



Guide de l'Économie Comportementale

Nudge et Politique Publique

« Métro-boulot-psychologie sociale : Quand le *nudge* transforme le transport public »

Nicolas Fieulaine
Université de Lyon

Que peuvent bien faire des psychologues (sociaux) ⁽³¹⁾ dans le métro ? Sur le réseau Transilien, ils observent, analysent et cherchent avec les agents des moyens d'améliorer le quotidien des voyageurs. Ceci est un aperçu de ce qui a été réalisé depuis deux ans, dans le cadre d'un programme de recherche intitulé « *expérience en gare* » ⁽³²⁾, et du développement d'une *Nudge Unit* ⁽³³⁾ propre à la SNCF.

L'histoire de Camille

Chaque matin, la journée de travail de Camille commence par le même rituel. Elle se rend à la Gare de Saint-Denis, et prend le RER jusqu'à Gare de Lyon pour rejoindre le bureau qu'elle partage dans le 11^e. Souvent, Camille est pressée, un peu en retard pour un café de trop ou un moment pris pour échanger avec d'autres parents devant l'école. Alors Camille se dépêche, elle s'engouffre avec son gobelet de café dans la Gare par son entrée habituelle, profite d'une porte ouverte pour éviter l'engorgement au moment de valider sa carte de transport, et se précipite vers le quai pour ne pas rater le RER qui va partir, quitte à retenir un peu les portes pour avoir son train. Le wagon est bien rempli, normal, c'est celui qui dessert les escalators les plus près de la sortie à l'arrivée, c'est un réflexe d'habitué. Une fois dans le train, elle s'aperçoit que dans sa précipitation, elle a laissé son sac avec ses journaux et son livre sur le quai. Tant pis, elle se concentrera sur son smartphone pour chercher les dernières informations. Arrivé-e à Gare de Lyon, Camille s'engouffre dans les escalators, jette au passage son gobelet dans la première poubelle, sort de la gare et rejoint à pied son bureau. Soulagée d'être arrivée, elle savoure d'autant mieux d'être à l'heure qu'elle reçoit une notification de son application d'information sur le trafic lui signalant qu'un colis abandonné a entraîné des perturbations en gare de Saint-Denis et sur l'ensemble du réseau, ouf !

2

(31) Ces expériences ont été menées avec l'appui indispensable de deux cabinets d'étude (en sociologie : DCap Research et en psychologie sociale : Psykolab) et la participation éclairée de Frédéric Martinez, Chargé de Recherche à l'IFSTTAR.

(32) Dirigé par Nicolas Fieulaine, Maître de Conférences en Psychologie Sociale à l'Université Lyon 2.

(33) Supervisée par Carole Tabourot, et animée par Catherine Delisle et Rémi Cazenave.

L'enjeu du « mass transit »

Combien d'usagers des transports en commun vivent ce type de situation par jour ? Presque un million dans la région parisienne, des centaines de milliers dans les autres grandes villes. Au niveau mondial, l'émergence et l'expansion des grandes métropoles transforment de plus en plus d'habitants en passagers des transports publics. Et c'est tant mieux, puisque l'urgence climatique autant que la qualité de vie urbaine demande à limiter la place des voitures en ville et à inciter le choix des transports partagés. Nous sommes tous, ou nous serons bientôt pour la plupart, des Camille.

Alors regardons de plus près cette expérience quotidienne, et voyons en quoi elle illustre l'intérêt de la recherche en Sciences Comportementales pour comprendre et améliorer la vie en commun.

Camille est chaque matin un peu pressée. Sans réfléchir elle suit son parcours habituel qui, parce qu'il est le même que celui de la plupart des voyageurs, encombre les passages et les couloirs et rend le trajet encore plus long et désagréable. Quand elle peut, elle passe sans valider pour gagner du temps, malgré qu'elle ait un titre de transport, réduisant par là le nombre de passagers enregistrés, donc les ressources allouées au réseau. Si besoin, elle et d'autres retiennent les portes pour monter, entraînant des retards sur toute la ligne, alors qu'un autre train est annoncé 3 minutes plus tard. Camille s'installe le plus près possible de la sortie, là où il y a déjà beaucoup de monde, sans réaliser que deux wagons plus loin, il y a des places assises. Alors qu'elle a décidé comme bonne résolution du premier janvier de faire plus d'activité physique, elle choisit de prendre un escalator plutôt qu'un escalier, qui à lui seul lui en procure déjà une bonne part. Même si elle se dit (et elle est sincère) soucieuse de l'environnement et de réduire son impact sur l'environnement, Camille jette par réflexe son gobelet en carton dans n'importe quelle poubelle, tant pis pour le tri des déchets. Enfin, si Camille avait imaginé les conséquences qu'aurait l'oubli de son sac pour les autres voyageurs, elle aurait certainement fait un peu plus attention.

Des psychologues dans le métro

Cette histoire illustre les problèmes très concrets que rencontrent chaque jour les gestionnaires des réseaux de transports en commun, et qui s'ajoutent aux enjeux techniques et de sécurité qui constituent leur cœur de métier. Parmi eux, SNCF Transilien a choisi il y a deux ans de se tourner vers les Sciences Comportementales et la psychologie sociale pour l'aider à comprendre les comportements des voyageurs, et à trouver des solutions innovantes pour les changer et améliorer le parcours et l'expérience de tous les voyageurs.

Épaulés par des cabinets d'étude, nous avons commencé par aller sur le terrain, observer ces situations qui nous étaient décrites et essayer de comprendre les ressorts de l'expérience et des comportements des voyageurs. Nous avons ainsi collecté de nombreuses observations par toutes sortes de moyens : groupes de discussion de voyageurs, carnets de bord, lecture de blogs, échanges avec les agents SNCF, en plus

d'une immersion sur le réseau en multipliant les allers-retours sur autant de lignes et d'arrêts que possible.

Très vite, nous nous sommes aperçus que dans ces environnements fonctionnaient à plein régime les biais, heuristiques et influences psychosociales dont sont remplis les manuels et les articles scientifiques depuis plusieurs décennies. Ce qu'il fallait faire, c'est porter un nouveau regard sur ces questions, utiliser les connaissances acquises en Sciences Comportementales et en psychologie sociale en particulier, et à partir de là, inventer des dispositifs qui seraient capables de changer l'environnement pour améliorer le quotidien de tous les voyageurs, et faciliter les comportements favorables à l'intérêt commun.

Ce regard s'est construit à partir des observations et des échanges, et en se basant sur les données, théories et modèles pertinents en psychologie sociale. Ainsi, comprendre comment l'empressement nous conduit à prendre des décisions dissonantes par rapport aux valeurs qu'on peut par ailleurs afficher, c'est comprendre l'influence de la pression temporelle sur les mécanismes de la décision (*Svenson, Edland & Slovic, 1990*). Comprendre les choix, irrationnels selon une vision économiste, qui conduisent à emprunter toujours le même parcours alors qu'il est le plus désagréable parce que surchargé, c'est comprendre la dimension psychologique de l'espace que nous percevons et sur lequel nous basons nos décisions (*Heft, 2013*). Comprendre pourquoi on ne se soucie pas davantage des autres dans ces situations pourtant très collectives, c'est comprendre le rapport qu'on entretient à la présence d'autrui (*Kelley & Thibaut, 1978*) et les normes sociales qui s'imposent implicitement (*Cialdini & al., 1991*). Enfin, comprendre les choix, c'est identifier comment l'environnement détermine l'architecture perçue de ces choix (*Bargh, 2006*).

2

Que faire ?

Au-delà du constat, chacun de ces aspects a surtout permis de penser et de créer des interventions sur l'environnement, destinées à évaluer leur impact sur les comportements voyageurs. Reprenant la logique de l'expérimentation popularisée sous la forme du *Test-Learn-Adapt* de la *Nudge Unit* anglaise (*Service & al., 2012*), nous avons systématiquement testé la capacité de petits changements à agir sur ces dimensions et à transformer à la fois l'expérience et les comportements. Si nous avons vu juste, modifier certaines causes de ce que nous observions devait changer quelque chose à leurs conséquences.

Aiguillés par la *Nudge Unit* créée à SNCF Transilien à l'occasion de ces expérimentations, nous avons donc conçu des interventions, scientifiquement fondées mais implémentées en situations réelles, et mesuré systématiquement leurs effets sur les comportements et les ressentis des voyageurs.

Reprenons le parcours de Camille :

En arrivant à la gare de Saint-Denis, Camille se fie pour s'orienter à son habitude, fondée sur un automatisme et une certaine image de la gare. Nous avons alors fait deux choses : induire du choix en amont de l'entrée en gare, et rendu saillant une partie de la gare peu visible jusque-là.



Résultat : la partie délaissée de la gare est significativement plus empruntée et connue des voyageurs. Un autre test donne un résultat intéressant : En remplaçant par un signe « impasse » les panneaux « sens interdits » disposés pour dissuader les voyageurs d'emprunter à contresens un escalier, on diminue de 40 % le nombre de personnes qui prennent l'escalier à contresens.

La même logique consistant à faciliter la décision et le comportement en facilitant la planification et donc l'intention (Ajzen, 1991), a été appliquée pour inciter les voyageurs à valider. En annonçant à l'avance et en donnant du sens à la validation (en rappelant qu'elle permet d'améliorer la qualité de service), l'intervention a permis de rendre saillant, motivant et plus facile l'acte de valider. Dernier élément du dispositif, un panneau lumineux rendait visibles les bénéfices de la validation, en associant chaque validation à l'avancée d'un personnage, qui grâce aux validations montait dans un train et lui permettait de partir et de circuler.



Fréquentation
fraude **sncf**
mesure payer important

**éviter
amende**

participer monde
transport **g** payer
valider **éviter** réseau
améliorer
obligatoire
amende
train intérêt

Les validations ont été mesurées avant et durant le temps de l'intervention, mais faute d'anticipation d'un chantier qui a transformé la gare, les données se sont révélées impossibles à interpréter (néanmoins, on observe un maintien du nombre de validation, dans un contexte où les portillons sont ouverts). En revanche, les enquêtes auprès des voyageurs ont montré une transformation de la perception de la validation, qui intègre suite à l'intervention d'autres éléments que la contrainte et la menace.

