

# **Le concept de « *nudge* » : potentiel dans la prestation de services publics et enjeux éthiques inhérents**

**Par**

**Simon Boucher-Doddrige**

**Marie-Ève Boyer**

**Raphaël Gagné-Colombo**

**Stéphanie Therrien**

# Table des matières

<b>Le concept du <i>nudge</i></b> .....	3
L'origine du <i>nudge</i> .....	3
Un choix au bénéfice de l'individu.....	4
L'architecture du choix .....	5
Le paternalisme libertaire .....	5
Quelques exemples concrets .....	7
Les outils de l'architecture du choix.....	8
<b>Utilisation du <i>nudge</i> dans l'administration publique</b> .....	9
Exemples d'applications publiques de <i>nudges</i> au Québec.....	9
Avantages de l'utilisation des <i>nudges</i> dans les services publics .....	11
Le <i>nudge</i> comme levier dans la gestion des ressources humaines .....	12
<b>Enjeux éthiques liés à l'utilisation de <i>nudges</i> dans les services publics</b> .....	14
<b>Références</b> .....	17

## Le concept du *nudge*

Le terme *nudge* a été popularisé par l'économiste Richard H. Thaler (Prix Nobel<sup>1</sup> d'économie 2017 pour ses travaux en économie comportementale) et le juriste Cass R. Sunstein dans leur ouvrage "Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness," publié en 2008. Cet ouvrage s'intéresse à la compréhension des mécanismes de prise de décision humaine et postule, contrairement à la théorie économique classique, que les individus ne sont pas totalement rationnels parce qu'ils ont divers biais et que leurs choix ne sont donc pas toujours optimaux.

L'idée du *nudge* est d'inciter les individus à faire de meilleurs choix pour eux-mêmes sans toutefois leur imposer quoi que ce soit. Le *nudge* se distingue donc des approches traditionnelles, telles que les interdictions ou les incitations financières, en ce sens qu'il n'impose pas de restrictions aux choix des individus.

Au lieu de cela, la théorie du *nudge* exploite notre compréhension des biais cognitifs et des processus décisionnels afin de concevoir des interventions subtiles qui orientent les individus vers des choix bénéfiques pour eux-mêmes et la société. Certains auteurs qualifient même les *nudges* de « coups de pouce bienveillants » puisqu'ils influencent la prise de décision vers des comportements positifs.

On peut questionner, toutefois, ce caractère bienveillant. En effet, à partir du moment où la prise de décision individuelle est influencée, le risque d'y percevoir une manipulation, une atteinte à l'autonomie décisionnelle, voire une menace au respect de la personne est présent. Cependant la justification et le caractère acceptable du *nudge* semblent liés à l'intention qui le supporte. Loin des objectifs commerciaux des stratégies de marketing, le *nudge*, du moins celui qui l'utilise, « veut notre bien ».

### L'origine du *nudge*

Le « bien » qui motive les utilisateurs de *nudge* est le même que soutiennent les majorités des politiques publiques. Que ce soit en santé, en environnement ou même en sécurité publique, l'efficacité des politiques publiques est historiquement basée sur leur capacité à faire évoluer le comportement des citoyens. Leur objectif, à la base, est donc le changement des comportements dans une visée de leur plus grand intérêt (individuel et collectif). De manière générale, les attentes citoyennes (et des administrateurs publics) envers les investissements et efforts consentis dans les mesures étatiques mises en place sont élevées.

Or, certaines mesures mises en place ont conduit à des comportements et des résultats inverses de ceux attendus. Les exemples classiques sont nombreux, mentionnons celui, repris par Gneezy dès 2011, des mesures visant la ponctualité des parents qui viennent récupérer leurs enfants dans un service de garde au début des années 2000. En imposant une amende calculée en fonction du temps de retard des parents, l'objectif visé était bien entendu une diminution de ces retards et une meilleure ponctualité des parents. Toutefois, les retards constatés dans la majorité des services de garde cités ont vu les retardataires

---

<sup>1</sup> Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel.

se multiplier. Une des hypothèses avancées pour expliquer l'insuccès de cette mesure - en apparence prometteuse - relève des sciences comportementales.

L'effet paradoxal de la mesure punitive s'expliquerait ainsi par le fait que l'amende, plutôt que de dissuader les gens d'être en retard, aurait estompé leur sentiment de culpabilité que générerait auparavant le retard. Un espace de « marchandisation » de la culpabilité se serait installé dans l'esprit des parents qui acceptent dorénavant mieux le sentiment de mal agir grâce au dédommagement financier qu'ils versent. Selon les experts de la prise de décision et des sciences comportementales en général, cette réaction des parents aurait pu être anticipée. L'échec de la mesure publique aurait pu être prévu. Comme dans tous les exemples cités à l'origine du *nudge*, la pertinence de cette intervention aurait pu être soumise au test des données comportementales - dans une visée d'efficacité et d'atteinte des objectifs publiques.

