

## Comment le déroulement d'un audit pourrait-il mieux s'organiser autour de la théorie du « nudge » ?



| *Ceci est un nudge.*

## *Remerciements*

Je remercie en priorité tout d'abord ma promotrice, madame Vandercammen, pour m'avoir encouragée au tout début par rapport à un sujet pas forcément facile. Je remercie également mon maître de stage, Matthieu Behets, pour avoir été un excellent buddy au sein de PwC Bruxelles. J'envoie également mes remerciements à Yasmina Legsaï et Sabrina Eppers pour avoir été des seniors en or, et m'avoir été d'une aide précieuse durant mon stage, et l'élaboration de mon mémoire en cette période si inhabituelle.

Ensuite, je remercie tout particulièrement Sanket Ron Sen et Stéphan Giraud qui, malgré leur emploi du temps conséquent, ont pris le temps de discuter avec moi et m'aiguiller davantage pour mon travail. Néanmoins, je remercie aussi mes interviewés qui, malgré le fait d'être en vacances, ont bien voulu m'aider.

En outre, je remercie l'ICHEC Brussels Management School pour m'avoir permis de suivre les cours d'économie que j'aimais tant.

En plus de toutes ces personnes, je remercie ma famille, et mon groupe d'amis si encourageants, et toujours prêts à m'assister dans ce mémoire, et tous mes projets.

J'espère que ce travail vous plaira autant que j'ai pris plaisir à l'écrire.

Sarah

<i>Remerciements</i> .....	1
<i>Introduction</i> .....	4
<b>Revue de littérature et base théorique .....</b>	<b>6</b>
<b>1. Contexte historique et contemporain .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. L'économie comportementale : Les biais cognitifs à sa source .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.1. Pourquoi les biais cognitifs sont-ils importants ? .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.2. Avènement de l'économie comportementale .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. Remise en question de la rationalité traditionnaliste .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.1. Keynes, avant-gardiste ? .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.2. Le risque de laisser l'<i>homo-economicus</i> s'établir dans l'esprit des gens .....</b>	<b>20</b>
<b>1.2.3. Conclusion .....</b>	<b>20</b>
<b>2. Les nudges, qu'est-ce que c'est ? .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. Dans quels domaines les nudges sont-ils principalement utilisés ? .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.1. La célèbre mouche d'Amsterdam .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2. La lutte contre l'obésité .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1.3. La fiscalité <i>nudgée</i> .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1.4. La sécurité routière .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.5. La crise du Covid et le domaine de la santé .....</b>	<b>26</b>
<b>2.1.6. Conclusion .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2. Comment fonctionnent-ils, concrètement ? .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3. Quels avantages en tirer ? .....</b>	<b>29</b>
<b>2.4. L'éthique remise en question .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4.1. Les dérives : Les sludges/dark nudges .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4.2. Les gouvernements : meilleurs utilisateurs des nudges ? .....</b>	<b>34</b>
<b>2.4.3. Quels sont les dangers encourus ? .....</b>	<b>36</b>
<b>2.4.4. Des principes inhérents à l'application des nudges .....</b>	<b>37</b>
<b>2.4.5. Résumé .....</b>	<b>40</b>
<b>3. La présence des nudges dans le monde de l'audit.....</b>	<b>41</b>
<b>3.1. PricewaterhouseCoopers : PwC et le domaine de l'audit.....</b>	<b>41</b>
<b>3.2. L'audit externe des états financiers.....</b>	<b>42</b>
<b>3.3. La relation client en audit .....</b>	<b>43</b>
<b>3.4. Le cas Enron .....</b>	<b>44</b>
<b>3.5. Le monde de l'audit renaît .....</b>	<b>46</b>

3.5.1. Les règles déontologiques pour contrer les biais comportementaux .....	48
3.6. L'économie comportementale : une vitesse à deux temps en Belgique.....	50
3.7. La consultance, activité importante au sein des cabinets d'audit.....	52
3.8. Les défis des unités d'économie comportementale .....	52
3.9. La deuxième vitesse : appliquer l'économie comportementale aux techniques d'audit.....	57
3.9.1. L'erreur de planification.....	57
3.9.2. Les interviews VS le data.....	59
3.9.3. L'erreur d'attribution .....	59
3.10. Résumé .....	60
4. Enoncé de la problématique .....	61
4.1. La question de recherche .....	67
4.2. Les hypothèses .....	68
4.3. Récolte de données : méthodologie employée.....	69
5. Impact de la création d'une unité BE au sein d'un cabinet d'audit.....	72
5.1. Rigueur scientifique pour la formation d'unités BE (Behaviroural economics).....	72
5.2. Méthodologies au sein des unités mises en avant .....	74
5.3. 5-step model ou modèle à 5 étapes .....	75
5.4. Avantages et inconvénients de la mise en place d'unité BE/Nudge au sein d'entreprises....	76
5.5. L'éthique : sujet nuancé .....	78
6. Limites du travail .....	81
<i>Conclusion</i> .....	83
<i>Bibliographie</i> .....	86

## *Introduction*

*Alan est intelligent, bosseur, impulsif, têtu et jaloux.*

*Ben est jaloux, têtu, impulsif, bosseur et intelligent.*

*Lequel voulez-vous engager ?*

***Réfléchissez à une réponse, et voyez ce qui se trouvera en fin de travail.***

La phrase en gras est un nudge. En effet, j'ai tenté de vous poser une question quelque peu vague et énigmatique, et à ceci, j'ai rajouté une phrase qui a pour but de vous pousser à aller voir la suite du travail.

Ainsi, voici une illustration parfaite de ce qu'est un nudge, notre sujet de travail. Un nudge est donc un « coup de pouce » qui va aiguiller un individu vers un choix de comportement qui lui est davantage profitable. Ainsi, dans notre exemple, mon but est de créer un coup de pouce pour vous faire lire ce travail. La question qui vous vient à l'esprit maintenant est de savoir si ce choix de le lire vous est profitable ou non. Puisque j'ai mis en place ce nudge, je dois avoir la capacité de justifier le fait qu'adopter ce comportement vous sera profitable. Dans notre exemple, c'est effectivement le cas puisque vous allez en apprendre davantage sur ce sujet, si passionnant.

Ce choix de sujet m'est apparu comme une évidence. En effet, j'ai toujours pensé que l'économie, bien que très rigoureuse avec ses modèles, et ses affirmations, n'était pas tout à fait complète. Au cours de mes années d'étude, nous avons étudié l'impact de la crise mondiale en 2008, ou encore les modèles d'offre et de demande. Toutefois, nous n'avons jamais évoqué les principes psychologiques qui ont mené à ce type de formation de modèle, ou à ce type de catastrophes. Par exemple, lorsqu'on me parlait de la fameuse crise des *subprimes*, bien que les raisons soient claires, nous n'avons jamais réellement compris les rouages propres à l'humain qui se cachaient derrière. Pourquoi une série de mauvaises décisions a-t-elle été perpétrée par des gens considérés comme professionnels ? Quels sont les mécanismes, à l'époque, qui ont fait que tout le monde voulait une maison ? On déplore souvent le rôle des médias là-dedans, mais concrètement, quelles sont ces techniques dont ils ont usé qui ont mené des milliers de personnes dans des conditions précaires ?

C'est pour toutes ces raisons, et bien d'autres, que mon attention s'est tournée vers le lien entre l'économie et les sciences comportementales. Avant même que je m'en rende compte, l'économie comportementale était déjà une réalité, que j'ignorais jusque-là. Ce travail, en plus de représenter un sujet qui me passionne, est aussi un message. J'aimerais que les cours d'économie comportementale ne soient pas uniquement disponibles sur demande, à un stade avancé de notre parcours universitaire, ou en relation avec des cours de techniques de vente. Il faudrait davantage en parler. Il est important de comprendre quelles décisions, exactement, nous ont mené à notre perte à l'époque, afin de ne plus faire les mêmes erreurs. Mieux encore, il est nécessaire de comprendre que l'économie doit prendre en compte l'homme. Il ne s'agit pas uniquement de modèles mathématiques, mais bien de modèles basés sur l'homme et ses décisions, ses choix, et ses comportements.

Pour mener à bien ce voyage à travers le monde de l'économie comportementale, et des nudges, nous avons choisi de répondre à la question ; « Comment le déroulement d'un audit pourrait-il mieux s'organiser autour de la théorie du « nudge » ? ». Pour ce faire, nous allons tenter d'y répondre via deux hypothèses. La première étant : Le déroulement d'un audit serait amélioré si une unité BE (responsable d'économie comportementale) est mise en place. La seconde étant : L'avènement des nudges pourrait constituer une menace du point de vue de l'éthique durant le déroulement de l'audit.

Nous allons donc commencer ce travail par une revue littéraire des sources scientifiques en notre possession. Nous allons faire la connaissance de l'économie comportementale, tout en remettant en question l'économie traditionnaliste telle que nous la connaissons. Nous verrons, notamment, les principales remises en question du modèle de l'homo-oeconomicus.

Par la suite, nous arriverons à la formation d'une définition du sujet des nudges, et nous en verrons les exemples les plus illustres. Ceux-ci ont pour but d'illustrer le sujet des nudges afin d'en comprendre les tenants et aboutissants. Ensuite, nous analyserons les avantages et les inconvénients de cette technique. Ces derniers vont également être évoqués en relation avec l'éthique. Nous étudierons ainsi les remises en question d'ordre éthique qui existent sur le sujet, et ce, à des fins d'authenticité dans ce travail. C'est ainsi que nous en arriverons à parler des sludges.

En guide de seconde partie de ce travail, il sera question d'arriver à parler du monde de l'audit. En effet, il s'agit de la seconde partie de notre question de recherche. Au travers du parcours de ce monde, nous ferons connaissance avec l'entreprise dans laquelle l'inspiration du sujet est née. Ensuite, nous passerons à différents points importants à connaître dans la profession d'auditeur, à savoir les règles déontologiques y afférant, et les raisons pour lesquelles elles ont été mises à jour. Nous ferons également état de conclusions sur la Belgique, plus précisément. Nous passerons ensuite à une analyse des principales erreurs comportementales observées chez les auditeurs/trices.

Finalement, nous tenterons de répondre à notre question de recherche via la formation de deux hypothèses, et cela est rendu possible grâce à l'intervention d'une panoplie de professionnels en la matière.

# Revue de littérature et base théorique

## 1. Contexte historique et contemporain

Il convient tout d'abord de cerner en quoi l'économie comportementale nous est utile dans le cadre de ce mémoire, et surtout, pourquoi l'évoquer ici, puis de doucement nous diriger vers notre sujet principal, à savoir les *nudges*.

Le terme *l'homo-oeconomicus* naît vers la fin du XIXème siècle et sera pour la première fois employé par John Stuart Mill (Clerc, 2017). Concrètement, l'*homo-oeconomicus* cherche à maximiser son utilité et par conséquent, fait des choix rationnels afin d'arriver à ses fins. Comment cela se traduit-il dans la vie réelle ? Analysons un exemple qui, pour l'époque, représente parfaitement ces choix que les individus ayant comme unique but celui de maximiser leur utilité, font. Becker, détenteur du "*prix de sciences économiques en mémoire d'Alfred Nobel*" (Clerc, 2017) en 1992 explique que les femmes font le choix de rester à la maison pour s'occuper des enfants car le "prix" qu'elles paient en sacrifiant leur carrière est, de toute évidence, moins élevé que celui d'élever leurs enfants. En effet, leurs salaires sont de toute façon plus faibles que ceux des hommes.

Aujourd'hui, cela paraît désuet. Tout commence lorsque Kahneman et Tversky, 2 psychologues, ont jugé important de mêler la psychologie expérimentale à l'économie. Et ce, en le justifiant par le fait que l'économie avait toujours été jusque-là considérée comme une science non-expérimentale. (Gollier, Hilton, Raufaste, 2003). C'est ainsi qu'en 1974 et en 1979, les 2 protagonistes introduisent 2 théories. La première concerne la manière dont les personnes envisagent la probabilité d'occurrence des événements. Toutefois, mon travail souhaite se concentrer sur la seconde théorie qui révolutionnera l'économie, à savoir la rationalité de *l'homo-economicus* qui sera remise en cause.

Les travaux de Daniel Kahneman (prix Nobel d'économie en 2002) et Amos Tversky remettront en cause cette théorie par l'introduction d'un élément disruptif, à savoir les biais cognitifs. (Goetmann A., 2018). Les biais cognitifs font partie intégrante de nos vies et ce, depuis longtemps. Pour les 2 chercheurs, il convient de les mettre davantage en lumière au vu de l'importance qu'ils ont dans le choix de chaque personne. À des fins illustratives, plusieurs exemples seront développés.

Projetez-vous devant un match de football à la télévision. Le match est serré et il est question d'une séance de tirs au but par l'équipe adverse. Tout d'un coup, le joueur tire. Ce n'est pas la première fois que vous regardez un match, donc vous savez que tout peut se passer à ce moment-là. Toutefois, le gardien, peu importe ce que vous pensez de lui, va forcément se jeter à gauche ou à droite. C'est systématique. Chaque photo de journal met en scène un gardien complètement concentré sur la balle, qui se jette littéralement au sol afin de sauver le match.

Figure 2 : Penalty à droite



Figure 1 : Penalty de face



Il faut néanmoins souligner un élément intéressant. « *Sur 286 tirs de pénalty analysés, on a relevé que lorsque le gardien plonge à droite pour l'arrêter, il y parvient dans 12,6 % des cas ; s'il plonge à gauche, c'est 14,2 %. Mais s'il reste tout droit, sans plonger, ses chances montent à 33,3 %, c'est-à-dire 2,5 fois plus.* » (Goetmann A., 2018).

Cela s'appelle un biais d'action. Même s'il paraît évident qu'il vaudrait mieux rester droit, le joueur se jettera à terre, d'un côté ou de l'autre. La raison est simple : l'envie de montrer que le joueur s'est donné corps et âme pour retenir la balle.

Alors, à partir d'ici, il semble judicieux de mettre en évidence une citation du livre de Tversky et Kahneman, « *Judgment under Uncertainty* » publié en 1974 : « (...) dans les faits, les gens s'appuient sur un petit nombre de principes heuristiques réduisant à des activités de jugement plus simples les tâches d'affectations de probabilités. Ces heuristiques sont souvent indispensables, même si elles peuvent aussi conduire à des erreurs graves et systématiques ». (Tversky et Kahneman, 1974).

Plus simplement, les individus tendent à chercher la facilité dans la compréhension des événements autour d'eux. En jugeant quelque chose qui se passe, nous lui accordons, volontairement ou pas, des probabilités. Cela a pour unique but de rendre la compréhension plus facile et « à notre guise », mais ces pratiques nous poussent à imaginer notre propre réalité, qui peut donc fausser nos interprétations. Comme les 2 auteurs l'ajoutent dans leur livre « *Judgment under Uncertainty* » (1974), notre imagination et nos expériences personnelles prennent une place importante dans notre processus de perception des événements. Ces éléments qui viennent fausser notre jugement sont vus comme des distorsions que l'on appellera ici des « heuristiques ». Cela paraît bien évidemment théorique, voici un exemple qui éclaircit ces propos.

Combien de fois n'avons-nous pas entendu quelqu'un de notre entourage vouloir en finir avec la cigarette, ou l'alcool ? Fumer et boire de l'alcool sont mauvais pour la santé, c'est un fait.

Cette phrase vous a fait assurément fait penser à plusieurs éléments, les fameux heuristiques. « Oui, mais une cigarette par jour ou un verre par jour, n'ont jamais fait de mal à personne ». « Mon oncle a toujours fumé, et il n'est certainement pas mort d'un cancer des poumons, il suffit d'avoir une bonne hygiène de vie. ».

Ceci est un biais ; nous nions les faits avérés et statistiques pour une information davantage à notre portée. Notre vécu l'emporte sur les vérités vérifiées. (Goetmann A., 2018).

Ainsi, l'étude des 2 auteurs sur la recherche comportementale leur a permis de constater que la rationalité de *l'homo-economicus* qui tend vers une utilité espérée est, en fait, plus complexe. En effet, nous avons pu voir au travers des exemples cités plus haut que les individus « perdent de vue » leur but d'utilité, puisqu'ils sont face à des heuristiques.