Comme d'autres personnes avant elle, Camille aurait pu retenir les portes d'une rame de RER pour éviter d'avoir à attendre le train suivant, annoncé dans... 3 minutes. Cette situation de dilemme social (*VanLange & al., 2013*), qui nécessite un arbitrage entre les bénéfices personnels et les coûts collectifs, donne souvent lieu en contexte de transports, à des choix qui favorisent l'intérêt individuel au détriment de l'intérêt collectif (comportements qualifiés chez les professionnels d'« incivilités »). Le même phénomène est à l'œuvre quand face à un oubli de bagage. On « préfère » faire mine de ne rien voir pour ne pas perdre du temps plutôt que de le signaler à la personne concernée. Ces deux incidents créent pourtant des retards et des perturbations dont les voyageurs connaissent bien les conséquences. La psychologie sociale sait depuis plusieurs décennies ⁽³⁴⁾ que ces décisions individualistes tiennent au moins autant au contexte qu'aux valeurs des personnes. Deux éléments en particuliers entrent en jeu : la considération d'autrui dans les choix, que la situation rend plus ou moins attendue ou saillante (*Triandis, 1995*), et la pression temporelle, qui réduit la mise en cohérence des actions avec les valeurs (*e.g. Agerström & Björklund, 2009*). Partant de ces analyses, nous avons élaboré et testé un dispositif destiné à rendre plus accessible la considération pour les autres et plus active la norme d'entraide. La première étape a reposé sur un dispositif de priming (*Oyserman & Lee, 2008*), mettant en avant l'altruisme, et la seconde a consisté à rendre visible une norme comportementale par la représentation du comportement attendu (signaler à un autre voyageur l'oubli de son bagage).



Avec ce dispositif, la part de voyageurs voyant le bagage ⁽³⁵⁾ qui le signalent à la personne concernée passe de 12 % à 42 %.

Pour réduire la pression temporelle, des dispositifs sont en cours de test, utilisant le levier de l'ambiance (images de nature), des indications aux sols (des lignes qui donnent le sentiment de ralentissement) et des messages incitatifs pour réduire l'empressement et donc la retenue des portes. Dernier élément, fonctionnant sur le mode ludique et automatique, des images de monstre aux dents gentiment menaçantes placées sur les portes pour dissuader le réflexe de montée lors de leur fermeture. Les résultats seront disponibles bientôt.

(34) Une étude expérimentale fameuse a ainsi montré que si 45 % des séminaristes sortant d'une leçon sur la parabole du bon samaritain étaient disposés à aider l'un des leurs visiblement en difficulté (un compère de l'expérimentateur) en condition normale, ils n'étaient plus que 10 % lorsqu'ils étaient pressés et à l'inverse 63 % lorsqu'ils avaient l'impression d'avoir le temps (*Darley & Batson, 1973*).

(35) Pour le mesurer, nous avons volontairement laissé des bagages en observant la réaction des voyageurs, tout en intervenant assez vite pour ne pas déclencher de perturbations.

Les mêmes stratégies ont été appliquées pour les déchets en gare et le choix des escaliers. Pour inciter au tri des déchets, nous avons utilisé les leviers de la saillance en plaçant une image de nature, imposante, derrière une poubelle, et de la norme sociale, représentée dans une vidéo montrant le bon (ou signalant le mauvais) comportement.



Dans le premier cas, cela a augmenté de 11 % la quantité des déchets mis en poubelle de tri et de 6 % leur qualité (sans erreur de poubelle). Dans le second cas, on a augmenté de 36% la quantité de déchets placés au tri, tout en améliorant la qualité du tri de 21 % ⁽³⁶⁾.

(36) De manière intéressante, alors que montrer ce qu'il faut faire augmente la quantité de déchets jetés au tri, montrer ce qu'il ne faut pas faire augmente surtout la qualité des déchets jetés au tri.

Enfin, comment inciter Camille à prendre les escaliers, elle qui souhaite si souvent faire davantage d'exercices ? Nous ⁽³⁷⁾ avons fait une expérience dans le métro de Lyon, qui a consisté à décorer des escaliers adjacents à un escalator ⁽³⁸⁾, ce qui a eu pour effet d'augmenter de 350 % la part des voyageurs choisissant de prendre les escaliers, augmentation qui s'est maintenue à 200 % dans les mois suivants.



Là encore, un résultat intéressant est que lorsque l'escalator est en panne, presque 100 % des voyageurs prennent l'escalier évidemment, mais l'impact sur les attitudes et les intentions est bien moins positif qu'en situation de choix. Contraints de prendre les escaliers, les voyageurs ont moins apprécié, ont moins l'intention de répéter le comportement à l'avenir, et ont même trouvé l'habillage moins joli. La condition du choix n'est donc pas qu'une affaire de valeur idéologique attachée à la liberté, mais le levier d'une expérience plus positive et d'intentions futures, donc potentiellement d'un impact plus significatif de l'intervention.

2

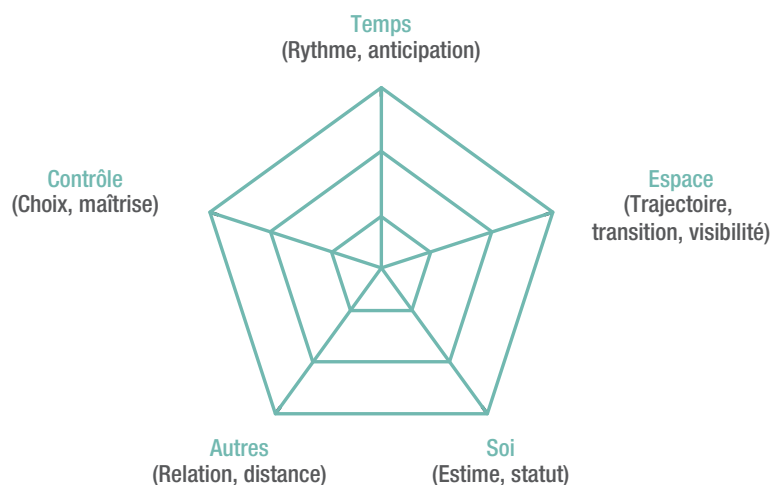
Le *nudge* pour améliorer les transports publics

C'est donc au final un tout autre voyage que fera peut-être un jour Camille, ainsi que les autres usagers des transports publics ici et ailleurs. Elle traversera peut-être des environnements pensés pour faciliter les comportements positifs pour tous, pour inciter à la solidarité et réduire les barrières qui s'élèvent entre les intentions et les passages à l'action. En complément et en lien avec les autres outils et expertises disponibles (communication, design, architecture, information voyageurs...), les démarches dites *nudge* apportent un éclairage et des propositions nouvelles pour améliorer l'expérience des voyageurs. À Transilien, ce sont bientôt une vingtaine d'expérimentations qui auront été menées, une ampleur inédite pour une entreprise comme la SNCF, rendue possible par la constitution d'une *Nudge Unit* dédiée à ces démarches, et par l'appui de prestataires formés et compétents.

(37) En accompagnement du projet MONTE de l'Association PeP's.

(38) Particularité de la démarche : elle a été construite en lien avec les habitants, qui ont participé à choisir le décor et à élaborer les messages.

Par la nécessité de réduire le nombre de véhicules personnels et l'expansion des métropoles, les transports publics constitueront demain des lieux de vie à part entière, des étapes majeures du parcours quotidien. Ce sont les lieux d'une intense activité sociale, où les groupes se mélangent et où les voyageurs sont parfois ouverts à de nouvelles expériences (qui aurait imaginé l'effet des pianos que la SNCF déploie maintenant dans ses gares ?). Ce sont donc des lieux que les Sciences Comportementales et la psychologie sociale en particulier peuvent contribuer à rendre plus vivables voire agréables, et plus à même d'inciter des millions de personnes à faire ce qu'elle souhaite faire. Plus encore, nos recherches dans les environnements de gare nous ont amenés à constater que ceux-ci pouvaient participer à améliorer l'expérience des voyageurs en s'appuyant sur un nombre restreint et précis de dimensions, synthétisées dans un modèle théorique validé récemment (*Fieulaine, 2017*). Sur cette base et grâce à l'expérience accumulée dans les démarches menées, les acteurs de terrains vont pouvoir s'approprier la méthode et imaginer eux-mêmes les solutions de demain. Là aussi, les innovations basées sur les Sciences Comportementales et la psychologie sociale sont promises à un bel avenir.



Nicolas Fieulaine

Nicolas Fieulaine est maître de conférences en psychologie sociale et chercheur au Groupe de Recherche en Psychologie sociale à l'Institut de Psychologie de l'Université de Lyon. Après un bac technologique, il a obtenu un DEA puis un doctorant en psychologie sociale à l'université Aix-Marseille, où il a débuté comme chargé de cours en Mathématiques Appliquées aux Sciences Sociales. Il a dirigé depuis plusieurs programmes de recherches en psychologie sociale fondamentale et appliquée dans les domaines de la santé, de l'environnement et des politiques sociales. Il a fondé et dirige le Master de Psychologie Sociale Appliquée à l'Université de Lyon. Ses recherches portent sur la manière dont les individus et les groupes perçoivent et vivent leur quotidien, élaborent des intentions et agissent en conséquence - ou pas - en utilisant sans sectarisme des méthodes qualitatives, quantitatives et expérimentales.

Références

AGERSTRÖM, J., & BJÖRKLUND, F., « *Moral concerns are greater for temporally distant events and are moderated by value strength* », *Social Cognition*, 27(2), 261-282, 2009.

AJZEN, I., « *The theory of planned behavior* », *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211, 1991.

BARGH, J. A., « *What have we been priming all these years? On the development, mechanisms, and ecology of nonconscious social behavior* », *European journal of social psychology*, 36(2), 147-168, 2006.

CIALDINI, R. B., KALLGREN, C. A., & RENO, R. R., « *A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior* », *Advances in experimental social psychology*, 24, 201-234, 1991.

DARLEY, J. M., & BATSON, C. D., « *“From Jerusalem to Jericho”: A study of situational and dispositional variables in helping behavior* », *Journal of personality and social psychology*, 27(1), 100, 1973.

