



**TRIBUNE
HARWELL**

Le nudge management

**Pour aller plus loin dans l'accompagnement au
changement**

Septembre 2021



HARWELL
MANAGEMENT

www.harwellmanagement.fr

Les promesses du Nudge

Le coup de pouce, l'incitation douce, en d'autres termes le Nudge Management, est revenu sur le devant de la scène depuis quelques mois, à la faveur, ou plutôt à cause, de la crise sanitaire que nous vivons. Cette approche issue des sciences comportementales a en effet largement été utilisée par le gouvernement français afin d'inciter les citoyens à adopter un comportement se voulant le plus vertueux possible, d'un point de vue sanitaire. Mais de quoi parlons-nous exactement ?

Le nudge est une méthodologie à la croisée des sciences du comportement, de la théorie politique et de l'économie, faisant valoir que des suggestions indirectes peuvent influencer les motivations, les incitations et la prise de décision des individus. Richard Thaler, prix Nobel d'économie en 2017, a largement contribué à théoriser cette discipline en expliquant ses tenants et aboutissants.

L'idée de départ est que nous sommes tous individuellement des êtres finalement moins rationnels que nous aimons à le penser, dans les choix que nous faisons chaque jour. De nombreux biais cognitifs viennent en effet altérer nos prises de décisions. Parmi les plus de 200 biais recensés, voici quelques-uns des plus répandus et puissants :

- Le biais de représentativité revient à se baser sur une représentation de la réalité ou sur des stéréotypes plutôt que sur une analyse statistique, ou à généraliser à partir de cas particuliers ou d'exemples, sans utiliser un raisonnement logique et probabiliste. C'est le cas, par exemple, des parieurs qui pensent gagner le jackpot. Ceux qui sont guidés par ce biais se représentent des situations qui n'existent pas réellement.

- Le biais d'ancrage désigne la difficulté que l'on rencontre à se départir de sa première impression. En se focalisant sur une première information, une première valeur ou un premier élément, l'esprit n'arrive plus à apprécier et à prendre en considération les nouvelles informations, les nouvelles valeurs ou à envisager d'autres choix. Par exemple, l'élève qui arrive en retard le jour de la rentrée des classes a toutes les chances d'être catalogué comme « jamais ponctuel » par son professeur – et il sera difficile de se défaire d'une telle étiquette.
- Le biais de disponibilité est lié au fait que nous évaluons les risques en fonction des exemples qui nous viennent à l'esprit ou des événements récents lus dans la presse. Par exemple, avoir récemment acheté une Fiat 500 rouge nous fera forcément remarquer les nombreuses autres Fiat 500 de cette couleur chaque fois que nous prendrons la route – ce qui n'était pas le cas avant l'achat.

Cette connaissance des biais cognitifs est clé dans la compréhension de nos prises de décision, et par extension dans nos résistances à en prendre certaines, pourtant rationnelles. C'est pourquoi le Nudge Management peut être une clé d'activation afin de lever les résistances au changement, et venir enrichir l'approche méthodologique de la conduite du changement tel que nous la déroulons aujourd'hui.

Le Nudge management pour créer les conditions de l'engagement.

Dans l'approche historique et classique, de la conduite du changement, l'objectif est de permettre aux collaborateurs de s'adapter à un changement quelle qu'en soit sa nature,



technologique ou organisationnelle. En somme, il s'agit de donner du sens, de lever les résistances et d'accompagner les collaborateurs identifiés afin qu'ils trouvent toute leur place dans leur nouvel environnement de travail (ou sur le nouvel outil déployé, la nouvelle organisation etc.).

De nombreuses méthodologies, et les outils qui vont avec, ont vu le jour. Le « Change management » est même devenu un domaine de recherche académique reconnu, qui s'est fortement densifié durant les années 90' avec des auteurs tels que Kurt Lewin, Rosabeth Moss Kanter et John Kotter. C'est ainsi qu'ont été théorisés les différents types de changements (continu, dirigé, proposé, organisé) et les méthodes optimales pour y répondre. L'approche est désormais rôdée : un solide plan de communication, un volet formation, une valorisation des collaborateurs moteurs et un fort sponsorship sont souvent les marqueurs d'un accompagnement au changement effectué avec sérieux. En apparence. Encore faut-il pouvoir le mesurer et s'assurer que l'engagement des collaborateurs soit réel, car ce qui est rationnel et logique du point de vue de l'entreprise ne l'est peut-être pas pour le collaborateur.