(Wagner-Egger P., 2011), dans « (...) son essai de classification des points de vue dans le débat sur les biais cognitifs et la rationalité humaine », nous éclaire davantage sur les éléments qui font partie intégrante de la vision des 2 auteurs. Au-delà de vouloir contredire une théorie ancrée depuis longtemps, à savoir celle de considérer l'homme comme un être rationnel et qui utilise des moyens logiques pour prendre une décision, les 2 auteurs soulignent un point important. En effet, l'homme possède une capacité limitée dans son traitement des données. Nous sommes limités dans la mémoire, ou encore dans le fait d'avoir une attention entièrement dédiée à quelque chose, sur une (très) longue durée. Ces propos sont apportés par Simon (1956) qui deviendra le père de l'intelligence artificielle.

Maintenant que nous avons une vue d'ensemble sur ce que sont les biais cognitifs, et comment ils remettent en question la théorie de *l'homo-oeconomicus*, il convient de détailler davantage notre contexte pour identifier exactement où est-ce que les nudges interviennent.

### 1.1. L'économie comportementale : Les biais cognitifs à sa source

Comme nous l'avons vu plus tôt au travers de nos exemples, les biais cognitifs nous mènent à une prise de décision faussée, puisque n'étant pas prise de façon rationnelle.

Il existe un certain nombre de biais d'ores et déjà identifiés. Le but ici n'est pas de les énumérer et d'en faire une présentation de chacun. Il sera plutôt question de centrer notre recherche autour des biais ayant le plus d'impact dans le monde de l'entreprise.

Olivier Sibony, directeur chez McKinsey & Company, dans l'article de Jasor M. (2010) met en lumière un problème qui n'est pas suffisamment pris en compte dans le management, à savoir les courts-circuits heuristiques. Afin d'illustrer cela, il est judicieux de se rappeler les échecs décisionnels qui ont donné lieu aux fins d'entreprises mythiques. En voici 2 exemples :

- a) **Biais d'action** : Il s'agit, pour l'individu concerné, de se sentir « invincible » se basant exclusivement sur ses succès. Jean-Marie Messier, ancien PDG de Vivendi, en fut le parfait exemple. (Le point, 2010). L'ancien PDG avait été monté sur un piédestal puisqu'il avait réussi une fusion importante, propulsant Vivendi Universal en tête des entreprises médiatiques. Messier était tout simplement convaincu de sa stratégie, peu importe qui se mettrait au travers de son chemin, puisqu'il était le seul à avoir raison. Ainsi, il entraîne l'entreprise dans un gouffre

financier, enchainant les dettes exorbitantes (achats d'entreprises), et en cachant les troubles à ses actionnaires. (Silbert, 2003). Tout cela finit par exploser. Ainsi, Messier a admis en 2000 au sein du tribunal correctionnel avoir fait des « excès ». (Jasor, 2010). Ce biais pousse l'individu, de par ses succès, à vouloir toujours plus, comportement observé depuis des millénaires (cf. les conquêtes).

- b) **Biais de stabilité** : Il s'agit le plus souvent d'une référence en termes de chiffres, en pourcentage de probabilité d'occurrence. (Jasor, 2010). Puisque le seuil chiffré est décidé, personne ne souhaite s'en écarter. Par conséquent, voici l'exemple de BP, entreprise pétrolière qui a connu un scandale sans précédent en 2010. L'entreprise qui avait à sa tête Tony Hayward a vu un de ses plateformes pétrolières exploser dans le golfe du Mexique et déverser des litres de pétrole, y dégradant considérablement la qualité de vie. Ce biais est important car c'est ce qui a mené Tony Hayward à sa démission suite à une série de décisions que l'on appelle aujourd'hui de « gaffes ». (Trends-Tendances, 2010). L'ancien PDG n'a eu de cesse de minimiser les conséquences du drame en soulignant notamment le fait que la quantité de pétrole déversée était « (...) *minuscule en proportion de l'immensité de l'océan.* ». (Trends-Tendances, 2010).

Il ne s'agit là que de 2 exemples illustrant parfaitement les biais qui dictent nos vies, et nous faussent dans nos prises de décision, surtout dans le monde de l'entreprise. Néanmoins, l'exemple le plus parlant se trouve dans nos bouquins historiques, à savoir dans les années 1950. Asch, chercheur et en charge d'une des expériences les plus connues sur le conformisme mettra en évidence un biais important. Il s'agit du biais qui fait qu'un individu « suivra » l'avis de la majorité, quand bien même il sait que la réponse n'est pas correcte ou considérée comme "juste" (37% des cas). (Roosen, 2018). Ce biais est important car il est complémentaire avec le biais d'action. En effet, pour revenir à notre exemple de Vivendi Universal (cf., supra), Messier n'aurait pas pu imposer sa ligne directrice et faire ses acquisitions si une majorité ne le suivait pas.

Afin de mieux cerner ce que sont les biais cognitifs, tentons de dresser une liste non-exhaustive de quelques-uns d'entre eux qui nous seront utiles pour comprendre la seconde partie théorique de ce travail.

- c) **Le biais de logique/ biais du joueur** : Il s'agit du fait d'adopter un mode de pensée en fonction des évènements passés. Ainsi, le joueur va évaluer la probabilité d'occurrence d'un gain en fonction de ce qu'il a gagné auparavant. De la même manière, un investisseur va estimer ses gains en fonction de ce que son action a perdu ou gagné auparavant, ce qui est faux. Par cheminement, si une action a beaucoup gagné, l'investisseur va vendre son action car la suite logique est qu'elle finisse par décliner, ce qui n'est jamais certain. (Kenton W., 2021)
- d) **Le biais « Travis Syndrome »** : Il s'agit d'un biais cognitif qui pousse les individus à tellement se focaliser sur le présent qu'ils en oublient d'envisager un autre choix. Le choix le plus récent et

accessible « directement » sera préféré, juste parce qu'il est premier et disponible. (Walter S., Vagner L., 2020)

- e) **Le biais de confirmation** : Oswald M.E. et Grosjean S. (2004) décrivent ce biais comme étant la tendance des individus à confirmer leurs hypothèses, plutôt qu'à tenter de les infirmer. Ainsi, les individus vont plus volontiers choisir des informations qui vont dans leur sens, plutôt qu'accorder la même attention aux éléments qui vont à l'encontre de leurs idées.

Notons que ces cinq biais expliqués plus tôt font partie d'une liste impressionnante de biais faisant partie intégrante de nos vies. Afin de faire des liens judicieux dans ce travail, uniquement cinq d'entre eux ont été sélectionnés puisqu'ayant un lien avec ce qu'il se passe en entreprise.

Voici ce à quoi une liste non-exhaustive de ce qui a été identifié comme étant des biais cognitifs ressemble :

Figure 3 : Les biais cognitifs (liste)

### 20 COGNITIVE BIASES THAT SCREW UP YOUR DECISIONS

<b>1. Anchoring bias.</b> People are <b>over-reliant</b> on the first piece of information they hear. In a salary negotiation, whoever makes the first offer ends up with a range of reasonable possibilities in each person's mind.	<b>2. Availability heuristic.</b> People <b>overestimate the importance</b> of information that is available to them. A person might argue that smoking is not unhealthy because they know someone who lived to 100 and smoked three packs a day.	<b>3. Bandwagon effect.</b> The probability of one person adopting a belief increases based on the number of people who hold that belief. This is a powerful form of <b>groupthink</b> and is reason why meetings are often unproductive.	<b>4. Blind-spot bias.</b> Failing to recognize your own cognitive biases is a bias in itself. People notice cognitive and motivational biases much more in others than in themselves.
			
<b>5. Choice-supportive bias.</b> When you choose something, you tend to feel positive about it, even if that choice has flaws. Like how you think your dog is awesome – even if it bites people every once in a while.	<b>6. Clustering illusion.</b> This is the tendency to see patterns in random events. It is key to various gambling fallacies, like the idea that red is more or less likely to turn up on a roulette table after a string of reds.	<b>7. Confirmation bias.</b> We tend to listen only to information that confirms our <b>preconceptions</b> – one of the many reasons it's so hard to have an intelligent conversation about climate change.	<b>8. Conservatism bias.</b> Where people favor prior evidence over new evidence or information that has emerged. People were <b>slow to accept</b> that the Earth was round because they maintained their earlier understanding that the planet was flat.
			
<b>9. Information bias.</b> The tendency to seek information when it does not affect action. More information is not always better. With less information, people can often make more accurate predictions.	<b>10. Ostrich effect.</b> The decision to ignore dangerous or negative information by "burying" one's head in the sand, like an ostrich. Retailers expect that investors check the value of their holdings significantly less often during bad markets.	<b>11. Outcome bias.</b> Judging a decision based on the <b>outcome</b> – rather than how exactly the decision was made in the moment. Just because you won a lot in Vegas doesn't mean gambling your money was a smart decision.	<b>12. Overconfidence.</b> Some of us are too <b>confident about our abilities</b> , and this causes us to take greater risks in our daily lives. Experts are more prone to this bias than laypeople, since they are more convinced that they are right.
			
<b>13. Placebo effect.</b> When simply believing that something will have a certain effect on you causes it to have that effect. In medicine, people given fake pills often experience the same physiological effects as people given the real thing.	<b>14. Pro-innovation bias.</b> When a proponent of an innovation tends to <b>overvalue its usefulness</b> and undervalue its limitations. Sound familiar, Silicon Valley?	<b>15. Recency.</b> The tendency to weigh the <b>latest information</b> more heavily than older data. Investors often think the market will always look the way it looks today and make unwise decisions.	<b>16. Salience.</b> Our tendency to focus on the <b>most easily recognizable features</b> of a person or concept. When you think about dying, you might think about being mauled by a lion, as opposed to what is statistically more likely, like dying in a car accident.
			
<b>17. Selective perception.</b> Allowing our expectations to <b>influence how we perceive</b> the world. An experiment involving a football game between students from two universities showed that one team saw the opposing team commit more infractions.	<b>18. Stereotyping.</b> Expecting a group or person to have certain qualities without having real information about the person. It allows us to quickly identify strangers as friends or enemies, but people tend to <b>overuse and abuse</b> it.	<b>19. Survivorship bias.</b> An error that comes from focusing only on surviving examples, causing us to <b>misjudge a situation</b> . For instance, we might think that being a survivor of cancer is easy because we haven't heard of all those who failed.	<b>20. Zero-risk bias.</b> Sociologists have found that we <b>love certainty</b> – even if it's counterproductive. Eliminating risk entirely means there is no chance of harm being caused.
			

SOURCES: Brain Biases; Ethics Unwrapped; Explorable; Harvard Magazine; HowStuffWorks; LearnVest; Outcome bias in decision evaluation; Journal of Personality and Social Psychology; Psychology Today; The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self Versus Others; Personality and Social Psychology Bulletin; The Collective Effects of Mass Communication: Theory and Research in Mass Communications; The less is more effect: Predictions and tests, Judgment and Decision Making; The New York Times; The Wall Street Journal; Wikipedia; You Are Not So Smart; ZimbardoWiki

BUSINESS INSIDER

### 1.1.1. Pourquoi les biais cognitifs sont-ils importants ?

**Pensez à un outil.**

**Système 1 : Marteau.**

**Système 2 : Elaboration d'autres outils : clé à molette, tournevis, etc.**

Ici, Petticrew M, Maani N, Knai C, Weiderpass E (2020) expliquent que les nudges exploitent nos biais cognitifs. Ces derniers sont donc des « failles » de notre système, et c'est ce qui explique notre manque de rationalité dans nos choix. Les biais cognitifs vont jouer un rôle capital dans notre travail. En effet, ils représentent « la porte d'entrée » aux *nudges*.

Kahneman D. (2016), dans son livre « *Système 1 / Système 2 : les deux vitesses de la pensée* » évoque les biais cognitifs via l'explication de deux modes de pensée que tout individu possède.

Tout d'abord, il commence par expliquer la différence entre nos deux systèmes de pensée. Il existe donc le **système 1**, et le **système 2**. Afin de mieux cerner la différence entre les deux, et leur rôle dans les biais cognitifs, voici un tableau récapitulatif.

Système 1 : pensée rapide	Système 2 : pensée lente
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapide</li> <li>- Automatique</li> <li>- Ne nécessite pas de réflexion</li> <li>- Sujet à erreur</li> <li>- Inconscient</li> <li>- Sujet aux stéréotypes</li> <li>- Pas de sensation de contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lent</li> <li>- Nécessite une réflexion</li> <li>- Logique et analyste</li> <li>- Conscient</li> <li>- Demande des efforts</li> <li>- Sujet au choix &gt;&gt; contrôle de la concentration</li> </ul>

Maintenant que nous avons mis en avant les grandes lignes de ces systèmes, tentons de nous attarder sur quelques détails intéressants, et de cerner là où les biais cognitifs feront leur apparition.

Le système 1 est notre mode de pensée qui ne nécessite pas de réflexion. Il est sujet à nos impulsions, et à nos automatismes. Par exemple, lorsque vous êtes seuls chez vous et que vous entendez un bruit, il s'agit du système 1 qui va instinctivement vous faire tourner vers l'endroit d'où provient le bruit. Il s'agit donc d'actions involontaires et impulsives, qui relèvent de l'instinct de l'individu. (Kahneman D., 2016)

Le système 2, quant à lui, exige davantage d'attention et de réflexion. Il est souvent mobilisé par le système 1 qui, vous l'aurez deviné, s'arrête rapidement puisque logiquement, nous tentons de trouver

des explications à ce qui nous arrive. Pour reprendre l'exemple du bruit dans votre maison lorsque vous êtes seuls, il s'agit donc, à un moment donné, du système 2 qui va tenter de chercher dans votre mémoire un son semblable que vous auriez déjà entendu. Il va tenter d'expliquer ce son et sa normalité, bien que vous soyez seul chez vous. (Kahneman D., 2016)

L'exemple le plus frappant de l'interaction entre ces deux systèmes se trouve dans le livre de Chabris C. et Simons D.J. (2015), « le gorille invisible ». Une expérience a été menée par ces deux professeurs. Elle paraît simple mais illustre parfaitement la différence entre les deux systèmes, et leur complémentarité.

Les étudiants sont amenés à regarder un match de basket dans lequel deux équipes s'affrontent, l'une en chasubles blancs, et l'autre des noirs. Les professeurs leur demandent de compter le nombre de passes que l'équipe blanche fait, sans s'intéresser à l'autre équipe. Toutefois, en plein milieu de la vidéo, une personne déguisée en gorille fait son apparition pendant 9 secondes. A la fin de leur expérience, chaque étudiant indique le nombre de passes qu'il pense avoir vu, mais un peu moins de la moitié d'entre eux a remarqué le gorille. (Chabris C., Simons D.J., 2015)

Le système 1, dans cet exemple, représente les fonctions automatiques qui font que les étudiants regardent le match. Le système 2, quant à lui, illustre la réflexion, puisqu'il leur a été demandé de compter les passes. Ainsi, le système 2 a complètement occulté tout ce qui aurait pu entraver sa mission. Le plus surprenant dans cette histoire fut que les personnes n'ayant pas remarqué le gorille n'ont pas cru tout de suite à cela. Nous ne sommes donc pas forcément conscients de nos manquements, quand bien même ils seraient évidents. (Kahneman D., 2016).

