaliser sur l'expérience et le ressenti des interlocuteurs (Pleyers, 2020). Dans le tableau ci-dessous on peut retrouver un récapitulatif des principaux avantages et inconvénients de l'utilisation de l'approche qualitative.

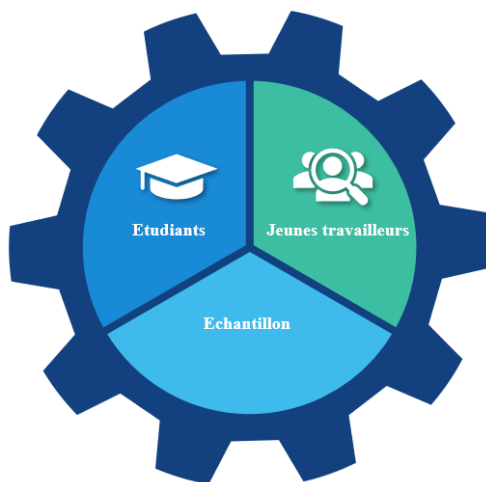
	
<ul style="list-style-type: none"> • Investigations sur les attitudes, motivations et processus de prise de décisions • Flexibilité • Richesse des résultats • Focus sur les raisons qui conduisent à un comportement • Compréhension d'un phénomène, d'une attitude, d'une perception 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de précision • Pas utilisable pour une analyse statistique • Pas de résultats généralisables

(Pleyers, 2020)

Malgré les quelques inconvénients qu'elle présente, nous opterons tout de même pour l'approche qualitative qui permettra une richesse des résultats et une analyse plus approfondie sur la compréhension du phénomène qui dans notre cas est la manipulation ou non du nudge.

Deux pistes issues des méthodes de récolte de données qualitatives sont envisagées pour recueillir ces informations : les entretiens semi-directifs individuels et les groupes de discussion semi-directifs.

3. *Echantillonnage*



Notre échantillonnage concerne donc deux publics cibles : les étudiants et les jeunes travailleurs.

Ces deux cibles sont les représentants de la nouvelle génération qui va potentiellement grandir avec cette vision et notion de nudge au travail. Fraichement entrés sur le marché du travail ou prêts à y rentrer dans peu de temps, ces derniers peuvent être enclins à se poser davantage de questions sur les stratégies et sur les nouvelles méthodes de management.

S'intéresser à cette génération semble être une bonne piste pour récolter des avis et des regards neufs à ce propos.

Pour notre échantillon, nous nous intéressons donc, dans un premier temps, à des répondants actuellement étudiants en fin de cycle académique et prêts à bientôt se lancer dans la vie active et professionnelle. Ensuite, nous récolterons également des données auprès de jeunes travailleurs qui sont entrés en fonction dans leur profession actuelle depuis moins de cinq ans.

4. *Technique de recueil de données*

Le choix d'effectuer des entretiens individuels semblait être la méthode la plus appropriée pour nos deux échantillons. Partir sur des entretiens individuels semble être la meilleure manière d'obtenir des réponses spontanées en évitant les comportements mimétiques qui pourraient survenir lors d'une discussion en groupe. Les biais étant également moins importants que lors d'un groupe de discussion, les apports seront beaucoup plus profonds et riches.

Entretiens semi-directifs individuels

Les entretiens semi-directifs sont des interviews individuels menés avec un répondant. La structure permet de donner un cadre tout en laissant l'opportunité au répondant de s'exprimer de manière détaillée et approfondie ou non sur certains points (Peyers, 2020). Ici, on ne cherche pas à obtenir une représentativité des répondants mais bien à obtenir des réponses pertinentes et riches en contenu sur le sujet traité.

Mener des entretiens de ce type est particulièrement approprié pour (Peyers, 2020) :

- Approfondir la connaissance sur un sujet.
- Comprendre les comportements complexes du répondant qui sont liés à ses émotions, à la construction de son propre raisonnement, à la structure de son point de vue, à son positionnement par rapport à la thématique abordée, etc.
- Parler de sujets parfois confidentiels ou sensibles.
- Collecter des apports de professionnels.

Cette technique permet des explorations plus ciblées que les groupes de discussions avec également l'avantage de ne pas ressentir de pressions sociales liées à la participation des autres personnes présentes.

5. Outils utilisés

Guide d'entretien [Annexe 3]

Afin de réaliser les interviews auprès des échantillons définis, un guide d'entretien a été élaboré. Son but étant d'orienter les discussions pour aborder tous les thèmes et éléments nécessaires à l'analyse. Les questions permettent ainsi des échanges plus approfondies avec les interlocuteurs qui sont libres de s'exprimer sur les aspects qu'ils trouvent importants. Les entretiens étant semi-directifs, le guide regroupe l'ensemble des thèmes principaux à aborder ainsi que des interrogations ouvertes plus spécifiques (Peyers, 2020). Comme l'ajoutent Van Campenhout et al (2017), l'interviewer doit essayer de poser le moins de questions possible pour éviter de provoquer chez l'interviewé le sentiment de répondre à une série de questions qui conduisent à des réponses de plus en plus brèves et de moins en moins riches.

Pour construire le guide d'entretien semi-directif, il faut établir la liste de thèmes et formuler les questions. Celles-ci doivent être simples et compréhensibles, claires, non orientées/ neutres, identiques pour les différents répondants pour recouper des points de vue (Peyers, 2020).

Le guide d'entretien semi directif a été conçu de manière à suivre un certain ordre visant à influencer au minimum le positionnement des répondants par rapport au sujet du nudge. C'est donc, tout d'abord, la connaissance du nudge qui est abordée afin de connaître leur familiarité avec ce propos sans être influencé par le questionnement de la manipulation. Ensuite, la deuxième partie s'intéresse à leur avis global sur la théorie des coups de pouce avec un questionnement sur les éléments en faveur et en défaveur d'une telle méthode. Enfin, sera abordée la réflexion sur l'aspect manipulateur du nudge et du lien qui peut en être tiré ou non. La constitution de ce guide d'entretien vise à fournir un cadre et une structure assez solides pour pouvoir généraliser au maximum les informations récoltées auprès des différents échantillons. Durant les entretiens, des questions pourraient être ajoutées, modifiées ou supprimées en fonction des réponses obtenues de la part des intervenants.

On prendra en compte le principe de saturation pour délimiter le nombre d'interviews à réaliser. Il y a saturation sémantique si les nouveaux entretiens que l'on conduit n'apportent plus de descripteurs ou de modalités différents de ce qui a été obtenu par les anciens entretiens (Roussel & Wacheux, cité par Jacquemin, 2017).

Avant de passer au sujet en tant que tel, une courte partie introductive aura pour but de mettre le répondant à l'aise et de lui expliquer l'objectif de sa présence ainsi que l'importance de son avis sur le sujet. Chaque répondant aura également la possibilité de donner son accord pour l'enregistrement de la discussion. Ensuite, l'interview en tant que tel s'articule autour de trois grands axes qui ont déjà été abordés auparavant et qui pour rappel sont : la connaissance du nudge dans l'esprit des personnes, l'avis et l'opinion des personnes à propos du nudge ainsi que les paliers où le nudge pourrait être considéré comme de la manipulation.

A la suite des entretiens, une synthèse précise de chaque entretien sera réalisée pour pouvoir réaliser l'analyse de la meilleure manière possible.

6. Perspectives critiques sur la méthodologie utilisée

Comme nous avons pu le voir plus haut dans le tableau des avantages et inconvénients, la méthodologie utilisée présente quelques limites à bien identifier et à ne pas sous-estimer lors de l'analyse.

Premièrement, les méthodes qualitatives ne permettent pas d'obtenir des constats généralisables. En effet, le nombre réduit de personnes ne permet pas de généraliser les

résultats ce qui réduit et limite fortement la représentation statistique. Ainsi, les résultats ne sont pas utilisables pour une analyse statistique plus large

Deuxièmement, l'approche qualitative s'inscrit dans une perspective très subjective puisque les points de vue et prises de position de chacun dépendent de leur propre situation et vécu. Elle légitime cependant l'obtention d'informations très variées et riches de la part des individus.

Troisièmement, de nombreux biais inconscients peuvent survenir dans l'analyse qualitative et ceux-ci ne doivent pas être négligés (Shivane, 2019). Qu'ils soient causés par les répondants ou par les chercheurs, il faut être conscient de ces biais et être prudent vis-à-vis d'eux. Les répondants provoquent différents types de biais dans les recherches qui faussent les résultats (Shivane, 2019). Ces biais sont les suivants :

- Biais d'amabilité : les personnes vont être tout le temps d'accord avec les idées présentées.
- Biais de désirabilité sociale : les personnes donnent des réponses qu'elles pensent être plus acceptables socialement.
- Biais d'accoutumance : les personnes donnent des réponses rapides ou similaires car elles trouvent l'enquête fastidieuse et ennuyeuse.

Tout comme les répondants, les chercheurs peuvent aussi induire différents biais (Shivane, 2019) :

- Biais de langage : les chercheurs peuvent affecter les réponses des personnes interrogées à cause d'un langage biaisé et de questions tendancieuses qui vont inciter les personnes à répondre dans un certain sens.
- Biais de l'ordre des questions : pour minimiser ce biais le chercheur peut poser des questions générales avant d'aborder les questions plus spécifiques.
- Biais de confirmation : quand le chercheur veut obtenir des réponses qui vont dans le sens d'une hypothèse particulière.

II. Présentation et analyse des résultats

Au total, onze entretiens ont été réalisés auprès de six jeunes travailleurs et de cinq étudiants. Ceux-ci se sont déroulés en présentiel et en distanciel en raison des disponibilités de chacun et des mesures actuelles. La durée était d'environ vingt à trente minutes. Avec l'accord des intervenants, ces entretiens ont été enregistrés via un dictaphone afin de pouvoir les réécouter et de revenir sur une information qui aurait pu être manquée lors de la prise de note. Pour chaque interview, une synthèse a été réalisée. Cette dernière reprenant l'ensemble des éléments pertinents pour l'analyse.

La récolte des données qualitatives auprès des différents intervenants et la synthèse de chacun des entretiens, nous permettent dès lors de commencer la présentation et l'analyse des résultats.

Après avoir réalisé une première analyse des entretiens, il paraissait plutôt clair que les deux échantillons amenaient des éléments similaires mais aussi complémentaires. Dès lors, notre analyse ne différenciera pas à chaque fois les points de vue des deux échantillons de manière séparée. On optera plutôt pour une présentation qui combine les différents points de vue et qui amène des distinctions quand cela est nécessaire.

1. Connaissance du nudge par les personnes sondées

Un des premiers axes dans notre analyse est l'état des lieux de la connaissance du nudge dans l'esprit des personnes interviewées.

Comme l'indique Mucchielli (2019), les nudges sont des modifications banales et imperceptibles de l'environnement de travail. Ceci explique que dans beaucoup de cas il est difficile pour les intervenants de penser à des exemples de manière spontanée puisqu'ils n'ont parfois pas les clés pour avoir conscience de ce qu'est un nudge. De plus, pour la quasi-totalité des intervenants, le nudge étant un sujet méconnu, ils n'étaient pas familiarisés avec ce terme. C'est pourquoi, au départ de chaque interview, une présentation orale appuyée d'un support visuel leur a été présentée. Chacun a donc pu démarrer les interviews avec une même base de connaissances sur le sujet.

Pour les étudiants, il était plus difficile de penser à des exemples dans le monde du travail mais ils expliquent presque tous qu'ils essayeront d'avoir un regard plus attentif sur cela une fois installé dans leur vie professionnelle : *« Je pense que je vais être plus attentif maintenant et surtout quand j'arriverai dans le monde du travail »*

Les différents intervenants ont donné des exemples liés à la vie de tous les jours qui leur viennent spontanément en tête : les flèches pour indiquer le chemin notamment durant la période de Covid, l'utilisation d'un sticker de mouche dans les urinoirs, les indications pour jeter des papiers dans la poubelle de manière amusante, les panneaux avec des messages pour faire ralentir dans des zones 30, le positionnement des articles dans les magasins pour inciter à la consommation, etc.

Les jeunes travailleurs ont également donné des exemples en lien avec leur environnement de travail : mise en place d'un système de cours sportif avec des podiums et des classements à la fin du mois, dispositifs pour favoriser les pauses avec des éléments comme des affiches où il est écrit de prendre une pause, système de coffee break à distance, gamification des formations avec remise de badges, proposition d'aliments sains de plus en plus mise en avant et recommandée dans les cantines, rappels ludiques pour utiliser la plateforme de formation, processus rendus plus divertissants, environnement de travail avec des locaux chaleureux et propices aux échanges, etc.

2. Avis et opinion à propos du nudge

2.1. Avis général

Cette deuxième partie de notre analyse vise à connaître le ressenti des personnes interviewées à propos du nudge.

