

Enfin un Nobel facile à comprendre !

Les Échos

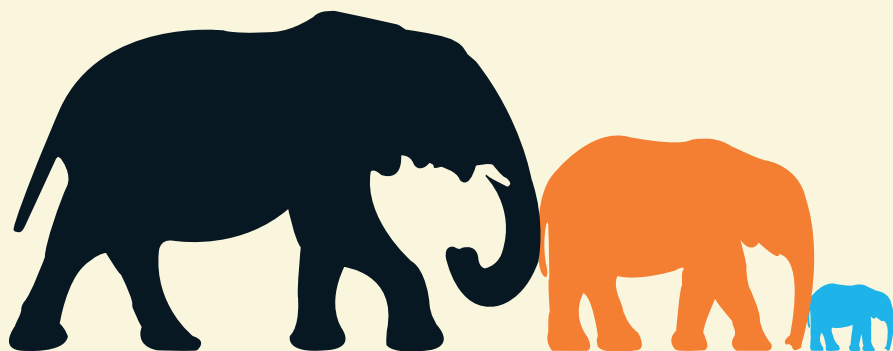
RICHARD THALER

PRIX NOBEL D'ÉCONOMIE

CASS SUNSTEIN

PRIX HOLBERG

NUDGE



Édition ultime du best-seller
du prix Nobel d'économie

mise à jour
et augmentée

Vuibert

NUDGE

Édition ultime

« *Nudge* est un livre incontournable pour tous ceux qui aspirent à gouverner un pays, diriger une entreprise, élever un enfant... ou prendre une décision. C'est une référence dès lors qu'il faut s'appuyer sur les sciences comportementales pour guider ses décisions et sa conduite, et la nouvelle édition est même meilleure que la précédente. »

ADAM GRANT, auteur de *Think Again*

« Révolutionnaire : une fois que vous aurez lu ce livre, vous commencerez à vous rendre compte que nous sommes en permanence soumis à des influences, d'une manière ou d'une autre. Le livre change la façon de voir le monde, et cette édition encore plus. »

DAVID BYRNE, musicien

« *Nudge* a modifié notre perception des problèmes les plus importants que nous rencontrons dans notre activité professionnelle mais aussi lorsqu'il s'agit de questions sociétales. L'édition ultime est riche en idées nouvelles et mérite vraiment d'être lue. »

ÉRIC SCHMIDT, ancien P.-D.G. de Google

« Nous avons fait appel aux principes phares de *Nudge* lorsque nous avons conçu nos protocoles pour la reprise de l'activité au moment de la pandémie. Cette nouvelle édition fournit un ensemble actualisé de stratégies et de concepts pratiques afin d'inciter à prendre de bonnes décisions. »

ADAM SILVER, commissaire de la NBA

« Si vous avez lu *Nudge* et pensez que vous saisissez l'intégralité de ce concept et de ses applications, vous vous trompez. La nouvelle édition a profondément amélioré ma compréhension de ce que sont les nudges (les coups de pouce) et de la façon dont on peut les utiliser. À lire absolument ! »

ROBERT CIALDINI, auteur de *Influence*

NUDGE

RICHARD THALER
CASS SUNSTEIN

*Traduit de l'américain
par Marie-France Pavillet pour la première édition
par Laurence Nicolaieff pour la seconde édition*

Vuibert

Les éditions Vuibert remercient chaleureusement Marie-Ève Laporte, IAE Paris-Sorbonne, pour sa relecture.

ISBN : 978-2-311-41086-0

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération.

En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être faites avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :

20 rue des Grands Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70



L'édition originale de ce livre a été publiée par Yale University Press sous le titre *Nudge: The Final Edition*. © 2008, 2009, 2021 Richard H. Thaler et Cass R. Sunstein. Originally published by Yale University Press.

© Vuibert, août 2022, pour la présente édition

5, allée de la 2^e D. B., 75015 Paris – Site Internet : www.vuibert.fr

CRITIQUES DE LA PREMIÈRE ÉDITION

« *Nudge* a changé le monde. Vous ne vous en apercevez sans doute pas, mais d'après ses conclusions, vous vivrez plus longtemps, vous jouirez d'une retraite plus confortable et vous sauverez même peut-être la vie d'autres personnes. »

The Times (Londres)

« Le livre de vulgarisation scientifique le plus influent jamais écrit. »

BBC Radio 4

« Un bijou de livre... à lire absolument. »

Daniel Kahneman, prix Nobel,
auteur de *Système 1*, *Système 2*

« Motivant et pénétrant... L'argumentation conceptuelle est puissante, et la plupart des suggestions des auteurs témoignent d'un bon sens saisissant... Nous ne pouvons qu'applaudir. »

The New York Times Book Review

« Ce livre est extraordinaire. Il changera votre vision du monde qui vous entoure, de certains de ses problèmes les plus graves, et de vous-même. »

Michael Lewis, auteur de *Moneyball* et de *Liar's Poker*

« Un des rares livres... qui ont fondamentalement changé ma manière de concevoir le monde. »

Steven D. Levitt, coauteur de *Freakonomics*

« Absolument brillant... *Nudge* ne vous convaincra pas en douceur – il bouleversera votre univers. »

Daniel Gilbert, auteur de *Stumbling on Happiness*

« *Nudge* est un des livres majeurs qu'il m'ait été donné de lire depuis vingt ans. C'est un livre à mettre dans les mains de tous ceux que les politiques publiques intéressent. C'est un livre que les passionnés de politique devraient lire. C'est un livre qui s'adresse aux amoureux des idées sur la liberté humaine. C'est un livre qui mobilisera quiconque veut promouvoir le bien-être humain. Si aucun de ces thèmes ne vous mobilise, lisez autre chose. »

Barry Schwartz, *The American Prospect*

« Engageant, riche d'informations, et tout simplement délicieux. »

Don Norman, auteur de *The Design of Everyday Things*
et de *The Design of Future Things*

« Un livre merveilleux : plus amusant qu'un grand livre ne saurait en avoir l'ambition – et qui est l'un et l'autre. »

Roger Lowenstein, auteur de *When Genius Failed*

« Sauvez la planète, sauvez-vous vous-même. Activistes de l'altruisme, responsables politiques, ce livre vous est destiné. »

Newsweek

« Une lecture réjouissante... Sunstein et Thaler se montrent extrêmement persuasifs. »

Slate

« *Nudge* nous aide à prendre conscience de nos faiblesses et nous donne des conseils de bon sens pour les corriger. »

The New York Observer

« Stimulant en permanence... Voilà un livre qui nous informe en nous distrayant. »

Barron's

« Agréable à lire, mobilisateur et bien écrit... Hautement recommandé. »

Choice

« Cet *Almanach du pauvre Richard* version vingt-et-unième siècle... partage la sagacité, l'esprit et le style accessible de son prédécesseur du dix-huitième siècle. »

Law and Politics Book Review

« On trouve dans *Nudge* de magnifiques fulgurances. »

Financial Times

À PROPOS DES AUTEURS

Richard H. Thaler a reçu en 2017 le prix Nobel d'économie pour ses travaux dans le domaine de l'économie comportementale. Il est professeur émérite d'économie et de sciences comportementales de la chaire Charles R. Walgreen, à la Booth School of Business de l'université de Chicago. Il est membre de l'Académie nationale des sciences et de l'Académie américaine des arts et des sciences, et devient en 2015 Président de l'Association américaine d'économie. Il est l'auteur de nombreux articles parus dans plusieurs publications renommées et du livre *Misbehaving : les découvertes de l'économie comportementale* (Éditions du Seuil, 2018).