FIEULAIN, N., *The psychology of travelers: a five-faceted model of transit experience and how it affects behaviours*, Presentation at the 15th European Congress of Psychology, Amsterdam, July 2017, 2017.

HEFT, H., « *Environment, cognition, and culture: Reconsidering the cognitive map* », *Journal of Environmental Psychology*, 33, 14-25, 2013.

KELLEY, H. H., & THIBAUT, J. W., *Interpersonal relations: A theory of interdependence*, John Wiley & Sons, 1978.

OYSERMAN, D., & LEE, S. W., *Does culture influence what and how we think? Effects of priming individualism and collectivism*, 2008.

SERVICE, O., HAYNES, L., GOLDACRE, B., & TORGERSON, D., *Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials*, London, Cabinet Office, 2012.

SVENSON, O., EDLAND, A., & SLOVIC, P., « *Choices and judgments of incompletely described decision alternatives under time pressure* », *Acta Psychologica*, 75(2), 153-169, 1990.

TRIANDIS, H. C., *Individualism & collectivism*, Westview press, 1995.

VAN LANGE, P. A., JOIREMAN, J., PARKS, C. D., & VAN DIJK, E., « *The psychology of social dilemmas: A review* », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), 125-141, 2013.

La montée en puissance des insights comportementaux dans les politiques publiques (article France)

Faisal Nairu

(faisal.nairu@oecd.org)

et *Filippo Cavassni*

(filippo.cavassni@oecd.org)

« Les *insights* comportementaux » - enseignements tirés des sciences sociales et comportementales, notamment dans les domaines du processus décisionnel, des sciences cognitives, des neurosciences et des comportements organisationnels et collectifs - font leur apparition dans les politiques publiques menées par les gouvernements afin d'en améliorer l'efficacité.

OCDE, *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*, OECD Publishing, Paris, 2017.

Les politiques publiques sont destinées à encadrer, encourager, dissuader ou modifier le comportement des individus et des entreprises au sein de la société. Cela peut se traduire par l'interdiction de certaines actions, ou par contreparties financières moyennant d'autres actions, ou encore par d'autres formes de persuasion, telles qu'une campagne de sensibilisation sur les risques liés à certains comportements. Cependant, l'efficacité de ces interventions peut s'avérer très variable et les résultats sont parfois imprévisibles voire même indésirables.

Afin d'étoffer la base factuelle et de mieux comprendre la réaction réelle des gens suite à une intervention, plutôt que leur réaction supposée, les administrations publiques du monde entier font appel aux données issues des sciences sociales et comportementales pour les aider à concevoir et à mettre en œuvre des politiques et des interventions plus efficaces.

Si la généralisation de l'utilisation des « *insights* ou techniques comportementaux » est encore assez récente, ces derniers font l'objet d'études et sont utilisés depuis un certain temps déjà dans le cadre de politiques, ou dans des régions du monde bien précises pour atteindre certains objectifs, tels que l'adhésion automatique aux plans de retraite (*Madrian et Shea, 2001*) ou pour encourager l'épargne (*Thaler et Benartzi, 2004*). En 2007, la Nouvelle-Zélande a lancé « *Kiwisaver* », le premier système de retraite national à adhésion automatique (*O'Connell, 2009*).

L'adoption des insights comportementaux a été amorcée par une approche initialement connue sous le nom de « paternalisme libertarien » (*Thaler et Sunstein, 2003*), approche qui deviendra plus tard le *nudge* (titre du livre éponyme à succès de *Thaler et Sunstein, 2008*). Celle-ci permet aux individus de choisir librement, tout en agissant sur leur environnement décisionnel, également appelé « architecture de choix », afin de d'optimiser la proportion de bonnes décisions (*OCDE, 2014*). Parmi les autres livres à succès d'auteurs issus de la sphère intellectuelle ou de professionnels du secteur, on peut citer « C'est (vraiment ?) moi qui décide »⁽³⁹⁾, « Système 1/Système 2 : Les deux vitesses de la pensée »⁽⁴⁰⁾, « *The Last Mile* »⁽⁴¹⁾, et dernièrement, « *Inside the Nudge Unit* »⁽⁴²⁾.

Le gouvernement américain a été le premier à appliquer les principes du *nudging* de manière systématique au sein de l'administration centrale. Cette stratégie a été initiée par Cass Sunstein lors de son mandat à la tête du Bureau de l'information et des affaires réglementaires (*Office of Information and Regulatory Affairs, OIRA*) à la Maison Blanche entre 2009 et 2012. L'introduction, dans les décrets présidentiels, d'approches et de principes tirés de l'Économie Comportementale, a permis leur officialisation (*Sunstein, 2011*). Le 15 septembre 2015, le Décret présidentiel n° 13707 du Président Obama « L'utilisation des données issues des Sciences Comportementales afin de mieux servir le peuple américain » a officiellement instauré à la Maison Blanche un pôle dédié, la *Social and Behavioral Sciences Team* ou SBST (*Congdon et Shankar, 2017*). Ce pôle créé en février 2014 restera en fonction jusqu'au 20 janvier 2017 (*Shankar, 2015*).

Cependant, la création du tout premier « pôle comportemental » remonte à 2010, au sein du Cabinet du premier ministre britannique. La *Behavioural Insights Team* (BIT) dirigée par David Halpern, accompagné de Richard Thaler, son conseiller, ainsi que d'autres spécialistes reconnus en Sciences Comportementales, a officiellement introduit le raisonnement comportemental au sein du gouvernement. En février 2015, la BIT est devenue une entreprise d'intérêt public, détenue par ses salariés, le gouvernement britannique et Nesta (fondation dédiée à l'innovation). Elle dispose de bureaux à Londres (siège), Manchester, New York, Singapour et Sydney (*BIT, 2015, et Halpern, 2016*).

(39) Ariely, 2008.

(40) Kahneman, 2011.

(41) Soman, 2015.

(42) Halpern, 2016.

Avant cela, un bon nombre de subdivisions des administrations territoriales avaient déjà fait le choix d'introduire les Sciences Comportementales dans leur fonctionnement. En Australie, dans l'État de la Nouvelle-Galles du Sud, la *Behavioural Insights Unit*, rattachée au Département du premier ministre et de son cabinet, a vu le jour en 2012. En Afrique du Sud, le gouvernement de la province du Cap Occidental a testé de nombreuses initiatives comportementales en 2012 et applique des principes issus de l'Économie Comportementale dans le cadre de son plan d'action stratégique pour la période 2014-2019. Certaines autorités administratives indépendantes, telles que les autorités régulatrices des télécommunications, appliquent les insights comportementaux depuis un certain temps, notamment au Royaume-Uni (2008) et en Colombie (OCDE, 2015).

La directive de 2011 de la Commission européenne, relative aux droits des consommateurs (article 22) ⁽⁴³⁾ s'est appuyée sur les enseignements des insights comportementaux afin d'interdire l'accès des sites marchands aux mauvais payeurs. La Commission européenne, la Banque mondiale et les Nations Unies se sont toutes trois dotées de ressources leur permettant d'appliquer les Sciences Comportementales (OCDE, 2017 – voir encadré ci-dessous).

(43) <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011L0083&rid=1>

Adapté des travaux de l'OCDE (2017) :

Cartographie des tendances : l'Économie Comportementale au service de l'OCDE, la Banque mondiale et les courants politiques en Europe

Le World Development Report 2015 (Banque mondiale, 2015)

Le *World Development Report 2015* de la Banque mondiale (WDR) porte essentiellement sur les insights comportementaux appliqués aux politiques de développement. Ce rapport a pour objectif de présenter les derniers résultats des études portant sur les fondamentaux psychologiques et sociaux du comportement, afin que les chercheurs et les professionnels puissent y accéder et s'en servir de manière plus systématique au sein des communautés de développement. Parmi les centaines d'articles empiriques consacrés au processus décisionnel humain, thème central de ce rapport, la Banque mondiale a identifié trois principes pouvant servir de fil conducteur à l'application des nouveaux insights comportementaux dans la conception et la mise en œuvre des politiques de développement :

- ◆ *le raisonnement automatique* : La plupart des gens raisonnent de manière automatique, et non de manière intentionnelle. De ce fait, un changement mineur apporté à l'architecture de choix (présentation et choix par défaut par exemple) dans laquelle la décision est prise peut avoir un impact significatif sur le comportement ;
- ◆ *le raisonnement social* : La manière de penser et d'agir des gens est directement liée à ce que fait et pense leur entourage. Le fait de comprendre l'impact des significations, des normes et des réseaux au niveau social sur les individus, permet d'aider les décideurs politiques à comprendre comment ces facteurs sociaux peuvent amener les gens vers certains cadres et schémas de comportements collectifs, et les aider à imaginer des interventions plus innovantes et efficaces ;
- ◆ *le raisonnement par schéma mental* : Les individus d'une société donnée partagent une vision commune sur le fonctionnement du monde qui les entoure et leur propre fonctionnement. Les schémas mentaux proviennent souvent de l'aspect cognitif des interactions sociales, plus communément appelé culture. Un exemple de schéma cognitif bien connu est le stéréotype, qui affecte le processus d'intégration et d'exclusion. Pourtant, les schémas mentaux sont malléables et l'utilisation d'insights comportementaux peut être ciblée afin de contribuer à l'atteinte des objectifs en matière de développement.

Le rapport s'appuie sur ces trois principes du processus décisionnel humain, et les applique à la fois pour améliorer la politique de développement et pour apprendre aux professionnels du développement eux-mêmes à mieux reconnaître leurs propres biais, et comment une procédure peut aider une entreprise à réduire l'impact de ces derniers.

Behavioural Insights Applied to Policy 2016 (Commission européenne, 2016)

Le Centre commun de recherche de la Commission européenne (CCR), a créé la *Foresight and Behavioural Insights Unit* en 2014 (actuellement connue sous le nom de *Behavioural Insights and Design for Policy Unit*). Son premier rapport, *Behavioural Insights Applied to Policy* (BIAP) 2016, présente une analyse des initiatives menées en matière de politique comportementale, classées selon qu'elles aient fait l'objet de tests comportementaux, qu'elles tiennent compte d'informations comportementales ou qu'elles aient été mises en œuvre selon des critères comportementaux vérifiés. Les initiatives portent sur différents domaines, tels que la concurrence, la protection des consommateurs, l'emploi, l'énergie, l'environnement, la santé, la finance, la fiscalité et le transport à travers l'Europe et dans les pays membres de l'AELE. Pas moins de 900 décideurs politiques, chercheurs, ONG et entreprises, répartis dans 32 états membres de l'Union européenne, ont contribué à ce rapport, permettant ainsi de répertorier 200 initiatives de politique comportementale et de mieux comprendre les développements institutionnels en Europe.