Comme l'indique, à juste titre, un des répondants et comme nous avons pu déjà nous en rendre compte lors de la lecture des chapitres précédents, c'est la dualité des enjeux pour l'entreprise et pour les travailleurs qui peut rendre sensible la distinction entre les pour et les contre de la théorie de l'incitation par les coups de pouce : « *C'est positif dans le sens où il peut y avoir des enjeux pour une entreprise mais peut aussi devenir négatif justement car il y a des enjeux pour les entreprises.* » (Etudiant 5). Le nudge peut donc être positif comme négatif.

2.2. Pour

Tout d'abord et pour que l'application du nudge en entreprise soit indiscutable, la plupart des jeunes travailleurs parlent de l'importance d'assurer un effet win/win permettant à chacune des parties de l'organisation d'y trouver son compte. : « *Cela doit être bénéfique pour l'entreprise et pour l'employé [...] Être un win-win pour les deux* » (Jeune travailleur 3). D'après certains

d'entre eux, l'entreprise doit trouver son intérêt dans l'implémentation pour une productivité améliorée, tout en s'inscrivant dans une amélioration du bien-être, de la satisfaction et de l'engagement des travailleurs : « *Je suis pour le nudge si cela permet d'augmenter le bien-être des travailleurs tout en augmentant la productivité générale de l'entreprise.* » (Jeune travailleur 3); « *L'objectif doit être de faire évoluer le personnel, tendre à un mieux pour les deux parties que ce soit dans la productivité comme dans le bien être des travailleurs.* » (Jeune travailleur 6). Le déploiement du nudge doit donc, et comme le dit aussi Bordenave (2015), être un scénario win/win où les deux parties y gagnent de manière durable.

Les répondants sont généralement pour si « *c'est dans un but justifié et bienveillant* » (Etudiant 3). Les répondants sont conscients du gain de temps et des avantages que peuvent en retirer les travailleurs soumis à ce genre d'incitations douces. D'après eux, le nudge doit inciter des comportements visant à créer un environnement positif : « *[...] crée un comportement qui incite une personne à agir d'une certaine manière positive pour elle et pour son environnement.* » (Etudiant 5). Ceci rejoint les idées défendues par Singler (2015) qui explique que les nudges implémentés dans le lieu de travail peuvent être de réels leviers de bien-être. Selon lui, en améliorant le bien-être des collaborateurs, l'entreprise crée un cercle vertueux où engagement, bien-être et productivité se renforcent continuellement.

La plupart des intervenants sont en faveur de la mise en place de nudges si elle permet de créer un environnement de travail qui engendre plus de bien-être pour les travailleurs : « *Je suis pour si cela peut permettre d'améliorer l'environnement de travail et si ça peut permettre plus d'épanouissement aux employés.* » (Jeune travailleur 4) ; « *Si ça aide à amener une ambiance positive et aide à améliorer l'état d'esprit des gens.* » (Jeune travailleur 2). Pour un des jeunes travailleurs, la contribution des nudges peut être positive si elle ouvre les portes à un management plus participatif qui vise l'engagement des collaborateurs : « *Peut permettre un management plus participatif qui permettrait de créer un environnement avec une meilleure cohésion d'équipe et plus d'engagement.* » (Jeune travailleur 2).

2.3. Contre

D'un autre côté, les répondants ont mis en lumière les éléments pour lesquels ils seraient contre l'utilisation des nudges.

D'après certains, il y a de potentielles dérives liées au libre choix auxquelles il faut être attentif : « *Je suis contre si cela fait perdre le libre arbitre des travailleurs et qu'ils sont dirigés vers*

des comportements qu'ils n'auraient pas volontairement choisis. » (Jeune travailleur 1). Il faut donc rester attentif et essayer de ne pas forcer les individus à agir d'une manière dont ils n'auraient pas envie si on le leur demandait : « *Il faut être prudent à ne pas mettre en place des incitations trop poussées qui inciteraient les individus à adopter des comportements qu'ils n'ont pas envie d'adopter.* » (Jeune travailleur 3). Cette volonté de guider plutôt que de contrôler les comportements est une des lignes de conduite dont Melloy (2019) parle dans l'utilisation des nudges. Rappelons aussi que Sunstein (2014) envisage le nudge comme une approche qui oriente vers des directions en laissant la possibilité à chacun d'agir comme bon lui semble. La perte du libre arbitre est également un sujet préoccupant pour un des étudiants: « *Je suis contre dans le sens où il y a un manque de liberté de penser.* » (Etudiant 5). Bien que le sujet du libre arbitre semble être un sujet préoccupant, Thaler et Sunstein (2008) expliquent que il n'existe pas d'architecture neutre car les options nous sont toujours proposées d'une certaine manière. Il est donc de la responsabilité des entreprises de proposer des architectures de choix qui fonctionnent de manière éthique (Thaler et Sunstein, 2008).

Les répondants sont contre si les buts et résultats qu'on cherche à obtenir via une architecture de choix vont uniquement dans le sens de celui qui la met en place : « *Je suis contre si seule la personne qui y gagne est la personne qui influence les autres.* » (Etudiant 1). Boyes (2017) avait déjà relevé le fait que certaines fois des nudges avaient été mis en place pour des fins qui n'étaient pas toujours dans l'intérêt des sujets qu'on tente d'inciter. Cependant, et comme l'a expliqué un des intervenants, un nudge n'en est plus un quand il n'est plus dans l'intérêt des nudgés : « *Si c'est utilisé d'une manière perverse, alors ce n'est plus du nudge. Donc le nudge est par définition quelque chose de positif, du moins qui doit être positif. Sinon on sort du cadre du nudge.* » (Etudiant 4).

Un des travailleurs interviewés parle aussi de l'imprévisibilité du résultat des nudges: « *C'est difficile de contrôler le comportement de chaque personne en tant que nudgeur [...] tout le monde n'est pas pareil et tout le monde ne verra pas la même chose.* » (Jeune travailleur 4), Etant donné que les perceptions sont différentes, l'efficacité peut sembler limitée : « *Des coups de pouce pourront être utiles pour certains comme ils pourraient ne pas l'être pour d'autres.* » (Jeune travailleur 6). Benker et Netzer (cité par Tiefenbacher, 2020) parlent eux aussi de cette imprévisibilité du raisonnement humain sur l'inefficacité des nudges. Selon eux, la prédiction des effets du nudge semble aussi difficile que les comportements humains sont imprévisibles et différents d'une personne à l'autre.

Un intervenant a également abordé la question du manque de transparence pour parler des effets indésirables du nudge. Selon lui, la transparence est très importante pour communiquer en entreprise et la mise en place d'un système de nudge pour inciter des changements est une manière de faire passer un message de manière moins transparente et directe : « *Cela peut donner l'impression qu'on ne veut pas dire les choses en toute transparence.* » (Jeune travailleur 5). Cet avis sur la transparence semble tout à fait cohérent avec les apports d'auteurs comme Hansen et Jespersen (2013) qui expliquent qu'un nudge transparent est plus éthique notamment pour tout ce qui concerne la prise de décision autonome. Il semble tout de même important de mentionner les recherches de Wachner et al. (2020) qui se concluent sur le fait que la transparence des nudges n'augmente pas l'autonomie des choix des personnes concernées par le nudge.

Des répondants ont également abordé la place du nudge dans une stratégie plus globale d'entreprise : « *Si l'entreprise n'essaye pas de réellement appliquer une stratégie de bien-être et d'engagement des travailleurs, ça ne sert à rien de mettre en place des coups de pouce [...] Ce serait voué à l'échec quand cela ne fit pas avec la démarche stratégique générale de l'organisation.* » (Etudiant 4). Il ne suffit donc pas de concevoir des coups de pouce sans une stratégie d'entreprise qui ne poursuit pas les objectifs de bien-être et d'engagement. Les managers doivent donc proposer ça dans « *une stratégie plus globale et utiliser ces outils de coups de pouce pour appuyer la stratégie globale visant un bien-être et un meilleur engagement des collaborateurs.* » (Jeune travailleur 6). Ainsi, le nudge pourrait donc être un réel outil à utiliser parmi d'autres pour soutenir une stratégie d'entreprise qui va dans le même sens : « *Nudge peut être un bon outil mais ne doit pas être utilisé tout seul car cela ne sera pas vraiment efficace sur du long terme.* » (Etudiant 1). Les avis de ces étudiants peuvent directement être liés à un point essentiel qu'est la cohérence de l'architecture de choix. En effet, Sieberichs (2020) parle de la pertinence et de la cohérence de l'architecture de choix selon lesquelles une organisation qui désire mettre en place des nudges, doit s'assurer que ceux-ci soient totalement cohérents avec ce que l'organisation fait et les valeurs qu'elle défend (bien-être, satisfaction au travail, engagement, etc.)

2.4. Utilisation d'une stratégie de nudge pour les managers

Pour les jeunes travailleurs, il paraît compréhensible que des managers aient recours à ces techniques de nudge pour inciter des comportements dans leurs équipes : « *C'est compréhensible que les managers recourent à cela pour le management des équipes* » (Jeune

travailleur 1) , « [...] *Totalement compréhensible que des managers puissent avoir recours à ce genre de pratiques. On sait que les gens aiment décider par eux mêmes et donc offrir un système de nudge est la possibilité de proposer un système qui laisse aux individus la possibilité de décider d'aller dans une direction souhaitée ou non* » (Jeune travailleur 5). Singler (2015) a élaboré un ouvrage entièrement consacré au nudge management qui part de cette idée selon laquelle les managers vont orienter les collaborateurs dans la bonne direction en leur laissant le choix. L'utilisation des nudges pour les managers semble alors être un bon moyen d'inciter et de favoriser des comportements sans imposer une direction à suivre obligatoirement : « *C'est une bonne façon de présenter les idées sans les imposer [...] Cela favorise une réponse mais qui laisse aux personnes la possibilité de décider d'aller dans cette direction ou non.* » (Jeune travailleur 5).

Pour l'entreprise et les collaborateurs, la mise en place de nudges pourrait mener à un niveau de bien-être supérieur si le but des nudges s'inscrit dans la poursuite de cet objectif. Mucchielli (2019) s'est rendu compte que la proposition de petits incitants pouvait considérablement contribuer à l'amélioration de la motivation, de la relation de confiance, de la coopération ainsi que de la loyauté envers l'entreprise. Un interviewé explique qu'il faudrait les concevoir de manière à « *proposer des assistances individuelles et créer un bien être individuel qui mènerait in fine à un bien être collectif.*»(Jeune travailleur 2). Cependant, il ne suffit pas de concevoir des coups de pouce sans une stratégie d'entreprise qui poursuive les objectifs de bien-être et d'engagement . Les managers doivent donc proposer ça dans « *une stratégie plus globale et utiliser ces outils de coups de pouce pour appuyer la stratégie globale visant un bien-être et un meilleur engagement des collaborateurs.* » (Jeune travailleur 6).

D'après les étudiants aussi, il est compréhensible que les managers aient recours à un tel outil : « *C'est innovant, positif et a un impact fort pour les entreprises et les travailleurs.* » (Etudiant 3). Mais il faut rester prudent à ce qu'il cherche à impacter : « *Les managers doivent s'intéresser à cet outil si il permet de réellement améliorer l'engagement, de motiver et satisfaire ses équipes.* » (Etudiant 1). Car, d'après Singler (2015), on peut utiliser cette théorie de l'incitation douce pour que les collaborateurs soient plus efficaces, engagés et vivent plus de bien-être tout en ayant un niveau de performance plus élevé.

3. *Lien entre nudge et manipulation*

Ce dernier axe est utile pour connaître la prise de position des répondants quant à la question de la manipulation. On se demande ici quelle est leur définition personnelle de la manipulation et si ils la trouve mauvaise dans tous les contextes. Pour ensuite leur demander de se positionner par rapport à l'existence ou non d'un lien entre nudge et manipulation. La volonté étant aussi de voir quand un nudge deviendrait trop manipulateur à leurs yeux.

3.1. *Définitions*

Selon les étudiants, la manipulation c'est ...

- « *Pousser quelqu'un à faire des actions à l'encontre de ce qu'il ferait d'habitude, à l'encontre de ses valeurs. Cela a un effet pervers* » (Etudiant 3)
- « *Amener quelqu'un à faire quelque chose sans qu'il s'en rende compte* » (Etudiant 2)
- « *Quand quelqu'un pense pour toi et que tu ne penses plus par toi-même [...] on amène une personne à adopter un comportement, on l'amène à ce qu'elle fasse quelque chose dans un contexte précis.* » (Etudiant 5)
- « *Inciter les individus à adopter des comportements sans que ceux-ci ne s'en rendent compte.* » (Etudiant 1)
- « *Arriver à orienter la personne vers un choix sans qu'elle s'en rende compte.* » (Etudiant 4)

Selon les jeunes travailleurs, la manipulation c'est ...