Cass R. Sunstein est professeur titulaire de la chaire Robert Walmsley à la Law School de Harvard, où il a fondé et dirige le programme sur l'économie comportementale et les politiques publiques. De 2009 à 2012, il est administrateur au Bureau d'information et des affaires réglementaires auprès de l'administration Obama et il préside, en 2020 et 2021, le groupe consultatif technique au sein du Département des sciences du comportement et de la santé de l'Organisation mondiale de la Santé. En 2021, il rejoint l'administration Biden en tant que conseiller senior et responsable de la politique réglementaire au Département de la Sécurité intérieure. Il a témoigné devant des comités du Congrès et a contribué à des travaux concernant des révisions constitutionnelles et des réformes législatives dans plusieurs pays. Il est l'auteur de nombreux livres et articles, dont *Too Much Information* et *Noise* (Éditions Odile Jacob, 2021), coécrit avec Daniel Kahneman et Olivier Sibony. Il est titulaire du Holberg Prize 2018, décerné chaque année à une personnalité pour sa contribution extraordinaire à la recherche dans les arts, les humanités, les sciences sociales, le droit ou la théologie.

À France, qui contribue encore et toujours
à rendre la vie meilleure.
RHT

À Samantha, qui sait ce qui compte vraiment.
CRS

TABLE DES MATIÈRES

<i>Critiques de la première édition de Nudge</i>	5
<i>À propos des auteurs</i>	7
<i>Préface de l'édition ultime</i>	11
<i>Introduction</i>	19
 PREMIÈRE PARTIE ÉCÔNES ET SIMPLES MORTELS	
1 Des biais et des bourdes	39
2 Résister à la tentation	61
3 Les comportements grégaires	75
 DEUXIÈME PARTIE LES OUTILS DE L'ARCHITECTE DU CHOIX	
4 Quand la méthode douce est-elle à l'ordre du jour ?	99
5 L'architecture du choix	109
6 Attendez : ce n'est pas tout	133
7 « La divulgation intelligente » ou la transparence de l'information	139
8 #Sludge – l'anti-nudge	151

TROISIÈME PARTIE L'ARGENT

9	Demain, j'épargnerai plus	175
10	Les nudges durent-ils toujours ? En Suède, peut-être	191
11	Emprunter plus aujourd'hui : crédits immobiliers et cartes de crédit	207
12	Ne vous noyez pas dans un verre d'eau	223
13	Les dons d'organes : l'illusion de la solution par défaut	235
14	Sauver la planète	259

QUATRIÈME PARTIE LE SERVICE DES RÉCLAMATIONS

15	Beaucoup de bruit autour du <i>nudge</i>	285
	<i>Épilogue</i>	305
	<i>Remerciements</i>	309
	<i>Notes</i>	311
	<i>Index</i>	325

PRÉFACE DE L'ÉDITION ULTIME

La version originale de *Nudge* a été publiée au printemps 2008. À l'époque, Richard Thaler inaugurait son premier iPhone et Cass Sunstein son premier BlackBerry. Effectuant son premier mandat de sénateur, notre ancien collègue à l'université de Chicago, Barack Obama, a décidé de se présenter contre Hillary Clinton pour être désigné comme candidat du parti démocrate en vue des élections présidentielles. Le sénateur Joe Biden l'a imité, sans grand succès. Le magnat de l'immobilier et célèbre vedette d'émissions de télé-réalité, Donald Trump, trouvait Hillary « fantastique » et clamait haut et fort qu'elle serait une « grande présidente »¹. Une crise financière allait bientôt survenir. Taylor Swift avait dix-neuf ans (et pas encore remporté de Grammy Awards), et Greta Thunberg cinq ans à peine.

Le moins que l'on puisse dire, c'est qu'un certain nombre d'événements se sont produits entre-temps. *Nudge* continuant à susciter de l'intérêt, nous n'avons pas ressenti le besoin d'y changer quoi que ce fût. Pourquoi songer à une révision ? Ainsi que nous l'expliquons dans le livre, le biais du *statu quo* pèse d'une force redoutable.

Un détail en apparence mineur, tout à fait dans l'esprit de ce livre, nous a pourtant sortis de notre léthargie. Les contrats concernant l'édition de poche américaine et britannique avaient expiré ; il devenait urgent d'en établir de nouveaux. Les éditeurs nous ont demandé si nous souhaitions ajouter de nouveaux chapitres ou effectuer des modifications. Notre première réaction a été d'affirmer qu'il n'en était pas question. Chacun connaît la paresse de Thaler, et Sunstein aurait eu largement le temps d'écrire tout un nouveau livre avant que Thaler ne se décide à passer à l'action. En outre, nous étions fiers de notre ouvrage ; pourquoi revenir sur une création réussie ?

Et puis nous avons commencé à feuilleter les exemplaires retrouvés chez nous, où la Covid-19 nous a cloîtrés pendant un an. Le premier chapitre

mentionnait l'iPod, un appareil alors extraordinaire, devenu aujourd'hui obsolète. Cela nous a paru quelque peu daté. Un chapitre entier était consacré à ce que nous estimons encore aujourd'hui une excellente solution au problème du mariage entre personnes du même sexe. Depuis lors, plusieurs pays y ont apporté une réponse que nous n'aurions pas cru envisageable politiquement parlant. Leur législation autorise désormais ce type d'union. Tout compte fait, certaines parties de notre livre méritaient sans doute une révision.

À l'été 2020, un été qui restera gravé dans notre mémoire, nous avons donc décidé de reprendre le manuscrit pour envisager d'éventuelles modifications. Par chance, Thaler est parvenu à retrouver des fichiers encore lisibles sous Microsoft Word, qui avaient été utilisés pour l'édition internationale. Sans ces fichiers, la présente édition n'existerait pas, parce que nous n'aurions jamais eu le courage de tout recommencer à zéro. Nous reconnaissons être alors tombés dans une sorte de piège. Le fait d'être reconnus comme spécialistes des biais liés à la prise de décision ne nous a en rien immunisés contre eux ! Bien au contraire.

Nous ne savons pas quel nom donner à ce piège ; en tout cas, il est familier à beaucoup de gens. Appelons-le le piège du « et tant que nous y sommes ». Les travaux de rénovation du domicile lui sont propices. Une famille décide un beau jour qu'après vingt ans de négligence, le moment est venu de moderniser la cuisine. Outre le renouvellement de l'électroménager, l'installation de placards et le remplacement du sol qui sera sans doute endommagé lors des travaux, on pourrait aussi déplacer légèrement cette cloison, ajouter une fenêtre donnant sur le patio... et puis non, qui pourrait avoir envie de regarder le patio... En langage militaire, on parle de « dérive de la mission ». Dans le cas présent, nous plaçons coupables de dérive de la révision. Nous avions prévu de remettre notre copie au cours de l'été et l'avons finalement envoyée à notre éditeur fin novembre.

Quoi qu'il en soit, et pour poursuivre l'analogie de la rénovation immobilière, en dépit de la lenteur de notre progression, ce que nous présentons ici ne constitue nullement une remise en état complète. Ce livre ressemble beaucoup au précédent. Tous les murs restent en place, et nous n'avons pas agrandi l'emprise au sol. Mais nous nous sommes débarrassés des vieux éléments d'électroménager qui prenaient la poussière et les avons remplacés par des gadgets dernier cri.