Concrètement, le système 1 qui relève donc d'automatismes et de stéréotypes, est toujours, en quelque sorte, le premier. Toutefois, le système 2 va prendre la relève lorsque le système 1 ne suffit pas à expliquer nos agissements, ce que l'on voit, ou ce que l'on ressent. Le système 1 est donc présent en permanence et est donc sujet à bon nombre d'erreurs. En effet, étant impulsif, le système 1 n'est pas capable de réflexion ou de logique. C'est la raison pour laquelle le système 2 se doit d'intervenir, afin d'y mettre un peu d'ordre et d'avoir le dernier mot sur la situation vécue. Ainsi, pour revenir à notre exemple avec le gorille, le système 1 n'est pas capable d'identifier le gorille, il aurait fallu, pour cela, que le système 2 porte une attention particulière à la personne déguisée. Toutefois, comme expliqué plus tôt, son attention était uniquement rivée sur sa mission, celle de compter le nombre de passes de l'équipe blanche. (Kahneman D., 2016) (Chabris C., Simons D.J., 2015)

Pour en revenir aux biais cognitifs, où exactement interviennent-ils dans ces deux systèmes ? Le concept, qui, aujourd'hui est utilisé partout dans le monde, fut introduit par Daniel Kahneman et Amos Tversky en 1974, après maintes recherches dans la psychologie humaine. (Van Loon M., 2018)

Les biais cognitifs qui font donc que nous n'adoptons pas le comportement le plus rationnel, interviennent lorsque nous ne tentons pas de réfléchir davantage à ce qu'il se passe devant nous. A des fins illustratives, voici l'exemple proposé par Amos Tversky et Daniel Kahneman en 1974 : « Linda a trente-trois ans, elle est célibataire, ne mâche pas ses mots et est très intelligente. Elle est diplômée en philosophie. Quand elle était étudiante, elle se sentait très concernée par les questions de discrimination et de justice sociale, et avait également pris part à des manifestations contre le nucléaire. » (Van Loon M., 2018)

Ainsi, ils demandèrent aux participants à leur étude de classer les probabilités liées à l'emploi de Linda. La majorité répondra « Linda est une employée de banque et est active dans le mouvement féministe. » (Van Loon M., 2018)

Ce choix est lié à des biais cognitifs. Il s'agit de raccourcis mentaux que nous prenons, qui ne nécessitent pas de réflexion. Ceci est donc lié à une faille du système 1 (cf. supra, p.7). Comme l'explique Pohl (2005), les biais se manifestent de façon tout à fait incontrôlée et involontaire. De ce fait, pour revenir à notre exemple, les individus ne se rendent pas compte qu'ils sont en train de prendre un raccourci. Ainsi, ils ignorent une loi probabiliste qui veut que l'occurrence d'un évènement soit plus probable que celle de deux évènements conjoints. Ainsi, il aurait été plus « logique » de penser que Linda était juste employée de banque, sans forcément être membre d'un mouvement féministe. (Van Loon M., 2018)

Pourtant, les individus ignorent involontairement ces faits pour se reposer sur ce qu'ils croient. Ainsi, les biais cognitifs, issus du système 1 sont, en fait, des raccourcis pris par les individus. Ils adoptent, inconsciemment ces derniers afin d'éviter l'effort d'envisager d'autres options, d'autres choix. Ils choisissent donc l'option par défaut, plutôt que de prendre la situation sous des angles différents. (Kahneman D, Frederick S., 2002)

### **1.1.2. Avènement de l'économie comportementale**

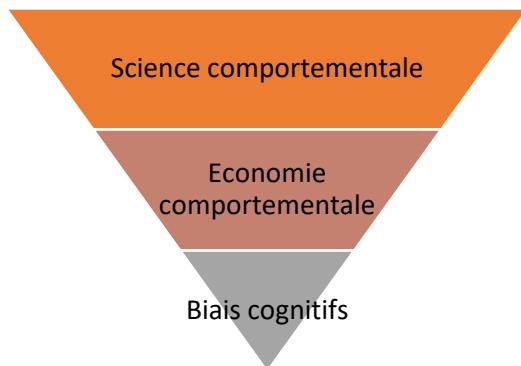
Maintenant que nous savons ce que sont les biais cognitifs, il est temps de passer à la science comportementale, et a fortiori à l'économie comportementale afin de voir comment cette discipline peut nous aider à contrer ces biais. En effet, il s'agit là de deux concepts bien distincts, même s'ils tournent autour du même sujet.

Tout d'abord, il convient de lui accorder une définition littéraire. Pour Khan Z. et Newman L. (2021), auteurs du livre « *Building Behavioral Science in an Organization* » : « **La science comportementale** est un terme générique qui inclut la psychologie sociale, l'économie comportementale, la sociologie et d'autres domaines et disciplines universitaires. » (Khan et Newman, 2021).

Et pour ce qui concerne le concept d'économie comportementale, voici ce que l'on peut trouver sur le sujet : « *L'économie comportementale* est l'étude de la prise de décision économique par les individus et les institutions. » (JobPhoning.com, 2020).

En version plus détaillée, Andlil (2021) nous offre cette définition : « *L'économie comportementale* est l'étude de l'influence des émotions et des facteurs personnels propres à chaque individu, dans la prise de décisions économiques. Il s'agit d'une approche différente des anciens modèles qui percevaient la prise de décision comme un comportement rationnel (recherche du gain avant tout). En effet, cette nouvelle approche inclut la part psychologique et le cadrage dans les comportements afin de démontrer la nature irrationnelle, subjective et variable des comportements, même dans un domaine aussi sérieux que l'économie. » (Andlil, 2021).

- En résumé :



Il s'agit donc d'une science qui inclut l'économie comportementale.

Elle étudie l'influence des émotions dans la prise de décisions économiques, et tend à remettre en question le caractère rationnel de l'homme.

Les biais font partie intégrante de l'économie comportementale et illustrent le manque de rationalité de l'homme dans sa prise de décisions.

## 1.2. Remise en question de la rationalité traditionnaliste

Ma problématique prend naissance suite à une conférence de l'OECD sur l'impact de l'économie comportementale sur la politique publique en 2019. Celle-ci est disponible en guise de « teaser » à la conférence qui se déroulera à la Commission Européenne en juin 2020 (update : elle aurait été postposée suite au Covid-19).

En effet, lors de cette conférence, plusieurs intervenants, appuyés des dires de Daniel Kahneman et Amos Tversky entre autres, affirment que *l'homo-economicus*, tel que nous l'avons étudié dans l'économie traditionnaliste, n'existe pas. Aujourd'hui, c'est un fait : peu de gens économisent pour le futur, nous mangeons de la nourriture grasse et nous fumons. Or, il semble évident que toutes ces choses, considérées rationnellement, ne sont pas censées être d'actualité si nous étions des agents ***rationnels***.

Ainsi, ils poursuivent en expliquant que l'économie a besoin d'un modèle, et c'est la raison pour laquelle cette image de l'homme rationnel perdure. Cependant, il nous faut d'autres modèles qui correspondent à la réalité économique de notre société.

Pour comprendre la nécessité de remettre en question la rationalité de *l'homo-economicus*, il faut remonter dans le temps.

Comme expliqué en début de ce travail, tout commence en 1974 lorsque A. Tversky et D. Kahneman remettent en question la rationalité de *l'homo-economicus*. Ce dernier, *l'homo-oeconomicus* en latin, est né pendant la période néo-classique afin de qualifier l'homme qui prend des décisions de façon rationnelle et logique dans l'utilisation de ses ressources, dans l'unique but de maximiser sa fonction d'utilité. (Melchior.fr, 2019). Cette appellation naît donc durant l'époque néoclassique, au 19<sup>e</sup> siècle et est introduite par John Stuart Mill.

Afin de mieux cerner comment cette appellation est née, il convient de nous situer dans le contexte d'autrefois. Pour commencer, John Stuart Mill, né en 1806 va s'inscrire dans ce qu'on l'appelle « l'Utilitarisme altruiste », dénomination qu'il emprunte à Jeremy Bentham, auteur de « l'Utilitarisme égoïste ». Concrètement, les deux doctrines mettent en évidence la quête du plaisir, mais la différence réside dans le fait que Mill considérait plusieurs types de plaisirs, et que Bentham ne jugeait que par la quantité des plaisirs. Ainsi, pour Mill, selon le type de plaisir atteint par l'individu, certains étaient plus procurateurs de bonheur, tandis que pour Bentham, le but était d'en amasser un maximum. Pour Mill, il y a une différence entre le bonheur, et la satisfaction. Suivant ce cheminement, les plaisirs dits « supérieurs » concernent ceux relatifs à l'esprit, mais qui sont plus difficilement accessibles par l'individu. A contrario, les plaisirs dits « inférieurs » représentent ceux qui satisfont tout sauf l'esprit. (Hieu P., 2002).

En outre, suivant la doctrine de Mill, l'individu souhaite réaliser des actions, ou prendre des décisions uniquement dans son propre intérêt. Economiquement parlant, Mill s'inscrit dans le classique libéral. Toutefois, lorsqu'on lit quelques passages de son livre : « *L'Utilitarisme* » publié en 1863, Mill se détache tout de même de la vision classique libérale par moment. Il souhaite montrer que chaque individu, en cherchant son bonheur personnel, s'inscrit dans un bonheur collectif, qui profite à tous. Nous noterons donc une vision plus frêle du libéralisme, une espèce de mélange de libéralisme-socialisme.

Un exemple a déjà été donné au début de ce travail, afin d'illustrer ce qu'est une décision qu'un *homo-economicus* prendrait. Toutefois, il est intéressant de voir un exemple appliqué au monde de l'entreprise et ce, afin de faciliter la compréhension de ce travail. Pour ce faire, il est important de prendre en compte un fait intéressant apporté par l'article de Jean Tirole dans le Monde (2018) : « (...) ce qui est bon pour un acteur économique n'est pas forcément bon pour l'ensemble de la société. » (Le Monde, 2018). Ainsi, il est courant de voir qu'une entreprise use de son pouvoir de marché pour « écraser » les autres, au détriment du consommateur. C'est pourquoi l'Autorité de la concurrence décide de lui infliger 150 millions d'euros d'amende pour avoir abusé de sa position dominante sur le marché. En effet, étant donné sa place prépondérante dans le marché de la publicité, lorsque des personnes recherchaient des mots-clés dans le moteur de recherche Google, uniquement les sites ayant un intérêt pour Google étaient en tête de liste. De ce fait, les sites dits innovants étaient exclus de la liste et n'étaient donc jamais visités. De plus, les conditions pour les annonceurs n'étaient pas transparentes, et certains sites étaient exclus pour être dangereux quant à la protection du consommateur. Toutefois, d'autres sites vendant des services similaires furent autorisés, car ils investissaient dans Google Ads (prestations d'accompagnement). Plusieurs acteurs ont donc été lésés dans ce processus, d'une part les consommateurs puisqu'ils n'ont pas eu l'occasion de voir des sites innovants, et d'autre part, les annonceurs puisqu'ils ont été mis à l'écart pour des motifs plus que douteux. (Autorité de la concurrence, 2019).

Concrètement, un *homo-economicus* agit donc pour ses propres intérêts, au détriment de la société qui l'entoure. Ainsi, une décision économiquement profitable pour un individu/une entreprise pourrait ne pas l'être du tout pour l'ensemble.

L'exemple mis en évidence ici date de 2019, or le concept *d'homo-economicus* a été remis en question maintes fois. L'une des remises en question les plus courantes revient sur la définition même de *l'homo-economicus*. Pour la comprendre, il faut revoir la définition offerte par l'article de Denis Clerc dans Alternatives Economiques dans : « Mariage, famille, criminalité, formation..., tout relève de choix effectués rationnellement par des individus cherchant à obtenir l'utilité la plus élevée possible : "Les personnes qui se marient [...] espèrent éléver leur niveau d'utilité au-dessus de ce qu'il serait si elles restaient célibataires. » (Clerc D., 2019).

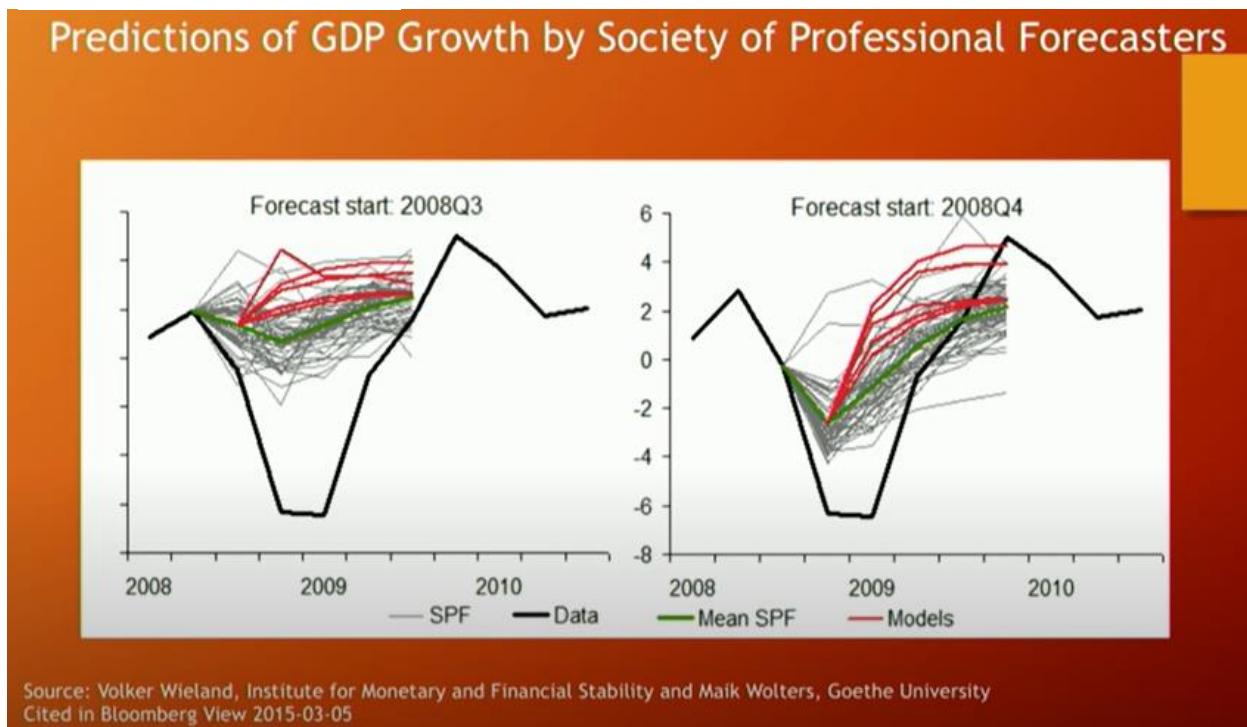
Le concept qui nous intéresse ici est celui d'utilité. En effet, Tomá Sedláček, économiste tchèque explique que ce concept, utilisé depuis des années par les économistes, est en fait un fourre-tout et qu'il devrait être remis en question puisqu'il a pour but d'expliquer un concept, mais qu'en réalité, il n'explique rien. Ces propos sont en raccord avec ceux que Keynes tenait en 1937. (Clerc D., 2019)

### **1.2.1. Keynes, avant-gardiste ?**

Depuis des années, les remises en question sur le concept *d'homo-economicus* ne cessent de fleurir. Comme l'explique Mieke Meurs, professeure d'économie à l'université d'Amérique dans sa présentation TEDX, un événement viendra amplifier ces remises en question entre la fin de l'année 2008, et le début de l'année 2009.

A ce moment-là commence la crise économique la plus importante que l'Amérique, - et le monde-connaitront au XXI<sup>e</sup> siècle. En effet, vers la fin de l'année 2008, une crise immobilière sévit aux Etats-Unis à cause d'une vague de crédits immobiliers que les ménages ne peuvent tout simplement plus payer. Suite à cela, les économistes, malgré l'importance considérable de cette crise, n'y voit pourtant qu'un petit « remous économique ». Mieke Meurs (2017) explique qu'il s'agissait, évidemment, d'une sous-estimation des conséquences économiques de cette crise que de toute évidence, bientôt le monde entier le saurait. Meurs (2017) illustre ceci par des graphes d'économistes qui avaient pour but de prédire l'augmentation de PIB en 2008 :

Figure 4 : Prédictions 2008 - TEDX



Comme Meurs (2017) l'explique, les lignes de couleurs verte et rouges sont largement au-dessus des lignes noires en gras. Ces dernières représentent la vraie situation économique à ce moment-là. Les lignes vertes sont l'illustration des prédictions des économistes, et des institutions, et les lignes rouges, quant à elles, sont les moyennes calculées des lignes vertes.