- « *Arriver à induire un comportement chez le travailleur qu'il n'aurait pas eu de lui-même et dans un but de rendement et de profit pour l'entreprise et pas forcément dans un but final pour les travailleurs.* » (Jeune travailleur 1)
- « *Tromper quelqu'un ou profiter de sa naïveté ou de sa méconnaissance pour pouvoir atteindre un but personnel ou collectif.* » (Jeune travailleur 2)
- « *La manipulation commence quand une action ne va pas dans l'intérêt d'une équipe, de collaborateurs, d'individus mais dans le sens d'un intérêt personnel de la personne qui met en place l'action.* » (Jeune travailleur 6)

- « *Quelque chose qui peut être implicite ou explicite.* » (Jeune travailleur 4)
- « *Pousser les gens à changer leurs comportements et leurs décisions. Les diriger vers une direction qu'une personne supérieure veut sans que la personne en soit consciente.* » (Jeune travailleur 3)
- « *Faire croire à l'autre des choses qu'il ne croit pas, le faire faire des choses qu'il n'aurait pas fait.* » (Jeune travailleur 5)

Comme nous avons déjà pu le constater dans le chapitre de la manipulation (chapitre V du mémoire), chaque personne possède sa propre définition de la manipulation. Les définitions données par tous les répondants permettent de confirmer la vision de Nys et Engelen (2017), selon laquelle il y a deux façons de percevoir la manipulation. Soit comme un type d'influence sans se poser la question du bien ou du mal, soit comme quelque chose d'intrinsèquement mauvais.

Pour certains, comme pour Raz's (cité par Wilkinson, 2012), elle n'est pas fondamentalement mauvaise dans tous les contextes. Certains expliquent qu'il y a parfois des moments où il faut manipuler pour assurer le bon fonctionnement général : « *On peut en venir à manipuler quelqu'un parce qu'on voit qu'une des actions qu'il va commettre va être néfaste pour lui.* » (Jeune travailleur 6).

D'autres pensent qu'elle peut, dans un certain sens, être positive car elle nous aide à faire des choix qui se veulent bénéfiques : « *Cela peut aussi être positif car parfois pousser les gens à adopter des comportements peut être bénéfique pour eux.* » (Etudiant 1). Bien que le mot manipulation possède à première vue une connotation négative, dans certaines conditions et dans certains contextes elle n'est pas négative ou mauvaise : « *Elle [la manipulation] peut justement être bienveillante et aider les gens à se faciliter la vie en faisant des choix sans réaliser.* » (Etudiant 4). Ceci vient conforter la vision de Burt (2020) qui affirme que le nudging est « *un moyen d'action* » pour nous aider à faire des choix. Le nudge n'est donc pas une obligation à suivre mais un moyen d'aller vers une certaine direction sans y être contraint.

D'autres soulignent le fait que la manipulation existe partout, dans de nombreuses situations et que nous y sommes soumis depuis notre enfance : « *Nous sommes tout le temps manipulés, la manipulation fait partie de notre vie.* » (Etudiant 2) ; « *Dès l'enfance nous sommes manipulés par nos parents qui le font dans le but de nous éduquer, de nous construire.* » (Jeune travailleur

5). Ceci rejoint donc l'idée de Sunstein (2016) qui défend les principes du nudge en affirmant que les nudges font partie intégrante de nombreuses situations et que nous n'avons donc pas à nous inquiéter mais à comprendre que c'est une manière de faciliter nos décisions. La manipulation peut donc être vue de manière positive quand elle cherche à nous élever, nous éduquer, nous construire : « *C'est de la manipulation positive quand la personne manipulée grandit et se construit.* » (Jeune travailleur 5).

D'après un des interviewés, la perception de la manipulation dépend du but qu'on cherche à atteindre en manipulant : « *Si le nudge est là pour renforcer une cohésion d'équipe, améliorer le bien-être alors le but est positif donc le nudge l'est aussi. Si un nudge a un objectif négatif il va épuiser les gens et ceux-ci n'y adhéreront plus à terme.* » (Jeune travailleur 5). En lien avec cette idée, on peut rappeler la vision de Bordenave qui lors de son interview avec Mantashian (2018) indique que les bons et mauvais nudges se ressemblent car ce sont des interventions qui s'appuient sur les sciences comportementales pour viser un changement de comportement. Mais, et comme Bordenave (2018) l'indique à juste titre, ce sont leurs objectifs initiaux qui les différencient.

D'après un des étudiants et dans la lignée de Nys & Engelen (2017), la manipulation peut être considérée comme mauvaise par nature et donc dans tous les contextes : « *La manipulation est mauvaise dans tous les contextes car on veut faire changer des comportements* » (Etudiant 3). Elle peut également être préjudiciable dans le cas où son objectif n'est utile que pour celui qui la met en place comme c'est souvent le cas pour des buts commerciaux ou marketing : « *A des fins commerciales ou marketing [...] où on veut pousser des gens à acheter par exemple, ça ne fait que servir l'entreprise ou l'organisation qui met cela en place.* » (Etudiant 1). La manipulation dépend également de l'intérêt derrière. Pour qu'elle soit positive, la manipulation doit être bienveillante et ne pas uniquement chercher à bénéficier à la personne qui utilise des techniques de manipulation : « *Si c'est une manipulation qui [...] est uniquement bénéfique à la personne qui manipule alors c'est une manipulation négative.* » (Jeune travailleur 2)

3.2. Lien nudge et manipulation

D'après les répondants, le nudge et la manipulation sont liés dans le sens où les deux cherchent à faire changer ou à faire adopter un comportement : « *Nudge et manipulation sont liés car on amène des personnes à adopter un certain comportement désiré.* » (Etudiant 5).

Là où l'on doit différencier le nudge de la manipulation est sur le fond. Wilkinson (2013) explique que si le nudging est utilisé comme il doit l'être, il ne s'agit pas d'une manipulation. Ainsi, si les nudges ne cherchent pas à pervertir et à porter atteinte à l'autonomie des personnes, on ne peut pas parler d'une manipulation (Wilkinson, 2013). La manipulation peut parfois être utilisée d'une manière malveillante tandis que le nudge s'inscrit dans une volonté de bienveillance : « *On peut faire un lien entre nudge et manipulation. Mais on doit parler de manipulation bienveillante car le nudge veut s'inscrire dans une démarche bienveillante.* » (Etudiant 1). Le nudge est quelque chose de positif : « *On est sur quelque chose qui va permettre un changement bénéfique pour l'entreprise et pour les travailleurs.* » (Etudiant 3)

Tout comme l'ont fait les défenseurs du nudge tels que Sunstein et Thaler (2009) ou encore Singler (2015), une grande partie des répondants ont associé le nudge à une forme de manipulation bienveillante : « *Le nudge veut manipuler en toute bienveillance, sans forcer les changements.* » (Jeune travailleur 6) ; « *Le nudge cherche à manipuler quelqu'un pour un bien, pour aller dans le sens de la personne manipulée.* » (Jeune travailleur 6) ; « *Le nudge est une forme de manipulation qui vise à rendre les choses meilleures.* » (Jeune travailleur 2). Comme l'indique, à juste titre, une des personnes interviewées, un nudge est par nature positif et il n'en est donc plus un quand il est malveillant : « *Un nudge qui serait négatif et qui tenterait de manipuler des gens vers des choix non désirés ne serait plus un nudge et s'éloignerait de sa propre définition et de ses fondements à l'origine.* » (Etudiant 4). Cette idée de nudge négatif voire maléfique correspond à la dénomination de « Sludge » inventée par Thaler et Sunstein (2008) pour parler des utilisations contraires aux principes fondateurs du nudge.

Selon des jeunes travailleurs, un nudge en entreprise deviendra trop manipulateur quand son intention est d'apporter plus de bénéfices à l'entreprise qu'aux collaborateurs : « *Un nudge deviendrait trop manipulateur si il ne pense plus au bien-être de la personne, de l'employé mais juste aux avantages de l'employeur et de son entreprise.* » (Jeune travailleur 3). Il faut un équilibre entre les intérêts pour l'entreprise et pour les travailleurs : « *Le nudge est trop manipulateur si le profit est uniquement pour l'entreprise. [...] Il faut un équilibre pour que ce soit bienveillant.* » (Jeune travailleur 1).

Pour un des jeunes travailleurs, la question de la manipulation va plus loin que ça et aborde un point qui n'a pas été énoncé lors de la revue de littérature. Selon lui, un nudge pourrait devenir trop manipulateur si il entraîne des troubles chez la personne qu'on tente d'inciter : « [...] »

amène le nudgé à être déstabilisé en cas d'arrêt du nudge ou qu'il entraîne des troubles ou questionnements post nudging. » (Jeune travailleur 2).

D'une certaine manière et dans la même optique que Kahneman (2002), le nudge doit fournir des alternatives en proposant des options sans les rendre obligatoires : « *Le nudgé doit se dire « ok tu as une manière de faire, le nudge t'apporte une alternative qui peut être encore meilleure, à toi de la saisir ou non. » (Jeune travailleur 4).*

III. Conclusion

L'analyse et la présentation des données récoltées lors des interviews nous permettent d'apporter des conclusions sur quelques éléments.

1. La connaissance du nudge par les personnes sondées

Le nudge semble être un terme encore très méconnu auprès d'une grande majorité de personnes. Bien que le nudge ne soit pas nouveau en soi, la prise de conscience de ce qu'il représente ne semble possible qu'après quelques explications ou recherches. Ceci s'explique très certainement par le fait que les nudges sont des éléments qui font partie de notre quotidien et que nous voyons peut être depuis toujours sans en avoir eu conscience. Généralement, la présentation de ce qu'est le nudge ainsi que le fait de citer des exemples d'application a permis de réveiller chez certains la souvenance de moments où ils ont été confrontés à des incitateurs sans qu'ils en aient réellement eu connaissance. Tous disent désormais vouloir être plus attentifs à leur environnement quotidien et professionnel pour essayer d'apercevoir des mécanismes de nudge.

2. L'avis et l'opinion des personnes à propos du nudge

Les avis et les opinions des personnes sur le nudge sont très nuancés. On peut, d'une part, affirmer que dans la quasi-totalité des cas, le nudge est vu comme quelque chose de positif et d'innovant. Certains voient en cette théorie des coups de pouce appliquée en entreprise une manière de combiner les enjeux de l'entreprise et de ses collaborateurs. Avec d'un côté, l'objectif d'atteindre un niveau de productivité optimal en soutenant une politique stratégique de bien-être et d'engagement et de l'autre côté, un souhait pour les travailleurs de tendre vers un niveau d'épanouissement idéal.

D'autre part, certains émettent des avis plutôt en défaveur du nudge. Les personnes sont contre l'utilisation des nudges en entreprise si la perte du libre arbitre est trop importante et que cela mène à des choix qui ne sont pas dans l'intérêt de la personne qui est nudgée mais uniquement dans celui de l'entreprise. De plus, il faut rester très prudent quant à l'utilisation de ces coups de pouce en s'assurant que ceux-ci soutiennent et confirment une stratégie globale d'entreprise.

Pour l'échantillon de répondants, il est compréhensible que les managers mettent ces incitateurs en place. D'après eux, cela pourrait mener à un niveau de bien-être supérieur si l'entreprise est

dans une recherche d'épanouissement au travail de ses collaborateurs. Il paraît donc totalement explicable que des responsables d'entreprise et d'équipes aient recours à ce type de pratique pour travailler avec des équipes plus engagées, efficaces, heureuses et performantes.

3. Le lien qui peut être établi entre nudge et manipulation

La définition de la manipulation est, comme nous l'avons vu, propre à chacun. En général, elle possède une connotation négative engendrant des perceptions peu favorables à son égard. Elle peut également être perçue comme une technique qui s'appuie sur l'absence de prise de conscience des individus pour inciter des comportements désirés. La perception de la manipulation peut aussi dépendre du but qu'elle poursuit.

Quoi qu'il en soit, on peut établir un lien entre le nudge et la manipulation. Tous les deux cherchent d'une manière ou d'une autre à influencer un comportement ou un choix. Cependant, dans la définition même du nudge, un nudge n'en est plus un quand il ne pense plus au bien-être de la personne et qu'il oriente la personne vers des choix non-désirés. Autant la manipulation prise de manière générale peut tenter de pervertir et de porter atteinte à l'autonomie des personnes, autant le nudge s'inscrit dans un tout autre objectif qui consiste à inciter des changements pour le bien collectif. C'est donc sur le fond que l'on peut différencier nudge et manipulation.

IV. Limites et perspectives futures

1. Limites

Comme cela s'est confirmé lors des entretiens, le sujet du nudge est encore très peu connu. Il était donc assez difficile pour les répondants de savoir précisément ce qu'est le nudge. De ce fait, le guide d'entretien a été réadapté pour proposer la présentation d'un powerpoint [annexe 2] avant chaque entretien ou discussion de groupe. Ceci a permis de s'assurer que chaque personne interviewée bénéficie d'un même apport théorique de départ pour pouvoir répondre aux questions suivantes.

Comme nous l'avons déjà mentionné dans la présentation de la méthodologie choisie, une technique d'entretien semi-directif permet d'obtenir des échanges très constructifs et d'avoir une compréhension plus approfondie de la pensée des intervenants. Cependant, dans cette approche qualitative, il ne faut pas oublier la présence des biais humains qui réduisent parfois l'objectivité des individus. Il est donc très important que le chercheur soit certain d'adopter un langage et un comportement qui n'influence pas les réponses des personnes interviewées.