Le *nudge* se présente donc comme une « garantie » supplémentaire que les politiques publiques atteignent les changements de comportements visés (qu'il ne s'agit pas ici de questionner). Loin des théories économiques classiques, le *nudge* privilégie la prise en compte des données empiriques de comportements réels des citoyens. Ces comportements portent en effet leur lot de contradictions : entre les valeurs que nous disons privilégier (par exemple l'environnement et la santé) et les choix de consommation ou d'action réels que nous posons, il y a souvent tout un écart. Entre l'intention et le geste, la prévisibilité est périlleuse. Sauf pour les experts des sciences cognitives et plus spécifiquement de la prise de décision qui étudient les biais cognitifs, la manière dont le cerveau de la majorité des gens fonctionne pour choisir un objet ou une action, bien que différent des valeurs qu'ils expriment. Le *nudge* s'appuie sur un certain savoir prédictif et fournit un coup de pouce efficace aux politiques publiques. Dans le cas des retards à la garderie, une approche de style *nudge* aurait probablement conduit à jouer sur le sentiment de culpabilité des parents, sur une sensibilisation aux émotions de leurs enfants qui s'ennuient, par exemple, pour réduire les comportements retardataires.

## Un choix au bénéfice de l'individu

Pour mieux comprendre l'application du *nudge*, imaginons-nous dans la cafétéria d'une école secondaire. Sans même modifier le menu, il est possible de modifier la façon de présenter les divers items alimentaires aux étudiants. Par exemple, les desserts sucrés pourraient être placés à la toute fin de la section des desserts, ou même à un endroit qui implique de faire une file séparée pour y avoir accès. Autre exemple, plutôt que d'avoir les frites à la hauteur des yeux, ce pourrait être la salade de carottes. Des études ont démontré que la disposition des items influence le choix des consommateurs. Dans l'exemple de la cafétéria scolaire, l'objectif serait par exemple d'influencer les étudiants à faire des choix alimentaires meilleurs pour leur santé.

Le caractère « bénéfique pour l'individu (ou pour la société dans son ensemble) » du choix qui est incité est important, car cela permet de distinguer le *nudge* du marketing traditionnel. Par exemple, les spécialistes en planographie à la Société des alcools du Québec (SAQ) sont bien conscients que les produits positionnés dans certains rayons, en bout de rangée ou encore mis en évidence avec certains aménagements physiques sont

plus susceptibles d'être achetés par les clients en succursale. Toutefois, le critère qui déterminera si un produit se retrouve à un de ces endroits avantageux n'est pas le « bénéfique pour l'individu (ou pour la société) », mais plutôt le frais déboursé à la SAQ par le producteur vinicole en contrepartie de la mise en valeur de son produit.

## L'architecture du choix

La manière dont les choix sont structurés, présentés ou organisés pour les individus est appelée « l'architecture du choix » par Thaler et Sunstein. Cette notion est centrale dans le concept du *nudge*, qui utilise des interventions subtiles pour influencer les comportements sans imposer de restrictions ou de contraintes aux choix des individus.

L'architecture du choix reconnaît que la façon dont les options sont présentées peut avoir un impact significatif sur les décisions prises par les individus. Des petits ajustements dans la manière dont les choix sont agencés ou formulés peuvent influencer la préférence des personnes et les orienter vers des décisions spécifiques.

Lorsqu'une personne organise le contexte dans lequel les gens prennent leurs décisions, elle est un architecte du choix. Pour ce faire, il n'est pas nécessaire de jouer un rôle aussi élaboré que celui de la personne responsable de disposer les items alimentaires dans une cafétéria scolaire. Prenons un exemple simple : votre enfant qui termine ses études collégiales a décidé de poursuivre des études universitaires et il vous consulte pour que vous puissiez l'éclairer dans son choix de programme. Vous êtes un architecte du choix. Car vous organiserez (consciemment ou inconsciemment) le contexte dans lequel votre enfant prendra sa décision.

Thaler et Sunstein n'ont pas utilisé par hasard la formule « architecture du choix ». Ils y voyaient un parallèle direct avec l'architecture tout court. Premièrement, l'architecte doit se conformer à de nombreuses contraintes (physiques, esthétiques, légales, financières, spécifications du client, etc.). Deuxièmement, des détails insignifiants en apparence peuvent avoir un impact énorme sur le comportement des gens. Par exemple, l'emplacement des toilettes dans un édifice à bureaux peut, ou non, créer l'occasion de rencontrer des collègues.

## Le paternalisme libertaire

La théorie du *nudge* est née aux États-Unis, un pays où la liberté est une valeur importante (il s'agit d'ailleurs du concept central de la Déclaration des droits de 1759, qui garantit les diverses libertés en limitant les pouvoirs du gouvernement fédéral). Ainsi, toute tentative de retrait complet de la liberté est perçue comme une intrusion à la vie privée et une entrave aux droits des individus. Dans un tel contexte, l'imposition, par une organisation publique ou privée, de contraintes ou de restrictions n'est pas une avenue à privilégier avec les Américains, même lorsque c'est pour leur propre bénéfice.

Ainsi, les concepteurs de la théorie du *nudge* ont défini leur mouvement comme du paternalisme libertaire (*libertarian paternalism*).