Comme indiqué, l'écart entre les prédictions (lignes vertes et rouges), et la situation économique réelle est colossal. Ce qui est étonnant réside dans le fait que malgré que les économistes aient vécu un troisième quadrimestre des plus terribles (graphe de gauche), ils continuèrent de prédire une amélioration pour le quatrième quadrimestre (graphe de droite). Comment expliquer cet échec dans les prédictions ? Pour Meurs (2017), la réponse est claire. Il s'agit d'arrêter de voir les hommes se comporter comme des homo-economicus, mais plutôt comme des « personae sociales », ou autrement dit « *Homo Socialis* ».

*L'Homo Socialis* est un être qui, contrairement à son homologue, *l'homo-economicus*, ne prendra pas des décisions basées uniquement sur le fait de vouloir en tirer un maximum d'utilité, mais les prendra plutôt en fonction de ce que son entourage fait.

Afin de mieux comprendre en quoi cette vision de l'homo-economicus est importante, il faut remonter dans le temps, jusqu'en 1936. Keynes, à cette époque, sort un ouvrage intitulé : *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*. Rappelons qu'à cette époque, John Maynard Keynes souligne le rôle que le gouvernement a dans l'économie, et cible spécifiquement le domaine de l'emploi. Ce qui constitue une pensée complètement contraire à celle de Adam Smith, faisant également office de figure de proue à l'époque en économie. Ce dernier, considéré comme le père des sciences économiques modernes, mettait en avant la vision libérale. Il est l'instigateur de la célèbre « main invisible » qui

explique que rien, ni personne n'a besoin de régir l'économie, puisqu'elle s'ajuste « toute seule ». Tout comme John Stuart Mill, Adam Smith s'inscrit dans le libéralisme classique. (Capital, 2016).

A des fins de compréhension, voici un tableau récapitulatif des théories citées plus haut :

Personne citée	Doctrine	Caractéristiques principales
Adam Smith	Classique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intérêt individuel aboutit à l'intérêt collectif</li> <li>- Le gouvernement ne doit pas agir sur l'économie</li> </ul>
John Maynard Keynes	Keynésienne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le gouvernement doit agir sur l'économie, surtout en termes d'emploi</li> </ul>
John Stuart Mill	Libéralisme-Socialisme (Cf. Utilitarisme altruiste)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chaque individu recherche son plaisir personnel</li> <li>- Il existe une hiérarchie du type de plaisir acquis</li> <li>- Même en recherchant son propre intérêt, l'individu participe à l'intérêt collectif</li> </ul>

Maintenant que le contexte dans lequel Keynes s'inscrit est clair, il convient d'observer en quoi ses dires constituent une sérieuse remise en question de *l'homo economicus*. Pour ce faire, il faut s'attarder sur ce que Keynes appelle « *animal spirits* », en français « les esprits animaux ». Ces termes désignent le fait que les décisions prises par les individus ne sont aucunement liées à une étude approfondie de chaque possibilité, mais plutôt à « (...) une impulsion spontanée à l'action plutôt qu'à l'inaction. » (Guerrero F., 2021).

Concrètement, ces « impulsions » sont en fait tout simplement les émotions humaines, le fait que les pensées puissent être biaisées pour raisons diverses, ou encore la morale et l'éthique variant d'une personne à une autre. Nous parlions plus tôt des biais cognitifs (cf. supra, p.5) qui altèrent la rationalité d'un individu dans sa prise de décisions. Guerrero F. (2021) fait un lien avec Meurs M. (2017) en illustrant ses dires par un exemple en temps de crise. En effet, durant la crise 2008-2009 que nous avons vu plus tôt avec les graphes (cf. supra, p.8), nous remarquions que les économistes et les institutions avaient sous-estimé la gravité de la situation à l'époque, malgré les faits alarmants devant leurs yeux. Guerrero F. (2021) met un mot sur ce phénomène, il s'agit du biais de l'optimisme. Il s'agit du fait de surestimer les informations positives, et de passer outre les signes qui pourraient aller à l'encontre de notre engouement. Ce biais nous pousse à l'irrationalité dans notre prise de décision. C'est ce qu'il s'est passé en 2008-2009. Les économistes étaient convaincus par leurs pairs, et se sont laissés emportés par l'engouement des années d'aisance qui ont précédé, et sur base de cela, ils ont pris des mauvaises décisions.

Propos qui seront confirmés par les deux derniers acteurs de cette partie destinée à la remise en question du dogme de *l'homo economicus*. On ne peut discuter de ce sujet sans citer Georges Akerlof et Robert Shiller, respectivement professeur d'économie à l'université de Berkeley, et professeur à l'université de Yale, et spécialiste en finance comportementale.

L'ouvrage intitulé « *Animal Spirits* » publié en 2009, soit pile au moment de la crise des *subprimes*, a pour but de montrer comment les comportements humains « irrationnels » expliquent les crises. Nous remarquerons qu'il s'agit de la reprise du terme que Keynes avait lui-même employé. Dans cet ouvrage, le même ton est donné. Nier les impulsions de l'âme et l'irrationalité dont l'homme est capable dans sa prise de décisions n'est pas correct. *L'homo economicus* est donc, une nouvelle fois, remis en question. Plusieurs exemples sont donnés afin de montrer que l'homme a toujours été influencé par ses émotions, ou par des événements extérieurs.

Figure 5 : Publicité motivant l'achat de maisons



immobiliers ? Il s'agissait d'une croyance ancrée dans l'esprit des gens, couplée d'un souhait de vivre « *l'american dream* », notamment le fait d'être propriétaire. Ainsi, il ne faut surtout pas nier le travail marketing derrière que les banques et les journalistes ont mis en avant. Les pubs pullulaient la toile, et tout ce mélange médiatique a participé à exciter les « esprits animaux » des gens qui les ont poussés à acheter et faire des prêts à la banque. La suite, nous la connaissons déjà. Ainsi, l'ouvrage rejoint le point de vue de la pensée Keynésienne. En somme, pour les 3 protagonistes, l'économie reste humaine et la citation « toutes choses égales par ailleurs », autrement dit « *ceteris paribus* » connue par tous les étudiants en économie est aujourd'hui, à prendre avec davantage de pincettes.

En résumé, nous avons tenté de mettre en évidence quelques remises en question du dogme de *l'homo economicus*. Ici encore, esquissons un tableau afin d'y voir plus clair :

Personne citée	Arguments
Mieke Meurs (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Homo economicus</i> remplacé par <i>l'homo socialis</i></li> <li>- Mise en évidence de la sous-estimation de la gravité de la crise des <i>subprimes</i>.</li> </ul>
John Maynard Keynes (1936)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « <i>Animal spirits</i> » utilisé pour la première fois</li> <li>- Mise en évidence de l'existence de biais.</li> </ul>
Georges Akerlof et Robert Shiller (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reprise du terme « <i>Animal spirits</i> »</li> <li>- Mise en évidence claire des biais</li> <li>- <i>Homo-economicus</i> complètement remis en question</li> <li>- Alignement avec la pensée Keynésienne</li> </ul>

L'exemple que nous retiendrons concerne le chapitre 12 qui s'intitule « Pourquoi les marchés immobiliers procèdent-ils par cycles ? », nous serons également éclairés, en addition avec l'ouvrage, par Thierry Colmard (2013). Il est évident que lors de la crise des *subprimes*, plusieurs incohérences ont mené à cette crise. Comment est-ce possible qu'en dépit des indications mathématiques qui montraient clairement que l'effet levier des investissements dans l'immobilier étaient quasi inexistant, les gens se soient rués sur les crédits

### **1.2.2. Le risque de laisser l'*homo-economicus* s'établir dans l'esprit des gens**

Un dernier point qu'il semble important de mettre en lumière concerne les dangers de laisser cette théorie, sans en mentionner les remises en question. Charles Picqué (2020), ancien président du parlement bruxellois a mis en avant « l'aveuglement » que représente cette théorie enseignée à l'école, et dans les universités. Il justifie cela par le fait qu'il est évident que cette vision n'a jamais fonctionné et la crise de 2008 en est un parfait exemple. L'économie, telle que nous la vivons, ne se régularise pas toute seule. En citant Keynes, Picqué C. (2020) explique que les mathématiques doivent rester un outil dans la prise de décision, et non l'épicentre même de l'étude de l'économie. Les humains prévalent.

Guillaume Chevillon, doctorant de l'université d'Oxford et professeur à l'ESSEC souligne, dans son article pour la Tribune en 2013, à quel point les conséquences sociales peuvent être dramatiques lorsque les économistes se « trompent ». Chevillon G. (2013) explique que le comportement humain peut fluctuer en fonction de l'environnement dans lequel il se trouve et de sa vision des choses.

Toutefois, ce dernier peut également varier compte tenu des prévisions que l'individu prévoit à court, ou à long terme. Il cite des exemples intéressants, dont celui d'un restaurateur qui prévoit une hausse de ses couts de production. Afin d'anticiper cette hausse, il va lui-même augmenter ses prix. Finalement, il participe lui-même à cette hausse de prix qu'il redoute. De ce fait, Chevillon G. (2013) met en avant le fait que des lois économiques, telles qu'elles sont, ne peuvent être tout à fait correctes puisque les individus changent d'avis selon leur vision du futur proche, ou lointain. Ainsi, il appuie les dires de Akerlof G. et Shiller R. (2009) qui affirment que « (...) des mouvements psychologiques qui peuvent les entraîner loin de leur toute raison ou fondement. » et « (...) des facteurs humains et apparemment « irrationnels » permettent d'expliquer les crises et fluctuations économiques. » (Chevillon G., 2013).

### **1.2.3. Conclusion**

Dans ce point dédié au contexte, nous avons passé en revue les principales doctrines qui ont régi notre économie. Nous avons également vu en quoi les remises en question de l'*homo-economicus* sont importantes et méritent qu'on les étudie de plus près. En outre, il convient surtout de s'y attarder afin de comprendre en quoi elles constituent un point pivot à notre sujet suivant, les nudges. Il est important, aujourd'hui, d'être capable de remettre en question les dogmes employés depuis longtemps afin de les inscrire dans une réalité qui a changé. Il est, dorénavant, impossible d'envisager l'économie sans prendre en compte ceux qui la créée et la mette en mouvance, à savoir, les hommes.

## 2. Les nudges, qu'est-ce que c'est ?

Cela nous amène donc à évoquer la théorie du « **nudge** », soit en français « coup de pouce », le sujet principal de ce travail. Le contexte que nous avons vu plus tôt avait pour but d'expliquer en quoi la théorie néoclassique était remise en question. Il s'agissait donc de mettre en lumière comment tout commence. Dans la suite logique que veut ce travail, il est important de savoir que Richard Thaler met également *l'homo-economicus* à rude épreuve. Toutefois, maintenant nous savons que tout ça ne date pas d'hier, mais plutôt d'une suite, nous pouvons arriver au vif du sujet.

Ainsi, les *nudges* ont été davantage mis en lumière par le livre de Richard Thaler et Cass Sunstein paru en 2008 : « *Nudge : améliorer les décisions concernant la santé, la richesse et le bonheur* ». Le concept est simple mais les rouages sont plus complexes. La définition du *nudge* serait donc le fait de **pousser les individus à adopter un certain comportement socialement plus utile**. Pour bien comprendre cette théorie, les auteurs mettent en évidence la raison de la création des *nudges*. En effet, le but de ces derniers est de s'imposer aux individus afin qu'ils fassent des choix socialement plus utiles.

A titre illustratif, les auteurs vont cibler le don d'organes. Aux Etats-Unis, le choix **par défaut** lorsque quelqu'un décède est celui de ne pas donner ses organes. A contrario, en France, si la personne, avant de décéder, n'explicite pas clairement son souhait de ne pas donner ses organes, alors ceux-ci seront donnés. Par cheminement, il semble logique que le don d'organes en France soit clairement plus élevé. Ainsi, nous sommes ici face à un *nudge*. Le choix par défaut offert aux individus est celui qui est socialement le plus utile, tout en n'omettant pas d'offrir le choix aux personnes, à savoir celui de donner, ou ne pas donner ses organes après son décès.

En résumé, le *nudge* se veut être un coup de pouce vers le choix le plus socialement profitable, tout en laissant le choix aux individus de le faire, ou pas. Il est important de souligner qu'il ne s'agit pas de règles à appliquer, comme les auteurs l'expliquent. Le but étant de modifier le comportement, sans jamais interdire ou omettre les autres choix possibles.

Thaler et Sustein (2008) inscrivent les *nudges* dans ce qu'ils appellent le « *libertarian paternalism* ».

Afin de bien saisir la distinction entre les deux termes, il convient de lire les définitions de ces deux concepts. Le dictionnaire Robert (2021) nous offre cette définition de « *paternalisme* » : « Conception patriarcale du rôle de chef d'entreprise. Tendance à imposer un contrôle, une domination sous couvert de protection. » (Dictionnaire Robert, 2021).

Pour ce qui concerne la définition de « *libertarian* », sa traduction française a été fortement critiquée. De ce fait, afin d'éviter tout malentendu, une définition anglophone a été préférée dans le cadre de ce travail. Ainsi, Oxford Languages (2021) définit ce terme en ces mots : « relating to or denoting a political philosophy that advocates only minimal state intervention in the free market and the private lives of citizens » (Oxford Languages, 2021).

Ainsi, il s'agit donc d'une forme d'intervention dans le marché (paternalism), tout en laissant le choix aux individus de prendre leurs propres décisions, et d'exercer leurs droits (libertarian). Ces deux termes pourtant opposés ont tout leur sens lorsqu'il s'agit des *nudges*. Et sous cette coupelle qu'il sera judicieux d'étudier les *nudges*.

Bien sûr, de nombreuses questions ont été mises en évidence quant à l'éthique de ce genre de technique. Comment être sûr que certaines entités ne seront pas enclines à pousser les agents économiques vers un comportement qui, a fortiori, leur porterait préjudice ? Nous ne tarderons pas à revenir sur ce point.

## 2.1. Dans quels domaines les nudges sont-ils principalement utilisés ?

Les *nudges* deviennent indéniablement de plus en plus connus, et sont utilisés depuis quelques années, déjà. Dans cette partie, il s'agira de mettre en évidence les principaux exemples de *nudges* ayant d'ores et déjà portés leurs fruits. Nous avons compris dans quelle théorie s'inscrivent les *nudges*, et il convient donc maintenant de passer à la partie concrète de ceux-ci.

Pour commencer, analysons les principaux nudges imaginés et implémentés. Il convient tout d'abord d'identifier le processus que nous suivrons afin d'en apprendre plus sur les *nudges* qui seront exposés ci-après. Tout d'abord, chaque *nudge* part d'un problème qui concerne une collectivité. Ensuite, le *nudge* est créé dans le but de solutionner le problème qui concerne toujours la collectivité. Enfin, lorsque le *nudge* est appliqué, il s'agit d'une implication de **chaque** individu qui profitera, a fortiori, à la collectivité.

Maintenant que notre façon d'étudier notre thème est clair, passons à l'analyse des principaux nudges qu'il est nécessaire de connaître dans le cadre de ce mémoire, et les domaines s'y afférent.

### 2.1.1. La célèbre mouche d'Amsterdam

Figure 6 : La mouche nudge des urinoirs



L'article publié dans Le Parisien en 2016 fait état du succès du *nudge* de l'aéroport d'Amsterdam Schiphol dans les années 90. En effet, afin de contrer le problème récurrent du manque de propreté dans les toilettes des hommes, et donc des coûts de nettoyage croissants, les responsables ont tout simplement décidé d'y coller un autocollant de mouche. Aussi étonnant que cela puisse paraître, le simple fait de l'y coller a permis de réduire près de 80% les coûts de nettoyage. Les hommes avaient donc tendance à viser plus facilement dans la cuvette,

et donc moins d'urine ne retrouve au sol. Ce *nudge* fut si plébiscité qu'il est aujourd'hui utilisé dans plusieurs pays à travers le monde.