De plus, et bien que dans la quasi-totalité des échanges, les avis des répondants se rejoignent, il semble évident que la taille de l'échantillon n'offre pas une représentation statistique permettant de généraliser complètement les résultats. Cette représentation partielle provient notamment de la décision de ne pas interviewer tous les profils de travailleurs ce qui aurait également pu offrir des avis encore plus nuancés. Ce travail est donc exhaustif puisqu'il ne prend pas en compte tous les profils de travailleurs ou de personnes qui pourraient avoir un avis à donner sur ce sujet de nudge management.

2. Perspectives futures

Au niveau des perspectives méthodologiques futures, il pourrait être intéressant de compléter ce travail avec une approche de toutes les générations au travail pour connaître leur avis sur le nudge. Une autre expérience future à envisager pourrait aussi être d'implémenter toute une série de nudges dans un environnement quotidien et également dans une organisation afin de voir les résultats sur plusieurs mois et d'enquêter par la suite sur le ressenti des personnes qu'on a souhaité soumettre à un ou plusieurs coups de pouce.

Les nudges peuvent être de bons incitants à mettre en place par les managers dans leurs équipes. Pour respecter le principe de Thaler et Sunstein au sujet de la transparence, il pourrait être intéressant de communiquer ouvertement sur le nudge et d'en faire une pratique collective. Ainsi, au lieu de donner la conception et la mise en place uniquement dans les mains des hiérarchies supérieures, une idée serait de laisser l'opportunité aux travailleurs, qui seraient soumis aux nudges, de réfléchir à des incitants à mettre en place pour l'amélioration de leur engagement et de leur productivité. Les coups de pouce pensés de cette manière respecteraient ainsi la volonté de transparence en impliquant dans leur conception les personnes concernées.

Les nudges pourraient être une nouvelle manière de communiquer et de faire passer des informations ou d'atteindre des objectifs de manière plus douce. Grâce aux nudges, on a la possibilité de trouver des alternatives comme des rappels subtils, des suggestions délicates ou des récompenses ludiques. On pourrait donc s'éloigner de méthodes qui cherchent à obliger plus qu'inciter. Une architecture de choix bien pensée et bienveillante pourrait potentiellement davantage mener à des comportements désirés que des obligations et des règles écrites telles quelles. La théorie du nudge pourrait donc être considérée comme un réel outil de communication pour communiquer et inciter à appliquer une stratégie agile.

CONCLUSION

Nous arrivons au terme de ce travail et il est maintenant temps d'apporter une réponse à la question de départ, à savoir : « *Nudge management : réel management ou manipulation des travailleurs ?* »

Pour répondre à cette question de départ, nous pourrions pour plus de précision la décomposer en deux sous questions : La théorie du nudge peut-elle trouver sa place dans le management ? Le nudging est-il est une forme de manipulation des travailleurs ?

En réponse à la première question, les nudges peuvent trouver leur place dans le management. Cependant, ceux-ci ne sont pas suffisants pour garantir la poursuite d'objectifs d'efficacité, de bien-être, de satisfaction et d'engagement sur le lieu de travail. Bien qu'il soit nécessaire de rester prudent et de faire des réglages adaptés à chaque entreprise pour s'assurer que les nudges soient performants et apportent les résultats escomptés, ceux-ci pourraient être considérés comme de réels outils à utiliser pour soutenir une stratégie plus globale d'entreprise. Les nudges viendraient alors en complément d'une politique managériale plus générale et constitueraient une aide efficace à sa pleine réussite et à l'atteinte d'objectifs visés par l'entreprise et étroitement liés à sa philosophie de base.

Pour répondre à la deuxième question, tout dépend à nouveau de la manière dont on considère la manipulation. Nous avons pu nous rendre compte que la manipulation était un sujet éthique qui divise et varie selon la perception de chacun. Si on considère la manipulation comme l'action d'inciter des comportements alors, oui, la théorie du nudge est une forme de manipulation puisqu'elle tente, par une architecture de choix, d'influencer et de diriger (sans forcer) les personnes vers des actions et directions désirées. Si on considère la manipulation comme une manœuvre malhonnête qui désoriente les individus de manière à les pousser à adopter un comportement qu'ils n'auraient pas naturellement adopté alors, non, la théorie du nudge n'est pas une forme de manipulation. On peut donc associer le nudge à de la manipulation dite bienveillante puisque son objectif est d'amener les personnes à faire des choix qui auront de l'intérêt et du bénéfice pour elles en retour. Pour cela, l'utilisation doit se faire de manière à respecter les principes fondateurs du nudge qui prônent la transparence, l'incitation plus que la coercition ainsi que la possibilité de contourner l'architecture de choix proposée. Nous pouvons conclure la partie concernant la manipulation par cette phrase de

Christian Bos, Médiateur professionnel : « *La manipulation n'est jamais négative, c'est l'intention que l'on a derrière qui peut être bienveillante ou malveillante.* »

Ainsi pour répondre à la question de départ, le nudging n'est pas une méthode de management à part entière puisqu'elle ne pourrait pas se suffire à elle-même pour pouvoir fonctionner à bon escient. Il semblerait donc plus logique d'envisager les nudges comme des outils à disposition des managers ou des responsables d'entreprise pour mettre en pratique, de manière ludique et subtile, des éléments que la stratégie globale de l'entreprise poursuit. Il apparaît même plutôt intéressant de les utiliser en tant que mesures de soutien au management puisqu'ils offrent des opportunités pour accompagner et soutenir la politique stratégique d'une entreprise.

Le nudge peut donc être un outil utilisé par les managers afin d'améliorer l'efficacité, de réduire le stress lié au travail, d'augmenter la satisfaction et le bien-être ou encore de faciliter la cohésion des équipes. Cependant, il est nécessaire de ne pas en abuser et de ne pas franchir la limite en tombant dans une manipulation malveillante. Pour être efficace, il faudra se rappeler de le concevoir en suivant toute une procédure de mise en place réfléchie et en visant la bonne population, au risque de s'avérer inefficace voir néfaste.

Nous terminerons sur une citation de Benjamin Franklin qui pourrait apporter une perspective très intéressante pour l'utilisation du nudge management dans les organisations : « *Tu me dis, j'oublie. Tu m'enseignes, je me souviens. Tu m'impliques, j'apprends.* » Les managers ou responsables d'équipes pourraient donc réfléchir à une manière d'impliquer les collaborateurs dans l'élaboration, la conception et la mise en œuvre des coup des pouces destinés à améliorer leur qualité de vie au travail et la productivité de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

- Arkcoll, P. (2019). *Driving Change With Workplace Nudges*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/designing-effective-workplace-nudges-philip-arkcoll/>.
- Beaufils, A. (2019). *Can nudge management make your employee happier?* Retrieved from <https://medium.com/mti-review/can-nudge-management-make-your-employee-happier-e86ccfc7e5>.
- Berlin School of creative leadership. (2017). *A space to create: Five innovative office spaces, changing the way we create* [Blog post]. Retrieved from <https://www.berlin-school.com/blog/space-create-five-innovative-office-spaces-changing-way-we-create>.
- Bersin, J. (2018). *Employee Engagement 3.0 : Humu Launches Nudge Engine* [Blog post]. Retrieved from <https://joshbersin.com/2018/10/employee-engagement-3-0-humu-launches-nudge-engine/>.
- Bock, L. (s. d.). *Can the Occasional 'Nudge' Make You Better at Your Job?* Retrieved from <https://insights.som.yale.edu/insights/can-the-occasional-nudge-make-you-better-at-your-job>.
- Bordenave, R. (2020). *A Behavioral Engagement Path : Combining Nudge and Gamification – BVA Nudge Unit* [Blog post]. Retrieved from <https://bvanudgeunit.com/a-behavioral-engagement-path-combining-nudge-and-gamification/>.
- Boyes, B. (2017). *Is “nudge management” the new scientific management approach?* Retrieved from <https://realkm.com/2017/06/16/is-nudge-management-the-new-scientific-management-approach/>.
- Bruns, H., Kantorowicz-Reznichenko, E., Klement, K., Luistro Jonsson, M., & Rahali, B. (2018). Can nudges be transparent and yet effective? *Journal of Economic Psychology*, 65, 41-59. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2018.02.002>.

- Bulte, E. H., List, J. A., & van Soest, D. (2020). Toward an understanding of the welfare effects of nudges: Evidence from a field experiment in the workplace. *Economic Journal*, 130(632), 2329–2353. <https://doi.org/10.1093/ej/ueaa054>.
- Burt, E. (2019). *Nudge theory can help change your employees' behaviour (without them even realising)*. Retrieved from <https://www.peoplemanagement.co.uk/long-reads/articles/nudge-theory-change-employees-behaviour-without-realising>.
- Burt, E. (2020). *How other companies are benefitting from nudge theory*. Retrieved from http://www.managementtoday.co.uk/article/1670286?utm_source=website&utm_medium=social.
- Cambridge Dictionary. (2021). *Nudge*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/nudge>.
- Campbell, D. (2017). Cleverer Than Command? *Social & Legal Studies*, 26, 111-126. <https://doi.org/10.1177/0964663917692716>.
- Checkify. (2021). *Nudge Theory : Indirect Encouragement for Better Decision-Making*. Retrieved from <https://checkify.com/blog/nudge-theory/>.
- Das, J. (2018). *Nudge Management as an Essential Behavioural Science Application to Improve Performance Management for Higher Productivity: A PSU Perspective. India ABS Summit – Nudge Management*. Retrieved from <https://www.abssummit.in/abs-summit2018/pdf/Nudge-Management-Jhilmil-Das.pdf>.
- Ebert, P., & Freibichler, W. (2017). Nudge management : Applying behavioural science to increase knowledge worker productivity. *Journal of Organization Design*, 6(1), 4. <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0014-1>.
- Flynn, T. (2020). *Nudge Management : How Behavioural Science Can Increase Productivity*. Retrieved from <https://instituteforpr.org/nudge-management-how-behavioural-science-can-increase-productivity/>.

- Fougerat, F. (2018). *Le Nudge est-il une méthode de management inspirante ?* Retrieved from <https://www.focusrh.com/tribunes/le-nudge-est-il-une-methode-de-management-inspirante-par-frederic-fougerat-31027.html>.
- Godefroy, J. (2020). *Le Nudge Management pour améliorer le travail des équipes.* Retrieved from <https://reussir-son-management.com/le-nudge-management/>.
- Goodwin, T. (2012) Why we should reject nudge. *Politics*, 32 (2), 85-92. Retrieved from <https://doi-org.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/10.1111/j.1467-9256.2012.01430.x>.
- Goswami, A. (2019). *A gentle nudge can boost productivity.* Retrieved from <https://www.hrkatha.com/features/a-gentle-nudge-can-boost-productivity/>.
- Granger, R. (2020). *Nudging : corriger un comportement.* Retrieved from <https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/nudging-corriger-un-comportement>.
- Hagman, W. (2018). *When are nudges acceptable ? : Influences of beneficiaries, techniques, alternatives and choice architects.* Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1265064&dswid=-9370>.
- Halpern, D, Hallsworth, M, Algate, F, Gallagher, R, Nguyen, S, Ruda, S, Service, O, Sanders, M. (2014). *East four simple ways to apply behavioural insights.* Retrieved from https://www.behaviouralinsights.co.uk/wp-content/uploads/2015/07/BIT-Publication-EAST_FA_WEB.pdf.
- Halpern, D, Hallsworth, M, Dolan, P, King, D, Vlaev, I. (2013). *Mindpsace : Influencing behaviour through public policy.* Retrieved from <https://www.bi.team/wp-content/uploads/2015/07/MINDSPACE.pdf>.
- Hansen, P. (2016). The Definition of Nudge and Libertarian Paternalism : Does the Hand Fit the Glove? *European Journal of Risk Regulation*, 7(1), 155-174. <https://doi.org/10.1017/S1867299X00005468>.
- Hansen, P. (2016). *what is nudging ?* Retrieved from <https://behavioralpolicy.org/what-is-nudging/>.

- Hansen, P. (2021) *Nudge In Business: mission impossible or win-win?* Retrieved from <https://inudgeyou.com/en/nudge-in-business-mission-impossible-or-win-win/>.
- Hansen, P., & Jespersen, A. (2013). Nudge and the Manipulation of choice A Framework for the Responsible Use of the Nudge Approach to Behaviour Change in Public Policy. *European Journal of Risk*, 1, 3-28. <https://doi.org/10.1017/S1867299X00002762>.
- Hausman, D., & Welch, B. (2009). Debate : To Nudge or Not to Nudge. *Journal of Political Philosophy*, 18, 123-136. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9760.2009.00351.x>.
- Hollingsworth, C., & Barker, L. (2019). *System 1 and System 2 Thinking*. Retrieved from <https://www.marketingsociety.com/think-piece/system-1-and-system-2-thinking>.
- Ilieva, V & Drakulevski, L. (2018). Applying behavioral economics insights at the workplace. *Journal of human resource management*. 21, 40-48. Retrieved from <https://www.jhrm.eu/wp-content/uploads/2018/11/HRM-02-2018-05-clanok.pdf>.
- Johansson, P & Zarifnejad, S. (2018). Nudge Management : a way to motivate healthier behavior. *School of Business, Society & Engineering*, Suède. Retrieved from <https://mdh.diva-portal.org/smash/get/diva2:1175152/FULLTEXT01.pdf> .
- Johnson, E., Shu, S., Dellaert, B., Fox, C., Goldstein, D., Häubl, G., Weber, E. (2012). Beyond nudges: Tools of a choice architecture. *Marketing Letters*, 23(2), 487-504. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/23259227>.
- Kenton, W. (2020). *Behavioral Economics*. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/b/behavioraleconomics.asp>.
- Kruse, K. (2021). *How To Use Nudges To Improve Employee Engagement*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2019/07/15/how-to-use-nudges-to-improve-employee-engagement/>.
- Lagand, S. (s.d.). *L'opération Nudge + RH = expérience collaborateur, ça vous parle ?*. Retrieved from <https://www.facteurh.com/012017/stephanie-10>.