Pour les développements institutionnels, l'analyse porte sur sept États membres de l'UE qui ont mis en place des équipes dédiées travaillant sur l'exploitation des insights comportementaux au service des décisions politiques. Afin d'évaluer le degré de soutien politique, les ressources, l'expertise, la couverture, l'intégration et la structure des différents pôles comportementaux des États membres, le rapport s'appuie le modèle PRECIS. Selon le rapport, le Royaume-Uni, les Pays-Bas, l'Allemagne, la France et le Danemark figurent en tête de la liste des pays européens les plus avancés en matière d'institutionnalisation des insights comportementaux.

Il en ressort quatre conclusions principales :

1. en termes de renforcement des ressources, la dynamique est bonne et l'appétit pour les insights comportementaux appliqués aux décisions politiques se développe rapidement ;
2. il reste néanmoins des axes d'amélioration concernant l'échange et le partage des connaissances entre les décideurs politiques et les universitaires. Par exemple, il serait très intéressant de pouvoir analyser de grands ensembles de données afin d'obtenir une extrapolation des insights

les plus utiles en politique. Ceci permettrait de répondre à l'enjeu sous-jacent consistant à élargir la base de données publiques à disposition des chercheurs.

3. les insights comportementaux devraient intervenir tout au long du cycle de vie de la politique, pour anticiper notamment les problématiques liées au lancement et la mise en œuvre, et ce afin de constituer des éléments de preuve tangibles de la manière la plus efficace qui soit. L'importance de l'étape consistant à analyser l'impact des solutions politiques est encore trop méconnue, alors qu'on pourrait en tirer des enseignements très utiles en la réalisant de manière plus systématique.
4. pour augmenter l'efficacité des initiatives en matière de politique comportementale, il existe encore bien des axes d'amélioration à explorer, en mettant en lumière leurs effets à long terme par exemple, et en les rendant plus transparentes, notamment par le biais d'une communication claire et en partageant les résultats avec les citoyens.

Source : LUNN, P., *Regulatory Policy and Behavioural Economics*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207851-en>, 2014. ; LOURENCO, J.S. *et al.*, « *Behavioural Insights Applied to Policy* », *European Report 2016*, *European Commission Joint Research Centre*, EUR 27726 EN, <http://dx.doi.org/10.2760/903938>, 2016 ; BANQUE MONDIALE, « *Mind, Society and Behaviour* », *World Development Report 2015*, Banque mondiale, Washington, D.C., www.worldbank.org/en/publication/wdr2015 (informations disponibles au 18 janvier 2017), 2015.

Tendances et orientations

L'utilisation des insights comportementaux est désormais largement répandue à travers le monde. En effet, on estime que plus de 150 gouvernements font appel aux *nudges* pour influencer le comportement et les choix des consommateurs (Sunstein, Reisch et Jauber, 2017). Certaines grandes tendances et enseignements se dégagent pour les administrations publiques.

L'application des Sciences Comportementales au sein des organismes publics repose sur trois principaux modèles : des pôles centralisés qui coordonnent ou dirigent les activités liées aux Sciences Comportementales, notamment au Royaume-Uni, au Qatar et plus récemment au Japon. Des modèles moins centralisés, constitués d'un réseau de responsables politiques officiels, qui intègrent les Sciences Comportementales dans différents domaines politiques, comme à Singapour par exemple, ou même dans des domaines où les autorités gouvernementales et les universitaires, les associations et les entreprises du secteur privé travaillent en collaboration, comme au Danemark. Au Liban, en Tunisie et au Mexique, l'application des insights comportementaux est encore réservée aux organismes à but non lucratif et dans des domaines situés en dehors du périmètre du gouvernement. Enfin, au Chili et en Afrique du Sud, des équipes dédiées aux Sciences Comportementales ont été mises en place afin d'appliquer ces dernières à certaines politiques bien définies. Il existe également des modèles mixtes qui s'inspirent de ceux détaillés ci-dessus. En Australie par exemple, il existe désormais un pôle central ainsi que des pôles aux niveaux national, territorial et ministériel.

Les Sciences Comportementales trouvent leur application dans un grand nombre de domaines politiques. Si en 2017, le rapport de l'OCDE a mis en évidence que le secteur financier était le premier en termes d'utilisation des insights comportementaux, il a également révélé que la santé, l'environnement, les réformes au sein des administrations publiques et l'emploi étaient autant d'exemples où les insights comportementaux sont propices, notamment pour améliorer l'efficacité des systèmes de *matching* de compétences (*job matching*) et pour contribuer à une meilleure mise en adéquation entre les besoins des personnes à la recherche d'un emploi et ceux du marché.

Lorsque qu'on s'intéresse à la question du chômage, nombreuses sont les hypothèses quant aux raisons pour lesquelles les chômeurs ne travaillent pas. Les interventions à destination des personnes à la recherche d'un emploi ciblent parfois davantage la problématique des abus d'aides que le retour à l'emploi, ce qui constitue déjà un problème en lui-même, sur lequel les décideurs politiques devraient se pencher. Pourtant l'application des Sciences Comportementales aux problématiques liées à la politique de l'emploi au Canada, à Singapour et au Royaume-Uni, montre que les *nudges* et les interventions comportementales sont plus efficaces que les interventions classiques, lorsqu'elles se concentrent sur la simplification des procédures, le soutien moral, l'appropriation du projet et le réalisme des attentes (OCDE 2017, pages 276, 279, 282 et 289). Ces interventions abordent les interventions politiques selon une approche différente. Elles ne se contentent pas de cibler les personnes concernées, mais agissent également sur les biais des individus (ainsi que

des décideurs politiques). De plus, elles font ensuite l'objet de tests afin d'identifier la meilleure intervention possible.

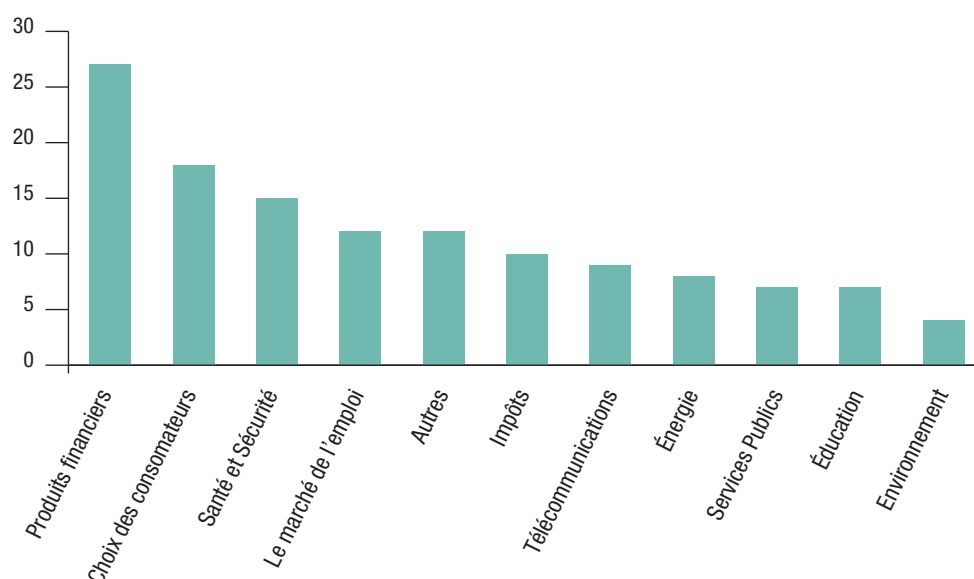


Illustration 1 : Études de cas présentés par domaine politique

Source : OCDE, *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*, 2017.

On s'accorde généralement à dire que les préoccupations d'ordre éthique constituent l'un des plus grands freins qui rendent les organismes publics frileux quant à l'application des insights comportementaux. Cependant, le rapport de l'OCDE affirme le contraire et révèle que la plupart des organismes utilisent leur propre charte éthique pour répondre à ces problématiques éventuelles. En outre, dans la plupart des cas, on doit l'introduction des insights comportementaux au leadership des administrations. Ceci pourrait expliquer l'absence de préoccupations d'ordre éthique, ces dernières ayant déjà fait l'objet d'une analyse préalable, lorsqu'il a été décidé d'introduire les notions de Sciences Comportementales.

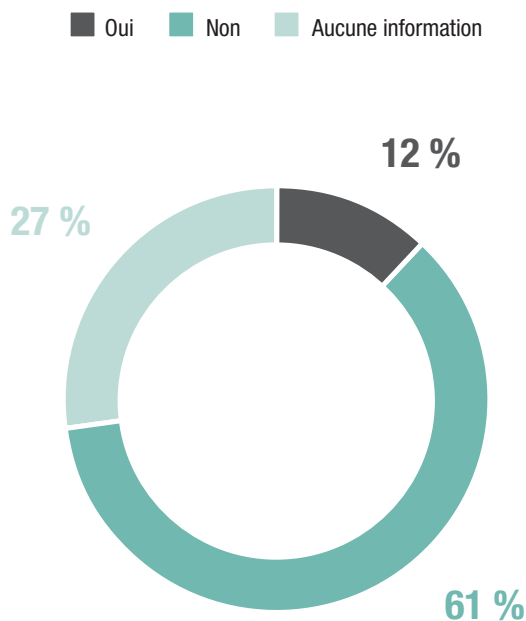


Illustration 2 : Préoccupations d'ordre éthique

Source : OCDE, *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*, 2017.