### 2.1.2. La lutte contre l'obésité

Comme l'explique Hubert Guillaud (2017) dans Le Monde, Cass Sustein, auteur du livre *Nudge* avec Richard Thaler (cf.supra) fut engagé en tant que conseiller en 2009 par Barack Obama, ancien président des Etats-Unis afin de l'aiguiller dans le domaine de l'économie comportementale. C'est ainsi qu'en 2015, une équipe spécialement dédiée à l'application des nudges fut créée pour accompagner le gouvernement dans la mise en place de politiques. Celle-ci s'appellera « The Social and Behavioral Sciences Team », autrement dit la « Nudge Unit » qui fut dissoute en 2017 suite à l'élection de Donald Trump.

Sustein, dans le cadre de ce projet gouvernemental, fut demandé de mettre en application des *nudges* afin de contrer l'obésité aux Etats-Unis. Ainsi, Sustein et l'équipe mirent en place un système de label par la Food and Drug Administration en 2013 afin de quémander que le nombre de calories soit indiqué sur chaque aliment et menus des innombrables fast-foods américains. (Guillaud H., 2017).

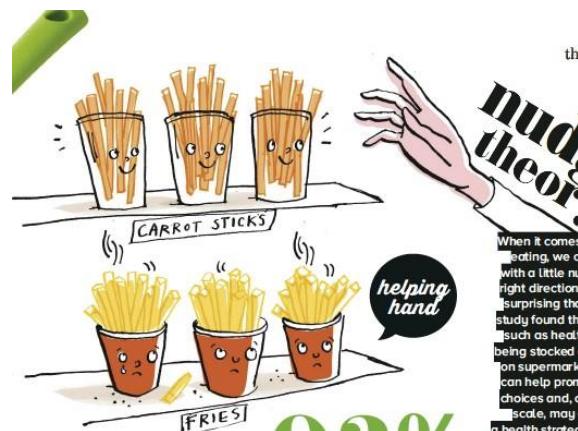
Lorsque nous nous rendons sur les sites gouvernementaux américains, quelques bribes de ce qui a été réalisé par la « Nudge Unit » sont apparentes. Afin de contrer l'obésité grandissante aux Etats-Unis, l'équipe avait, par exemple, fait en sorte que dans la plupart des grandes chaînes de supermarchés, les aliments au niveau des yeux soient des produits sains. L'équipe avait également réalisé toute une série de manipulation de perception dans les quantités de nourritures servies dans les restaurants/fast-foods en utilisant des ustensiles plus petits pour servir les clients.

Figure 7 : Produits sains à la hauteur des yeux

Figure 8 : Plats plus petits trompe-œil



<https://www.nudgingforkids.com/a-small-nudge-against-obesity/>



<https://www.pressreader.com/australia/taste-com-au/20180301/281930248401990>

Pour les Etats-Unis, les résultats de ces nudges furent sans équivoques. La consommation de produits sains a augmenté de 30% en une semaine puisqu'ils étaient plus visibles. En ce qui concerne les portions plus petites servies, cela a permis de diminuer pratiquement la moitié des quantités de calories ingurgitées tout en nourrissant les employés de la même manière chez Google. (WeLL, 2019).

### 2.1.3. La fiscalité nudgée

Megan Fitzpatrick (2020) nous explique comment les *nudges* ont permis de réaliser ce que sa société a mis des années à tenter de régler : le retard des déclarations d'impôts. Le HMRC (Her Majesty's Revenue and Customs) qui recueille les impôts des anglais, a tenté l'expérience du « Nudge ». Le HMRC possède ce que l'on appelle « The Nudge Unit » qui s'occupe d'étudier les comportements afin de former des mesures et améliorer les services fournis. L'unité a donc mis en place les « *nudge letters* » envoyées au contribuable afin que leur situation fiscale soit vérifiée, incluant les actifs qu'ils possèdraient à l'étranger.

Comme il est inscrit dans l'exemple ci-après d'une lettre *nudgée*, le HMRC (2019) explique que le but de celles-ci est de « pousser » les individus à déclarer l'entièreté de leurs actifs taxables. Comme nous pouvons le voir dans l'exemple, la lettre est relativement simple et concise. La personne a le choix entre dire clairement que ses données sont à jour, ainsi elle a toute une série de phrases lui demandant si elle est certaine de sa confirmation. Puis, il y a les propositions 2, 3 et 4 qui deviennent de plus en plus vagues, et moins certaines. Cette technique a pour objectif de rendre la personne « coupable » et « inconfortable » à l'idée qu'elle puisse mentir à l'état. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle, à la toute fin de la lettre se trouve une déclaration sans équivoque, qui explique que si les informations données ne sont pas correctes, une poursuite judiciaire et une investigation sont tout à fait envisageables.

Aujourd'hui, the Nudge Unit a beaucoup plus d'importance et est une entité à part entière en Angleterre. Elle fait partie intégrante du gouvernement et se base sur l'économie comportementale pour mettre en place des mesures publiques et opère dorénavant sous le nom de *Behavioral Insight Team (BIT)*. Quinn (2018) cite dans son article pour *The Guardian* les nombreux exemples des bienfaits de l'unité. Il précise donc que les courriers de rappel améliorés ont permis au HMRC d'avancer de 200 millions de pounds les recettes fiscales en un an.

Figure 9 : Les lettres nudgées du HMRC

**Certificate of tax position to be completed and returned to HMRC**

HM Revenue & Customs

Our ref: Insert Casflow ref from spreadsheet  
UTR: UTR from spreadsheet

**Your tax position**  
Choose which statement is accurate for your circumstances and tick the relevant box.

1 I need to bring my tax affairs up to date. I will declare all my outstanding UK tax using HMRC's Worldwide Disclosure Facility.   
Please be aware that:  
• you can make a disclosure now by using our Worldwide Disclosure Facility, go to [www.gov.uk](http://www.gov.uk) and search for 'Worldwide Disclosure Facility'  
• you must register with the Worldwide Disclosure Facility to be able to use it, go to [www.gov.uk](http://www.gov.uk)  
• returning this certificate does not mean you have registered to use the Worldwide Disclosure Facility

2 I believe I have declared all my overseas income and/or gains correctly on my tax return(s) as shown below.  
Tax year(s)  
  
Boxes on tax return where income and/or gains were entered

3 I have not declared my overseas income and/or gains as they are covered by personal allowances or reliefs.   
4 I have not declared my overseas income and/or gains as they are not liable to UK tax

**Declaration**  
I confirm that the information I have given on this form is correct and complete to the best of my knowledge and belief. I understand that dishonestly making a false statement to evade paying tax is a criminal offence and I may be subject to investigation and prosecution.

Your name  Signature   
Your address   
Date

Dans l'entretien pour France Culture (2018), Stéphan Giraud, chef de projet sciences comportementales à la DITP (Direction Interministérielle de la Transformation Publique) explique que l'agent rationnel tel que nous le connaissons n'existe effectivement pas. De plus, les sciences comportementales sont fondamentales et suivent donc des processus rigoureux. C'est ainsi que la mise en place de leviers est possible et des comparaisons entre les situations avec et sans permettent de déterminer l'efficacité de ce « nudge ».

Un autre facteur qui illustre l'importance grandissante de l'économie comportementale dans toutes les sphères de la société, concerne un rapport rédigé par le BIT : *Applying behavioural insights to reduce fraud, error and debt* en 2012.

Le rapport met en évidence les critères inspirés de l'économie comportementale afin de contrer le problème des fraudes fiscales.

Le constat rapporte que de simples *nudges* semblent porter leur fruit. Ainsi, le simple fait de souligner, dans une lettre de rappel de paiement, que la majorité paie à temps au lieu de pointer du doigt les retardataires permet de faire monter le pourcentage d'efficacité de la lettre de 36.8% à 40.7%. (BIT, 2012).

#### 2.1.4. La sécurité routière

Etienne Bressoud, directeur général de la « Nudge Unit » de la société de conseil BVA, rajoute un exemple intéressant. Lorsqu'il est question de faire respecter la loi du port de la ceinture dans les cars pour enfants,

*Figure 10 : les nouvelles ceintures dans les cars*



ce n'est pas toujours évident. Cependant, en suivant la « nudge theory », Etienne Bressoud et son équipe ont déterminé que les enfants ne la mettaient pas puisqu'ils n'avaient tout simplement pas pensé à la boucler. C'est ainsi que dans plusieurs cars, ils ont fait en sorte que la ceinture soit la première chose que les enfants voient ET touchent. Et ce, en faisant en sorte que celle-ci soit en plein milieu du siège et entrave l'enfant dans sa poursuite. De ce fait, les résultats parlent d'eux-mêmes ; dans ces cars, les enfants ont porté 2.5 fois de plus en moyenne leur ceinture par rapport aux cars sans « nudge ».

Au vu de l'importance grandissante de ces différents « nudge » dans les nombreuses sphères de notre société (télécommunication, santé, impôts, etc.), un rapport de l'OECD (Organisation de coopération et de développement) publié en 2017 reprend l'ensemble des « leçons » les plus importantes tirées de cette théorie au sein des 36 pays-membres de l'organisation. C'est ainsi qu'on apprend que chaque pays a «

testé » ces techniques dans plusieurs secteurs comme la santé, l'éducation ou encore le domaine fiscal, et qu'aujourd'hui, celles-ci prennent de plus en plus d'ampleur.

### **2.1.5. La crise du Covid et le domaine de la santé**

La crise du Covid-19 ne se présente plus. Nous la vivons depuis la fin 2020, et la pandémie a fait bon nombre de victimes à travers le monde. Une série de confinements mondiaux s'en sont suivis, dans les plus grandes villes du monde, et nous offrant des images exceptionnelles, tristes, et vides. La crise a touché tous les pays, et il fallait absolument assurer la distanciation sociale et le respect du port du masque, partout. C'est ici que les nudges ont donc joué un rôle capital. Utiliser la manière douce pour adopter le comportement le plus utile socialement, à savoir celui d'observer la distanciation sociale, furent les mots d'ordre. Eric Singler, directeur général de la société de sondage BVA Nudge Unit qui fut créée en 2013 va jouer un rôle important en France, comme l'explique Benoît Collombat dans son article pour France Inter. Eric Singler, auteur de deux livres à succès « Green Nudge » paru en 2015, et « Nudge management » paru en 2018, est considéré comme le père du *nudge* en France. En outre, il a été contacté à deux reprises, dont la seconde a finalement porté ses fruits. Emmanuel Macron l'a engagé comme consultant, à l'image de ce que Obama a fait avec Cass Sustein aux Etats-Unis.

Ainsi, le 13 mars 2020, la crise de Covid naît et les confinements sont annoncés à tour de rôle. Le problème était donc de réussir à faire accepter le confinement et la distanciation sociale à l'ensemble de la population française. Concrètement, il s'agissait de : « (...) "recommandations" pour "préparer et communiquer positivement autour du reconfinement", afin de "créer un discours engageant mobilisateur, qui permette à chacun de comprendre pourquoi un reconfinement est nécessaire et de le vivre bien. » (Collombat B., 2021).

Plusieurs nudges ont été donc appliqués pour introduire le confinement, et le reconfinement. Ils n'ont pas été tous publiés mais quelques uns ont été publiés datant de la période de reconfinement. La BVA Nudge Unit de Eric Singler publie en mai 2020 les nudges qui ont été utilisés. Nous remarquerons qu'ils ont tous été sélectionnés par Emmanuel Macron. Chaque nudge a été soigneusement choisi de manière à faire adopter la distanciation et le reconfinement de la manière la plus douce soit-elle, sans être coercitive. (BVA Nudge Unit, 2020).

Figure 11 : Les nudges de la BVA Nudge Unit



**3/ Créer une campagne de communication émotionnelle et positive pour communiquer le reconfinement**

(BVA Nudge Unit, 2020)

Communiquer un message émotionnel et engageant (en système 1) autour du confinement comme moyen de protection des autres (puisque le levier principal est la peur pour ses proches plus que pour soi-même).

Axe 1 : « Protégez ceux que vous aimez. Restez à la maison » (*dimension de proximité/affinitaire*)

- Mettre en scène des portraits de familles, de groupes d'amis, de collègues, qui se protègent les uns les autres contre le virus en restant chez eux

Axe 2 : « Pour eux, je reste chez moi !» (*dimension altruiste*)

- Mettre en scène les gens pour qui nous faisons le sacrifice de rester chez nous à travers des portraits : personnes fragiles, personnes âgées, personnel soignant

Axe 3 : « Le grand merci des maisons de retraites ! » (*dimension communautaire*)

- Faire témoigner des personnes âgées qui soutiennent les jeunes qui jouent le jeu du confinement, pour activer l'égo et la gratification : « J'ai été jeune aussi, je sais que cela doit être dur pour vous de rester chez vous. Je sais que vous le faites pour nous. Merci beaucoup ! »

Pour les 3 axes, les points de contact à activer :

- Affichage de portraits et témoignages
- Diffusion de portraits, témoignages, vidéos, sur les réseaux sociaux

Dans cet exemple, l'aspect émotionnel était mis en lumière via trois axes différents représentant trois dimensions distinctes. Chacun d'entre eux a été utilisé durant la pandémie.

Rappelons, comme Géraldine Woessner (2020) l'a expliqué, que le *nudge* mettant en évidence le fait que « déjà » 10 millions de français avaient téléchargé l'application « Stop Covid » a motivé, en une semaine, près de 600.000 français à la télécharger.

En outre, lors du discours dur de Macron en mai 2020, Eric Singler a suggéré à celui-ci d'adopter son message en trois lignes différentes qui représentaient des métiers différents, à savoir le corps médical, les professeurs et le personnel travaillant dans les grandes surfaces. Comment expliquer à une population que certains doivent travailler, d'autres se confiner, tout en prenant en considération le fait qu'il n'y avait pas assez de masques à ce moment-là ? (Woessner G., 2020)

Le discours de Macron à ce moment-là a donné naissance à de la frustration. Sibeth Ndiaye et Edouard Philippe assurent que la population, ayant mal compris le message, a perdu toute confiance en son gouvernement qui représente, pourtant, une figure de confiance. (Woessner G., 2020) En effet, en parlant des « lignes », le président a fait comprendre que le port du masque était inutile, alors que comme Samuel Bendahan l'explique, il aurait du être honnête et parler de la pénurie de masques.

Encore plus récent, le RT France annonce un pass sanitaire le 27 mai 2021 adopté par le Sénat. Comme le journal l'explique, il s'agit également d'une technique de *nudge*. Rappelons-le, le but du *nudge* est de pousser l'individu vers un comportement utile et bénéfique, tout en ne le contraignant pas. C'est exactement ce que le pass sanitaire prétend, qui ne s'obtient qu'après avoir été vacciné. Le pass devient obligatoire pour vivre en société comme nous en avons l'habitude avant la pandémie, à savoir, aller au restaurant, au cinéma, ou encore voyager. De ce fait, bien qu'il ne soit, à proprement parlé, pas obligatoire, le retour à la normale est possible qu'à condition de s'être fait vacciner. Concrètement, le vaccin n'est pas obligatoire, mais le pass sanitaire l'est pour revivre normalement. La question, dès lors, qui se pose est de savoir est-ce que ce *nudge* en est bien un ? (RT Journal, 2021).

### **2.1.6. Conclusion**

Les nudges sont utilisés dans une panoplie de domaines. Ils sont utilisés dans le domaine fiscal, de la santé, dans le marketing et dans bien d'autres domaines. Ce travail ne souhaite pas en dresser une liste exhaustive, mais plutôt, via les exemples montrés ci-dessus qu'ils sont bien présents dans la société, et utilisés. Il convient de souligner, grâce au dernier exemple, que les *nudges*, bien que présents et ayant déjà porté leurs fruits, peuvent ne pas être appliqués de la meilleure manière. Ainsi, ils peuvent même aboutir à des résultats contraires de à ce à quoi ils aspiraient.

Maintenant, il semble judicieux de nous intéresser à la raison pour laquelle les *nudges* sont utilisés. Nous avons, évidemment, constaté leurs résultats positifs à des problèmes sociaux, mais qu'en est-il de leur manière de fonctionner, et de leurs avantages ? C'est ce que nous découvrirons dans les points suivants.