Pour être plus précis, les quatre premiers chapitres du livre ont peu changé. Ils posent les fondements de notre approche et introduisent

en particulier le concept de *paternalisme libertarien*, que nous seuls, ses concepteurs, trouvons enthousiasmant. Les exemples et les références sont actualisés, mais l'air reste le même. S'il s'agissait d'un disque, nous dirions que cette partie a été « remastérisée », quelle que soit la signification que l'on donne à ce terme. Si vous avez lu l'édition originale, vous pourrez probablement survoler rapidement ces chapitres. Mais ensuite, nos anciens lecteurs seront confrontés à de nouveaux thèmes, et peut-être à quelques surprises.

Deux sujets majeurs font l'objet de nouveaux chapitres. Le premier concerne ce que nous appelons la *divulgaration intelligente*. Selon ce principe, les gouvernements devraient engager une réflexion radicale sur la manière dont ils diffusent depuis le vingtième siècle des informations majeures. Il est certes utile de décliner sur les emballages alimentaires les différents ingrédients, particulièrement à l'intention des consommateurs dotés d'une bonne vue, mais Sunstein ne devrait-il pas avoir aussi la possibilité de lancer une recherche en ligne sur les aliments contenant des crustacés, sachant qu'il y est allergique ? L'Internet n'est plus tout à fait une technologie nouvelle. La généralisation de la divulgation intelligente permettrait de créer des outils de prise de décision en ligne, des *moteurs du choix*, pour rendre nombre de tâches aussi faciles que celle qui consiste à trouver le meilleur trajet pour arriver à un restaurant que l'on ne connaît pas.

Nous avons aussi prévu un nouveau chapitre sur ce que nous appelons le *sludge*, ce borbier dans lequel nous nous débattons et qui nous empêche de faire les bons choix. (Il est présent partout ; vous aurez l'occasion de le constater.) La divulgation intelligente est un moyen de lutter contre le *sludge*. D'autres pratiques ont le même effet : par exemple, l'envoi à chaque contribuable d'une déclaration de revenus préremplie à valider en un seul clic. On pourrait aussi raccourcir les formulaires à compléter pour obtenir une licence, un permis, un visa, une demande de prise en charge des soins, une aide financière ou le remboursement d'un déplacement professionnel. Chaque organisation devrait lancer une mission d'identification et d'élimination du *sludge*.

Le reste du livre comporte d'autres modifications substantielles et propose, du moins nous l'espérons, une approche novatrice. Outre le *sludge* déjà mentionné, nous présentons plusieurs concepts inédits, propres à l'architecture du choix. C'est le cas de l'option par défaut personnalisée, du mantra « rendre amusant » et de la curation. Ils jouent un rôle important dans les chapitres sur la prise de décision en matière financière. Nous consacrons plus d'espace à la question du changement climatique

et à l'environnement. Nous soulignons à la fois les limites de l'architecture du choix (les *nudges* ne sont pas la solution à tout) et l'apport des *nudges* chaque fois que la situation exige de déployer tous les outils dont nous pouvons disposer. Et, bien sûr, nous avons quelques remarques à suggérer à propos de la pandémie de Covid-19.

Certains sujets déjà traités sont abordés sous un angle neuf. Les années écoulées ont fourni l'occasion d'évaluer le succès ou l'échec des politiques mises en œuvre. C'est le cas du lancement en 2000 du programme d'épargne retraite décidé par le gouvernement suédois, qui permettait aux citoyens de composer leur propre portefeuille d'investissement. Dans l'édition originale, nous avons décrit les principes du projet. Aujourd'hui, soit deux décennies plus tard, nous nous interrogeons sur la pérennité des *nudges*. (Attention : certains peuvent durer éternellement.) Nous avons également réécrit le chapitre sur le don d'organes, parce que tout le monde pensait que nous soutenions une politique à laquelle nous sommes en réalité opposés. Dans la première version de ce livre, nous avons exprimé notre position dans un langage qui nous semblait accessible. Nous nous sommes efforcés de la rendre encore plus claire dans les éditions de poche. Mais notre message n'est pas vraiment passé, nous effectuons ici une tentative supplémentaire. Au cas où vous arriveriez aussi loin dans votre lecture, notez ceci s'il vous plaît : *nous ne cautionnons pas la politique dite du « consentement présumé »*. N'hésitez pas à aller voir pourquoi. Nous sommes résolument partisans de la liberté de choix.

D'autres thèmes sont traités selon un nouvel éclairage ; nous voulons aider les consommateurs à opérer des choix plus adaptés en matière de gestion financière. L'endettement de certains auprès des organismes de cartes de crédit est vertigineux et ils ne parviennent pas à prendre les décisions nécessaires pour rééquilibrer leurs comptes. D'autres prennent de mauvaises décisions lorsqu'il s'agit de souscrire un prêt immobilier, une assurance ou une mutuelle santé. Vous faites peut-être partie, vous-même, de ceux qui pourraient économiser des sommes considérables à cet égard. Mais, ce qui est encore plus important, nous espérons que le débat sur ces questions incitera une majorité de personnes à adopter des comportements plus avisés dans des domaines que nous n'avons pas explicitement traités. Les concepts et les méthodes présentés ici sont entièrement applicables dans le secteur privé. Les entreprises devraient reconnaître ouvertement que leurs salariés, leurs clients et leurs concurrents sont des êtres humains, et concevoir leurs politiques et leurs stratégies en accord avec ce principe. Nous suggérons quelques pistes pour atteindre cet objectif.

Il est important de mentionner ce que nous n'avons pas fait. Nous n'informons pas les lecteurs de l'activité, des réformes et des recherches déployées autour du *nudge* ces dernières années. Dans le monde entier, des gouvernements se sont convertis à sa pratique, souvent pour le bien, et le secteur privé s'est également montré exceptionnellement inventif. La recherche universitaire a progressé à pas de géant. Il faudrait un livre entier pour recenser tous ces développements, et de fait, une multitude d'ouvrages ont été écrits, notamment par Sunstein lui-même. Il a d'ailleurs coédité une collection de quatre volumes à ce sujet. (Sunstein trouve divertissant d'éditer une collection de quatre volumes de contributions sur le *nudging*; Thaler préférerait compter à rebours, en partant de dix millions.)

Nous souhaitons prendre position par rapport aux objections formulées à l'égard des *nudges*, et nous consacrons un chapitre entier à cette problématique, mais nous ne répondons pas systématiquement aux critiques. Nous voulons surtout offrir un contenu qui apparaîtra plus original, plus divertissant et moins daté à ceux qui le lisent pour la première fois, ou même à ceux qui le parcourent à nouveau, comme nous l'avons fait nous-mêmes ces quelques mois.

Un mot, enfin, concernant notre décision d'intituler cette version « Édition ultime ». Un des tout premiers sujets étudiés par les économistes du comportement avait trait aux problèmes de maîtrise de soi. Pourquoi les individus persistent-ils à faire des choses qu'ils estiment stupides (à la fois par anticipation et rétrospectivement) ? Laisser les factures de cartes de crédit s'accumuler, manger plus que de raison, continuer à fumer. Pour combattre ces difficultés, certains adoptent des *stratégies d'engagement*, dans lesquelles des options tentantes (mais peu judicieuses) deviennent impossibles. Des joueurs invétérés demandent, par exemple, à figurer sur la liste des personnes interdites d'accès aux casinos. Le choix de ce titre traduit une stratégie d'engagement, par laquelle nous voulons prévenir toute tentation de modifier ce livre à l'avenir. Nous avons éprouvé beaucoup de plaisir à y travailler, à tel point que nous avons peut-être frôlé l'addiction, mais nous faisons le serment, ici et maintenant, que cette édition ultime de *Nudge* ne sera suivie d'aucune autre. Et l'un de nous accorde réellement foi à ce vœu solennel.