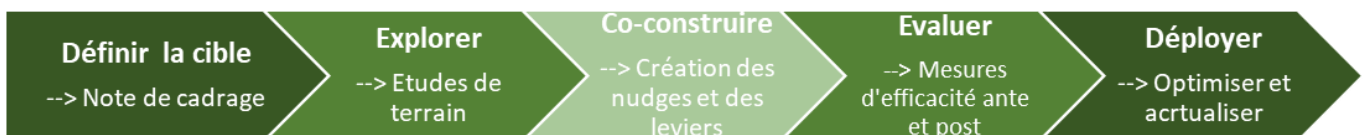
C'est précisément sur ce point que le Nudge peut contribuer à renforcer l'efficacité de l'accompagnement au changement. Les sciences comportementales, comme nous l'avons vu, permettent de mieux comprendre comment nous prenons nos décisions, en intégrant notamment une multitude de données liées à notre environnement direct. En partant de la perception du collaborateur, en analysant ses émotions et ses différents biais cognitifs, il devient plus simple de comprendre ce qui sera en mesure d'influer sur ses choix et d'obtenir son adhésion.

De la théorie à la pratique, une approche hybride

Comment activer certains biais cognitifs afin de faire évoluer les comportements des collaborateurs ? En commençant par identifier les biais en question. A l'instar de l'approche Design Thinking, cela se concrétise par une première phase exploratoire clé qui permet de comprendre ce qui influe sur les prises de décisions. Il est impératif de ne fermer a priori aucune option dans les réponses qui seront apportées in fine.

Voici les 5 étapes clés pour associer le Nudge au Change Management :

1. **Définir la cible** : décrire précisément les objectifs à atteindre et le périmètre dans lequel ils s'inscrivent. Autrement dit, quel est le comportement souhaité au regard du comportement actuel des collaborateurs ?
2. **Explorer** : identifier les comportements ainsi que les leviers d'influence et de frein chez l'ensemble des collaborateurs via des études qualitatives et quantitatives (questionnaires détaillés, interviews, études sociologiques...). C'est lors de cette phase que les principaux biais cognitifs tels que définis précédemment (biais d'ancrage, de représentativité, etc.) peuvent être challengés par rapport aux comportements constatés.
3. **Co-construire** : création et définition des leviers, c'est à dire les « nudges ». Il faut les présélectionner en fonction des gains attendus et des possibilités de déploiement lors d'ateliers de réflexion et de créativité. L'approche Design Thinking, et spécialement la phase d'idéation, est ici tout à fait pertinent afin de mener ces



ateliers et d'identifier les propositions les plus pertinentes.

4. **Evaluer** : on entre ici dans la phase de test and learn en conditions réelles, en lançant par exemple un pilote sur un périmètre, une population et un calendrier contraints.

5. **Déployer** : déploiement à l'échelle des nudges en renfort du plan de conduite du changement classique (plan de communication, acculturation, formations...). Le but rechercher ici est l'« effet cliquet » sur l'adhésion des collaborateurs, autrement dit le souhait d'ancrer de nouveaux habitus dans le temps.

Promesses et réalités

Dans son article « Leading Change : Why Transformation Fail », John Kotter encore lui, rappelle que 70% des plans de transformations échouent, et la principale raison identifiée est liée au fait que le capital humain n'est pas assez pris en compte dans les stratégies définies par les entreprises.

Le nudge, de par son fonctionnement décisionnel, peut permettre d'inciter progressivement les individus, les collaborateurs, à évoluer vers une acceptation moins contrainte des changements que portent les entreprises. En plus de donner du sens avec

légèreté, cette approche répond à la fois à la quête de sens de plus en plus recherchée par les collaborateurs et la recherche d'efficacité voulue par les organisations.

Cette approche est ainsi extrêmement puissante en ce qui concerne la démarche RSE, sujet aujourd'hui incontournable dans la plupart des grands groupes bancaires. En fonction des populations étudiées et des problématiques soulevées, de nombreuses incitations douces ciblées sont en mesure de faire converger les habitudes ancrées vers des comportements plus vertueux : éteindre la lumière en quittant une pièce, réduire le nombre de feuilles de papier, débrancher les appareils inutilisés, encourager à la mobilité durable...

Que ce soit auprès des collaborateurs comme des clients, le terrain de jeu des nudges est presque infini.

L'accompagnement Harwell Management

Fort de nombreuses expériences réussies en projets et programmes de Transformation, Harwell Management vous accompagne dans vos stratégies d'acculturation, d'accompagnement au changement et d'ancrage culturel. Notre volonté de construire des solutions innovantes et pérennes est portée par des équipes pragmatiques et à votre écoute.

NOS EXPERTS

Sébastien DUPORTAL – Partner Assurance Retail Digital
Sebastien.duportal@harwell-management.com

REDACTEUR

Fabien COURNEE - Manager