- Larousse. (2021). *Dictionnaire définition*. Retrieved from <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais-monolingue>.
- Lee, S., & Baer, D. (2015). *20 cognitive biases that screw up your decisions*. Retrieved from <https://www.businessinsider.com.au/cognitive-biases-that-affect-decisions-2015-8>.
- Lei, N. (2018). *Nudge Management: Applying behavioural science to increase knowledge worker productivity*. Retrieved from <https://nicolesblog430.wordpress.com/2018/03/22/nudge-management-applying-behavioural-science-to-increase-knowledge-worker-productivity/>.
- Leth, K. (s.d.). *How nudging can drive higher workplace efficiency*. Retrieved from <https://www.servicefutures.com/nudging-can-drive-higher-workplace-efficiency>.
- Lieury, A., & Fenouillet, F. (2019). Motivation extrinsèque et motivation intrinsèque. *Education Sup, 4e éd.*, 27-42. <https://www.cairn.info/motivation-et-reussite-scolaire--9782100791668.html>.
- Lin, Y., Osman, M., & Ashcroft, R. (2017). Nudge : Concept, Effectiveness, and Ethics. *Basic & Applied Social Psychology*, 39(6), 293-306. <https://doi.org/10.1080/01973533.2017.1356304>.
- Lindhout, P., & Reniers, G. (2017). What about nudges in the process industry? Exploring a new safety management tool. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 50, 243-256. <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2017.10.006>.
- Lusby-Donovan, E. (2018). *Increase Productivity with a Little Nudge*. Retrieved from <https://ensogroup.us/increase-productivity-with-a-little-nudge/>.
- Ly, K., Mazar, N., Zhao, M., & Soman, D. (2013). *How To Guides*. Retrieved from <https://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/BEAR/Behavioural-Insights/How-To-Guides>.
- Mandelaire, F. (2020). « Nudges », « Sludges » : Buzzwords ou réalité ? Retrieved from <https://neurocognitivism.be/blog/2020/10/09/nudges-sludges-buzzwords-ou-realite/>.

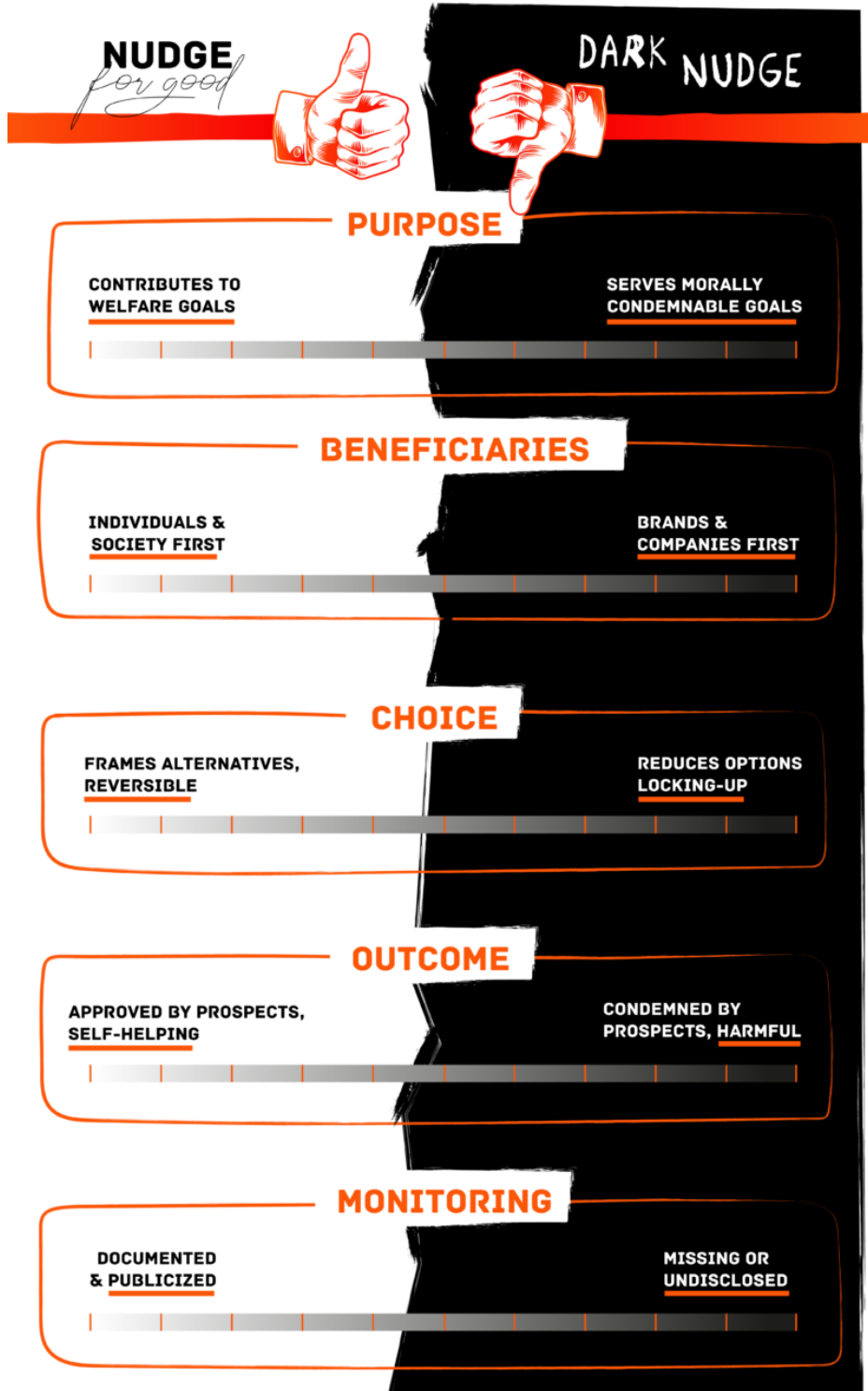
- Mantashian, J. (2019). *G.I. Joe and the Battle of Transformational Change*. Retrieved from <https://bvanudgeunit.com/g-i-joe-and-the-battle-of-transformational-change/>.
- Mele, C., Russo Spena, T., Kaartemo, V., & Marzullo, M. L. (2021). Smart nudging : How cognitive technologies enable choice architectures for value co-creation. *Journal of Business Research*, 129, 949-960. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.004>.
- Melloy, R. (2019). *Workplace nudging : What you need to know about creating change*. Retrieved from <https://www.cultureamp.com/blog/workplace-nudging-what-you-need-to-know-about-creating-change/>.
- Ménard, S. (2020). *Nudger la vie en entreprise*. Retrieved from <https://ordrecrha.org/fr-CA/ressources/travailler-ensemble/2020/07/nudger-vie-entreprise/>.
- Mucchielli, A. (2019). *Passez au nudge management : L'art subtil de motiver les autres en douceur... Et à leur insu (ou presque)*. Paris : Eyrolles.
- Noggle, R. (2018). Manipulation, salience and nudges. *Bioethics*, 32, 164-170. <https://doi.org/10.1111/>.
- Nys, T. R. V., & Engelen, B. (2017b). Judging Nudging: Answering the Manipulation Objection. *Political Studies*, 65(1), 199-214. <https://doi.org/10.1177/0032321716629487>.
- Osman, M. (2016). Nudge : How Far Have We Come? *Æconomia. History, Methodology, Philosophy*, 6-4, 557-570. <https://doi.org/10.4000/oeconomia.2490>.
- Pleyers, G. (2020). Qualitative studies. Document non publié, Université catholique de Louvain, Louvain-la-neuve.
- Plonquet, M. (2019). *Three essays on using Nudges in business firms*. Université Panthéon-Sorbonne - Paris. Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02524752>.
- Raihani N. J. (2013). Nudge politics: efficacy and ethics. *Frontiers in psychology*, 4, 972. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2013.00972>.

- Schmidt, A. (2017). The Power to Nudge. *The American Political Science Review*, 111(2), 404-417. <http://dx.doi.org.proxy.bib.ucl.ac.be/10.1017/S0003055417000028>.
- Selinger, E., & Whyte, K. (2011). Is There a Right Way to Nudge ? The Practice and Ethics of Choice Architecture. *Sociology compass*, 5(10), 923-935. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2011.00413.x>.
- Shivane, S. (2019). 7 Biases to avoid in qualitative research. Retrieved from <https://www.editage.com/insights/7-biases-to-avoid-in-qualitative-research>.
- Sieberichs, N. (s. d.). *Nudge Theory*. Retrieved from <https://www.fuse-consultancy.co.uk/nudge-theory>.
- Singler, E. (2019). *Petit guide du Nudge management*. Retrieved from <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/management/0601505155820-petit-guide-du-nudge-management-330880.php#Xtor=AD-6000>.
- Steiler, D., & Ottaviani, F. (2018). *Les nudges : Un coup de pouce non violent ?* Retrieved from <http://theconversation.com/les-nudges-un-coup-de-pouce-non-violent-95306>.
- Sunstein, C. (2014). *Nudging : a very short guide*. Retrieved from https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/16205305/shortguide9_22.pdf.
- Tagliabue, M., Squatrito, V., & Presti, G. (2019). Models of Cognition and Their Applications in Behavioral Economics : A Conceptual Framework for Nudging Derived From Behavior Analysis and Relational Frame Theory. *Frontiers in Psychology*, 10, 2418. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02418>.
- Tanaiutchawoot, N., Bursac, N., Rapp, S., Albers, A., & Heimicke, J. (2019). NUDGES : An assisted strategy for improving heuristic decision in PGE-Product Generation Engineering. *Procedia CIRP*, 84, 820-825. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.04.294>.

- Taşkin, D., & Taşkin, Ç. (2021a). Measuring the influence of workplace design on job satisfaction and perceived productivity. *International Journal of Social Inquiry*, 5(6), 1-5. <https://doi.org/10.37093/ijsi.950604>.
- Thaler, R. & Sunstein, C. (2008). *Nudge : improving decisions about health, wealth and happiness*. United States of America: Penguin Books.
- Therkildsen, R. A. (2019). *6 nudges to reduce interruptions in the workplace*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/6-nudges-reduce-interruptions-workplace-1-rikke-agerholm-therkildsen-1e/?articleId=6341509408601751552>.
- Tiefenbacher, W. (2021). *Nudging for better management : How can behavioral economics benefit the workplace ?* Retrieved from <https://www.ckju.net/en/blog/nudging-better-management-how-can-behavioral-economics-benefit-workplace/31620>.
- Tikotsky, A., Peer, E., & Feldman, Y. (2019a). Could Businesses like Nudges? Managers' Attitudes Towards Nudges Directed at Their Business or at Their Customers. *Social Science Research Network*, 170(c), 43-51 <https://doi.org/10.2139/ssrn.3324991>.
- Vaughan, A. (2018b). *Decision-making at work – do we need a nudge in the right direction?* Retrieved from <https://social.hays.com/2018/10/29/decision-making-work-need-nudge-right-direction/>.
- Wilkinson, D. W. (2013). *Nudges manipulate, except when they don't* [Blog post] Retrieved from <https://blogs.lse.ac.uk/politicsandpolicy/nudges-manipulate-except-when-they-dont/>.
- Wilkinson, T. (2012). Nudging and manipulation. *Political studies*, 61, 341-355. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2012.00974.x>.
- Wright, T. Cropanzano, R. (2002). When a happy worker is a productive worker : a preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34 (3), 146-150. <https://doi.org/10.1037/h0087165>.

ANNEXES

Annexe 1: Good nudge & Dark nudge



Annexe 2 : Présentation PowerPoint avant les interviews

Diapositive 1



Nudge management

Réel management ou manipulation des travailleurs?

Diapositive 2



Nudge? 

Nudge = a light touch or push

Le nudge cherche à **inciter**, **changer** et **modifier** les comportements sans que cela donne le sentiment de contrainte d'un choix.

Sunstein et Thaler ont popularisé cette théorie → montrer comment les décideurs politiques peuvent améliorer la prise de décision individuelle.