Richard H. Thaler
Cass R. Sunstein
Janvier 2021



INTRODUCTION

Les cantines de Carolyn

Imaginez qu'une de vos amies, Carolyn, soit directrice des cantines scolaires d'une grande ville. Elle est responsable de centaines d'écoles où déjeunent tous les jours des centaines de milliers d'enfants. Carolyn est diplômée en nutrition (titulaire d'un master de l'université d'État) ; créative, elle aime aborder les problèmes en sortant des sentiers battus.

Un soir, en dégustant une bouteille de bon vin, elle et son ami Adam, consultant en management féru de statistiques, eurent une idée intéressante. Sans modifier les menus, ils conduiraient des expériences dans les écoles afin de déterminer si la façon de présenter les divers aliments pouvait influencer le choix des enfants. Carolyn donna des instructions très précises aux responsables de dizaines de cantines. Dans certaines écoles, les desserts furent donc placés au début du comptoir, dans d'autres à l'autre extrémité ; dans d'autres enfin, il fallait faire une queue séparée pour y accéder. L'emplacement des divers aliments variait d'une école à l'autre. Les frites étaient parfois situées à la hauteur du regard des enfants, ailleurs c'était les carottes râpées.

Adam, qui avait souvent eu l'occasion de travailler au merchandising des grandes surfaces, pensait que les résultats de cette expérience seraient spectaculaires. Il avait raison. En se contentant de modifier la présentation des aliments, Carolyn réussit à augmenter ou à diminuer la consommation de beaucoup d'entre eux. Elle venait surtout d'apprendre quelque chose d'essentiel : de petits changements du contexte peuvent exercer une grande influence sur les enfants, comme sur les adultes, dans le bon ou dans le mauvais sens. Par exemple, Carolyn sait qu'elle peut augmenter la consommation d'aliments diététiques et réduire celle des autres, qu'ils soient trop gras ou trop sucrés.

Carolyn, qui a recruté une équipe d'étudiants pour collecter et analyser les données remontant des centaines d'écoles placées sous sa responsabilité, est désormais convaincue qu'elle dispose de moyens très efficaces pour influencer le contenu des plateaux-repas. Elle se demande comment elle va utiliser ce nouveau pouvoir. Ses amis et collègues, généralement sincères, mais parfois un peu taquins, lui ont fait les quelques suggestions suivantes :

1. disposer les aliments de façon à favoriser le bien-être, à tous points de vue, des enfants ;
2. choisir au hasard l'ordre dans lequel les aliments leur sont présentés ;
3. essayer de les disposer de façon à ce que les enfants choisissent ceux qu'ils auraient sélectionnés d'eux-mêmes ;
4. maximiser la vente des articles provenant des fournisseurs qui expriment le plus généreusement leur reconnaissance ;
5. maximiser les profits, point barre.

L'option numéro un offre un intérêt évident, malgré un aspect un peu intrusif et même paternaliste. Mais les autres sont pires ! La deuxième, qui consiste à disposer les divers aliments au hasard, peut sembler équitable, impartiale et, en un sens, elle est neutre. Mais la présentation aléatoire des aliments n'a aucun sens dans une cantine. Par souci d'efficacité, la vinaigrette doit être placée à côté des crudités, non avec les desserts. Si les régimes alimentaires qui en résultent varient d'une école à l'autre, les enfants auront une alimentation moins équilibrée dans certaines écoles que dans d'autres. Peut-on souhaiter une telle situation ? Carolyn devrait-elle choisir ce type de neutralité alors qu'elle a les moyens d'améliorer facilement le bien-être de la plupart des élèves, qui seront en meilleure santé s'ils mangent mieux ?

La troisième possibilité pourrait passer pour une tentative honorable d'éviter l'intrusion : il s'agit en effet d'imiter ce que les enfants choisiraient par eux-mêmes. C'est sans doute, en réalité, le choix le plus neutre, et Carolyn devrait peut-être respecter, sans chercher à les infléchir, les préférences des élèves (au moins ceux des grandes classes). Mais il suffit de réfléchir un peu pour constater que cette option est difficilement réalisable. L'expérience d'Adam prouve que les enfants choisissent en fonction de l'ordre dans lequel les aliments leur sont présentés. Dans ces conditions, comment savoir ce qu'ils préfèrent véritablement ? Comment notre pauvre Carolyn peut-elle essayer de reproduire ce que les enfants choisiraient « d'eux-mêmes » ? Dans un self, il est impossible d'éviter d'organiser,

d'une manière ou d'une autre, la présentation des aliments. Ce constat s'applique à tous les publics, enfants ou adultes.

La quatrième option pourrait séduire une Carolyn corrompue ; manipuler l'ordre des aliments enrichirait encore l'arsenal des méthodes permettant l'enrichissement personnel des personnes détenant une parcelle de pouvoir. Mais notre amie, honorable et honnête, n'envisage pas un seul instant ce genre de scénario. Comme les options 2 et 3, l'option 5 présente certains avantages, surtout si Carolyn croit que la meilleure restauration scolaire est celle qui permet de gagner le plus d'argent. Mais, sachant qu'elle est payée par une administration, doit-elle vraiment essayer de maximiser les profits, même au détriment de la santé des enfants ? Et ce d'autant qu'elle est employée par la commune.

Carolyn est ce que nous appellerons tout au long de ce livre une « architecte du choix ». Nous voulons dire par là qu'il lui appartient d'organiser le contexte dans lequel les gens prennent leurs décisions. C'est aussi, avouons-le, un personnage fictif ; signalons cependant que nombre de personnes réelles sont bel et bien (sans le savoir, la plupart du temps) des architectes du choix. S'il entre dans vos attributions de concevoir le bulletin de vote qu'utilisent les électeurs pour choisir leur candidat, vous êtes un architecte du choix. Si vous êtes médecin, appelé à décrire à un patient les différents traitements envisageables dans son cas, vous êtes un architecte du choix. Si vous élaborez le site web ou le formulaire destiné aux personnes qui viennent d'être recrutées afin de bénéficier de la couverture santé offerte par votre entreprise, vous êtes un architecte du choix. Si vous concevez les bulletins dont disposeront les citoyens pour élire leur candidat, vous êtes un architecte du choix. Si vous aménagez une épicerie, vous êtes un architecte du choix (et vous êtes confrontés aux mêmes types de questions que Carolyn). Si vous décrivez les avantages et inconvénients de divers cursus scolaires ou universitaires à votre fils ou à votre fille, vous êtes un architecte du choix. Si vous travaillez dans la vente, vous l'êtes aussi (mais cela, vous le saviez déjà).

Il existe de nombreux parallèles entre l'architecture du choix et l'architecture tout court. Et un point commun crucial : aucun plan n'est jamais « neutre ». Considérons l'architecte qui planche sur un nouveau bâtiment universitaire. On lui a donné un certain nombre de spécifications : il doit y caser un hall d'accueil, 120 bureaux, 13 salles de cours de différentes dimensions, un espace permettant de réunir tout le monde, et ainsi de suite. En outre, le bâtiment doit être implanté sur un site bien précis. Il doit se conformer à des centaines d'autres contraintes, qu'elles soient

d'ordre juridique, esthétique ou pratique. En fin de compte, il devra dresser les plans d'un bâtiment avec des portes, des escaliers, des fenêtres et des couloirs. Comme le savent tous les bons architectes, des décisions apparemment arbitraires, comme l'emplacement des toilettes, influencent subtilement le comportement des usagers du bâtiment. Chaque fois que l'on y va, cela crée l'occasion (appréciée ou non) de rencontrer des collègues. Un bâtiment réussi ne se contente pas d'être agréable à regarder : il doit aussi être fonctionnel.