Même si le « bien » sous-tend le *nudge*, des questions ont vite émergé lorsque cette approche des politiques publiques est apparue. L'idée d'utiliser la connaissance des modes de fonctionnement du cerveau a rapidement soulevé la question du rôle de l'État : est-ce réellement le rôle de l'État d'influencer les individus? Assurément, pour que cette forme de paternalisme soit acceptable et ne soit pas perçue comme une manipulation ou un déni de l'autonomie individuelle, elle doit être appliquée en respectant la liberté de choix des personnes. Il s'agira donc toujours d'une approche paternaliste, certes, mais « libertaire ».

Ces deux concepts apparaissent, à première vue, contradictoires. D'une part, le libertarisme repose sur l'idée qu'une société juste respecte et protège la liberté des individus. Cette philosophie repose sur l'émancipation qui s'oppose à l'assujettissement et promeut une organisation de la vie en société qui permet à chaque individu de jouir d'un maximum de liberté. D'autre part, le paternalisme est une attitude qui limite la liberté ou l'autonomie d'une ou plusieurs personnes dans l'intention de promouvoir leur propre vision du bien. Une attitude paternaliste n'est donc pas nécessairement caractérisée par une mauvaise intention, elle est plutôt marquée par la conception que la personne n'est pas la mieux placée pour connaître ce qui est bon pour elle.

Le paternalisme libertaire considère possible qu'une organisation (publique ou privée) influence le comportement des individus tout en respectant leur liberté de choix à la condition qu'un consentement de la personne soit prévu. La possibilité pour les individus de se retirer d'une option (*opt-out*) ou de sélectionner en tout temps une autre option que celle proposée par défaut préserve l'aspect libertaire et permet de réconcilier les deux approches.

Ces deux approches sont à la base des deux critères fondamentaux d'un *nudge*, à savoir :

- **Critère 1** (lié au paternalisme) : Le *nudge* doit orienter les individus vers des comportements bénéfiques pour eux-mêmes ou la société.
- **Critère 2** (lié au libertarisme) : Le *nudge* ne doit pas retirer la liberté de choix en imposant une seule option. L'idée est d'utiliser le *nudge* de manière explicite et d'inciter sans user de mesures coercitives.

Le paternalisme libertaire est donc une méthode douce pour inspirer la bonne décision. Il ne s'agit pas de prendre des décisions à la place des individus. Ces derniers demeurent libres de prendre un dessert sucré ou des frites à la cafétéria s'ils le souhaitent. Thaler et Sunstein résumant l'objectif des paternalistes libertaires ainsi « [ils] veulent aider les gens à faire ce qu'ils veulent vraiment et non imposer un carcan à ceux qui souhaitent exercer leur liberté<sup>2</sup> ».

---

<sup>2</sup> Thaler, Richard H. et Cass R. Sunstein. 2008. *Nudge – La méthode douce pour inspirer la bonne décision*. Trad. de l'anglais par Marie-France Pavillet. Paris : Vuibert, 469 p.

## Quelques exemples concrets

Les *nudges* existent déjà partout autour de nous, certains sont très simples et d'autres plus élaborés. Voici quelques exemples :

- **La mouche dans l'urinoir** : Apparemment, les hommes qui urinent dans un urinoir public ne prennent généralement pas la peine de viser, ce qui augmente les éclaboussures et corolairement les efforts des équipes de nettoyage. L'aéroport de Schiphol à Amsterdam a intégré dans les urinoirs pour hommes une fausse mouche collée sur la paroi. La plupart des hommes, s'ils voient une cible, font plus attention et leur précision s'en trouve améliorée. Cet aéroport a mesuré une diminution de 80 % des éclaboussures après l'intégration de fausses mouches dans ses urinoirs pour hommes.
- **L'emplacement d'un ascenseur** : Prenons un édifice à bureaux de faible hauteur avec seulement trois étages. L'escalier peut être placé de manière évidente et fluide à l'entrée du bâtiment au centre tandis que l'ascenseur pourrait être plus en retrait, au fond ou sur les côtés. Ainsi, les seules personnes qui feraient l'effort de porter leur attention sur la localisation de l'ascenseur seraient celles qui en ont vraiment besoin (personnes en situation de handicap, femmes enceintes, etc.). Cela augmenterait l'utilisation des escaliers pour la majorité des employés, ce qui contribue à leur santé, et diminuerait l'utilisation de l'ascenseur, ce qui réduit la consommation d'énergie. Dans cet exemple-ci, c'est une stratégie similaire à celle des casinos dans lesquels il est facile d'entrer, mais qu'une fois à l'intérieur, les sorties ne sont pas visuellement en évidence.
- **Bacs de tri des déchets colorés** : Il existe dans de nombreux endroits publics des poubelles de tri des déchets avec divers bacs colorés et étiquetés selon les matériaux (verre, plastique, papier, ordures, etc.). Cette conception visuelle rend le processus de recyclage plus clair et incite les gens à jeter leurs déchets dans la poubelle appropriée, facilitant ainsi le tri et augmentant le taux de recyclage.
- **Inscription automatique au prélèvement à la source pour un REER avec cotisation égale de l'employeur** : Plusieurs entreprises privées offrent à leurs employés de cotiser à parts égales dans un REER. Cette option étant facultative, pour tirer profit de cet avantage, l'employé doit donc cotiser à un REER. Ainsi, l'inscription automatique (avec option retrait sur demande de l'employé) représente un *nudge*, car les individus sont plus enclins à rester dans le régime par défaut plutôt que de prendre l'initiative de s'inscrire. Une telle approche incite l'épargne puisqu'elle encourage naturellement le taux de participation.