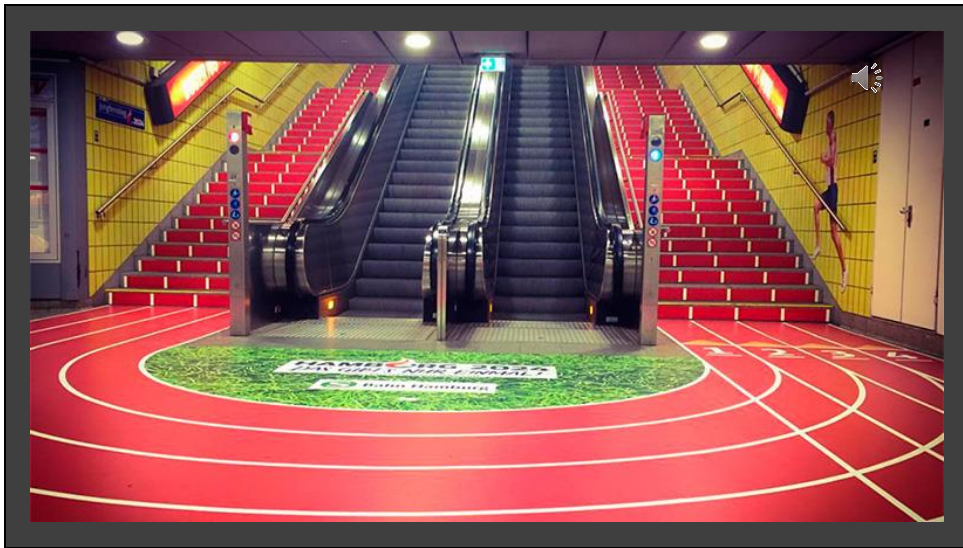
Diapositive 3



Diapositive 4



Diapositive 5



Diapositive 6

... can take advantage of 2 on-site restaurants, serving American cuisine for breakfast, lunch and dinner. The lounge, complete with flat-screen TVs.

... Plaza Hotel is 2 blocks from Chicago Symphony Orchestra and a subway station. It is within 1 mile of Field Museum.

Rooms: 852

This hotel is likely to sell out soon

Most recent booking for this hotel was 10 minutes ago from Spain!

There are 6 people looking at this hotel.

Availability

Available rooms from **Tues 5 Mar 2013** to **Weds 6 Mar 2013** [Change dates](#)

Most recent booking for this hotel was made on 20 Feb at 18:21 from Spain.

Room type	Conditions	Max	Price	No. rooms	Reservation
Queen Room Prices are per room Not included in room price: 11.90 % TAX, 4.50 % city tax.	• FREE cancellation		INR 7,533.80 INR 6,460.64	<input type="text" value="0"/>	<input type="button" value="Book now"/> Confirmation is immediate
Double Room with Two Double Beds (Just booked)	• FREE cancellation		INR 10,243.80 INR 6,991.80 Save 32%	<input type="text" value="0"/>	

Diapositive 7



Diapositive 8



Diapositive 9



3 principes directeurs

Les nudges doivent :

- Être transparents et non trompeurs
- Facile de s'en retirer
- Encourager un changement de comportement qui est dans l'intérêt de l'utilisateur

Diapositive 10



Bad Nudge

Abonnement au magazine Time.

- L'offre est trompeuse
- L'offre n'est pas transparente (petits caractères pour les détails d'annulation)
- L'option d'annulation est compliquée
- L'offre n'est pas dans le meilleur intérêt du client

SUBSCRIBE

Diapositive 11

Economie comportementale



Economie comportementale

Rationalité limitée:

- Les humains font des choix qui ne sont pas toujours logiques.
- Nous sommes irrationnels et conduits par nos émotions.

Economie classique

Théorie du choix rationnel:

- Les humains sont rationnels et prennent des décisions en analysant les coûts et avantages d'une décision pour choisir celle qui est la plus intéressante

Economie comportementale

Rationalité limitée:

- Les humains font des choix qui ne sont pas toujours logiques.
- Nous sommes irrationnels et conduits par nos émotions.

Economie classique

Théorie du choix rationnel:

- Les humains sont rationnels et prennent des décisions en analysant les coûts et avantages d'une décision pour choisir celle qui est la plus intéressante

Diapositive 12

Architecture de choix

Enforced Change	Nudge Techniques
Instructing a small child to tidy his/her room.	Playing a 'room-tidying' game with the child.
Erecting signs saying 'no littering' and warning of fines.	Improving the availability and visibility of litter bins.
Joining a gym.	Using the stairs.
Counting calories.	Smaller plate.
Weekly food shop budgeting.	Use a basket instead of a trolley.

= possibilité de pouvoir proposer différemment des choix à celui qui décide.

La manière dont les choix vont être présenté influence le choix de celui qui décide.

Diapositive 13

Heuristiques


Ces choix irrationnels sont liés à des heuristiques (= raccourcis cognitifs qui facilitent et accélèrent la prise de décision).

→ Nudge va utiliser ces heuristiques et les orienter dans la direction souhaitée pour obtenir des résultats favorables.

Heuristiques	Explications
Disponibilité	Quelque chose que nous entendons beaucoup et qui est familier nous pousse à adhérer plus facilement à la chose.
Aversion aux pertes	On accorde plus de valeur à quelque chose en notre possession qu'à ce qu'on ne possède pas encore.
Conformité	Effet de foule pour se conformer et éviter l'isolement.

Diapositive 14

Nudge management

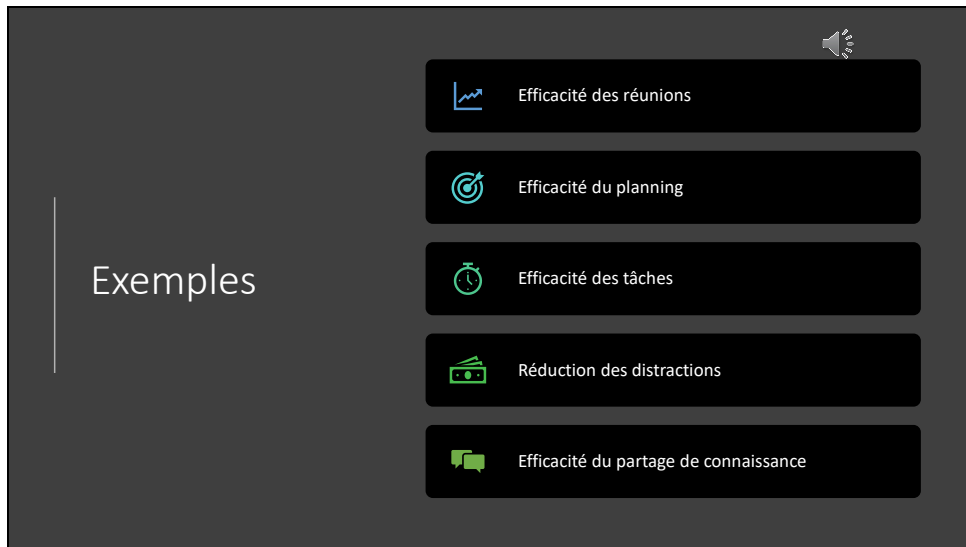


« le terme *nudge management* désigne désormais l'ensemble des modifications banales et imperceptibles d'un environnement de travail, réalisées dans le but de modifier le comportement des collaborateurs dans un sens donné »






Utilisation du nudging pour:

- La productivité
- L'innovation
- L'efficacité des tâches
- La modification de comportements individuels
- Le bien-être des employés
- Etc.

Diapositive 15



Exemples

-  Efficacité des réunions
-  Efficacité du planning
-  Efficacité des tâches
-  Réduction des distractions
-  Efficacité du partage de connaissance

Annexe 3 : Guide d'entretien pour les interviews

I. Introduction

- Présentation de l'objectif de l'interview
- Présentation du PowerPoint

II. Connaissance du Nudge dans l'esprit des personnes :

a. Nudge en général

- Est-ce que le Nudge est un terme familier pour vous ?
- Si oui, que connaissez-vous du Nudge ?
- Si vous connaissiez le Nudge, y'a-t-il une différence entre ce que vous connaissiez du Nudge et ce que vous avez découvert à la suite de la vidéo ou de la présentation PowerPoint ?
- Avez-vous des exemples en tête de Nudge auxquels vous avez déjà été confronté dans votre vie de tous les jours ? Si oui, pouvez-vous me donner des exemples.

b. Nudge management

- Saviez-vous que le Nudge pouvait être appliqué dans le monde du travail notamment dans le management ? Avez-vous déjà été confronté à cela lors d'un job étudiant ou de votre fonction actuelle si vous travaillez ?
- Etes-vous capable de reconnaître le Nudge quand il est présent sur votre lieu de travail ? Si oui, comment ? Si non, pourquoi ?
- Voilà un exemple, est-ce que vous confirmez votre opinion ? ou rajoutez-vous des éléments de réponse ?

III. Avis

- Nudge veut dire coup de pouce. Comment interprétez-vous cela ? Si vous deviez lui donner un autre terme, comment l'appelleriez-vous ?
- Quel est votre avis sur le Nudge ? Trouvez-vous cela intéressant ? Innovant ? Positif ? Négatif ? Pourquoi ?
- Pourquoi seriez-vous pour ou contre le fait de mettre en place du Nudge management sur le lieu de travail ?
- Est-ce que vous comprenez qu'un manager mette en place du Nudge management dans son équipe de travail ? Pour quels genres d'actions ?
- Avez-vous des exemples et cas concrets où la méthode pourrait être efficace ?

IV. Lien entre nudge et manipulation

- Qu'est-ce que la manipulation selon-vous ? Est-ce que la manipulation est mauvaise dans tous les contextes ?
- Voyez-vous un lien entre le Nudge et la manipulation ? Pourquoi ? Dans tous les cas ou dans certaines conditions ?
- Selon vous, quand est-ce qu'on pourrait parler de manipulation ?
- Quand est-ce qu'un nudge deviendrait trop manipulateur ? Pourquoi pensez-vous cela ?

V. Conclusion et remerciements

- Avez-vous quelque chose à rajouter ? Voulez-vous aborder un point qui n'a pas été couvert ?

Annexe 4 : Synthèse des entretiens

Jeune travailleur 1		
Age	Sexe	Fonction
27 ans	F	Assistante sociale
Connaissance du Nudge dans l'esprit de la personne	<p>Nudge n'était pas un terme familier.</p> <p>Exemples de la vie quotidienne : Ce qui est mis en place par rapport au covid. On nous incite à suivre des chemins bien précis, à se positionner à des endroits précis. Des exemples de Nudge par rapport au Covid. Incitations à acheter des produits. Avec des cadeaux et des épargnes possibles à l'achat de certains produits.</p> <p>Consciente après découverte du Nudge que le nudge pouvait être appliqué dans le monde du travail.</p> <p>« Je pense qu'il est parfois et souvent appliqué sans même qu'on s'en rende compte ». « On est conditionné par des tas de choses dans la vie privée et professionnelle sans se rendre compte qu'il y a des choses derrière ».</p> <p>Pas de confrontation avec des nudges de façons consciente. « Après la découverte du Nudge, on se dit qu'on en a déjà rencontré ou mis en place soi-même sans s'en rendre compte ».</p> <p>Peut être pas capable encore de s'en rendre compte sur le lieu de travail mais plus attentif de voir si c'est appliqué ou non.</p>	
Avis sur le Nudge	<p>Nudge pourrait être appelé : « Incitation », « Encouragement ».</p> <p><u>Avis global</u> :</p> <p>Quand c'est pris dans le sens d'un encouragement c'est de toute façon positif car le travailleur va en sortir un bonus et des effets positifs pour lui.</p> <p>Quand c'est pris comme une incitation, on peut tomber plus vite dans de la manipulation et là ça pourrait devenir plus dangereux.</p> <p>Utilisé de façon limitée c'est bien.</p> <p>« Il y a toujours une part de manipulation dans tout ».</p> <p>Utilisé de manière trop abusive cela peut être pervers.</p> <p><u>Pour</u> :</p> <p>Intéressant professionnellement pour les travailleurs. Montrer une pratique positive pour eux, gain de temps, avantages court et long terme.</p> <p><u>Contre</u> :</p>	

	<p>Faire perdre le libre arbitre des travailleurs et qu'ils soient dirigés vers certains comportements qu'ils n'auraient pas volontairement choisi.</p> <p><u>Manager :</u></p> <p>Compréhensible que des managers recourent à ça pour le management des équipes.</p>
<p>Lien entre Nudge et manipulation</p>	<p><u>Définition de la manipulation :</u></p> <p>« arriver à induire un comportement chez le travailleur qu'il n'aurait pas eu de lui-même et dans un but de rendement et de profit pour l'entreprise et pas forcément dans un but final pour les travailleurs. »</p> <p><u>Avis sur la manipulation :</u></p> <p>Manipulation n'est pas mauvaise dans tous les contextes, il en faut un minimum. De la manipulation il y en a toujours.</p> <p>Dans certaines conditions, une entreprise qui veut que ses employés mangent sainement, cherche au final à en tirer du profit pour l'entreprise. Même une manipulation bienveillante, le travailleur en tire quelque chose et l'entreprise aussi.</p> <p><u>Lien entre le nudge et la manipulation :</u></p> <p>Nudge est une manipulation dès que c'est un nudge et devient trop manipulateur si le profit est uniquement pour l'entreprise.</p> <p>Quand l'intérêt des travailleurs ne passe pas au premier plan alors c'est une manipulation négative.</p> <p>Il faut un équilibre pour que ce soit une manipulation bienveillante.</p>