Comme nous aurons l'occasion de le voir, de petits détails, apparemment insignifiants, peuvent avoir un impact énorme sur le comportement des gens. D'une manière générale, il faut partir du principe que « tout compte ». Dans de nombreux cas, ces petits détails tirent leur efficacité du fait qu'ils attirent l'attention des utilisateurs dans une direction bien précise. Les toilettes pour hommes de l'aéroport de Schiphol, à Amsterdam, en fournissent sans doute l'un des plus merveilleux exemples. Les autorités y ont fait dessiner, au fond de chaque urinoir, une grosse mouche. Apparemment, les hommes ne prennent généralement pas la peine de viser, ce qui ne facilite pas la tâche des équipes de nettoyage ; en revanche, s'ils voient une cible, ils font plus attention et leur précision s'en trouve grandement améliorée. À en croire l'inventeur de ces mouches, elles font merveille. « Cela donne un but, dit Aad Kieboom. Quand un homme voit une mouche, il cherche à l'atteindre. » Kieboom, économiste, est responsable du développement immobilier à Schiphol. Ses équipes ont testé les urinoirs à mouches et en ont conclu que ces dessins réduisent les éclaboussures de 80 %.

Le principe selon lequel « tout compte » peut être à la fois paralysant et galvanisant. Les bons architectes savent que s'ils ne peuvent pas construire un bâtiment parfait, ils peuvent prendre des décisions dont les effets seront bénéfiques. Ainsi, l'endroit où est installée la machine à café influe sur les interactions entre collègues. Les responsables ont souvent l'opportunité de ruser, à l'instar de ceux de Schiphol, par exemple, en signalant de manière très visible au consommateur sur la facture de sa carte de crédit qu'il risque une pénalité de retard et des frais de dépassement du plafond. Tracer des lignes sur le trottoir devant l'entrée d'un supermarché pendant une pandémie permet de promouvoir la distanciation sociale. Et, de même qu'un architecte au sens classique du mot doit, en fin de compte, construire un bâtiment, de même un architecte du choix, comme Carolyn, doit, en fin de compte, décider comment les divers aliments seront présentés aux élèves, influençant du même coup ce qu'ils

mangeront. C'est ce que nous appelons la méthode douce ou, comme en anglais, le *nudge**.

Le paternalisme libertarien

Si, tout bien considéré, vous pensez que Carolyn doit saisir l'occasion d'aiguiller les enfants vers les aliments les plus diététiques, autrement dit si vous choisissez l'option 1, alors nous vous souhaitons la bienvenue dans notre nouveau mouvement, le paternalisme libertarien. Nous sommes bien conscients que cette formulation n'enthousiasmera pas nos lecteurs, de prime abord. Les deux mots qui la constituent sont un peu rebutants, lourds de stéréotypes issus d'une politique et d'une culture populaire surannées. Pire encore, sur le fond, ils semblent contradictoires. Pourquoi, dès lors, combiner deux concepts honnis et contradictoires ? Nous pensons pour notre part que si chacun des deux termes est bien compris, les deux concepts qu'ils résument sont l'incarnation du bon sens – en outre, ils sont beaucoup plus séduisants ensemble que séparés. Le problème, c'est que les dogmatistes se sont approprié ces termes – mais cela ne veut pas dire qu'il faille les leur laisser !

L'aspect libertarien de nos stratégies résulte d'un principe simple : selon nous, d'une manière générale, et dans la mesure où ils ne nuisent pas aux autres, les gens doivent être libres de faire ce qu'ils veulent – et de changer d'avis s'ils en ressentent la nécessité. Pour reprendre une expression du regretté Milton Friedman, les paternalistes libertariens sont favorables à la « liberté de choix pour tous ». Nous nous efforçons de concevoir des politiques susceptibles de maintenir et même d'accroître cette liberté de choix. Quand nous utilisons l'adjectif « libertarien » pour qualifier le mot paternalisme, nous l'employons au sens de « respectueux de la liberté ». Et nous le pensons vraiment. Les paternalistes libertariens veulent aider les gens à faire ce qu'ils veulent vraiment et non imposer un carcan à ceux qui souhaitent exercer leur liberté. (Nous soulignons que, lorsque les gens nuisent aux autres, la liberté de choix n'est pas la meilleure idée qui soit. Mais même dans de tels cas, les *nudges* sont susceptibles de jouer un rôle substantiel. Nous reviendrons sur ce point.

* Ne confondez surtout pas *nudge* et *noodge*. Comme l'explique William Safire dans son article « De la langue », paru le 8 octobre 2000 dans le magazine du *New York Times*, le mot *noodge* issu du Yiddish renvoie à une personne qui se plaint en permanence, harcèle et ennueie les autres. *To nudge* signifie pousser doucement du coude et donner un coup de pouce. Quelqu'un qui « *nudge* » pour alerter ou sensibiliser quelqu'un est aux antipodes de celui qui « *noodge* », autrement dit qui gêne les autres par ses récriminations incessantes. *Nudge* rime avec *judge* ; tandis que le son *oo* de *noodge* se prononce comme dans *book*.

Nous sommes conscients aussi du caractère insuffisant du *nudge* face à des choix terribles qui mettent en danger l'avenir même de leurs auteurs. Nous y reviendrons également.)

L'aspect paternaliste de notre concept résulte de la 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. Autrement dit, nous souhaitons que les institutions publiques et privées s'efforcent délibérément d'aiguiller les individus vers des décisions susceptibles d'améliorer leur vie. Nous savons que nombre de personnes, dont plusieurs philosophes, se sont efforcées de définir le terme *paternaliste* et d'en mesurer la justesse ou les biais. Au sens où nous l'entendons, une politique est « paternaliste » si elle s'efforce d'influencer les choix de façon à promouvoir les intérêts des gens, tels qu'ils les conçoivent eux-mêmes. Il s'agit d'un paternalisme de moyens et non de fins ; cette politique permet à chacun d'atteindre son objectif prioritaire. Plusieurs décennies d'expériences de laboratoire sur les comportements nous ont appris que les gens prennent souvent de mauvaises décisions. Ils se trompent également dans la vie réelle, ce qui renforce l'idée si bien exprimée par les Beatles « *we get by with a little help from our friends* » (« on assure avec un peu d'aide de nos amis »). Bref, notre but est d'aider les individus à prendre les décisions – qu'ils auraient prises s'ils y avaient consacré toute leur attention, s'ils avaient possédé une information complète, des aptitudes cognitives illimitées et une totale maîtrise de soi. (Cela ne signifie pas pour autant qu'ils doivent s'interdire de veiller un peu tard, de manger un peu trop ou de faire la fête. Comme on dit, « la vie est courte, profitons-en maintenant ».)

Le paternalisme libertarien est une variété relativement bénigne et non intrusive de paternalisme : en effet, il n'enferme pas les gens dans des choix irréversibles, pas plus qu'il ne les pénalise en cas d'erreur. S'ils veulent fumer ou se gaver de sucreries, s'ils optent pour une couverture maladie insuffisante ou se refusent à épargner en vue de leur retraite, les paternalistes libertariens ne les contraindront pas à changer de comportement – ils ne mettront même pas d'obstacles à celui qu'ils ont choisi. L'approche que nous recommandons doit tout de même être considérée comme paternaliste, car les architectes du choix, privés et publics, ne se contentent pas d'anticiper les décisions des individus ou de s'y conformer. Bien au contraire, ils tentent délibérément de les orienter dans des directions susceptibles d'accroître leur bien-être. Ils emploient la *méthode douce*, le *nudge*.