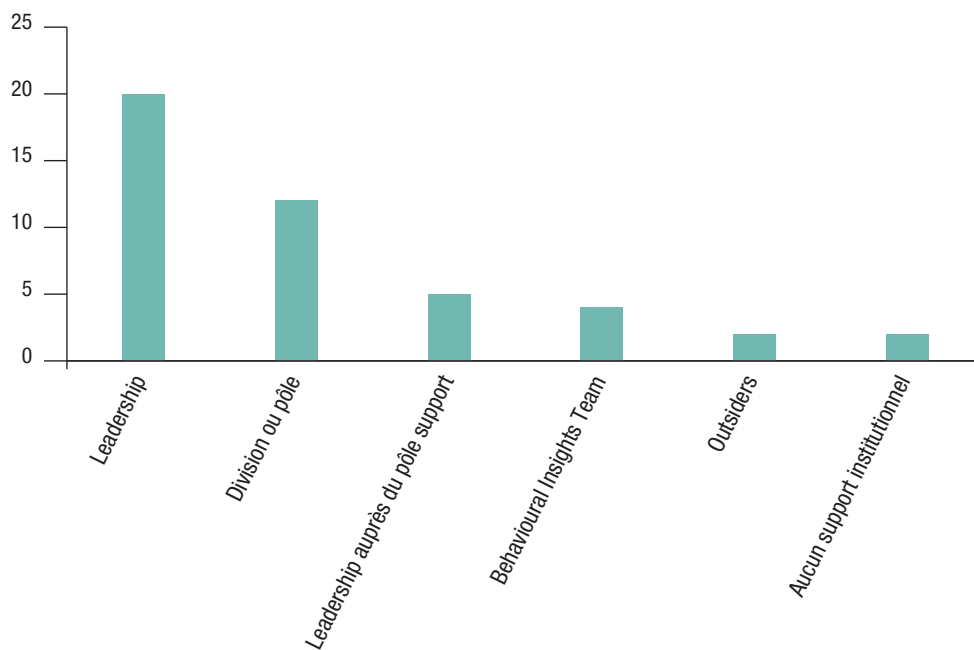


Illustration 3 : Quels sont les principaux organismes institutionnels à promouvoir les insights comportementaux?

Note : sur les 44 organismes faisant appel aux insights comportementaux et ayant répondu à la question ; 6 n'ont pas répondu ; 9 ont répondu qu'ils n'appliquaient pas encore les insights comportementaux.

Source : OCDE, *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*, 2017.

À l'avenir, les Sciences Comportementales appliquées au sein des institutions contribueront à changer les comportements organisationnels. L'application actuelle est axée sur la modification des comportements individuels, mais elle pourrait également être déclinée de manière à aider les gouvernements et les autorités de régulation qui jouent aussi le rôle de *régulateurs* auprès des entreprises.

Jusqu'à présent, les Sciences Comportementales ont principalement été utilisées pour améliorer la mise en œuvre et la conformité des politiques, et plus récemment, pour accompagner leur conception. L'utilisation de ces sciences, appliquées à la stratégie et dans les premières phases de développement d'une politique, constituerait une formidable avancée. Ceci implique cependant un changement de mentalité de la part des organismes publics dans leur ensemble, afin de résoudre des problèmes complexes grâce à des *éléments factuels* liés aux comportements réels, et pas simplement par le biais d'*informations* sur des comportements supposés.

Durant la dernière décennie, les insights comportementaux sont devenus bien plus qu'une simple mode et font désormais partie intégrante des organismes publics. Les décisions se fondent généralement sur les informations disponibles, l'expérience et l'expertise, afin de parvenir à des compromis, dans des situations complexes, et d'aboutir à la meilleure solution possible. Cependant, ces informations peuvent être issues d'hypothèses et donc présenter des biais susceptibles d'altérer le jugement. Ces sciences pourraient avoir un rôle de plus en plus important au sein des gouvernements, y compris dans les administrations centrales, afin de répondre à ces problématiques et d'améliorer le processus décisionnel, et ce d'autant plus dans un environnement dynamique qui n'a de cesse d'évoluer.

Le raisonnement comportemental au sein des gouvernements

Les organismes publics peuvent améliorer leur processus décisionnel grâce aux insights comportementaux en :

- ◆ généralisant les approches comportementales afin de désinfluencer le processus décisionnel et induire ainsi de nouveaux modes de penser (ex : biais de *statu quo*, pensée collective...);
- ◆ inculquant une culture qui favorise les expériences nouvelles, plus particulièrement dans un climat de changement et d'incertitude, qui est propice à l'identification de solutions et qui permet de déterminer leur inefficacité éventuelle ;
- ◆ créant une fonction dédiée au comportement au sein des gouvernements, qui intègre une approche pluridisciplinaire ;
- ◆ utilisant les sciences sociales et comportementales afin de mieux comprendre les problématiques complexes, ce qui aurait pour effet d'améliorer le processus décisionnel.

Adapté à partir des travaux de l'OCDE sur les insights comportementaux : <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/behavioural-insights.htm>

Références :

- ◆ *Behavioural Insights in Public Policy: Key Messages and Summary from OECD International Events*, mai 2017.
- ◆ *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from Around the World*, 2017.
- ◆ *Behavioural Insights and New Approaches to Policy Design*, 2015.
- ◆ *Protecting Consumers through Behavioural Insights: Regulating the Communications Market in Colombia*, 2016.
- ◆ *Regulatory Policy and Behavioural Economics*, 2014.

L'expérimentation, l'identification de solutions, mais avant tout, l'identification de ce qui ne fonctionne pas, sont au cœur du mouvement comportemental dans les politiques publiques et, par extension, sont les facteurs clés qui permettront d'améliorer ces politiques.

Faisal Naru

M. Faisal Naru est Haut Conseiller Économique au sein de la Direction de la gouvernance publique et du développement territorial de l'OCDE. Il encadre une équipe responsable d'un vaste portefeuille, qui collabore avec des administrations et des institutions publiques dans le monde entier notamment sur les insights comportementaux, les politiques et la gouvernance réglementaires, le concept d'administration numérique et les TIC, le changement institutionnel et la culture organisationnelle. M. Naru est également en charge des activités en Asie du Sud Est, dans la zone MENA et en Afrique, et responsable de plusieurs publications et directives de l'OCDE. Il a créé et supervise le Réseau OCDE de régulateurs économiques qui travaille avec des PDG et des commissaires d'agences de réglementation à la définition d'un « régulateur mondial ». Le dernier thème d'étude de ce Réseau a porté sur comment se positionner en tant qu'organisme indépendant et se prémunir de tout abus d'influence.

Ancien membre du Cabinet du Premier ministre britannique, Faisal a également accompagné d'autres instances gouvernementales pendant plusieurs années. Il fut notamment Conseiller en chef du Gouvernement du Vietnam dans le cadre de réformes économiques et réglementaires. Avant cette mission, il a mis en place et supervisé le Policy and Regulatory Reform Practice, ainsi que le Leadership Board, cabinet conseil en développement global qui intervient en Asie, au Moyen-Orient, en Afrique et en Europe sur l'évolution des secteurs publics et l'amélioration de la performance. Il est diplômé de l'Université d'Oxford.

◆ Suivez-moi sur Twitter : [@faisal_naru](https://twitter.com/faisal_naru)
Restons connectés : www.linkedin.com/in/faisal-naru

Filippo Cavassini

Filippo Cavassini, Conseiller économique, Direction de la gouvernance publique, OCDE

Filippo travaille depuis plus de 15 ans pour des organismes gouvernementaux ou internationaux. Au sein de l'OCDE, Filippo se consacre actuellement à la gouvernance des agences de réglementation et à la performance des organismes du secteur public, à l'application des insights comportementaux aux politiques et aux réglementations, ainsi qu'à l'amélioration de la réglementation et du droit sur la base des preuves et de l'engagement. Filippo a co-dirigé le développement et l'application du Performance Assessment Framework for Economic Regulators, qui vise à promouvoir l'évolution organisationnelle et institutionnelle auprès des régulateurs en Europe et en Amérique latine. Il a par ailleurs supervisé de nombreuses études sur les réformes de la fonction publique en Europe centrale et de l'est. Avant de rejoindre l'OCDE, Filippo était expert en gestion des résultats au sein de la Banque Mondiale, fonctions dans le cadre desquelles il a notamment conseillé des gouvernements en Asie centrale, en Europe et en Amérique latine. Il a également travaillé en tant que spécialiste des affaires internationales auprès de l'Assemblée nationale en France, et fut membre de l'équipe de consultants qui accompagne le Président de l'Assemblée nationale sur les questions internationales et économiques. Par ailleurs, il s'est consacré à des problématiques économiques et internationales au sein de la Fédération britannique des petites entreprises (Federation of Small Businesses). Filippo est titulaire d'un Master en Politique Publique de la Harvard Kennedy School, et de diplômes en sciences politiques et en lettres classiques de la London School of Economics, de la Diplomatic Academy of Vienna et de l'Université de Cambridge.

◆ Pour suivre Filippo sur Twitter : [@FilippoCavassini](https://twitter.com/FilippoCavassini)

Références

ALEMANNI, A. AND SIBONY, A-L., *Nudge and the Law: A European Perspective*, Bloomsbury Publishing, 2015 ed.

Ariely, D., *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, New York: HarperCollins, 2008.

BIT, « *The Behavioural Insights Team's Update Report: 2015-16* », *The Behavioural Insights Team*, UK, www.behaviouralinsights.co.uk/publications/thebehavioural-insights-teams-update-report-2015-16/, (accessed 18 January 2017), 2016.

CHETTY, R., A. LOONEY AND K. KROFT, « *Saliency and Taxation: Theory and Evidence* », *American Economic Review*, 99: 1145-1177, 2009.

CONGDON, W. AND SHANKAR, M., « *The white house social & behavioral sciences team: lessons learned from year one* », *Behavioral Science and Policy* 1(2) p77-86, <https://behavioralpolicy.org/articles/the-white-house-social-behavioral-sciences-team-lessons-learned-from-year-one/>, 2017.

GRUNE-YANOFF, T. AND R. HERTWIG, « *Nudge Versus Boost: How Coherent are Policy and Theory?* », *Minds and Machines*, 26(1-2), 149-183, 2016.

HALPERN, D., *Inside the Nudge Unit: How Small Changes Can Make a Big Difference*, London: WH Allen, 2016.

KAHNEMAN, D., *Thinking, Fast and Slow*, New York and London: Penguin, 2011.

LARRICK, R.P. AND J.B. SOLL, « *The MPG Illusion* », *Science*, 320: 1593-1594, 2008.