Jeune travailleur 2		
Age	Sexe	Fonction
26	M	Indépendant
Connaissance du Nudge dans l'esprit de la personne	<p>Nudge n'était pas un terme familier de base.</p> <p>Nudge permettrait de développer des techniques pour améliorer et rendre le travail plus facile, agréable et productif, via des astuces, des détails, du langage verbal ou non.</p> <p>Exemples : mouche dans l'urinoir, indications pour jeter des papiers dans la poubelle, panneaux « Pensez à nos enfants » dans les zones 30.</p> <p>« On ne peut pas toujours s'en rendre compte mais une fois qu'on est conscient de ce qu'est un Nudge, cela permet d'ouvrir les yeux ».</p>	
Avis sur le Nudge	<p>Nudge pourrait être appelé « Optimisation volontaire ». Optimisation du temps, du travail et du bien-être. Permet de créer une ambiance plus détendue, plus productive et en toute bienveillance.</p> <p><u>Avis</u> :</p> <p>Important pour assurer la productivité qui est clé pour les entreprises et de garder l'esprit de concurrence en tête. Méthode de demain pour allier bien-être et travail en se sentant estimé.</p> <p><u>Pour</u> :</p> <p>Pour si cela aide à amener une ambiance positive et aide à améliorer l'état d'esprit des gens. « Si cela permet d'élever les gens c'est une bonne chose ».</p> <p><u>Contre</u> :</p> <p>Si inutile et si on se sent manipulé ou abusé.</p> <p><u>Manager</u> :</p>	

	<p>Les managers ont tout intérêt à utiliser cela pour proposer des assistances individuelles et créer un bien-être individuel qui mènerait in fine à un bien-être collectif.</p>
<p>Lien entre Nudge et manipulation</p>	<p><u>Définition de la manipulation</u> :</p> <p>« tromper quelqu'un ou profiter de sa naïveté ou de sa méconnaissance pour pouvoir atteindre un but personnel ou collectif ».</p> <p><u>Avis sur la manipulation</u> :</p> <p>La manipulation est parfois négative mais on peut aussi y retrouver du positif. « Si c'est une manipulation qui sert, qui est uniquement bénéfique à la personne qui manipule alors c'est une manipulation négative. »</p> <p><u>Lien entre nudge et manipulation</u> :</p> <p>Nudge est une forme de manipulation mais « une manipulation qui vise à rendre les choses meilleures. »</p> <p>Un Nudge est manipulateur « quand il vise l'inconscient et qu'il amène le nudgé à être déstabilisé en cas d'arrêt du nudge ou qu'il entraîne des troubles ou questionnements post nudging. ». Il faut que ce soit quelque chose dont la personne puisse se détacher facilement si elle en a envie.</p>

Jeune travailleur 3		
Age	Sexe	Fonction
25	F	Liquidity Manager
Connaissance du Nudge dans l'esprit de la personne	<p>Nudge n'était pas un terme familier de base.</p> <p>Nudge permettrait d'influencer des comportements à bon escient ou non.</p> <p>Exemples : système de cours sportifs pour inciter au bien-être avec des cours en lignes et des podiums et titres aux personnes qui ont suivi le plus de cours de sport en fin du mois. Incitations à prendre des breaks via des petites affiches un peu partout et des rappels « Take a break ».</p>	
Avis sur le Nudge	<p>Nudge pourrait être appelé « Incitation ». Optimisation du temps, du travail et du bien-être. Permet de créer une ambiance plus détendue, plus productive et en toute bienveillance.</p> <p><u>Avis</u> :</p> <p>Trouve cela positif si c'est vraiment utilisé à bon escient et que ce n'est pas fondé sur du mensonge. Cela doit être bénéfique pour l'entreprise et pour l'employé. Être un win-win pour les deux.</p> <p><u>Pour</u> :</p> <p>Si cela permet d'augmenter le bien-être des travailleurs tout en augmentant la productivité générale de l'entreprise.</p> <p><u>Contre</u> :</p> <p>Si cela devient vraiment des incitations trop poussées qui inciteraient les individus à adopter des comportements qu'ils n'ont pas envie. Contre si le nudge est trop restrictif, qu'il supprime des choses et qu'il n'est pas agréable.</p>	

<p>Lien entre Nudge et manipulation</p>	<p><u>Définition de la manipulation :</u> « pousser les gens à changer leurs comportements et leurs décisions. Les diriger vers une direction qu'une personne supérieure veut sans que la personne n'en soit consciente ».</p> <p><u>Avis sur la manipulation :</u> Mais la manipulation n'est pas forcément mauvaise dans tous les contextes.</p> <p><u>Lien entre nudge et manipulation :</u> Nudge et manipulation sont liés car on pousse à changer les comportements des personnes de manière inconsciente ou consciente. Cependant la manipulation a plutôt une connotation négative et néfaste tandis que le nudge va plutôt chercher à influencer sans que ce soit de manière péjorative. Cela deviendra une manipulation si le nudge ne pense plus au bien être de la personne, de l'employé mais juste aux avantages de l'employeur et de son entreprise.</p>
-----------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Jeune travailleur 4		
Age	Sexe	Fonction
26	M	Expert administratif
Connaissance du Nudge dans l'esprit de la personne	<p>A déjà entendu parler du nudge dans des cours d'analyse des politiques publiques. Avait déjà des notions de ce qu'était le nudge mais ne connaissait pas son utilisation en dehors de la sphère de la politique.</p> <p>Le nudge est un « moyen d'inciter, d'orienter, de conseiller des individus de manière non intrusive ».</p> <p>Exemples : mouche dans l'urinoir, assiette de taille réduite pour diminuer les quantités mangées, réservations d'hôtel sur booking avec des petites fenêtres qui s'ouvrent et qui disent « plusieurs personnes sont en train de regarder le même hôtel que vous. » Inconsciemment ça modifie nos comportements, on va plus se dépêcher.</p>	
Avis sur le Nudge	<p>Nudge pourrait être appelé « incitation douce ». On tente via des incitations peu couteuses et douces d'améliorer la productivité et l'épanouissement de l'employé.</p> <p><u>Avis</u> :</p> <p>Son efficacité dépend de la structure organisationnelle. Des nudges dans une association à buts non lucratifs pourraient moins être utilisés dans un but de productivité car les attentes ne sont pas les mêmes que dans des entreprises privées à buts lucratifs. Aussi le nudge doit inciter sans forcer et vouloir des effets positifs pour tout le monde. Ne dois pas contraindre les personnes à qu'on essaye d'influencer.</p> <p>Le nudge doit rester correct et bienveillant et « ne pas vouloir changer le comportement d'une personne mais lui suggérer une proposition pour potentiellement améliorer un comportement ou une attitude. »</p> <p><u>Pour</u> :</p> <p>Cela peut améliorer l'environnement de travail, peut permettre un épanouissement des employés et améliorer la manière de travailler ainsi que les comportements.</p>	

	<p><u>Contre :</u></p> <p>Présence de dérives, difficile de contrôler le comportement de chaque personne en tant que nudgeur. Tout le monde n'est pas pareil et tout le monde ne verra pas la même chose. Il faut s'assurer qu'il y ai un équilibre entre le positif et le négatif.</p>
Lien entre Nudge et manipulation	<p><u>Définition de la manipulation :</u></p> <p>« est quelque chose qui peut être implicite ou explicite ». On peut te donner une action et te demander quelque chose en sachant que tu es manipulé mais il y a aussi la manipulation cachée.</p> <p><u>Avis sur la manipulation :</u></p> <p>« Je ne vois pas ce qu'apporte la manipulation dans le monde de l'entreprise. Influencer les gens dans une direction n'est pas forcément quelque chose de positif. L'entreprise n'y gagnera pas sur le long terme si elle manipule ses travailleurs. Mais parfois, c'est vrai qu'il faut manipuler si un employé travaille de manière contraire à ce qu'il faut pour le bon fonctionnement général ».</p> <p><u>Lien entre nudge et manipulation :</u></p> <p>Le nudge est une manipulation si il n'est pas transparent et ne laisse pas le choix à la personne de choisir son comportement.</p> <p>Nudge doit être une alternative et doit se dire « Ok, tu as une manière de faire, le nudge t'apporte une alternative qui peut être encore meilleure, à toi de la saisir ou non.</p>

Jeune travailleur 5		
Age	Sexe	Fonction
24	F	Consultant
Connaissance du Nudge dans l'esprit de la personne	<p>Pas un terme familier. Impossible de situer si c'était lié au domaine de l'économie, de la politique, du management.</p> <p>Depuis qu'elle a pris connaissance du terme, est devenue plus attentive à son environnement et à des nudges potentiels qui pouvaient exister.</p> <p>Exemples : sur la route, parfois pas de flash mais un bonhomme qui pleure quand la voiture va à une allure trop rapide, le nutriscore dans les magasins, les escaliers avec des éléments pour inciter à les emprunter au lieu de l'ascenseur.</p> <p>Au travail, des exemples comme des processus qu'on essaye de rendre plus ludique, un environnement de travail plus propice aux échanges avec des locaux bien décorés et chaleureux. Des petites phrases écrites sur les murs pour favoriser les échanges et la collaboration.</p> <p>A ses yeux le nudge est « une technique qui permet de pousser une personne pour qu'elle ai un comportement attendu ».</p>	
Avis sur le Nudge	<p>Nudge pourrait être appelé « incitation ». Inciter quelqu'un à faire quelque chose.</p> <p><u>Avis</u> :</p> <p>Pas d'avis tranché en ce qui concerne le pour et le contre. Car il y a des pous et des contres.</p> <p><u>Pour</u> :</p> <p>Méthode d'incitation douce qui peut être bénéfique. De plus, le nudge pourrait amener de bons résultats.</p> <p><u>Contre</u> :</p> <p>En tant que personne qui aime la transparence, elle ne se sentirait pas à l'aise et aurait l'impression qu'on ne veut pas lui dire les choses en toute</p>	

	<p>transparence. Si les gens se rendent compte des nudges et qu'ils les considèrent comme manipulateurs alors ils pourraient ne pas se sentir respectés.</p> <p><u>Manager :</u></p> <p>Comprend totalement que des managers puissent avoir recours à ce genre de pratiques car on sait que les gens aiment décider par eux-mêmes. Et donc le système de nudge est un système qui certes favorise une réponse ou un comportement mais qui laisse aux personnes la possibilité de décider d'aller dans cette direction ou non. C'est une bonne façon de présenter les idées sans les imposer. Intéressant pour changer des comportements. La technique derrière les nudges est positive.</p>
<p>Lien entre Nudge et manipulation</p>	<p><u>Définition de la manipulation :</u></p> <p>« faire croire à l'autre des choses qu'il ne croit pas, le faire faire des choses qu'il n'aurait pas fait ».</p> <p><u>Avis sur la manipulation :</u></p> <p>Parfois certains manipulent pour le mal, c'est-à-dire pour de mauvaises raisons et parfois certains manipulent pour de bonnes raisons. Dès l'enfance nous sommes manipulés par nos parents qui le font dans le but de nous éduquer, de nous construire. C'est de la manipulation positive quand la personne manipulée grandit et se construit.</p> <p>Tout dépend du but de la manipulation. Si le nudge est là pour renforcer une cohésion d'équipe, améliorer le bien être alors le but est positif donc le nudge l'est aussi. Mais si le nudge a un objectif négatif il va juste épuiser les gens et ceux-ci n'y adhéreront plus à terme.</p> <p><u>Lien entre nudge et manipulation :</u></p> <p>Il y a un lien entre nudge et manipulation car on ne dit pas les choses clairement. Le nudge s'inscrit dans cette lignée de ne pas dire les choses clairement, comme la manipulation le fait.</p>

Jeune travailleur 6		
Age	Sexe	Fonction
24	M	Consultant
Connaissance du Nudge dans l'esprit de la personne	<p>Nudge n'était pas un terme familier de base.</p> <p>Nudge est un coup de pouce pour les équipes de travail, pour améliorer le bien-être et l'engagement d'une équipe. C'est une relation win-win pour l'entreprise et pour les travailleurs qui vise à influencer les collaborateurs sans les obliger.</p> <p>Exemples : mouche dans l'urinoir, rue avec des pavés de couleurs pour attirer vers une rue plutôt qu'une autre pour inciter les gens à emprunter.</p> <p>Exemples au travail : Reçoivent des rappels amusants pour les inciter à aller sur la plateforme de formation et après ont des réunions non-obligatoires pour en discuter entre eux.</p>	
Avis sur le Nudge	<p>Nudge pourrait être appelé « Incitation win-win ». L'objectif doit être de faire évoluer le personnel, tendre à un mieux pour les deux parties que ce soit dans la productivité comme le bien-être des travailleurs.</p> <p><u>Avis</u> :</p> <p>Pense que c'est un effet de mode de mettre un terme là-dessus car en fait il y a déjà des nudges qui existent depuis des dizaines d'année. Paternalisme est aussi une notion déjà connue avec les patrons qui jouent un rôle de soutien et de guide pour les collaborateurs.</p> <p><u>Pour</u> :</p> <p>Si c'est pour viser un management plus participatif qui permettrait de créer une environnement avec une meilleure cohésion d'équipe et plus d'engagement.</p> <p><u>Contre</u> :</p> <p>Dans le sens où l'efficacité est peut-être limitée puisque les perceptions des gens sont toutes différents et donc des coups de pouce pourront être utiles pour certain et pour d'autre pas du tout.</p> <p><u>Manager</u> :</p>	