Pour être un *nudge* toutefois, il est important que l'employé ait toujours la liberté de se désinscrire s'il le souhaite. En ce sens, la participation au Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP), la couverture d'assurance collective des cadres de la fonction publique québécoise ou encore l'adhésion des

fonctionnaires à leur syndicat ne sont pas des *nudges*, puisque l'adhésion n'est pas seulement automatique, elle est obligatoire, ce qui ne respecte pas le critère de liberté de choix.

## Les outils de l'architecture du choix

Comme énoncé précédemment, l'architecture du choix reconnaît que la façon dont les options sont présentées peut avoir un impact significatif sur les décisions prises par les individus. Voici des outils clés de l'architecture du choix :

- 1- L'option par défaut :** Lorsqu'une décision est requise, il y a souvent une option par défaut présélectionnée, c'est-à-dire l'option qui est automatiquement choisie si l'individu ne prend pas d'action active. Les choix par défaut exercent donc une influence significative sur les résultats. Thaler et Sunstein disaient qu'il ne faut jamais sous-estimer la « puissance de l'inertie ». Ainsi, le *nudge* peut être utilisé pour définir des choix par défaut qui encouragent des comportements bénéfiques. Un bon exemple de cela est le don d'organes. Si l'individu doit poser un geste pour confirmer qu'il souhaite donner ses organes (*opt-in*), le nombre de donneurs d'organes sera moindre que si tout le monde est considéré comme un donneur d'organe par défaut sauf s'ils font une démarche (ex. remplir un formulaire) pour indiquer qu'ils ne souhaitent pas être donneurs d'organe (*opt-out*). L'option par défaut est l'un des types de *nudge* les plus puissants puisque le choix bénéfique est fait par défaut et que les individus ont une tendance au moindre effort.
- 2- Présentation des options :** La manière dont les différentes options sont présentées peut également influencer les choix des individus. Par exemple, mettre en évidence une option en la rendant visuellement plus attractive ou en utilisant des termes positifs pour la décrire peut accroître sa probabilité d'être choisie. À l'inverse, si une option moins bénéfique est présentée de manière moins attrayante ou avec des termes négatifs, cela peut dissuader les individus de la sélectionner.

De plus, les individus font de meilleurs choix lorsque les options sont en nombre restreint et présenté de façon facile à comprendre. Confrontés à un petit nombre de possibilités que nous comprenons bien, nous avons tendance à mieux examiner les implications de chacune des options, ce qui induit une décision plus éclairée. Par exemple, un employeur qui offre des plans d'assurance ou d'épargne-retraite à ses employés aurait avantage à offrir seulement trois options en mettant de l'avant les caractéristiques les plus importantes plutôt que dix ou quinze options avec tous les détails très précis.

- 3- Ordre des options:** L'ordre dans lequel les options sont présentées peut également influencer les décisions. Les choix placés en premier ou en dernier ont souvent plus de chances d'être sélectionnés, car ils sont plus saillants dans l'esprit des individus.

- 4- **Disposition physique** : L'attention visuelle des individus peut grandement influencer leurs choix. Les exemples de la cafétéria ou de l'ascenseur en sont une bonne illustration.
- 5- **L'anticipation des erreurs** : Les humains font de nombreuses erreurs. Certains dispositifs peuvent pallier cette faiblesse naturelle. Par exemple, dans plusieurs pays d'Europe, il est impossible de faire entrer un embout de pompe à diesel dans une voiture à essence. Les exemples de *nudges* administratifs existants sont nombreux en cette matière, il suffit de penser aux lettres de rappel pour le paiement de factures ou encore à la mention « avez-vous oublié la pièce jointe? » que les logiciels de courriel indiquent lorsque vous mentionnez « pièce jointe » ou « document joint » dans le corps du message sans attacher de document. Ce type de *nudges* est appelé à croître et à se raffiner avec le développement de l'intelligence artificielle.

## Utilisation du *nudge* dans l'administration publique

### Exemples d'applications publiques de *nudges* au Québec

Au Québec, bien que le concept du *nudge* ne soit pas explicitement abordé de front, l'administration publique applique depuis longtemps ses principes dans divers domaines.

Un exemple illustrant cette approche concerne les interactions entre les citoyens et l'administration. En effet, afin de promouvoir l'utilisation des services en ligne, le gouvernement favorise leur accessibilité au détriment des services en personne ou par transmission postale en les mettant en évidence. Ainsi, sur le site Québec.ca, il suffit d'un simple clic depuis la page d'accueil pour qu'un étudiant puisse faire une demande d'aide financière aux études en ligne. En revanche, trouver le formulaire papier nécessite de naviguer à travers quatre pages distinctes, ce qui le rend moins accessible. Cette façon de faire permet à l'administration de limiter le nombre de tâches manuelles et au citoyen de voir son dossier traité plus rapidement.