LOURENÇO, J.S., E. CIRIOLO, S. R. ALMEIDA AND X. TROUSSARD, *Behavioural insights applied to policy: European Report 2016*, EUR 27726 EN, http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC100146/kjna27726enn_new.pdf, 2016.

LUNN, P. D., *Basic Instincts: Human Nature and the New Economics*, London: Marshall Cavendish, 2008.

LUNN, P. D., *Can Policy Improve Financial Decision-Making?*, ESRI Renewal Series, No. 8. Dublin: Economic Research and Social Institute, 2012.

MADRIAN, B. C. AND D. F. SHEA, « *The Power of Suggestion: Inertia in 401(k) Participation and Savings Behaviour* », *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 116, pp. 1149-1187, 2001.

OECD, *Behavioural Insights and Public Policy: Lessons from around the world*, Paris: OECD Publishing, DOI:<http://dx.doi.org/10.1787/9789264270480-en>, 2017.

OECD, *Protecting Consumers Through Behavioural Insights: Regulating the Communications Market in Colombia*, Paris: OECD Publishing, DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264255463-en>, 2016.

OECD, *OECD Regulatory Policy Outlook 2015*, Paris: OECD Publishing, DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264238770-en>, 2015.

OECD, *Regulatory Policy and Behavioural Economics*, Paris: OECD Publishing, DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207851-en>, 2014.

O'CONNELL, A., *Kiwisaver: A Model Scheme*, *Social Policy Journal of New Zealand*: Issue 36, 2009.

Porteba, J., *Behavioral Economics and Public Policy: Reflections on the Past and Lessons for the Future* in L. Foote, L. Goette and S. Meier (eds.), *Policymaking Insights from Behavioral Economics*, Boston MA: Federal Reserve, Bank of Boston, 2009.

SHAFIR, E., *The Behavioural Foundations of Public Policy*, Princeton University Press, Princeton, 2013, ed.

SHANKAR, M., *Designing Federal Programs with the American People in Mind*, Whitehouse Blog: <https://obamawhitehouse.archives.gov/blog/2015/09/15/designing-federal-programs-american-people-mind>, 2015.

SBST, « *Social and Behavioural Sciences Team: Annual Report* », *Social and Behavioural Sciences Team, Executive Office of the President, National Sciences and Technology Council*, Washington, D.C., <https://sbst.gov/assets/files/2016AnnualReport.pdf> (accessed 18 January 2017), 2016.

SBST, « *Social and Behavioural Sciences Team: Annual Report* », *Social and Behavioural Sciences Team, Executive Office of the President, National Sciences and Technology Council*, Washington, D.C., <https://sbst.gov/assets/files/2015-annualreport.pdf> (accessed 18 January 2017), 2015.

SOMAN, D., *The Last Mile: Creating Social and Economic Value from Behavioural Insights*, Toronto, Buffalo and London: University of Toronto Press, 2015.

SUNSTEIN, C.R., REISCH, L. AND RAUBER, J., « *Behavioral insights all over the world? Public attitudes toward nudging in a multi-country study* », available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2921217> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2921217>, 2017.

SUNSTEIN C. R. AND T. KURAN, « *Availability Cascades and Risk Regulation* », John M. Olin Program in Law and Economics Working Paper No. 364, 2007.

SUNSTEIN, C. R., *Empirically Informed Regulation*, University of Chicago Law Review, Vol. 78, pp. 1348-1429, 2011.

SUNSTEIN, C. R. AND THALER, R.H., *Libertarian Paternalism*, American Economic Review, Papers and Proceedings, Vol. 93, pp. 175-179, 2003.

THALER, R. H. AND S. BENARTZI, « *Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Saving* », *Journal of Political Economy*, Vol. 112, pp. S164-S187, 2004.

THALER, R. H. AND C. R. SUNSTEIN, *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, Yale: Yale University Press, 2008.

WESTERN CAPE GOVERNMENT, DEPARTMENT OF THE PREMIER, CHIEF DIRECTORATE POLICY AND STRATEGY, *Provincial Strategic Plan 2014-2019*, https://www.westerncape.gov.za/text/2015/October/western_cape_provincial_strategic_plan_2014-2019.pdf, 2014.

Le nudging dans les nations en développement

Jorge Dryjanski Lerner et Mariana Garza Arias

Irrational Company

(jorge@irrational.ly)

Dans cet article, nous nous appuyons sur notre expérience en tant que conseillers en Économie Comportementale au Mexique pour examiner certaines des difficultés et des possibilités inhérentes à la formulation d'une politique publique éclairée sur le plan comportemental dans notre pays qui, selon nous, s'applique également aux autres nations en développement. Pour illustrer ces aspects, nous rapportons en détail et nous analysons les problèmes auxquels nous avons été confrontés en élaborant une étude de cas pour ce Guide, pour laquelle nous nous sommes associés avec une ONG locale en vue d'augmenter le nombre de dons d'organes dans le pays.

Contexte

Ces dernières années, l'Économie Comportementale a considérablement évolué, ce qui lui a permis de sortir de son cadre universitaire initial à la fois obscur et révolutionnaire. Autrefois considérée comme une simple curiosité intellectuelle intéressante, elle est devenue aujourd'hui un domaine d'étude respecté qui offre d'importantes contributions et exerce une influence dans pratiquement tous les domaines impliquant le comportement humain. Les entreprises commencent à utiliser les Sciences Comportementales dans nombre de leurs activités : l'amélioration de la conception des produits, le développement de méthodes de marketing plus persuasives, le renforcement du processus décisionnel stratégique et l'apport d'un soutien à leurs employés pour améliorer leur santé, leur bien-être et leur productivité.

On observe également la nouvelle influence de l'Économie Comportementale dans la manière dont les gouvernements et les organisations à but non lucratif mettent à profit ses contributions et ses méthodes de recherche pour résoudre des problématiques sociales. Dans de nombreuses régions du monde, de nouvelles organisations ont émergé, dont l'objectif principal consiste à appliquer l'Économie Comportementale pour faire avancer le bien social. Certaines de ces organisations deviennent très compétentes dans l'utilisation des cadres comportementaux, et le travail qu'elles accomplissent a révolutionné le développement social et les programmes de politiques publiques. Grâce à leur réussite, les modèles de développement social intègrent de plus en plus l'Économie Comportementale dans la société.

Pour appliquer l'Économie Comportementale, la plupart de ces organisations utilisent un cadre qui repose sur trois socles :

1. une bonne compréhension du comportement humain ;
2. une analyse approfondie des données ;
3. l'utilisation d'essais contrôlés randomisés (ECR).

Il est possible de répartir les organisations en deux groupes distincts selon les différents types de problèmes qu'elles résolvent et leur mode de fonctionnement spécifique, et en fonction de leur emplacement et de la manière dont elles financent leurs activités. On pourrait nommer ces deux groupes d'après l'ouvrage le plus influent qui présente chaque approche : le groupe « Repenser la pauvreté » et les *Nudge Units*.

| | Groupe « Repenser la pauvreté » | <i>Nudge Units</i> |
|---|---|---|
| Ouvrage phare : | <i>Repenser la pauvreté</i> d'Esther Duflo et Abhijit B. Banerjee (2011) | <i>Nudge</i> de Richard H. Thaler et Cass R. Sunstein (2009) |
| Expertise : | Création de solutions fondées sur la preuve pour le développement social par le biais d'ECR | Amélioration de l'efficacité et de l'efficacité des programmes de politiques publiques, principalement en amenant (<i>nudging</i>) les citoyens à prendre de meilleures décisions |
| Établissement représentatif : | Le J-PAL Poverty Lab du Massachusetts Institute of Technology (J-PAL) | <i>Behavioural Insights Team</i> (BIT) |
| Sources de financement : | Subventions, dotations, dons | Subventions financées publiquement ou quasi publiquement |
| Implantation : | Dans le monde entier, en particulier dans les régions présentant des besoins importants | Au sein ou aux côtés de gouvernements, principalement dans les nations avancées |
| Présence dans les nations en développement : | La majorité de leurs études sont réalisées dans des nations en développement | Études limitées dans les nations en développement |
| Présence au Mexique : | Oui | Non |

Tableau 1 : Comparaison entre les groupes « Repenser la pauvreté » et *Nudge Units*

Malgré sa généralisation et ses applications spécifiques en matière de politique publique, l'Économie Comportementale n'a pas suscité le même engouement partout dans le monde. Le graphique ci-dessous présente les résultats d'une enquête menée en 2016 par l'OCDE (*Organisation de coopération et de développement économiques, 2017*). L'étude consistait à analyser des études de cas axées sur l'Économie Comportementale dans divers domaines de la politique publique au sein des pays membres de l'OCDE.