	<p>Les Managers doivent proposer ça dans une stratégie plus globale et utiliser ses outils de coups de pouce pour appuyer la stratégie globale visant un bien-être et un meilleur engagement des collaborateurs.</p>
<p>Lien entre Nudge et manipulation</p>	<p><u>Définition de la manipulation</u> :</p> <p>« La manipulation commence quand une action ne va pas dans l'intérêt d'une équipe, de collaborateurs, d'individus mais dans le sens d'un intérêt personnel de la personne qui met en place l'action ».</p> <p><u>Avis sur la manipulation</u> :</p> <p>La manipulation n'est pas toujours mauvaise car parfois on peut en venir à manipuler quelqu'un parce qu'on voit qu'une des actions qu'il va commettre va être néfaste pour lui.</p> <p><u>Lien entre nudge et manipulation</u> :</p> <p>On peut faire un lien entre le nudge et la manipulation si on parle de manipulation bienveillante parce que c'est ce que veut le nudge « manipuler en toute bienveillance sans forcer les changements ». Le nudge est bienveillant alors que la manipulation est un terme qui a une connotation directement négative. Le nudge cherche à « manipuler » quelqu'un pour un bien, pour aller sans le sens de la personne « manipulée ».</p>

Etudiant 1		
Age	Sexe	Etude
23	F	Sciences de gestion
Connaissance du Nudge dans l'esprit de la personne	<p>Nudge n'était pas un terme familier de base.</p> <p>Nudge est un moyen d'inciter les personnes à aller dans une certaine direction sans que ceux-ci en ai réellement conscience. On les pousse dans une direction qu'ils auraient peut être choisi d'eux-mêmes, même en l'absence du Nudge.</p> <p>Exemples : poubelles avec des jeux ludiques pour inciter à mettre dans la poubelle, flèche et circuit dans des magasins pour inciter à suivre la direction et peut être à acheter.</p>	
Avis sur le Nudge	<p>Nudge pourrait s'appeler « incitation positive et bienveillante ». On essaye d'influencer les personnes de manière bienveillante car on cherche à ce que cela leur amène du positif également. Il y a une sorte de win-win entre la personne qui met en place l'incitation et celui qui est visé par cette incitation.</p> <p><u>Avis :</u></p> <p>Le nudge peut être un bon outil mais ne doit certainement pas être utilisé tout seul car sinon je ne pense pas que cela sera vraiment efficace sur du long terme.</p> <p><u>Pour :</u></p> <p>Si on cherche le bien des personnes qu'on veut influencer.</p> <p><u>Contre :</u></p> <p>Si la seule personne qui y gagne est la personne qui influence les autres.</p> <p>Les Managers doivent s'intéresser à cet outil si il permet de réellement améliorer l'engagement et de motiver et satisfaire ses équipes.</p>	
Lien entre Nudge et manipulation	<p>Définition de la manipulation :</p> <p>« inciter les individus à adopter des comportements sans que ceux-ci ne s'en rendent compte ».</p> <p><u>Avis sur la manipulation :</u></p>	

	<p>La manipulation même si cela paraît négatif peut aussi être positif car parfois pousser les gens à adopter des comportements, cela peut être bénéfique pour eux.</p> <p>A des fins commerciales et marketing, on pourrait peut-être plus considérer cela comme de la manipulation car on veut un peu pousser des gens à acheter et donc ça ne fait que de servir l'entreprise ou l'organisation qui met cela en place.</p> <p><u>Lien entre nudge et manipulation :</u></p> <p>On peut faire un lien entre le nudge et la manipulation. Mais si on parle de manipulation bienveillante. Car le nudge veut s'inscrire dans une démarche bienveillante.</p>
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Etudiant 2		
Age	Sexe	Etude
22	F	Ingénieur
Connaissance du Nudge dans l'esprit de la personne	<p>Nudge n'était pas un terme familier de base.</p> <p>Exemples : Inno un jeu de piste pour aller à la caisse, poubelles à mégot.</p> <p>Aux USA nombre de calories sur les fastfoods pour conscientiser les gens et les inciter à manger mieux.</p> <p>Chez Quick à la sortie du Drive – cible pour viser les déchets.</p>	
Avis sur le Nudge	<p>Plus inconscient qu'un simple coup de pouce. Ce n'est pas juste une aide et un coup de pouce.</p> <p><u>Avis :</u></p> <p>Intéressant mais peut être positif comme négatif. Inciter les gens à travailler plus ensemble dans des locaux agréables, ça c'est positif.</p> <p>Peut être positif pour les entreprises et les travailleurs mais tellement vaste qu'inconsciemment ça peut aussi devenir négatif.</p>	
Lien entre Nudge et manipulation	<p><u>Définition de la manipulation :</u></p> <p>« amener quelqu'un à faire quelque chose sans qu'ils s'en rendent compte » donc le Nudge est de la manipulation n'est pas forcément négative.</p>	

	<p><u>Avis sur la manipulation :</u></p> <p>Nous sommes tout le temps manipulé, la manipulation fait partie de notre vie mais ici cela ressemble plus à de la manipulation positive.</p> <p><u>Lien entre nudge et manipulation :</u></p> <p>Un Nudge qui incite un groupe plutôt qu'une personne en particulier alors cela pourrait être too much et trop manipulation.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Etudiant 3		
Age	Sexe	Etude
26	F	Sciences du travail
Connaissance du Nudge dans l'esprit de la personne	<p>Nudge n'était pas un terme familier.</p> <p>Après connaissance. Système qui a l'air efficace.</p> <p>Exemples vie de tous les jours : COVID - les flèches</p> <p>Dur de trouver des exemples car très subtil. Va permettre d'ouvrir les yeux par après.</p> <p>Exemple dans job étudiant où il y avait un système de prime ou des cartes cadeaux une fois qu'un certain seuil de prospects est atteint. « Ca me motivait à trouver des nouveaux prospects ». « J'ai compris que c'était pour qu'on soit plus productif sans savoir mettre un mot là-dessus et sans que ça me donner une impression d'être manipulée [...] On le faisait tous avec plaisir ». C'était un bon moyen de motiver et de challenger sans entrer dans une compétition forcément.</p>	
Avis sur le Nudge	<p>Mot coup de pouce semble approprié. Fait penser à une pratique mise en place par l'entreprise pour se perfectionner et performer dans son intérêt à elle et dans celui des collaborateurs également. Pourrait aussi être « Entraide » : « chacun y gagne quelque chose ».</p> <p><u>Manager</u> :</p> <p>Compréhensible que des managers mettent ça en place dans leurs équipes.</p> <p><u>Avis</u> :</p> <p>Est vraiment quelque de subtil.</p> <p>Innovant, positif et un impact fort pour les entreprises et les travailleurs.</p> <p><u>Pour</u> :</p> <p>Si c'est dans un but justifié et bienveillant. Avantage pour les entreprises et pour les travailleurs.</p> <p><u>Contre</u> :</p> <p>Difficile de trouver des idées de où on peut intégrer car concept très large.</p>	
Lien entre Nudge et manipulation	<p><u>Définition de la manipulation</u> :</p> <p>« Pousser quelqu'un à faire des actions à l'encontre de ce qu'il ferait d'habitude, à l'encontre de ses valeurs ». Cela a un effet pervers.</p>	

Avis sur la manipulation :

La manipulation est mauvaise dans tous les contextes. Pour elle d'office négatif car on veut faire changer les comportements par la manipulation.

Lien entre nudge et manipulation :

Ici, on est sur quelque chose qui va permettre un changement bénéfique pour l'entreprise et pour les travailleurs. Nudge n'est donc pas de la manipulation.

Nudge deviendrait manipulation si derrière il y a un côté malveillant.

Etudiant 4		
Age	Sexe	Etude
24	F	Ressources humaines
Connaissance du Nudge dans l'esprit de la personne	<p>Terme qui est familier car a déjà participé à une conférence sur le sujet. Trouve que le sujet est très intéressant car il permet de mener à des changements bénéfiques pour des individus.</p> <p>C'est une technique qui permet d'orienter favorablement les personnes sans que cela leur demande un effort.</p>	
Avis sur le Nudge	<p>Nudge pourrait être appelée influence bienveillante ou manipulation positive qui vise à encourager des comportements sans contraindre et sans aller dans un sens qui serait défavorable à la personne.</p> <p>Si c'est utilisé d'une manière perverse alors ce n'est plus du nudge donc le nudge est par définition quelque chose de positif, du moins qui doit être positif. Sinon on sort du cadre du nudge.</p> <p><u>Avis :</u></p> <p>Intéressant pour changer des comportements. La technique derrière les nudges est positive.</p> <p><u>Contre :</u></p> <p>Pas vraiment contre mais pense que cela doit faire partie d'une stratégie plus générale. Si l'entreprise n'essaye pas de réellement appliquer une stratégie de bien-être et d'engagement des travailleurs, ça ne sert à rien de mettre en place des coups de pouce. Ce serait voué à l'échec quand cela ne fit pas avec la démarche stratégique générale de l'organisation.</p>	
Lien entre Nudge et manipulation	<p><u>Définition de la manipulation :</u></p> <p>« arriver à orienter la personne vers un choix sans qu'elle s'en rende compte ».</p> <p><u>Avis sur la manipulation :</u></p> <p>La manipulation a une connotation négative. Or dans certaines conditions et dans certains contextes elle n'est pas mauvaise et elle peut justement</p>	

	<p>être bienveillante et aider les gens à se faciliter la vie en faisant des choix s'en réaliser.</p> <p><u>Lien entre nudge et manipulation :</u></p> <p>Un nudge qui serait négatif et donc qui tenterait de manipuler les gens vers des choix non désirés ne serait plus un nudge et s'éloignerait de sa propre définition et de ses fondements à l'origine.</p> <p>Le nudge est une technique puissante quand elle fait partie d'un tout, d'une stratégie plus globale.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Etudiant 5		
Age	Sexe	Etude
25	M	Ressources humaines
Connaissance du Nudge dans l'esprit de la personne	<p>Nudge n'était pas un terme familier de base. Pas un terme connu mais dont après une présentation il comprend facilement se qui se cache derrière.</p> <p>Nudge est une technique de manipulation des personnes que ce soit sur des plans commercial, marketing, sanitaire, écologique. Pour manipuler dans un but recherché mais qui laisse le choix à la personne concernée.</p> <p>Exemples : urinoir avec un goal pour viser, articles dans les magasins à certains endroits pour inciter les acheteurs, parcours dans des endroits pour inciter à acheter un objet.</p> <p>Plein de détails de la vie de tous les jours et dans la vie professionnelle qui amènent à agir d'une certaine manière.</p>	
Avis sur le Nudge	<p>Nudge pourrait être appelé « Opportunité de changement ». On nous offre une incitation, une opportunité qui nous amène à prendre une décision, à agir d'une certaine manière.</p> <p><u>Avis</u> :</p> <p>Positif si c'est dans un cadre bienveillant mais il ne faut pas que ce soit de la manipulation négative à l'encontre des valeurs d'une entreprise en général. C'est positif dans le sens où il peut y avoir des enjeux pour une entreprise mais peut aussi devenir négatif justement car il y a des enjeux pour les entreprises.</p> <p><u>Pour</u> :</p> <p>Si cela créé un comportement qui incite une personne à agir d'une certaine manière positive pour elle et pour son environnement.</p> <p><u>Contre</u> :</p> <p>Il y a un manque de liberté de penser.</p>	
Lien entre Nudge et manipulation	<p><u>Définition de la manipulation</u> :</p>	

	<p>« quand quelqu'un pense pour toi et que tu ne penses plus par toi-même ».</p> <p>C'est quand « on amène une personne à adopter un comportement, qu'on l'amène à ce qu'elle fasse quelque chose dans un contexte précis ».</p> <p><u>Avis sur la manipulation :</u></p> <p>La manipulation est souvent vue plutôt comme négative et donc mauvaise. Mais parfois les enjeux derrière une manipulation peuvent être positifs si on prend l'exemple de l'écologie, du gain de temps pour les travailleurs, etc.</p> <p><u>Lien entre nudge et manipulation :</u></p> <p>Nudge et manipulation sont liés car on amène des personnes à adopter un certain comportement désiré.</p> <p>« Si une personne se sent obligé, qu'elle est contrainte à faire des choses qu'elle n'aurait pas fait et qu'elle se rend compte du nudge alors elle se sentira forcément manipulée ».</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------