L'administration publique québécoise cherche constamment à optimiser ses pratiques afin d'améliorer le service au citoyen, mais aussi diminuer la charge de travail en lien avec la gestion de ses services. C'est aussi dans ce cadre que le *nudge* a été utilisé au sein de la gestion des programmes d'aide financière aux études. Les unités administrant ses programmes ont remarqué que certains formulaires remplis par les étudiants comportaient souvent le même genre d'erreurs. Ces erreurs amenaient les citoyens à communiquer avec l'appareil gouvernemental, ce qui augmentait la charge de travail et retardait le traitement des dossiers des étudiants. Afin de remédier à cette situation, les formulaires en question ont été modifiés afin de revoir la valeur par défaut qui y était inscrite, anticipant les erreurs des citoyens. Le résultat de ce changement fut bénéfique à la fois pour le citoyen et pour l'administration publique.

L'utilisation du *nudge* n'est pas uniquement au niveau administratif. En effet, celui-ci est aussi utilisé dans le cadre de la mise en œuvre de politiques publiques. On peut voir un exemple de son utilisation dans le cadre du Régime de rentes du Québec (RRQ) en cherchant à influencer les décisions des individus concernant le moment de demander leur rente de retraite.

Bien qu'il soit techniquement possible de demander sa rente dès l'âge de 60 ans, avec des pénalités, cette option peut être désavantageuse pour la plupart des gens étant donné qu'ils vivront probablement de nombreuses années après cet âge. Pour éviter que les individus ne prennent une décision qui leur serait désavantageuse, Retraite Québec a déterminé une valeur par défaut. Par conséquent, si une personne ne demande pas sa rente à 60 ans, Retraite Québec ne versera pas automatiquement de rente avec pénalités. De plus, l'organisme ne fournira pas d'information individuelle aux cotisants pour les informer de cette possibilité à leur 60<sup>e</sup> anniversaire.

Cette stratégie s'inscrit toujours dans une logique de *nudge*, où les décisions sont influencées de manière subtile pour orienter les individus vers des choix bénéfiques à long terme. En ne fournissant pas d'incitations directes ou d'informations proactives sur la demande de rentes anticipées avec pénalités, Retraite Québec laisse aux individus le soin de prendre une décision éclairée en fonction de leurs propres circonstances et besoins financiers. Cette approche vise à encourager les cotisants à retarder leur demande de rente jusqu'à un âge plus avancé, ce qui peut entraîner des paiements de rente plus élevés à long terme et une meilleure sécurité financière pendant la retraite.

La santé publique est un autre domaine d'application du *nudge*. Plutôt que d'adopter uniquement des mesures strictement coercitives (ex : interdiction, taxe), les autorités gouvernementales utilisent aussi des moyens indirects afin d'encourager les comportements souhaités, comme la réduction ou l'arrêt du tabagisme. Par exemple, des avertissements visuels chocs sur les emballages de cigarettes sont utilisés pour susciter le dégoût, exposer les dangers du tabagisme et dissuader les consommateurs. En combinant ces efforts avec des politiques de prix telles que l'augmentation des taxes sur le tabac, le gouvernement cherche à influencer les choix individuels tout en respectant le libre arbitre des citoyens.

Finalement, l'une des utilisations du *nudge* qui a récemment suscité les discussions est l'introduction de mesures visant à encourager la vaccination obligatoire pour l'accès à certains services dans le cadre de la campagne de vaccination contre la COVID-19 au Québec. Cette approche visait à influencer les comportements individuels pour atteindre des objectifs de santé publique plus larges. En rendant la vaccination obligatoire pour accéder à des lieux publics tels que les restaurants, le gouvernement québécois a utilisé un type de *nudge*. Plutôt que d'imposer directement la vaccination à l'ensemble de la population, l'approche retenue laissait aux individus la liberté de choisir de se faire vacciner ou non, tout en offrant des avantages, dont l'accès à certains services, en fonction de leur choix. Cette mesure reposait sur le principe que les individus sont souvent plus enclins à suivre la voie la plus facile ou la moins contraignante, et que la nécessité d'accéder à des services courants, comme les restaurants, peut servir de motivation supplémentaire pour se faire vacciner.

Cette approche visait à accroître le taux de vaccination dans la population pour contribuer à protéger la santé publique en réduisant la propagation du virus et en permettant une réouverture plus sûre et plus durable de l'économie. Toutefois, cette mesure a soulevé plusieurs préoccupations en termes d'éthique et d'équité. Ces éléments, principalement les questions éthiques, doivent demeurer au cœur de la réflexion de l'administration publique lorsqu'elle envisage influencer le choix des citoyens.

En plus de constater que le *nudge* est déjà appliqué à plusieurs égards au Québec, plusieurs utilisations potentielles de cette technique sont toujours possibles. Par exemple, le principe que les choix par défaut exercent une influence significative sur les résultats, comme l'ont souligné Thaler et Sunstein pourrait s'appliquer à la question du don d'organes.