Tels que nous les utiliserons, ces termes désignent tout aspect de l'architecture du choix qui modifie de façon prévisible le comportement des gens sans interdire aucune option ou modifier de façon significative les incitations financières. Pour être considérée comme un simple *nudge*, l'intervention doit pouvoir être évitée facilement et à moindres frais. Les *nudges* n'ont aucun caractère contraignant. Ce ne sont en rien des impôts, des amendes, des subventions ou des interdictions. Mettre les fruits à la hauteur des yeux des enfants, cela compte comme un *nudge*. Mais certainement pas interdire les snacks, confiseries et sucreries.

Les politiques que nous recommandons peuvent être mises en œuvre par le secteur privé et elles l'ont été. Les employeurs, par exemple, sont d'importants architectes du choix dans de nombreux exemples évoqués dans ces pages. Dans le domaine de la couverture médicale et des plans de retraite, nous pensons que ceux qui pratiquent la méthode douce peuvent rendre d'immenses services à leurs salariés (grâce à des règles par défaut bien conçues, une information claire, des indications adaptées). Appliquée à l'environnement, elle serait bénéfique aux entreprises du secteur privé qui veulent à la fois gagner de l'argent et assumer leurs responsabilités sociales – tenir compte des *nudges* les aiderait à réduire la pollution (et l'émission de gaz à effet de serre). Certes, les entreprises privées peuvent exploiter les concepts évoqués en vue d'accroître leurs ventes de manière peu recommandable, générant volontairement du *sludge*, un anti-*nudge*. Nous nous mobilisons contre le *sludge* dans les secteurs public et privé (voir chapitre 8).

Écônes et simples mortels : de l'utilité de la méthode douce

Les adversaires du paternalisme tiennent le raisonnement suivant : les êtres humains prennent normalement de très bonnes décisions et, même quand elles ne sont pas formidables, elles sont tout de même meilleures que celles que n'importe qui d'autre prendrait à leur place (surtout les fonctionnaires !). Qu'ils aient ou non étudié l'économie, beaucoup de gens semblent implicitement attachés à l'idée de l'*homo economicus* – autrement dit à la notion que chacun d'entre nous pense et choisit sans jamais se tromper, en toutes circonstances. Cela coïncide parfaitement avec l'image de l'homme que nous proposent les manuels d'économie.

Si vous parcourez ces ouvrages, vous y apprendrez que l'*homo economicus* a des capacités intellectuelles équivalentes à celles d'Albert Einstein, emmagasine autant de mémoire que Google Cloud et possède une maîtrise de soi qui ne le cède en rien à celle du Mahatma Gandhi. Vraiment.

Mais les gens que nous connaissons ne sont pas comme cela. Dans la vraie vie, les gens ont du mal à faire des divisions à plusieurs chiffres sans l'aide d'une machine à calculer, oublient parfois l'anniversaire de leur épouse et ont la gueule de bois le 1^{er} janvier. Ils ne relèvent pas de la catégorie de l'*homo economicus* mais de celle de l'*homo sapiens*. Pour simplifier les choses, nous nous référerons désormais à ces espèces, l'une étant imaginaire, l'autre réelle, respectivement par les termes d'écônes et de simples mortels.

Considérons le problème de l'obésité. Le taux d'obésité des adultes dépasse 40 %² aux États-Unis et plus de 70 % des Américains sont considérés comme obèses ou en surpoids³. Dans l'ensemble du monde, un milliard d'adultes, dont 300 millions d'obèses, souffrent de surcharge pondérale. Les taux d'obésité s'échelonnent de moins de 6 % au Japon, en Chine et dans certains pays d'Afrique à plus de 75 % dans les zones urbanisées de l'archipel des Samoa⁴. À en croire les statistiques de l'Organisation mondiale de la Santé, ils ont triplé depuis 1980 dans certaines régions d'Amérique du Nord, au Royaume-Uni, en Europe de l'Est, au Moyen-Orient, dans les îles du Pacifique, en Australie et en Chine. L'obésité accroît les risques de maladies cardiaques et de diabète, et conduit fréquemment à une mort prématurée, on le sait avec certitude. Il serait aberrant d'affirmer que tout le monde a une alimentation saine ou simplement préférable au régime alimentaire qui résulterait de l'incitation douce, mais judicieuse, de quelques *nudges*.

À l'évidence, les gens raisonnables attachent de l'importance au goût de ce qu'ils mangent, pas uniquement à leur santé, et manger est, en soi, une source de plaisir. Nous ne prétendons pas que tous les individus souffrant de surcharge pondérale se refusent à agir rationnellement, mais nous récusons l'affirmation selon laquelle tous ou presque choisissent de façon optimale les aliments qu'ils ingurgitent. Ce qui est vrai de la nutrition l'est également d'autres comportements à risque, entre autres fumer et boire, qui se soldent chaque année par des centaines de milliers de décès prématurés, aux États-Unis seulement. En matière de régime alimentaire, de tabac et d'alcool, les choix que font actuellement les gens ne peuvent pas raisonnablement être présentés comme étant le meilleur moyen de promouvoir leur bien-être (c'est un euphémisme). Beaucoup de fumeurs, de buveurs et de gros mangeurs acceptent même de payer des tierces personnes pour les aider à prendre de meilleures décisions.

De telles conclusions rejoignent celles de la science des choix, discipline émergente fondée sur la recherche attentive menée par les spécialistes des

sciences sociales au cours du dernier demi-siècle. L'essentiel des recherches dans ce domaine provient d'expériences de laboratoires, mais de plus en plus aussi de l'analyse de comportements dans la vie réelle, qui s'appuie sur nombre d'études des choix réalisés en situation et d'essais aléatoires validés. Cette recherche permet de douter sérieusement de la rationalité de nombreux jugements et décisions. Il n'est pas nécessaire de faire des prévisions parfaites pour mériter le titre d'écône (il faudrait pour cela être omniscient), mais il faut tout de même qu'elles ne soient pas biaisées. Autrement dit, elles peuvent être fausses, mais pas systématiquement dans une direction prévisible. Contrairement aux écônes, les simples mortels commettent des erreurs, il faut s'y attendre. Prenez, par exemple, le « piège du planning » – tendance systématique à faire preuve d'un optimisme irréaliste lorsqu'on estime le temps nécessaire à l'achèvement d'un projet. Quiconque a eu l'occasion d'avoir recours aux services d'un entrepreneur apprendra sans surprise que tout prend plus de temps qu'on le croit, même quand on connaît le caractère fallacieux des *plannings**.

Des milliers d'études le confirment : les prévisions humaines sont erronées et biaisées. La prise de décision humaine ne vaut guère mieux. Pour ne prendre, une fois encore, qu'un seul exemple, considérons ce que l'on appelle le « biais du *statu quo* », façon élégante de parler de l'inertie. Pour de multiples raisons, que nous explorerons en temps utile, les gens ont une forte tendance à préférer le *statu quo* ou l'option par défaut.

Quand vous achetez un nouveau smartphone, par exemple, vous devez choisir un certain nombre de choses. Plus l'appareil est perfectionné, plus ces choix sont nombreux, de l'écran d'accueil à la sonnerie en passant par le nombre de sonneries avant que l'appel soit basculé vers la messagerie. Dans chaque cas, le fabricant choisit une option par défaut. La recherche montre que beaucoup d'utilisateurs les adoptent, quelles qu'elles soient, même quand l'enjeu est beaucoup plus important que le bruit que fait votre téléphone quand vous recevez un appel.