## **2.2. Comment fonctionnent-ils, concrètement ?**

Nous avons vu comment notre système 1, via ses failles, laisse les biais cognitifs nous dévier de notre rationalité, et donc à quel problème les *nudges* s'adressent (cf. Supra, point 1.1.1). Il s'agit maintenant de comprendre comment les *nudges* sont censés nous guider vers le meilleur choix. Comment les *nudges* agissent sur l'individu ?

Bros J. (2017) élabore un plan intéressant sur comment le *nudge* peut être utilisé sur une population. L'étape première consiste à identifier ce qui nécessite d'être amélioré et quel est le comportement, dès lors, souhaité après l'application du *nudge*. Ensuite, il s'agit d'observer ce qui se fait déjà. Il s'agit d'analyser les biais cognitifs qui ressortent le plus souvent de la situation que nous souhaitons améliorer. Et pour les dernières étapes, la créativité sera essentielle, puisqu'il faudra créer des *nudges*, et les tester sur une partie des individus que l'on souhaite viser avec notre technique. Notons que le but du *nudge* est d'être le plus simple possible, et nécessitant le moins d'efforts possibles.

Migliore T. (2021) nous explique que les *nudges* interviennent dans les messages entre le destinataire et l'émetteur. Le but est de faciliter la prise de décision, et donc, d'éviter d'avoir l'embarras du choix. Le *nudge* a pour but de se montrer comme étant le choix par défaut, mais en réalité, il a été personnalisé.

Ainsi, lorsque l'individu est face au *nudge*, il va avoir devant lui un nombre de choix réduit, bien qu'il conserve le droit de choisir, ou de ne pas choisir. Il faut noter que les *nudges* n'ont aucune incidence sur la psychologie de la personne, ou même sur son système neurologique. Ces derniers ont pour terrain uniquement l'environnement de la personne *nudgée*. Ainsi, ils se centreront autour de la syntaxe et de la thématique autour desquelles le choix se fera.

Les *nudges* exploitent des biais cognitifs qui sont, comme constaté plus haut, des failles de notre système 1. Il ne s'agit pas d'une science très complexe. Il s'agit plutôt d'une observation rigoureuse du comportement sur lequel on souhaite apporter un changement. De ce fait, pour qu'un nudge fonctionne, il faut impérativement savoir à quel biais on s'attaque. (Voyer B., s.d.).

Pour illustrer un raisonnement type d'implémentation de *nudges*, voici un exemple parlant. Admettons que nous soyons donnés pour mission de convaincre des individus d'économiser leur énergie. En tant qu'entreprise de fournisseur d'énergie, nous avons observé le terrain, et savons que le biais cognitif que nous souhaitons exploiter est l'aversion à la perte. En effet, les individus sont plus sensibles à la perte qu'au gain. Ainsi, le *nudge* devra remédier à ce biais. Il devra exploiter ce dernier pour guider les individus vers le choix souhaité par ceux qui ont créé les nudges, à savoir, nous-mêmes. Ainsi, dans cet exemple, notre but est de mettre en place un *nudge* qui exploite ce biais, et qui fera que les individus qui le rencontreront choisissent d'économiser de l'énergie. Quelle est notre solution ? (Cappelli P., 2014)

La solution doit être simple, peu couteuse, et dont les résultats doivent être visibles dans un laps de temps relativement court. En outre, n'oublions pas que le nudge imaginé doit exploiter le biais sélectionné, à savoir celui de l'aversion à la perte. Ainsi, la solution est : dans les lettres et courriels envoyés aux clients, il faut remplacer « en économisant l'énergie, vous allez **gagner** 300 euros par an », mais plutôt « si vous ne conservez pas l'énergie, vous allez **perdre** 300 euros par an » (Cappelli P., 2014) Le nudge se veut donc simple, mais efficace.

### 2.3. Quels avantages en tirer ?

Les nudges solutionnent les problèmes sociétaux, et comme l'homme est irrationnel dans ses choix, il convient de les utiliser afin de guider l'individu vers un comportement qui lui profitera. (Bohannon J., 2016). Il est important de souligner que les gouvernements, et les organisations qui utilisent les *nudges* sont motivés par la facilité de les implémenter, leur rapidité, et leurs coûts moindres engendrés. En outre, les nudges permettent ce que les autres techniques n'ont pas pu, la rapidité à laquelle des résultats peuvent déjà être visibles. (Voyer B., s.d.)

En outre, comme Thaler et Sunstein (2008) l'expliquent dans leur livre, le but des *nudges* a également comme objectif d'épargner les individus de l'embarras de faire un choix, puisque celui-ci leur est proposé.

La recette semble simple, et les résultats ne sont plus à prouver. Toutefois, la question que nous citions plus tôt (cf. supra) qui semble inquiéter certaines personnes réside dans l'éthique. En effet, nous disions plus tôt que les *nudges* ont pour but de pousser les individus vers un choix plus judicieux et profitable pour eux. Cependant, que se passe-t-il si ce choix ne leur profite pas ? Que se passe-t-il lorsque l'on fait passer une action pour un *nudge*, alors que ce n'est pas le cas ? C'est ce que nous aborderons dans le point suivant.

## 2.4. L'éthique remise en question

A ce niveau-là, des questions relatives à l'éthique sont relevées par les chercheurs, et les défenseurs des *nudges*. Compte tenu des dérives que nous avons vu plus tôt, il est important d'analyser les atteintes potentielles relatives à l'éthique, afin d'identifier les potentiels risques qui pourraient découler de ces pratiques.

Pour ce faire, il convient de saisir à quoi nous faisons référence lorsqu'il est question de conserver une certaine éthique lors de la mise en place de *nudges*, indépendamment des domaines dans lesquels ils sont implantés.

D'après le dictionnaire, le mot éthique se définit comme tel : « Qui concerne la morale. Partie de la philosophie qui envisage les fondements de la morale. Ensemble des principes moraux qui sont à la base de la conduite de quelqu'un. » (Larousse, 2021)

Dès lors, il convient également de regarder ce que « principaux moraux » signifie : « Science du bien et du mal, théorie des comportements humains, en tant qu'ils sont régis par des principes éthiques. » (Larousse, 2021)

Nous avons donc appris que l'éthique englobe une philosophie qui est à la base du comportement d'une personne. Cette dernière concerne la science du bien, et du mal.

Les deux définitions semblent se renvoyer la balle. Chacune cite l'autre comme étant sa définition. De ce fait, pour comprendre exactement ce que le mot « éthique » signifie dans le contexte de ce travail, nous avons choisi de chercher la signification de « éthique économique ».

Voici ce que Vermersch D. (2002) éclairent : « **L'éthique économique** concerne les comportements individuels et les institutions concourant aux activités de production, de consommation et d'échange de biens et services. »

En outre, Vermersch D. (2002) établit une différence importante entre l'éthique, et la morale. Pour ce qui concerne le premier terme, **l'éthique**, l'auteure reprend la définition offerte par Ricoeur P. (1990) qui dit que ce dernier vise à vivre une bonne vie accomplie. Et la **morale** est : « (...) articulation de cette visée dans des normes caractérisées à la fois par la prétention à l'universalité et par un effet de contrainte ».

Ce travail tend vers la précision des concepts employés, et c'est la raison pour laquelle il était important de différencier les concepts. Ainsi, notre travail souhaite se focaliser sur l'éthique des nudges créés par les institutions et les entreprises privées vis-à-vis des individus. Le but de ce point est donc de voir si les *nudges* répondent à la définition de l'éthique. Est-ce que les *nudges* permettent aux individus de vivre une bonne vie accomplie ?

#### **2.4.1. Les dérives : Les sludges/dark nudges**

Eric Singler (2021) explique que les *nudges* ne peuvent être utilisés seuls, ils se doivent d'avoir un appui d'autres domaines, comme la fiscalité, le droit, les lois, etc. Cependant, il existe des dérives. L'économie comportementale n'est pas née d'hier, et certains excellent dans l'art de la manipulation via certains concepts s'y afférant. Par exemple, Uber, célèbre société de livraison et de taxis a utilisé un concept émanant de cette science, tout comme Netflix, le site de streaming qui bat tous les records. (Guillaud H., 2017). Lorsqu'un chauffeur Uber accepte une navette, la société, via l'application Uber, ne cesse de lui montrer les zones de forte demande à proximité du chauffeur. Ainsi, il travaillera bien plus que ce qu'il avait prévu. Netflix n'est pas en reste lorsque l'épisode se lance directement, ou lorsque des titres similaires se lancent après que l'individu ait fini son film, ou sa série.

Ici, la complexité est accrue du fait des théories qui gravitent autour des motivations qui poussent les entreprises clientes à utiliser les techniques offertes par l'économie comportementale. En effet, les entreprises, de façon générale, tentent de comprendre leur clientèle. Au mieux nous connaissons nos clients, au mieux nos services offerts seront meilleurs. Les entreprises font ainsi appel à l'économie comportementale afin de "pousser" (*nudge*) les clients à prendre des meilleures décisions. Par "meilleures", nous entendons des choix qui profitent davantage à l'entreprise et booste son chiffre d'affaires et/ou sa notoriété. Nous avions déjà vu plusieurs exemples s'y afférant. Les "théories" qui gravitent autour de ce processus s'interrogent sur la bienséance qui se trouve derrière. En effet, l'entreprise souhaite que le client prenne une décision qui soit "en accord avec sa liberté, mais qui profite quand même à l'entreprise". Néanmoins, nous pouvons nous poser la question de quant à savoir si ces pratiques sont bien éthiques. Concrètement, est-ce que le client, en prenant une décision qui profite à l'entreprise, va voir ses intérêts réellement mis en avant ? (Sustein, 2015).

Ces *nudges* s'inspirent d'un concept qui est contraire à tout ce que l'on a vu jusqu'à maintenant. Il est important de se rappeler que le *nudge*, tel qu'envisagé dans ce travail, n'a pour vocation que de guider l'individu vers un choix plus profitable pour lui, et la collectivité, et ce, sans jamais l'y contraindre. Toutefois, nous remarquons ici que les *nudges* employés ne cherchent qu'à faire travailler davantage les chauffeurs, et plus vite, et pour Netflix, nous faire regarder davantage de programmes que ce que nous avions prévu. Ces actions ne profitent ni aux chauffeurs, ni aux personnes qui regardent les programmes. (Desbiey O., 2017)

Uber, par exemple, en plus de montrer les zones à forte demande en permanence aux chauffeurs, elle envoie des notifications sur l'argent qu'ils perdent s'ils ne travaillent pas, ou encore sur un système de bonus après 25 courses. Ce dernier ne leur profite pas puisqu'ils sont obligés de les faire sur le moment, et peuvent parfois perdre un temps considérable puisqu'ils ne sont pas dans une zone de demande. (Guillaud H., 2017).

Ces *nudges* ont des noms d'après Jenic Mantashian (2018), vice-président de la BVA Nudge Unit aux Etats-Unis, les *dark nudges*, ou les *sludges* (qui signifie boue en français). Uber et Netflix, pour revenir à notre exemple, ont utilisé une connaissance émanant de l'économie comportementale qui nous informe que les individus craignent la perte. Cela s'appelle l'aversion à la perte. (Guillaud H., 2017).

Les *sludges*, ou *dark nudges* sont des *nudges* mais utilisés à mauvais escient. L'orientation morale qui se cache derrière ces *nudges* sont donc ce qui les différencie. Nous avons vu avec Uber et Netflix qu'ils sont possibles et largement utilisés. Néanmoins, il existe encore davantage d'entreprises les utilisant. Inutile de rappeler le nombre de fois que quelqu'un s'est retrouvé face à une multitude de choses à remplir, ou à cocher avant de se désabonner d'un site, ou d'une application. Il existe aussi des systèmes de plus en plus faciles pour nous permettre de payer en ligne, ce qui nous fait oublier parfois que le montant est conséquent. (Mantashian J., 2018).

Cass Sunstein, dans son livre « The Ethics of Nudging » paru en 2015, met en lumières les limites des *nudges*. Rappelons-le, il a travaillé aux côtés de Barack Obama en tant que consultant et a récemment été engagé par le gouvernement Biden, nouveau président des Etats-Unis élu en 2020. Il explique que certains *nudges* sont en fait considérés comme de la manipulation, et qu'il faut donc éviter le risque que ceux-ci puissent atteindre l'autonomie des individus et les poussent à faire de mauvais choix.

L'exemple qui a été choisi pour illustrer ces « mauvais » *nudges* se trouve dans les jeux de hasard. En Australie, les jeux de hasard sont très répandus et en 2016, c'était le pays avec la plus grande perte d'argent par adulte, avec une perte annuelle de près de 990\$ par adulte. Depuis que l'ensemble des machines dans les casinos ont été informatisées, tout a changé. Avant, les joueurs rentraient de l'argent, faisaient une manipulation et attendaient leur gain, unique. Aujourd'hui, avec l'avènement des machines, chaque étape que le joueur passe est motivée par de tout nouveaux gadgets. L'expérience du joueur est donc motivée et rallongée. Les boutons pour jouer sont plus faciles et donc nécessitent moins d'efforts pour continuer le jeu sans se rendre compte des heures passées. (W. S. P. Newall, 2018).

Le *dark nudge* le plus courant est celui de « la perte déguisée en gain ». Le principe psychologique du renforcement grâce au « gain partiel » le justifie. Il s'agit du fait de déguiser une perte, en un gain. Maintenant, dans un casino, au lieu d'avoir la perte annoncée qui entraîne la fin du jeu, la perte est fêtée par des couleurs vives et de la musique comme si la personne avait gagné. La réalité est tout autre. (*Ibid.*)

Il existe donc bel et bien des « mauvais » *nudges* qui ne profitent qu'à une entreprise, ou une organisation et non à l'individu *nudgé*. Ces *nudges* sont donc contraires à ceux préconisés dans le cadre de ce travail, mais il est important de noter qu'au fur et à mesure que les *nudges* sont utilisés, les « mauvais » le sont tout autant. Dans notre exemple ci-dessus, nous avons observé que ces *nudges* ne profitaient en rien aux

individus envers lesquels ils sont adressés. Cela les mène à une perte d'argent considérable et ne profite qu'aux entreprises de jeux de hasard.

C'est notamment ce que condamne l'article quadrimestriel de la revue scientifique « The Milbank » en 2020 intitulé : « Dark Nudges and Sludge in Big Alcohol: Behavioral Economics, Cognitive Biases, and Alcohol Industry Corporate Social Responsibility ». Les « mauvais » *nudges* sont condamnés par la fondation car elle accuse les entreprises d'alcool de mener des campagnes de désinformation concernant les dangers de l'alcool. En effet, lorsque les campagnes d'entreprises vendant de l'alcool sont analysées, des « mauvais » *nudges* s'y trouvent. Leur utilisation est principalement ciblée vers des normes sociales qui revendentiquent le fait que la majorité des personnes boivent de l'alcool, et les risques de la boisson sont difficiles d'accès, à peine visibles. Il existe même des campagnes qui mettent en avant des causes étrangères aux problèmes d'alcool. Ainsi, les biais cognitifs des individus sont visés de manière à ce qu'ils minimisent les risques de la consommation d'alcool, ce que la fondation condamne fermement.