Si chaque individu est considéré comme un donneur d'organe par défaut, à moins qu'ils ne prennent des mesures pour indiquer le contraire (opt-out), cela pourrait considérablement augmenter le nombre de donneurs potentiels. Cette approche tire parti de la tendance naturelle des individus à laisser le choix par défaut, en simplifiant le processus de don d'organes. Elle vise aussi à venir combattre la force de l'inertie qui fait en sorte que même si plusieurs citoyens sont en faveur du don d'organes, certains d'entre eux ne font pas la demande d'avoir l'autocollant permettant d'y consentir. En inversant le fardeau de la tâche, on augmente les chances que les gens participent à cette action altruiste.

## Avantages de l'utilisation des *nudges* dans les services publics

À l'exception des *nudges* liés à l'aménagement urbain ou immobilier, la majorité des *nudges* administratifs ne coûtent pratiquement rien à mettre en œuvre et ne constitue pas une dépense pour le contribuable. Au contraire ils permettent à terme d'économiser des fonds publics.

1. **Simplifier les procédures administratives** : Les démarches administratives peuvent parfois être complexes et décourageantes pour les citoyens. En utilisant des *nudges*, le gouvernement peut simplifier les formulaires, fournir des instructions claires et utiliser des techniques de présentation pour rendre les procédures plus faciles à comprendre et à suivre. Cela peut encourager davantage de personnes à utiliser les services publics et à bénéficier des avantages auxquels elles ont droit.
2. **Encourager le respect des délais** : Les *nudges* peuvent être utilisés pour inciter les citoyens à respecter les délais légaux ou administratifs. Par exemple, en envoyant des rappels par SMS ou par courrier électronique pour les paiements de factures, les renouvellements de documents ou les échéances fiscales, le gouvernement peut aider les individus à éviter les retards et les pénalités.
3. **Promouvoir des comportements bénéfiques pour la santé publique** : Les *nudges* peuvent être utilisés pour encourager des comportements sains au sein

de la population. Les exemples précédents concernant les ascenseurs ou encore la vente des produits du tabac en sont une bonne illustration que le gouvernement peut aider les individus à prendre des décisions plus éclairées concernant leur santé.

Nous pourrions également ajouter la promotion de l'utilisation du transport en commun et des modes de transport actifs par la mise en place d'options attrayantes par rapport à la conduite automobile en solo.

4. **Favoriser la durabilité environnementale** : Les *nudges* peuvent être utilisés pour encourager des comportements respectueux de l'environnement. Par exemple, en fournissant des retours d'information sur la consommation d'énergie ou en utilisant des étiquettes de classement énergétique pour les appareils électroménagers, le gouvernement peut inciter les individus à adopter des comportements plus économes en énergie.

Aussi, pour les *nudges* de type « option par défaut », le citoyen moyen dans un État comme le Québec a tendance à avoir confiance en ses institutions. Ainsi, dans le cas d'un *nudge* gouvernemental, le fait de laisser l'option par défaut ne résultera pas nécessairement de la tendance au moindre effort du citoyen, mais peut-être aussi en partie de sa conviction que l'option par défaut est sans doute bénéfique pour lui-même.

### Le *nudge* comme levier dans la gestion des ressources humaines

L'expérience employé fait maintenant partie intégrante des planifications stratégiques des divers ministères et organismes. Dans le marché de l'emploi actuel, ceux-ci doivent redoubler d'ardeur afin de demeurer attractifs et créer des environnements de travail dynamiques et stimulants, favorisant la rétention de leurs équipiers.

En gestion des ressources humaines (RH), un *nudge* réfère, comme dans les applications précédentes, à une technique comportementale visant à influencer les actions et les décisions de manière subtile et non intrusive. En effet, le *nudge* peut être utilisé en RH pour améliorer la productivité, favoriser le bien-être des employés, encourager le développement professionnel et renforcer la culture organisationnelle.

Plus précisément, leur objectif est de favoriser l'adoption de comportements qui reflètent les valeurs de l'organisation et le respect des différentes politiques en modifiant l'environnement de travail, en multipliant les sources de reconnaissance, en mettant de l'avant une gestion participative ou en fournissant des incitations douces.

Dès 2008, Thaler et Sunstein ont suggéré que le *nudge* pouvait être utilisé par les organisations pour encourager les équipiers à être plus productifs, pour attirer les talents, augmenter l'engagement et, par la même occasion, augmenter le sentiment d'appartenance à l'organisation.

De manière plus générale et théorique, Thaler et Sunstein ont identifié quatre types de *nudges* qui peuvent être mis en œuvre par les ressources humaines au sein de leur organisation :

1. **Donner et recevoir** : Afin d'accroître le sentiment d'appartenance, il est essentiel de récompenser les membres de l'équipe lorsqu'ils font preuve d'un comportement collaboratif. Il s'agit de favoriser la répétition des comportements souhaités, plutôt que l'imposition de conséquences négatives lors de l'adoption de comportements jugés moins appropriés.
2. **Engagement et cohérence** : Afin de favoriser l'accomplissement des tâches de chacun, il est recommandé de demander à chaque collaborateur de partager publiquement ses objectifs. Cette pression sociale et cet engagement mutuel permettraient d'accroître la productivité de tous.
3. **Les autres font pareil** : Pour convaincre que la voie empruntée est la bonne, les leaders ne doivent pas hésiter à montrer que d'autres organisations semblables, et possédant une crédibilité établie, font de même.
4. **Modèle de comportement** : Finalement, Thaler et Sunstein ont ajouté que les meilleurs collaborateurs de l'organisation, ceux adoptant les meilleurs comportements par rapport aux objectifs, en termes d'engagement, de performance ou de formation devaient être cités en exemples.