Nous présentons plusieurs exemples de l'utilisation des options par défaut et nous constatons qu'elles sont souvent très efficaces. Si des entreprises privées ou des institutions publiques considèrent qu'une politique donnée est plus bénéfique qu'une autre, elles peuvent largement influencer le résultat des courses en choisissant la première des deux comme option par défaut. On peut souvent accroître les taux d'adhésion de

* Le fait de savoir qu'il existe un piège du planning ne vous en met pas pour autant à l'abri. Cette révision a pris beaucoup plus de temps que nous ne l'avions anticipé.

25 % et parfois plus, en passant de l'accord préalable (*opt in*) au consentement implicite (*opt out*). Comme nous le verrons, le choix des options par défaut et d'autres stratégies de présentation similaires, apparemment triviales, peuvent avoir des effets immenses sur les résultats, qu'il s'agisse d'accroître l'épargne, de contenir le changement climatique, d'améliorer les soins, de réduire la pauvreté. Et nous montrons simultanément que les individus exercent leur liberté dans des situations qu'ils jugent importantes et rejettent l'option par défaut. Lorsqu'ils sont animés d'une forte conviction, ils sont capables de dominer la force de l'inertie et le pouvoir de la suggestion (les options par défaut sont souvent perçues comme la solution recommandée). Modifier l'option par défaut peut présenter un *nudge* efficace, sans pour autant résoudre tous les problèmes.

Les effets qu'entraîne le choix judicieux des options par défaut illustrent bien la puissance de la méthode douce. Tel que nous le définissons, un *nudge* est un facteur qui modifie de façon significative le comportement du simple mortel, alors même que l'écône l'ignorerait. Ce dernier réagit en effet essentiellement aux incitations matérielles. Si le gouvernement taxe les sucreries, l'écône en achète moins ; en revanche, il ne se laisse pas influencer par des facteurs aussi peu pertinents que l'ordre dans lequel les diverses options sont présentées. Le simple mortel, lui aussi, réagit aux incitations matérielles, mais il réagit également aux incitations douces, aux *nudges**. Conjuguer judicieusement ces deux formes d'incitation renforce notre aptitude à améliorer la vie des gens et contribue à résoudre une grande partie des principaux problèmes de la société. Sans renier pour autant une valeur essentielle : la liberté de choix de chacun.

Une hypothèse fausse et deux erreurs de raisonnement

Beaucoup de gens tiennent à la liberté de choix et rejettent toute forme de paternalisme. L'État, selon eux, doit laisser les citoyens choisir par eux-mêmes. La politique qui découle normalement de cette façon de penser consiste à donner aux gens autant d'alternatives que possibles, puis à leur laisser choisir l'option qu'ils préfèrent (l'État intervenant aussi peu que

* Le lecteur alerte aura remarqué que les incitations peuvent se présenter sous diverses formes. Si l'on prend des mesures pour accroître l'effort cognitif des gens – par exemple en plaçant les fruits au niveau du regard et les sucreries dans un lieu moins visible – on pourrait dire que l'on a ainsi augmenté le « coût » de choisir les sucreries. Certains des *nudges* que nous suggérons imposent, en un sens, des coûts cognitifs (et non matériels) et, en ce sens, ils altèrent les incitations. Mais ils ne comptent comme *nudges* et ne relèvent du paternalisme libertarien que si les coûts, quelle qu'en soit la nature, sont faibles.

possible, même par la méthode douce). L'avantage, c'est que cela offre une solution simple à beaucoup de problèmes complexes. Maximisez les choix. Point barre !

C'est la politique du « laissez-choisir », qui a longtemps prévalu aux États-Unis, et ce dans de nombreux domaines, de l'éducation jusqu'aux plans d'épargne retraite en passant par la santé. Dans certains cercles, le « laissez-choisir » fait figure de mantra. La seule alternative serait, pense-t-on, la contrainte gouvernementale, décrite par ses détracteurs comme la politique « taille unique ». Les tenants du « laissez-choisir » ne se rendent pas compte qu'il y a une marge considérable entre la politique qu'ils prônent et la contrainte gouvernementale. Ils sont – ou croient être – opposés au paternalisme et ne croient guère à la méthode douce. Leur scepticisme repose, à notre avis, sur une hypothèse erronée et deux erreurs de raisonnement.

L'hypothèse erronée consiste à postuler que nous prenons presque tous, presque tout le temps, des décisions conformes à nos intérêts ou, au moins, meilleures que celles qui seraient prises en notre nom par quelqu'un d'autre. Nous affirmons pour notre part que cette hypothèse est fausse – et même totalement fausse. Nous ne pensons pas que quiconque y croie, à la réflexion.

Supposons qu'un joueur d'échecs novice affronte un adversaire chevronné. Il perdrait, comme on pourrait s'y attendre, précisément parce qu'il aurait pris de moins bonnes décisions – alors que quelques conseils judicieux lui auraient permis de les améliorer facilement. Dans de nombreux domaines, les consommateurs ordinaires sont des novices dans un monde de professionnels expérimentés qui cherchent uniquement à leur vendre de la marchandise. Plus généralement, la qualité des choix qu'ils font est une question empirique dont la réponse varie vraisemblablement d'un domaine à l'autre. Il semble raisonnable de dire que les gens prennent de bonnes décisions dans les contextes où ils ont de l'expérience, une bonne information et un rapide retour d'information – quand ils choisissent le goût d'un cornet de glace, par exemple. Ils savent s'ils aiment le chocolat, la vanille, le café, ou un autre parfum. Ils s'en sortent moins bien dans des contextes où ils sont inexpérimentés, mal informés, et où le retour d'information est lent et rare – par exemple, s'il s'agit de choisir entre manger un fruit ou une glace (les effets à long terme sont lents, le retour d'information médiocre), ou lorsqu'ils doivent choisir entre des plans d'épargne retraite, entre divers traitements médicaux ou entre plusieurs possibilités d'investissement. Si l'on vous demande de choisir

entre cinquante polices d'assurance dotées de caractéristiques multiples et variées, un peu d'aide ne vous sera sans doute pas inutile. Dans la mesure où les gens ne prennent pas des décisions infaillibles, certains changements dans l'architecture du choix pourraient améliorer leur qualité de vie (en fonction de leurs propres préférences, pas de celles de quelque lointain bureaucrate). Comme nous allons tenter de le montrer, il est non seulement possible de concevoir l'architecture du choix de façon à accroître le bien-être de la population, mais, dans de nombreux cas, il est facile de le faire.

La première des deux erreurs de raisonnement est de croire qu'il est possible d'éviter d'influencer les choix que font les individus. Dans d'innombrables situations, telle ou telle organisation, tel ou tel agent doivent faire un choix qui influencera forcément le comportement d'autres personnes. Il n'y a, dans ce type de situation, aucune manière d'éviter de les orienter dans une direction ou dans une autre et, qu'ils soient voulus ou non, ces *nudges* affectent le choix des gens. L'architecture du choix est incontournable. Comme l'illustre l'exemple des cantines de Carolyn, ils sont largement influencés par les solutions retenues par les architectes du choix. Tout site web, toute épicerie a une conception de départ. Il est vrai, bien entendu, que certains *nudges* sont involontaires ; les employeurs peuvent, par exemple, décider de payer le personnel tous les mois ou tous les quinze jours sans pour autant vouloir les inciter à quoi que ce soit, mais ils seraient sans doute surpris de découvrir que leurs salariés épargnent davantage s'ils sont payés tous les quinze jours, car deux fois par an ils touchent trois versements en un mois, alors que nombre de factures arrivent à échéance mensuellement. Il est également vrai que les institutions publiques et privées peuvent s'efforcer d'être neutres, d'une manière ou d'une autre – par exemple, en faisant des choix aléatoires ou en tentant de savoir ce que souhaitent la plupart des gens. Mais les incitations involontaires peuvent avoir des effets majeurs et, dans certains contextes, ces formes de neutralité sont déplaisantes, nous en verrons de nombreux exemples. Il est tout aussi vrai que les architectes du choix peuvent imposer le choix actif : quand vous postulez par exemple dans l'administration, on vous demande de préciser de quel régime d'assurance santé vous souhaitez bénéficier. Mais le choix actif, en soi, représente une forme d'architecture du choix et n'est pas du goût de tout le monde, notamment quand les options sont nombreuses et la décision malaisée. Dans un restaurant français, où l'on présente aux clients un chariot de fromages qu'on dirait chargé de plusieurs centaines de variétés, ce peut être une bénédiction d'avoir la possibilité de demander

au serveur de vous en suggérer quelques-uns. Les gens n'apprécient pas toujours d'être sommés de choisir, et s'ils y sont contraints, ils risquent d'en éprouver du déplaisir.