Une étude de London School of Hygiene & Tropical Medicine publiée en 2020 souligne que l'utilisation des « mauvais » *nudges* est dangereuse puisqu'en analysant, à son tour, les campagnes de compagnies vendant des boissons alcoolisées, les résultats furent alarmants. Des images de personnes qui boivent et qui sont heureuses sont partout. Il y a également une entreprise qui a motivé les personnes à abandonner leur résolution du nouvel an qui concernait l'arrêt de boire des boissons alcoolisées. Lorsque l'équipe a mené son étude sur le réseau social Twitter, une série de « mauvais » *nudges* s'y trouvent. Par exemple, lorsqu'une pub de boisson alcoolisée est diffusée, la petite phrase qui indique que boire à outrance peut mener à de graves conséquences est complètement positionnée en bas de la pub. Cela résulte en le fait que la personne qui regarde cette publicité via Twitter ne verra certainement pas la phrase puisque cela nécessite un effort supplémentaire. (Petticrew M., Maani N., Pettigrew L., Rutter H. et Van Schalkwyk M., 2020)

Nous avons vu que des entreprises privées utilisent donc des *nudges* à mauvais escient, les rendant donc « mauvais ». Les *nudges* deviennent des *dark nudges* ou des *sludges*. Ces entreprises-là vont donc à l'encontre même de ce que les *nudges* préconisent. Le but étant de laisser les individus choisir ce qu'il leur faut, tout en les guidant vers le meilleur choix. Ici, ils ne sont pas guidés, ils sont manipulés à choisir ce qui convient le mieux, non pas à eux, mais aux entreprises qui utilisent ces techniques. Ainsi, il convient de bien différencier les *nudges*, et de savoir à quoi on a affaire. Les *nudges* qui se veulent profitables à la communauté ne le sont pas dans ce cas-ci et ne sont pas ceux plébiscités dans ce travail.

### **2.4.2. Les gouvernements : meilleurs utilisateurs des nudges ?**

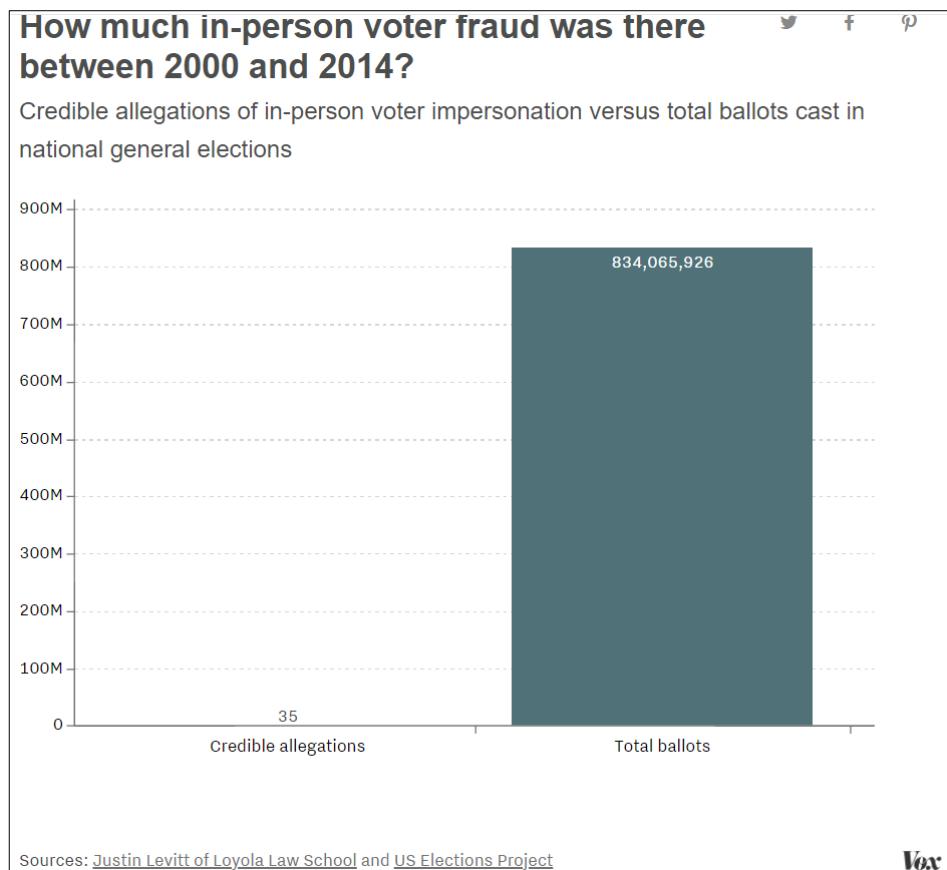
Nous avons vu quelques exemples de « mauvais » nudges. Ils concernent tous les actions d'entreprises sur les consommateurs. Toutefois, nous avons déjà discuté du fait que les *nudges* étaient également utilisés par les gouvernements et organisations sans but lucratif afin d'améliorer la vie des citoyens. Que se passe-t-il lorsqu'un gouvernement dérive ? Que se passe-t-il lorsqu'un gouvernement, censé protéger ses citoyens, utilise un « mauvais » *nudge* à propres fins ?

Richard (Thaler R., 2018) explique à ce sujet, qu'il existe évidemment des organismes privés, et des entreprises qui ont recours à ce type de pratiques. Toutefois, il insiste sur le fait que des gouvernements font également état d'utilisation de ce type de pratiques. Et le plus déconcertant concerne le fait qu'il s'agisse de gouvernements provenant de pays développés.

Thaler R. (2018) donne un exemple de ce qu'il s'est passé dans l'état d'Ohio, aux Etats-Unis lors des élections de cette époque. Logiquement, chaque citoyen est invité à voter puisqu'il s'agit d'un droit garanti par la Constitution américaine. Cependant, Thaler R. (2018) met en évidence le fait que de nombreuses entraves à ce droit ont été mises en place à cette époque, à savoir les fameux *sludges/dark nudges*. Notons que rien ne prouve que cela fut intentionnel, mais un certain nombre de personnes ont été refusées de vote, car elles n'avaient pas répondu à l'invitation de vote par voie postale, ou qu'elles n'avaient pas voté aux élections précédentes. Pour se défendre, l'état d'Ohio avait dit vouloir éviter les votes illégaux, pourtant très rares.

Lopez G. (2018) appuie ces dires en nous fournissant les chiffres fournis à l'époque concernant les fraudes au vote, entre 2000 et 2014.

Figure 12 : Fraudes de votes aux Etats-Unis



Il s'agit du nombre d'usurpations d'identité vérifiées par rapport au nombre total de votes aux Etats-Unis entre 2000 et 2014.

Lopez G. (2018) insiste sur le fait que beaucoup de personnes ne sont senties lésées, notamment au travers de témoignages de vétérans qui se sont battus précisément pour leur droit de vote. Il cite une étude d'un audit des élections de l'état de Caroline du Nord, et les résultats sont sans équivoques. Sur 4.8 millions de votes en 2016, uniquement 0.00002% furent issus de cas de fraudes d'identité. (Post-Election Audit Report, 2017). Lopez G. (2018) poursuit en expliquant que ces motifs de fraude ont déjà été utilisés dans le passé, certainement un peu trop puisqu'ils ne passent plus auprès du public.

Ainsi, via cet exemple, nous voyons que ces techniques sont également utilisées par les gouvernements, sous couvert de motifs hasardeux qui ne tardent jamais à être découverts.

Avant de commencer notre seconde partie dédiée aux *sludges/dark nudges*, il convient de distinguer deux types de *sludges* (terme le plus utilisé chez les anglo-saxons, que nous utiliserons aussi uniquement à partir de maintenant). Thaler R. (2018) fait la distinction entre les *sludges* qui poussent les individus à adopter un comportement qui ne leur profitera pas (**type 1**), et ceux qui les empêchent d'adopter un comportement qui leur profitera (**type 2**).

C'est ainsi que notre exemple plus haut concernant le gouvernement qui empêche certaines personnes de voter concerne donc le type 2, car il empêche les individus de voter, comportement qui leur profitera puisqu'ils souhaitent voter et voir leur voix compter.

Pour ce qui concerne notre exemple sur les pubs qui omettent des éléments-clés sur l'abus de la consommation de boissons alcoolisées, et la négligence de l'effet de l'alcool sur la santé, il s'agit là du type 1. En effet, ces sludges poussent les individus à adopter un comportement trop léger face au réel danger que comporte la consommation de l'alcool.

Distinction faite entre les *sludges*, nous en avons vu les différents exemples qui sont encore nombreux dans notre société. Nous avons également constaté que les personnes qui vantent les mérites des *nudges* sont eux-mêmes qui montrent la face cachée de ces derniers, et leurs dérives. Ainsi, le but maintenant sera non seulement d'apprendre à utiliser les *nudges*, mais aussi, et c'est là tout le défi, d'éviter toute dérive de cette même technique.

### **2.4.3. Quels sont les dangers encourus ?**

Comme nous l'avons vu, les *sludges* utilisent les mêmes raccourcis mentaux, mais le font pour pousser l'individu vers un choix qui ne profitera pas à celui-ci.

Nous parlions (cf. supra, point 1.1) des biais cognitifs et de comment ils ont permis de remettre en question l'*homo-oeconomicus* traditionnaliste. Nous avons également vu comment les nudges fonctionnent, en adéquation avec les 2 systèmes de pensée (cf. Supra, point 2). Il est temps de comprendre quels dangers les *sludges* représentent.

A ce sujet, Sunstein C. (2019) explique dans son livre dédié au sujet des *sludges*, qu'il faut les contrer car ils blessent les individus, et les empêchent parfois d'avoir recours à une aide dont ils ont besoin. Il cite, notamment, à titre illustratif, le fait que les étudiants ayant des problèmes mentaux, doivent d'abord passer par leur docteur afin de bénéficier d'une intervention de leur université (médicale et financière). Il s'agit là d'un *sludge*, puisqu'il s'agit d'un élément qui les empêche d'atteindre ce qui pourrait leur profiter.

Shiller R. et Akerlof G. (2015) expliquent, dans leur livre « Phishing for Fools » que les *sludges* sont déjà une réalité dans le secteur privé, et au sein de gouvernements. Toutefois, ils insistent sur une certaine hiérarchie de gravité. En effet, l'incidence des sludges, lorsqu'ils sont perpétrés par les gouvernements, est plus importante, et peut mener à des risques de plus grande ampleur.

A ce sujet, Skoble A. (2018) précise que le point de vue de Mill sur la question semble contemporain. En effet, nous parlions du « paternalism libertarian » (cf. Supra, p.17) et du fait que cette appellation soit pratiquement un oxymore. Le premier terme mettant en évidence l'interventionnisme de l'état, et le second laissant un « laissez-faire » du marché. Ici, les techniques de nudges sont prises avec des pincettes. Pour Mill, ces techniques entravent le libre arbitre des individus, et rien n'assure, dans l'absolu, que les choix motivés par les nudges soient les plus profitables pour les personnes *nudgées*.

Thaler R. et Sunstein C. (2008) insistent également sur un fait intéressant. Comme nous l'avons déjà constaté, chaque personne peut être sujette aux biais cognitifs. Cela fait partie de la nature même de l'être humain. Néanmoins, les décideurs de l'implémentation de ces nudges sont eux-mêmes biaisés. Dès lors, comment s'assurer que leurs motivations soient bel et bien dans l'intérêt des personnes *nudgées* ?

Prenons l'exemple de l'avènement des cigarettes électroniques. Leurs avantages sont vantés, puisqu'il s'agirait d'un moyen, pour les fumeurs de cigarettes normales, d'arrêter leur consommation de nicotine progressivement. En effet, les cigarettes électroniques permettent un arrêt doux, et moins abrupt. Toutefois, les docteurs jugent la consommation de ce nouveau type de cigarette tout aussi déconseillée. Les cigarettes électroniques sont également composées de nicotine, à petite dose. Dans ce cas, si un *nudge* devait être imaginé, dans quel sens pousserait-il les individus ? Vers les cigarettes normales ? Vers les cigarettes électroniques ? Et dans ce cas, comment trouver une solution quand on sait que les lobbyistes contre les cigarettes électroniques sont financées par les entreprises de tabac ? (Skoble A., 2018)

A ce stade-ci, il devient compliqué non seulement de jauger la crédibilité de ceux qui imaginent les *nudges*, mais aussi de comprendre leurs réelles motivations.

#### **2.4.4. Des principes inhérents à l'application des nudges**

En effet, comme le souligne Glaeser E. (2006), il est primordial de comprendre les motivations intrinsèques du *nudge*. Et c'est la raison pour laquelle la transparence doit être assurée. Même lorsque le *nudge* est testé sur une population, cette dernière doit en être informée, à défaut de passer pour de la manipulation.

Sunstein C. (2015) indique, dès lors, trois principes que les *nudges* doivent respectés pour s'assurer que ceux-ci soient en adéquation avec l'éthique.

1. La transparence dans ce que le *nudge* vise comme comportement
2. Les motivations du *nudge* doivent cibler le bien-être de l'individu
3. Les individus *nudgés* doivent avoir le choix, et pouvoir ne pas suivre le nudge facilement.

Il est important que ces trois critères soient respectés pour assurer le respect de l'éthique du *nudge*. Toutefois, bien que ces trois éléments soient annoncés d'emblée, le sujet reste moderne et il est toujours sujet à des changements. C'est pourquoi Sunstein C. (2015) a expliqué que bien que ce soit un bon début, ce n'est pas suffisant. Admettons qu'un *nudge* soit transparent et véhicule un message de bien-être pour les individus, comment être sûr que ses motivations soient celles qu'il préconise ? Il ne faut pas oublier qu'à la source de ces techniques se trouvent des hommes, eux-mêmes sujets à des biais.

Delaney L. (2021) explique qu'il y a sept dimensions à prendre en considération avant de mettre un *nudge* en application. Conformément à l'adage qui préconise la prévention, plutôt que la guérison, voici les sept dimensions dont il est question. Ils représentent d'ailleurs l'acronyme de FORGOOD, à savoir « pour le bien » en français.

1. Equité : le *nudge* doit s'appliquer de la même manière auprès de chacun ;
2. Ouverture : le *nudge* doit être transparent et clair. La personne doit savoir qu'elle est face à un *nudge* ;
3. Respect : le *nudge* doit respecter le libre arbitre de la personne *nudgée*. Le choix de ne pas opter pour le *nudge* doit être facile ;
4. Buts : il doit cibler le bien-être de la personne ;
5. Opinion : y a-t-il des objections à la mise en place du *nudge* ? ;
6. Options : si une autre possibilité s'offre à nous, est-ce que le choix du *nudge* est justifié ? ;
7. Délégation : Les personnes/institutions/organismes privés qui ont la charge du *nudge*, sont-elles crédibles ?

Figure 13 : Dimensions éthiques

Seven Ethical Dimensions	Key Questions to Consider Before Nudging
Fairness	What are the redistributive effects of the nudge?
Openness	Is the nudge open or hidden and manipulative?
Respect	Does the nudge respect people's autonomy, dignity, freedom of choice and privacy?
Goals	How does the nudge influence the welfare of all parties involved?
Opinions	Do people agree or disagree with the means and the ends of the nudge?
Options	Should other policies be used instead of the nudge?
Delegation	Do the policy-makers have the right and ability to use the power delegated to them?

Le débat autour de ces sept dimensions est indispensable avant la mise en place d'un *nudge*, peu importe le domaine dans lequel il sera appliqué. Bien sûr, il s'agit d'une liste non-exhaustive, mais constitue une *to-do list* déjà essentielle. (Delaney L., 2021).

Pour illustrer ses dires, Delaney L. (2021) poursuit en expliquant qu'un *nudge* avait été mis en place en 2015 par le gouvernement anglais. Le problème qui avait été décelé à l'époque fut que les médicaments, en Angleterre, étaient souvent gaspillés car très peu consommés. Ces pertes en médicaments

représentaient près de 162 millions de pounds par an. Ainsi, un nudge fut mis en place afin de contrer ce problème couteux.

Le nudge qui fut implémenté, rappelons-le, se doit de respecter plusieurs critères (cf. Supra, p.25). Il doit être simple, transparent dans sa façon de faire, peu couteux, et donc les résultats peuvent être visibles rapidement. La solution pour laquelle le gouvernement a opté fut simple. Il a été convenu de mettre une étiquette sur les boîtes de médicament avec pour indication « funded by the UK taxpayer » qui signifie « payé par le contribuable anglais ».