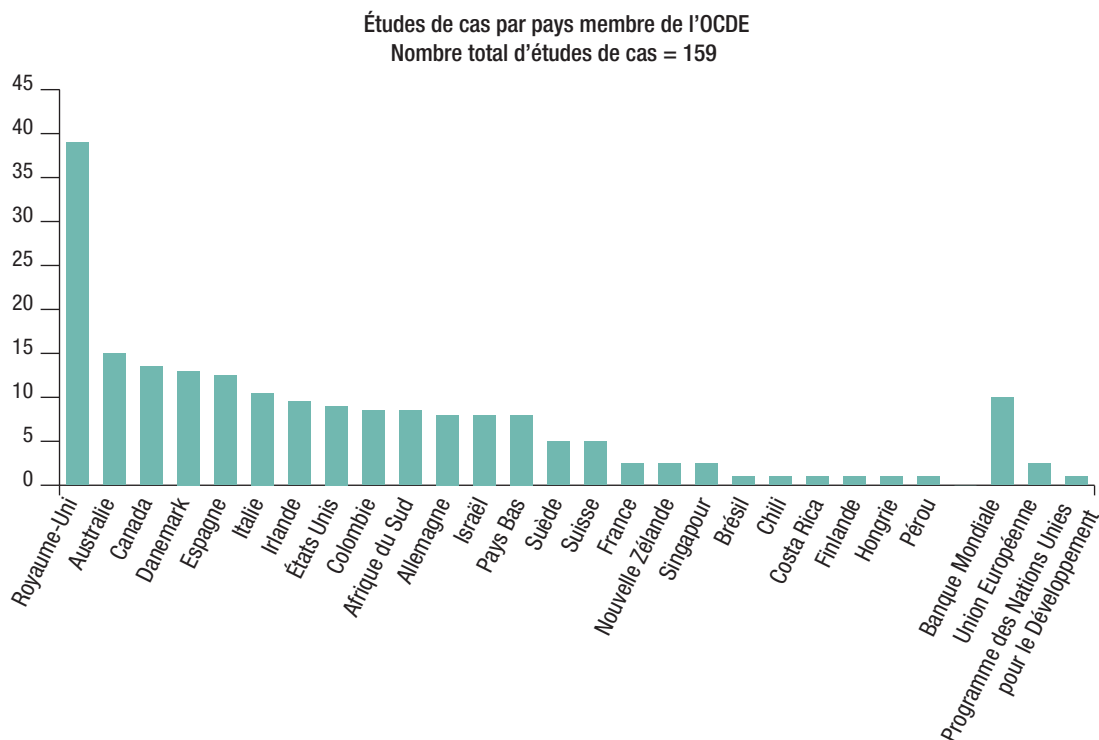


Illustration 1 : Études de cas par pays membre de l'OCDE (Source : ensemble de données de l'OCDE provenant d'enquêtes menées en 2016 dans le cadre d'études de cas axées sur les insights comportementaux)

Selon les résultats, près de la moitié des observations provenaient de pays anglophones (Royaume-Uni, Australie, Canada, États-Unis et Nouvelle-Zélande). Par ailleurs, les nations européennes étaient également très bien représentées, tandis que moins de 10 % des cas provenaient de pays en développement et que le Mexique n'en avait présenté aucun.

Dans un grand nombre de domaines de la politique publique, l'application de l'Économie Comportementale pourrait offrir une solution efficace et peu coûteuse pour atteindre certains objectifs gouvernementaux. Cela n'a toutefois pas été le cas au Mexique en raison des nombreux défis qui se posent dans la réalisation d'une étude de cas de petite envergure, malgré ses implications très positives. En outre, il est probable que nombre de ces problèmes se posent également dans beaucoup d'autres nations en développement. Nous espérons que cet exercice sera instructif pour d'autres professionnels de l'Économie Comportementale qui ne font pas partie des organisations précitées, mais qui souhaitent utiliser leurs compétences pour contribuer au progrès social dans leurs pays. Le thème sélectionné pour cette étude de cas spécifique est généralement associé à la communauté de l'Économie Comportementale : la hausse du nombre de dons d'organes (*Johnson et Goldstein, 2004*).

Les dons d'organes au Mexique

Depuis 1963, les dons et les greffes d'organes sont possibles au Mexique, tant sur le plan juridique que technique. Cependant, ce domaine a toujours présenté certaines lacunes, malgré les grandes avancées qui ont été réalisées ces dix dernières années au

niveau des infrastructures et des ressources humaines. L'un des plus grands défis qui se posent aujourd'hui consiste sans doute à trouver suffisamment de donneurs pour répondre à la demande d'organes. Au Mexique, environ 3,6 personnes seulement sur 100 000 sont des donneurs d'organes, un taux extrêmement faible étant donné que plus de 21 000 personnes dans le pays sont actuellement en attente de greffes. À ce rythme, environ un tiers des personnes figurant sur la liste d'attente recevront l'organe dont elles ont besoin (*Cenatra, 2014 ; Fundación Carlos Slim, 2015*).

Campagnes de sensibilisation

Actuellement, certaines organisations à but non lucratif sont en train de mettre sur pied des campagnes éducatives visant à sensibiliser le public pour augmenter le nombre de donneurs d'organes au Mexique. Grâce à ces initiatives, les dons ont progressé de 8 % l'an dernier (*Notimex, 2016*). Pourtant, une enquête menée en 2012 indiquait que 59 % des Mexicains se disaient favorables aux dons d'organes (*Parametría, 2012*), révélant l'existence d'un fossé énorme entre l'intention et l'action. Par conséquent, on peut raisonnablement présumer que les problèmes relèvent – du moins en partie – des comportements plutôt que de l'éducation ou de la culture, et donc que des initiatives de *nudge* auprès des citoyens pour les inciter à devenir donneurs d'organes pourraient être très efficaces. Afin de déterminer à quel moment un *nudge* serait le plus efficace, il est important de comprendre les implications juridiques des dons d'organes et le contexte dans lequel les citoyens décident d'être des donneurs ou non.

2

Statut juridique

Récemment, le gouvernement mexicain a adopté une législation pour instaurer les dons d'organes par défaut. Selon les principes de base de l'Économie Comportementale, cette nouvelle disposition offrira la solution la plus simple (*Samuelson et Zeckhouser, 1988*) et favorisera une hausse substantielle du nombre de nouveaux donneurs. Dans la pratique, la décision d'être un donneur d'organes est toutefois loin d'être un choix par défaut. En effet, trois mécanismes « d'adhésion » sont possibles pour devenir un donneur :

1. obtenir une lettre de « donneur officiel » de la part du gouvernement, signée par un fonctionnaire habilité. Compte tenu de la complexité de cette procédure de par les nombreuses étapes et ambiguïtés qu'elle comporte (on ne sait pas clairement ce que désigne un « fonctionnaire habilité » dans ce cas), elle est difficile à suivre ;
2. faire authentifier une lettre énonçant votre souhait de devenir un donneur. Il s'agit là également d'un processus long, et qui plus est coûteux pour beaucoup de personnes ;
3. éditer une « carte de donneur d'organes », sur laquelle figure votre intention de faire un don d'organe, mais qui n'est pas juridiquement contraignante. Cette carte fait office de dispositif d'engagement, tant de votre part que de celle de votre famille.

Il n'existe aucune donnée permettant de quantifier le nombre de personnes qui choisissent l'une ou l'autre de ces options, mais il est généralement présumé qu'elles ne sont pas nombreuses. Pour la plupart des gens, la décision de faire un don d'organe intervient donc dans les situations suivantes, où un « choix actif » à deux moments clés détermine en fin de compte votre statut de donneur :

1. de même que dans beaucoup d'autres pays, c'est au bureau de délivrance des permis de conduire que la plupart des personnes décident si elles souhaitent devenir donneurs d'organes. Dans la majorité des villes au Mexique, les citoyens ne remplissent pas eux-mêmes les formulaires d'information, mais ils fournissent les informations demandées à l'employé, qui est chargé de remplir les formulaires. Ainsi, c'est aux fonctionnaires de décider s'il faut (et comment) demander aux personnes si elles souhaitent s'inscrire comme donneur d'organes, alors qu'ils ne disposent pas de directives clairement établies pour déterminer comment aborder cette question ;
2. dans tous les hôpitaux, un représentant habilité de l'établissement est chargé de demander aux membres les plus proches de la famille d'une personne récemment décédée de donner leur consentement pour un don d'organes. Mais si ce représentant n'est pas disponible ou si le membre de la famille refuse, aucun don d'organe n'est autorisé, et ce même si la personne décédée souhaitait de son vivant être considérée comme un donneur.

Même si la loi stipule que tous les citoyens mexicains deviennent des donneurs d'organes par défaut, dans la pratique, l'architecture de choix mise en place défavorise les personnes qui souhaitent faire un don, ce qui pourrait expliquer les faibles taux dans le pays.

Planification de l'étude de cas

La conception expérimentale pour réaliser des mesures et amener les personnes à signer des « cartes de donneur » ou des « lettres officielles » était trop complexe en raison de l'insuffisance des données disponibles. Inciter les familles à prendre une décision au nom de leurs proches dans un hôpital constituerait probablement un projet épineux. Par conséquent, la meilleure voie à suivre était d'amener les personnes à s'inscrire en tant que donneurs d'organes lorsqu'elles renouvelaient leur permis de conduire.

Pour obtenir les autorisations nécessaires, il était important de simplifier autant que possible la description, l'application et les mesures de l'étude de cas – et les enseignements tirés d'études antérieures furent à ce titre des plus précieux. Au final, un essai contrôlé randomisé discret a été élaboré, en s'appuyant notamment sur un exercice en ligne créé par la BIT en 2013 (*Behavioural Insights Team, 2013*). L'essai mesure le niveau d'efficacité de quatre messages persuasifs adressés aux conducteurs qui renouvellent leur permis visant à les convaincre de s'inscrire en tant que donneurs d'organes. Les messages reposent sur des insights comportementaux

bien connus : la preuve sociale, la réciprocité, l'aversion à la perte et une simple demande d'inscription.

Bien que cette petite étude soit susceptible d'aider les citoyens et malgré son très faible coût, il a été bien plus difficile que prévu de trouver un fonctionnaire disposé à la mettre en œuvre dans un bureau de sa juridiction. Comme l'explique *Daniel Kahneman (2011)* dans son ouvrage *Thinking, Fast and Slow*, sans prise de recul, l'idée que l'on a de la viabilité, de la probabilité et de la durée d'un projet complexe est généralement trop optimiste, et nous avons malheureusement sous-estimé le degré de résistance et d'indifférence auquel nous nous sommes heurtés à tous les niveaux du gouvernement.

Une nation dans une phase intermédiaire

Comme l'indique l'expression « nation en développement », le Mexique est un pays qui se trouve entre deux phases. Une grande partie du pays manque cruellement d'accès à des services sociaux de base, les conditions y sont donc propices à la conduite d'études sur la base des critères du groupe « Repenser la pauvreté », ce qui a effectivement été le cas du Mexique (*Poverty Action Lab, 2017*). Dans le reste du pays, une amélioration des programmes et des services publics pourrait avoir un impact majeur, mais du fait de l'insuffisance des infrastructures de base, des connaissances et de l'appréciation des Sciences Comportementales et de la *data science*, la conduite de projets de type *Nudge Unit* est difficile. L'un des paradoxes cruels caractérisant les nations en développement est que leur manque de développement empêche souvent de mettre en œuvre les idées et les programmes qui pourraient pourtant contribuer à l'accélérer. L'application des Sciences Comportementales aux politiques publiques illustre parfaitement ce paradoxe. Toutefois, certains signes indiquent que ce ne sera pas nécessairement le cas encore longtemps, car de nouvelles possibilités dans le domaine de l'Économie Comportementale commencent à se profiler.