Certains le reconnaissent bien volontiers lorsqu'il s'agit d'institutions privées, mais s'opposent résolument à toute tentative étatique d'influencer les choix des citoyens dans l'intérêt de ces derniers. Ils ne croient ni à la compétence ni à la bienveillance du gouvernement. Ils craignent que les élus et les bureaucrates ne privilégient leurs propres intérêts ou ne prêtent une oreille trop attentive aux groupes d'intérêts privés. Nous partageons ces inquiétudes. En particulier, nous sommes absolument d'accord pour affirmer que les risques qu'un gouvernement commette des erreurs, fasse preuve de partialité ou intervienne sans nécessité sont réels et parfois sérieux. Si nous préférons la méthode douce aux ordres, aux obligations et aux interdictions (sauf dans le cas de quelqu'un d'agressif envers l'autre), c'est en partie pour cette raison. Mais les gouvernements, comme les cantines scolaires (qu'ils gèrent fréquemment), doivent fournir le point de départ, sous une forme ou une autre. Cela ne peut pas marcher autrement. Comme nous allons le montrer, ils le font tous les jours par le truchement des règles qu'ils édictent, ces dernières affectant inévitablement certains choix et certains résultats. De ce point de vue, s'opposer à la méthode douce n'est pas constructif, c'est littéralement un non-sens.

La seconde faute de raisonnement consiste à croire que le paternalisme se traduit toujours par une coercition. Dans la cantine scolaire, par exemple, le choix de l'ordre dans lequel sont présentés les divers aliments n'oblige personne à adopter tel ou tel régime alimentaire, mais Carolyn, et d'autres personnes exerçant des responsabilités similaires, peuvent choisir de présenter les aliments de telle ou telle manière pour des raisons paternalistes au sens où nous utilisons ce terme. Qui s'opposerait à ce que l'on place les fruits et les salades avant les desserts sucrés dans une école élémentaire si le résultat était d'inciter les gamins à manger plus de pommes et moins de confiseries ? La question est-elle fondamentalement différente si les clients sont des adolescents, voire même des adultes ? Le GPS peut-il être perçu comme une atteinte à la liberté, même si l'on peut qualifier de paternaliste la démarche qui vise à vous aider à atteindre votre destination ? Quand ils n'impliquent aucune coercition, certains types de paternalisme devraient à notre avis être acceptables aux yeux des plus fervents défenseurs de la liberté de choix.

Dans des domaines aussi variés que l'épargne, la santé, la protection du consommateur, les dons d'organes, le changement climatique et l'assurance,

nous formulerons des suggestions précises dans la ligne de notre philosophie générale. Et nous tenons essentiellement à ce qu'aucune restriction ne vienne limiter le libre choix, car cela réduit les risques de propositions ineptes, voire corrompues. La liberté de choix est le meilleur rempart contre la mauvaise architecture du choix.

L'architecture du choix en pratique

Les architectes du choix peuvent améliorer grandement la vie des usagers s'ils parviennent à concevoir des environnements faciles à utiliser. Les entreprises qui ont connu les réussites les plus éclatantes ont souvent apporté une valeur à leurs clients ou réussi sur le marché précisément pour cette raison. Il arrive que cette architecture du choix soit très visible et que les consommateurs et les employés en soient très satisfaits. L'iPhone en est un excellent exemple, car non seulement son design est élégant, mais l'utilisateur n'a aucun mal à en faire ce qu'il veut. Parfois aussi, l'architecture, un peu bâclée, bénéficierait d'un surcroît d'attention.

Considérons une illustration fournie par le monde du travail en Amérique (si vous vivez ailleurs, compatissez à notre détresse). La plupart des gros employeurs offrent une palette d'avantages en nature, tels qu'une assurance-vie ou de santé, et des plans d'épargne retraite. Chaque automne, ils proposent une période d'adhésion et de révision au cours de laquelle les salariés peuvent modifier les choix qu'ils ont faits l'année précédente en matière d'assurance santé et de plan d'épargne retraite. On leur demande de formuler leurs nouveaux choix en ligne. Ils reçoivent normalement, par courriel, un ensemble de documents expliquant les choix qui leur sont ouverts et précisant comment modifier en ligne leurs options antérieures. Ils reçoivent également des rappels sous différentes formes.

Les salariés étant de simples mortels, certains oublient de se connecter, il est donc crucial de décider quelles sont les options par défaut qui s'appliqueront aux distraits et aux éternels débordés. En général, l'option par défaut est l'une des deux possibilités : soit les employés voient renouveler leur régime de l'année précédente ; soit on remet le compteur à zéro. Appelons ces deux possibilités le « *statu quo* » et le « retour à zéro ». Comment l'architecte du choix doit-il se déterminer entre ces deux options par défaut ?

Les paternalistes libertariens aimeraient définir l'option par défaut en demandant à des salariés avisés et bien informés ce qu'ils voudraient vraiment. Si ce principe ne permet pas toujours de conduire à un choix clair, il est certainement préférable à l'attitude qui consiste à choisir l'option

NUDGE

Richard Thaler, spécialiste de l'économie comportementale, prix Nobel d'économie, et Cass Sunstein, l'un des plus grands juristes américains, nous invitent à expérimenter le nudge. Le nudge, c'est le monde des incitations douces, à l'image des parents éléphants qui donnent un léger coup de trompe à leurs petits pour leur permettre d'aller dans la bonne direction.

Ce livre, à l'origine du phénomène Nudge, s'appuie sur les recherches comportementales les plus poussées pour **prendre de meilleures décisions. Il engage le lecteur à changer fondamentalement sa façon de penser, tout en préservant sa liberté de choix.**

Mise à jour, enrichie et augmentée, cette édition analyse les effets du nudge et expose notamment les critiques formulées à son encontre. Elle intègre également de nouveaux thèmes majeurs : **la Covid-19, la transparence de l'information, le sludge...** Enfin, elle traite avec un regard neuf des questions telles que **le changement climatique, le don d'organe, les finances personnelles...**



Cette approche originale de l'économie comportementale nous donne un gentil coup de pouce (« Nudge » en anglais) pour aborder facilement des questions sérieuses.



Richard Thaler, auteur et conférencier de renom, est professeur émérite d'économie et de sciences comportementales. Il a reçu le prix Nobel d'économie 2017 pour ses travaux sur l'économie comportementale.

Cass Sunstein est professeur à Harvard, où il dirige le programme sur l'économie comportementale et les politiques publiques. Auteur de nombreux livres, il a reçu le prix Holberg 2018 pour ses recherches dans le domaine du droit.



ISBN 978-2-311-41086-0



9 782311 410860

www.Yuibert.fr