Dans les circonstances, le leader devient un accompagnateur. À ce titre, il doit fournir des retours d'informations clairs et fréquents à ses équipiers. Il doit être en mesure de vulgariser l'information, de lui donner un sens afin de favoriser l'adhésion des troupes. Il aura tendance à remplacer les formulations négatives dans ces communications par des messages positifs. Empathique et possédant des aptitudes relationnelles fortes, le gestionnaire ne devrait plus mettre l'accent sur l'évaluation, mais bien sur le développement des compétences de ses collaborateurs afin de favoriser l'atteinte des objectifs communs. Il devient essentiel de mettre de l'avant la créativité, l'inventivité et la force des propositions des collaborateurs.

De plus, l'idée est de diffuser une culture d'apprentissage permanent. Pensons, par exemple, au recours à des plateformes telles que LinkedIn Learning qui propose des milliers de cours dans divers domaines tant liés à l'acquisition de compétences professionnelles qu'au développement personnel. Les utilisateurs peuvent accéder, selon leurs intérêts, à des vidéos de formation animés par des experts du secteur pour améliorer leurs compétences. La plateforme offre également des fonctionnalités telles que des recommandations de cours personnalisées en fonction des intérêts et des compétences de l'utilisateur. Ce dernier pourra, s'il le souhaite, obtenir des certifications pour valider les compétences acquises.

Dans une ère où la productivité du Québec est sous la loupe, les *nudges* peuvent également être utilisés afin de favoriser l'adoption d'habitudes de travail plus efficaces et pour améliorer la gestion du temps. Pensons, par exemple, à l'utilisation de rappels visuels ou de techniques d'organisation, qui aident à demeurer concentrés et à respecter les échéanciers.

Dans le contexte de télétravail actuel, les réunions et les conférences virtuelles qui se multiplient prennent énormément de temps. Les adeptes du *nudge* estiment que ces rencontres doivent être courtes et simples afin de favoriser la concentration de tous et de faciliter la prise de décisions. Il s'agit là d'un indicateur clé d'évolution.

Afin de maximiser les échanges lors des présences au bureau, les espaces de travail gagneraient à être organisés de manière à favoriser les échanges et la collaboration. Il ne faut également pas négliger l'impact de l'ajout de quelques éléments pouvant favoriser la créativité.

En outre, tant pour les individus œuvrant dans les services publics que pour la clientèle recourant aux divers services offerts, la simplification des processus de travail et l'élimination des obstacles inutiles augmentent l'efficacité et la productivité. Plus concrètement, la simplification des tâches, des processus et des procédures permet aux employés de travailler plus efficacement et favorise, pour la clientèle, un accès plus facile et rapide aux divers services.

En matière de santé et de sécurité au travail, le nudging contribue à former une norme sociale vertueuse et acceptée par une grande majorité. Depuis des dizaines d'années, les organisations confrontées à divers risques professionnels cherchent des moyens pour modifier durablement les comportements, de limiter les prises de risques et les blessures chez leurs employés.

À la lumière des types de *nudges* identifiés par Thaler et Sunstein, l'utilisation de « mentor de la sécurité » ou « d'allier santé » pour promouvoir l'ergonomie, la pratique de l'activité physique et l'adoption de saines habitudes de vie pourrait être une pratique à privilégier, tout comme l'affichage d'images gratifiantes dans des endroits stratégiques et significatifs.

Au final, les *nudges* sont un outil supplémentaire dans le coffre des gestionnaires leaders. Ils offrent une méthode subtile pour influencer le comportement des membres de leur équipe dans une direction positive, sans avoir besoin de recourir à des mesures coercitives. Pas étonnant donc de voir les *nudges* sortir du marketing traditionnel et de voir des organisations se doter d'équipes spécialisées dans l'étude du comportement humain.

## **Enjeux éthiques liés à l'utilisation de *nudges* dans les services publics**

Thaler et Sunstein justifient l'aspect paternaliste de la théorie du *nudge* par leur conviction qu'il est légitime d'influencer, comme tentent de le faire les architectes du choix, le comportement des gens afin de les aider à vivre plus longtemps, mieux et en meilleure santé. Ils vont même plus loin en souhaitant explicitement que les organisations publiques et privées s'efforcent délibérément d'aiguiller les individus vers des décisions susceptibles

d'améliorer leur qualité de vie. Dans un ouvrage ultérieur<sup>3</sup>, Sunstein expliquera que dans la conception des politiques publiques, une forme de paternalisme et d'architecture du choix est inévitable.