2

Défi : la mise en place des politiques publiques et son *statu quo*

Les idées et les principes que nombre d'entre nous qui lisons ce Guide tiennent pour acquis sont encore très paradoxaux pour la plupart des gens, notamment dans les nations en développement et leurs institutions. La majorité des fonctionnaires pensent encore que les décisions relèvent exclusivement de la culture et/ou de l'éducation, et nombre d'entre eux nous ont conseillé de « nous contenter de mener une simple enquête » – hors de leurs bureaux. La résistance à l'innovation au sein du gouvernement est un problème récurrent dans les nations en développement, où le changement, s'il survient effectivement, est extrêmement lent, et ce phénomène est sans doute bien connu de la vaste majorité des professionnels de l'Économie Comportementale travaillant au sein des institutions publiques, voire même dans le secteur privé, de ces nations.

Opportunité : les études supérieures commenceront bientôt à renverser la tendance

En général, les universitaires orientent les gouvernements vers les applications innovantes de nouvelles recherches et idées en matière de politique publique. Jusqu'à très récemment, le secteur de l'enseignement supérieur dans les nations en développement n'avait pas du tout adopté l'Économie Comportementale, ce qui explique en partie les raisons pour lesquelles son adoption par les gouvernements a elle aussi été lente. Bien qu'il soit encore difficile de trouver des cours complets sur l'Économie Comportementale (et il n'existe aucun diplôme ni aucun programme de reconnaissance des titres de compétence sur le sujet en espagnol), certains signes prometteurs laissent présager l'amorce d'un changement. Des témoignages indiquent que certains programmes d'études commencent à aborder le sujet dans leurs cours d'économie, de commerce et de marketing et, avec notre collaboration, l'Universidad Anahuac au Mexique élabore actuellement le premier programme officiel en ligne de reconnaissance de titres de compétences en Économie Comportementale en espagnol. Alors qu'un nombre croissant d'établissements d'enseignement supérieur lancent des cours et des études sur l'Économie Comportementale, influençant leurs professeurs et leurs étudiants, l'intérêt que suscitent l'Économie Comportementale et le « *nudging* » sera de plus en plus présent dans les secteurs privé et public.

Défi : des procédures administratives interminables

La complexité politique et bureaucratique d'un pays peut également entraver la réussite d'une étude de cas. Au Mexique, c'est le ministère de la Santé qui supervise les politiques relatives aux dons et aux greffes d'organes. Les permis de conduire sont délivrés au niveau des États, et chaque bureau de délivrance de permis de conduire est administré au niveau des villes. Il est très difficile d'impliquer deux, voire les trois niveaux de gouvernement dans une étude de cas comme celle-ci, notamment s'ils sont contrôlés par différents partis politiques.

Du fait qu'elles nécessitent des tailles d'échantillons et de conceptions expérimentales spécifiques, les études sur l'Économie Comportementale sont non seulement spéciales, mais aussi très complexes. Sans l'approbation d'une entité gouvernementale suffisamment grande et/ou éminente, il peut être très difficile de mener des essais, même de taille modeste. Néanmoins, ce problème au niveau du gouvernement permet justement aux professionnels de l'Économie Comportementale de disposer d'un allier naturel, qui a émergé et s'est considérablement développé en raison de cette situation.

Opportunité : création d’alliances stratégiques avec des organisations à but non lucratif

Du fait de leur manque de ressources, les gouvernements ont du mal à aborder certaines composantes du développement social par le biais de la politique publique. En conséquence, ce sont parfois les organisations à but non lucratif qui, de fait, deviennent des prestataires de biens et services publics et de services d’éducation dans certains domaines. Par exemple, deux associations sont chargées de mener la plupart des initiatives de sensibilisation auprès du public sur les dons d’organes au Mexique, et poussent également le gouvernement à changer la législation, et même à renforcer les programmes publics dans le pays.

Comme elles sont déterminées à atteindre leurs objectifs spécifiques en matière de développement social, elles sont davantage ouvertes à de nouvelles idées susceptibles de faire avancer leurs programmes. De ce fait, et compte tenu de la relation étroite qui les lie au gouvernement, l’un des moyens efficaces pour faire avancer l’Économie Comportementale dans les nations en développement consiste à établir des partenariats avec ces organisations. La réalisation de projets pilotes probants pour des organisations à but non lucratif influentes permet de faire ressortir les avantages de l’Économie Comportementale, et ainsi d’approfondir le débat sur ce sujet dans la sphère publique. Dans le cadre de notre étude pilote sur les dons d’organes, nous avons établi un partenariat avec l’une de ces organisations, et celle-ci contribue aujourd’hui à mettre en œuvre cette étude de cas à grande échelle dans certains des États où l’ONG exerce le plus d’influence.

2

Défi : l’Économie Comportementale est une mesure anti-populiste

Les objectifs de l’Économie Comportementale au sein du gouvernement impliquent une réduction des dépenses publiques tout en améliorant l’efficacité des programmes de politique publique et le niveau de vie des citoyens, par la conduite d’interventions non intrusives. Cette approche peut rebuter de nombreux fonctionnaires, qui pourraient lui préférer des options de grande envergure, plus appétissantes pour les médias, même si elles sont plus chères et moins efficaces. D’une certaine manière, l’application de l’Économie Comportementale est anti-populiste, et c’est potentiellement l’une des raisons pour lesquelles cette discipline n’a pas été intégrée dans le secteur de la politique publique des nations en développement.

Opportunité : il suffit de commencer quelque part !

Après des mois de difficultés, à recevoir des réponses négatives, et grâce à une patience et une persévérance à toute épreuve, la mise en œuvre du projet pilote a enfin démarré dans un bureau de délivrance de permis de conduire dans le nord du pays. Nous collaborons actuellement avec un gouvernement local en vue d'appliquer un projet pilote ⁽⁴⁴⁾ dont l'envergure est plus limitée qu'initialement prévue. Nous espérons que les résultats attireront l'attention des fonctionnaires susceptibles de nous assister dans l'élaboration de plus grandes études par la suite.

Dans l'idéal, toutes les nations en développement comprendraient les avantages que l'Économie Comportementale pourrait offrir à leurs politiques et leurs citoyens, et créeraient leur propre institution pour l'appliquer dans l'ensemble de leurs organismes. Toutefois, plutôt que d'attendre que chacun de nos gouvernements crée un département de structure pyramidale, similaire à la BIT, nous souhaitons encourager d'autres professionnels et chercheurs dans les pays en développement à appliquer l'Économie Comportementale aux questions publiques qui les intéressent et à créer un groupe plus restreint de *Nudge Units* consacré à l'expansion du champ d'application de l'Économie Comportementale dans nos nations, en particulier les pays en développement.

Nous pensons qu'un grand nombre de personnes lisant ce Guide souhaitent appliquer l'Économie Comportementale en tant qu'outil pour le bien social, soit à titre professionnel soit en parallèle de leur carrière. Par le partage de nos expériences et la création d'une communauté de professionnels confrontés à des défis similaires, nous pouvons nous soutenir mutuellement et être solidaires, et renforcer la visibilité et la viabilité de notre discipline à l'échelle mondiale.

(44) La méthodologie complète et les résultats de cette étude de cas ne seront pas disponibles à temps pour la publication de ce Guide, mais ils seront diffusés dès que possible.

Jorge Dryjanski Lerner

Jorge Dryjanski Lerner est co-fondateur, associé Directeur et responsable du service des Sciences Comportementales de la société Irrational Company. Il propose des services de conseil aux entreprises et aux organisations à but non lucratif, ainsi que dans le cadre de campagnes politiques pour mettre à profit les insights comportementaux dans l'amélioration de leurs procédures de marketing et de communication, de l'expérience de leurs utilisateurs et de leur stratégie globale. Ancien joueur de baseball professionnel, il dispose également d'une expérience en neuromarketing, en stratégie de marque et en innovation commerciale.

Mariana Garza Arias

Mariana Garza Arias est co-fondatrice et experte en chef des données de la société Irrational Company, spécialisée dans l'intersection de l'analyse de données et des sciences informatiques, dont les Big Data, l'apprentissage automatique et les essais contrôlés randomisés. Elle aide les entreprises à comprendre, à prédire et à influencer le comportement humain à l'aide de données, et à optimiser leur efficacité et leurs résultats. Elle est également artiste de cirque.

Références

BANERJEE, A. V., & DUFLO, E., *Poor economics*, New York, NY: Public Affairs, 2011.

BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM, DEPARTMENT OF HEALTH, DRIVER AND VEHICLE LICENSING AGENCY & NHS BLOOD AND TRANSPLANT, *Applying Behavioural Insights to Organ Donation*, London, UK: Cabinet Office, 2013.

CENATRA, *Centro Nacional de Trasplantes*, retrieved from <http://www.gob.mx/cenatra>, 2014.

FUNDACIÓN CARLOS SLIM, *Héroes por la vida*, retrieved from <http://www.heroesporlavida.org/inicio/>, 2015.

JOHNSON, E. J., & GOLDSTEIN, D. G., "Defaults and donation decisions", *Transplantation*, 78(12), 1713-1716, 2004.

POVERTY ACTION LAB., *J-PAL Latin America & Caribbean*, retrieved from <https://www.povertyactionlab.org/lac>, 2017.

KAHNEMAN, D., *Thinking, fast and slow*, New York, NY: Macmillan, 2011.

NOTIMEX, *Crece 8% donación de órganos en México*, retrieved from <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/nacion/sociedad/2016/08/24/crece-8-donacion-de-organos-en-mexico>, 2016, August 24.

ORGANISATION OF ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT – OECD, *Behavioural insights and public policy: Lessons from around the world*, Paris: OECD, 2017.

PARAMETRÍA, *Donación de órganos en México*, retrieved from http://www.parametria.com.mx/carta_parametrica.php?cp=4476, 2012.

SAMUELSON, W. & ZECKHOUSER, R., “*Status quo bias in decision-making*”, *Journal of Risk and Uncertainty*, 1, 7-59, 1988.

THALER, R. H. & SUNSTEIN C. R., *Nudge*, New York, NY: Penguin Group, 2009.