Néanmoins, la notion d'influence des comportements individuels reste au cœur de plusieurs questionnements éthiques lorsqu'il est question de politiques publiques. En effet, les services publics sont perçus comme étant, justement, au *service* des citoyens. Payés par les citoyens et pour améliorer la vie des citoyens. En caricaturant un peu la posture de certains groupes d'individus discutant de la portée des actions de l'État dans les services, on pourrait imaginer le problème éthique qu'ils verraient dans le fait que « l'État utilise notre argent pour nous amener à agir comme il le souhaite plutôt que comme nous avons envie d'agir... » En gros, l'intention même d'utiliser les connaissances comportementales pour amener les citoyens à modifier leurs comportements en lien avec les politiques publiques, est questionnable sur le plan éthique. Deux éléments principaux sont au cœur de ce questionnement éthique : le respect de la dignité de la personne et la justification du « bien fondé » des comportements attendus.

Le premier principe, celui du respect de la dignité de la personne, réfère au respect de la personne dans son intégralité et dans sa capacité à juger des situations. On reconnaît aux individus, lorsqu'on respecte leur dignité humaine, leur jugement, leur sens critique et moral et, surtout, leur autonomie. Le fait de mettre en place des mesures qui amèneraient, à leur insu, les citoyens à tendre vers certaines actions plutôt que d'autres menace cette autonomie de la personne. Pour l'éviter, la plupart des auteurs soutiennent qu'une utilisation responsable du *nudge* est possible et doit être visée. Hansen et Jespersen suggèrent, dès 2013, une classification des mécanismes du *nudge* afin d'en identifier les utilisations responsables, entendues comme des utilisations qui ne briment pas l'autonomie individuelle. Deux critères y sont utilisés : la transparence et le mode d'action utilisé. Ainsi, la transparence exige que l'intention du *nudge* soit évidente. Le second critère concerne le mode d'intervention utilisé, selon les processus cognitifs qu'ils sollicitent. Le changement de comportement provoqué, de manière responsable, est selon ce critère celui qui est issu d'un processus de l'ordre de la réflexion, de la délibération et du choix (on ne cherche pas à tromper ou à illusionner la personne, mais à attirer son attention pour que son processus décisionnel soit influencé).

On sent bien l'importance du « malaise » éthique : si on revient un pas en arrière, on se souvient que le *nudge* est apparu *dans le but* d'influencer les citoyens dans le sens des politiques publiques pour rendre ces dernières plus efficaces. Au bénéfice de la personne, mais, tout de même, en lui donnant un coup de pouce sur la base des connaissances que nous avons de son cerveau. Or, on arrive maintenant à classer les mesures de *nudge* selon la possibilité que les individus ont de s'en soustraire et la faible incidence de la mesure sur l'impact réel dans la modification de l'action. Autrement dit, les *nudges* les plus acceptables sur le plan éthique sont celles qui ont le moins d'impact en termes de changements de comportements.

---

<sup>3</sup> Sunstein, Cass R. *The Ethics of influence : government in the age of behavioral science*, 2016.

Pourtant, ces changements devraient être perçus comme positifs, en bout de course. L'approche *nudge* est pourtant remise en question sur un second plan : la discussion autour du bien-fondé des changements attendus. Il devient de plus en plus difficile d'établir, dans la société actuelle, les secteurs d'activités où le consensus social est parfaitement établi quant aux comportements à adopter. Comme l'évaluation de nombreux programmes le démontre bien, l'écart entre ce que les citoyens identifient comme leurs valeurs fondamentales (l'environnement par exemple) et leurs actions (l'achat de véhicule à essence neuf ou autre habitude de consommation en augmentation) est grand.

Aussi, la question de savoir qui détermine et selon quels critères les bonnes actions que les citoyens devraient choisir est de plus en plus controversée. Les dernières décennies ont vu naître des modes d'informations de plus en plus diversifiés (dont la fiabilité des sources scientifiques est variée), des groupes de citoyens réclamant la reconnaissance d'une plus grande liberté individuelle (sur toutes sortes d'enjeux, notamment des pratiques qui semblaient établies telles que la vaccination des enfants), des politiques publiques très liées aux valeurs militantes des gouvernements dans plusieurs pays, etc. Ces phénomènes attestent de la difficulté que nous aurons à justifier l'utilisation du *nudge* sur la base de son intention de *nous* faire du bien.

## Références

OCDE, *Behavioural Insights and Organisations: Fostering Safety Culture*, OECD Publishing, Paris, 2020.

Blumenthal-Barby JS, Opel DJ. *Nudge or Grudge? Choice Architecture and Parental Decision- Making*. Hastings Center Report, 2018, volume 48(2).

Clavien C. *Ethics of nudges: A general framework with a focus on shared preference justifications*. *Journal of Moral Education*, 2018, 47(3), 366–382.

Chammat M et Giraud S. L'éthique du nudge : pour un usage responsable d'une approche comportementale au service des politiques publique, *Intellectica*, 2019, volume 70, pages 83-96. Schmidt A T, Engelen B. The ethics of nudging: An overview. *Philosophy Compass*, 2020.

Congiu L, Moscati I. A review of nudges: Definitions, justifications, effectiveness. *Journal of Economic Surveys*, 2022, 36(1), 188–213.

Sunstein, Cass R. *The Ethics of influence : government in the age of behavioral science*, 2016.

Thaler, Richard H. et Cass R. Sunstein. *Nudge – La méthode douce pour inspirer la bonne décision*, 2008.