Figure 14 : Etiquette sur les médicaments (UK)

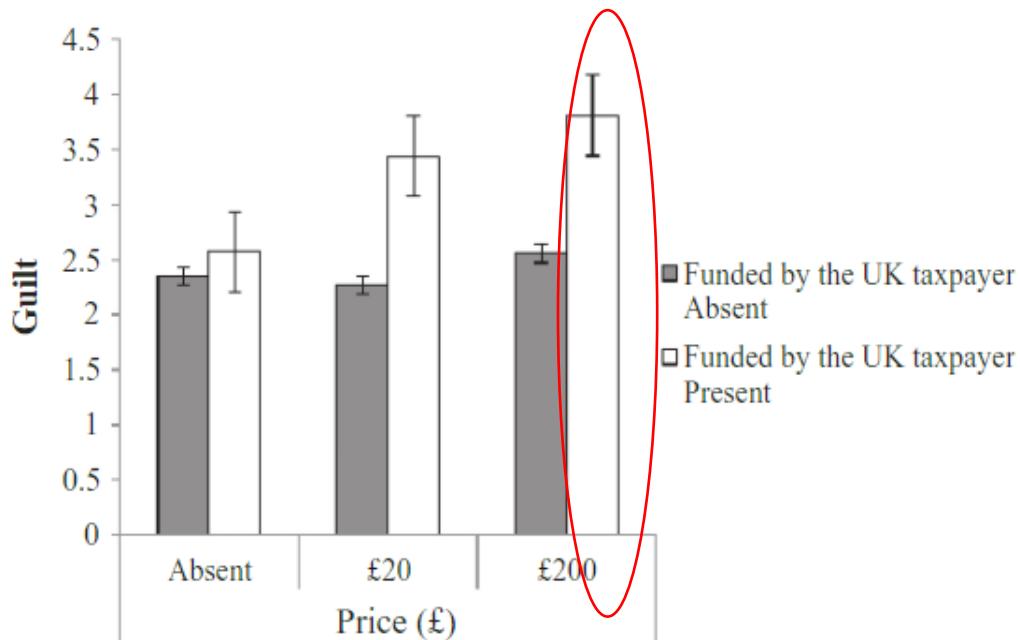


Cette indication a été décidée après de longues discussions. Delaney L. (2015) qui a fait partie de comité de discussion explique que plusieurs doutes ont été exprimés, à l'époque. Le but du *nudge* était de faire comprendre qu'au-delà du fait que le système de santé soit pratiquement gratuit, les médicaments, eux, ont une valeur. Ainsi, il fallait éviter le gaspillage de ces précieux médicaments, notamment à cause des coûts engendrés vis-à-vis des sociétés pharmaceutiques.

Comme l'ajoute (McCabe et al., 2021) le but était de susciter des sentiments de culpabilité auprès des individus *nudgés*, afin de leur faire réaliser que gaspiller ces médicaments reviendrait à « jeter leur propre par la fenêtre ».

Conformément à notre méthodologie, les résultats se doivent d'être probants et rapidement visibles. Ainsi, les résultats, comme l'explique McCabe D. (2021) ont été relativement clairs, prouvant l'efficacité du *nudge*.

Figure 15 : Influence du prix et de l'étiquette



Les chercheurs ont tenté deux approches. D'une part, ils ont testé les médicaments avec une indication de coûts faibles (20£), et d'autre part, avec une indication de coûts élevés (200£). Chacune des indications de prix a été testée avec, et sans l'étiquette mentionnant « funded by the UK taxpayer » qui signifie « payé par le contribuable anglais ».

Les résultats furent probants. La perception de la valeur de leurs médicaments a augmenté, et donc davantage de personnes ont indiqué qu'elles suivront leur traitement jusqu'au bout. En outre, lorsque l'étiquette était mentionnée, le sentiment de culpabilité des individus a augmenté également. (McCabe D., 2021)

#### 2.4.5. Résumé

Nous avons vu dans ce point ce qu'étaient les nudges, leurs avantages, leurs dérives et les résultats qu'ils offrent. En outre, nous avons également vu que bien que les nudges soient un moyen employé par le domaine public, le domaine privé s'y intéresse également. Toutefois, nous avons noté qu'il existe des risques en termes d'éthique puisque la limite est fine entre « pousser un individu vers le meilleur choix », et « manipuler un individu ». Nous avons également passé en revue plusieurs exemples de « mauvais nudges » et les avons découverts sous le nom de « sludges ». Finalement, les étapes clés par lesquelles passer avant de mettre en place un nudge ont été citées, afin d'être certain que ce dernier soit éthiquement acceptable.

### **3. La présence des nudges dans le monde de l'audit**

Dans les points précédents, nous avons découvert ce qu'était l'économie comportementale, après quoi nous sommes arrivés au sujet de ce travail, les nudges. En plus de définir le sujet, nous en avons étudié les caractéristiques, les éléments illustratifs, et ses limites. En procédant de la sorte, il était important de comprendre l'ensemble des points qui font que ce sujet soit à la fois facile et complexe.

Maintenant, pour entamer cette seconde partie du travail, il convient de préciser le contexte dans lequel elle s'inscrira. Ce travail a pour but de mettre en lumière un sujet qui n'est pas encore aussi employé que dans les pays anglo-saxons. Toutefois, ce travail, en plus du but cité plus tôt, a pour but d'illustrer ces nudges à travers le monde du travail. En effet, le but de ce mémoire est d'illustrer l'efficacité de l'application des nudges dans le monde de l'entreprise. Et plus précisément, dans le monde de l'audit qui aboutiront, finalement, à une proposition des recommandations pour ce type d'entreprises.

Commençons par poser le contexte grâce à l'entreprise sur base de laquelle le sujet qui sera étudié. Ensuite, attardons-nous sur les données apportées par les professionnels. Finalement, nous tenterons de mettre en place des solutions inspirées de la théorie que nous avons vu plus tôt, couplée des dires de nos interviewés.

#### **3.1. PricewaterhouseCoopers : PwC et le domaine de l'audit**

Tout d'abord, dans cette partie, il convient de présenter l'entreprise sur base de laquelle le contexte a été posé. Il s'agit d'une des entreprises les plus connues dans le monde de la consultance, et fait partie des « big four » avec trois autres cabinets d'audit et de conseil, à savoir, EY, Deloitte et KPMG.

PwC est une entreprise opérant dans le domaine de l'audit, de la consultance, et des services fiscaux. Il s'agit d'un groupe britannique. En 1849, c'est Samuel Lowell Price qui ouvre son entreprise à Londres, et en 1854, c'est au tour de William Cooper de faire de même (qui deviendra Coopers Brothers). Ainsi, en 1865, les deux protagonistes joignent leur force et c'est ainsi que naît Pricewaterhouse & Co. En 1998, ils se feront appeler PricewaterhouseCoopers (et PwC, en 2010). (Pwc.be, 2021)

Il est important de préciser l'entreprise sur base de laquelle les recommandations seront faites, quand bien même celles-ci pourront s'appliquer à l'ensemble des entreprises du même secteur.

### 3.2. L'audit externe des états financiers

Il faudra noter que dans le cadre de ce travail, l'accent n'est pas mis sur l'audit à proprement parlé. Il sera davantage mis sur la façon de travailler même de l'entreprise. En effet, le sujet des nudges peut s'appliquer à une série d'entreprises, mais notre étude a voulu se focaliser sur les entreprises ayant comme activité l'audit. En effet, notre cas d'étude duquel l'inspiration vient est une entreprise ayant parmi ses activités principales l'audit.

L'audit des états financiers est l'une des ramifications de ce que l'entreprise PwC, ainsi que ces consœurs font. Lorsque l'on cherche la définition d'un audit dans le dictionnaire, voici ce qui l'en ressort : « Procédure de contrôle de la comptabilité et de la gestion d'une entreprise. Personne qui pratique l'audit d'une entreprise. » (Le Robert, 2021)

L'audit représente donc le contrôle des états financiers d'une entreprise. Ainsi, les entreprises demandent à PwC, pour ne citer que cette multinationale, de contrôler leurs comptes. Ces dits contrôles ne se déroulent pas aussi simplement. En effet, plusieurs règles comptables, internationales et déontologies se doivent d'être appliquées.

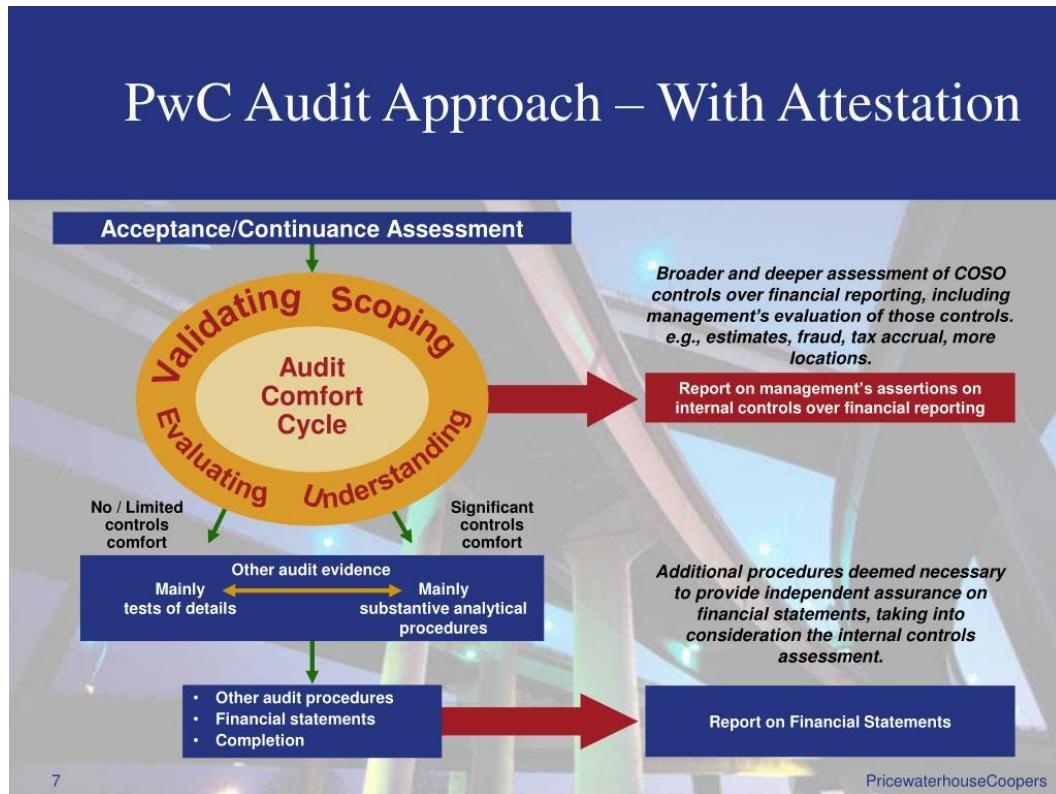
Il existe plusieurs types d'audits, mais l'objet de notre étude se centre autour d'une entreprise qui réalise des audits externes, et pour bien saisir la suite de notre travail, il convient de préciser le contexte.

Ainsi, voici une définition intéressante : « L'audit externe est un examen indépendant et formel de la situation financière d'une entreprise. Toutes ses activités sont aussi épluchées. L'audit externe est souvent réalisé par un cabinet spécialisé externe à l'entreprise ou par un organisme indépendant. L'auditeur externe diagnostique la situation de l'entreprise cliente et émet des recommandations. L'audit externe est parfois appelé "audit de seconde ou de tierce partie". » (Journal du net, 2021).

En d'autres termes, l'audit externe se veut réalisé par une entreprise spécialisée dans la revue des comptes annuels. Il est noté que le cabinet externe peut émettre des recommandations. Ainsi, la relation entre ce dernier et l'entreprise auditee est étroit et la collaboration est régulière. Et c'est précisément ce point qui nous intéresse. Tentons de comprendre comment un audit s'articule.

### 3.3. La relation client en audit

Figure 16 : Etapes d'audit - PwC



A ce sujet, Eppers S. (2021) explique que la relation doit être prise avec des pincettes et ce, à chaque étape du processus d'audit. En effet, revoir des comptes annuels est long et fastidieux, et demande une organisation. Premièrement, il s'agit de mettre en place un plan en plusieurs étapes. La première étape consiste en le fait de réunir les documents « basiques », ceux qui sont demandés en amont de la procédure d'audit même. Ensuite, il faut classer ces documents dans la base de données, et commencer à analyser petit à petit ce qu'il manque. Souvent, il s'agira de factures, ou de documents spéciaux, propres à l'activité principale de l'entreprise.

Par la suite, il s'agira de sélectionner une partie qui sera directement analysée de fond en comble, et c'est là que la relation avec le client rentre en jeu. En effet, lorsque l'on demande tous les justificatifs propres à notre sélection, si la relation se passe mal, il est évident que l'audit prendra du retard, et ne sera pas efficace. Et cela arrive bien plus qu'on ne le pense.

Legsaï Y. (2021) rajoute que ce cas est d'autant plus réel lorsque le client a affaire à un cabinet d'audit externe pour la première fois. Il se peut qu'il ne comprenne pas tout à fait l'importance d'envoyer les documents dans les délais, ou alors il n'a pas encore une comptabilité tout à fait en ordre, et alors le fait de lui demander des justificatifs qu'il peine à trouver peut le frustrer. Et cela arrive également régulièrement.

C'est ici que le lien avec la sphère de l'audit est mis en exergue. Celui-ci réside dans le fait que les changements opérés grâce à la théorie du « Nudge » dans la formulation des programmes d'audit pourraient les impacter positivement. Et ce, en boostant les chances du personnel de détecter les inexactitudes de façon plus efficiente. (Megan Fitzpatrick, 2020).

Pour expliciter au mieux mon sujet qui lie deux disciplines différentes, à savoir l'audit et l'économie comportementale, j'ai cherché des sources émanant de PwC incluant celles d'autres pays. PwC Canada, par exemple, accorde une importante considération aux éléments qui ont attrait au comportement humain. L'entreprise affirme que les prises de décision ne sont pas rationnelles. De ce fait, le but de PwC est de remédier aux déficiences afin de permettre aux gens de faire les choix les plus judicieux. (PwC.com, 2021)

### **3.4. Le cas Enron**

En effet, les déficiences que nous évoquions plus tôt donnent naissance à des cas malheureux qui peuvent ternir l'activité d'audit. Ce fut particulièrement le cas lors du scandale Enron qui explose en 2001. L'entreprise vit le jour en 1985 avec à sa tête Kenneth Lay, puis Jeffrey Skilling. (Gyselinck F., 2015)

Il s'agissait, à l'époque, de l'entreprise présentant les bénéfices les plus impressionnantes et en augmentation constante. Sa capitalisation boursière ne cessait de croître, et l'entreprise était idolâtrée. En effet, avec ses 101 milliards de dollars de bénéfices, la multinationale possédait près de 3000 filiales à travers le monde.

Sa valorisation boursière a vécu la croissante la plus fulgurante ; 90% en 1 an seulement. (Fernandez A., s.d)

Ses domaines d'activités étaient larges, et diversifiés. En passant par le courtage via internet, elle se centre ensuite sur le courtage aux industriels, et se base principalement dans le secteur de l'énergie. Par la suite, l'entreprise va se concentrer sur des activités de l'ordre de la spéculation, et finit par changer complètement de domaines d'activités. L'entreprise finit par devenir un mastodonte aux Etats-Unis en saisissant l'opportunité du dérèglement du secteur énergétique. Elle participe financièrement aux campagnes politiques, et devient leader dans son domaine. (Bernoux P., s. d.)

Là où tout commence à basculer est lorsque le cabinet Arthur Andersen, auditeur externe, est mandaté pour le contrôle des comptes de Enron. L'activité de Enron était relativement nouvelle, et bien que le cabinet Andersen fût le plus populaire à l'époque, sa notoriété n'a pas été suffisante. En effet, les contrôles ne furent pas adaptés. (Bernoux P., s.d)

La réalité était donc tout autre, et le monde n'allait pas tarder à le découvrir. Le cabinet Arthur Andersen, dont David Duncan, ont détruit près d'un million de documents afin de masquer les entourloupes de Enron. En effet, l'entreprise avait mis en place un système de fraudes conséquent. Les bénéfices étaient « gonflés » artificiellement, afin de voir ses actions prendre de la valeur. Il y avait un conflit d'intérêts puisque Andersen (équipe de 80 personnes menées par David Duncan) dépendait financièrement de Enron, via sa mission d'audit qu'il exerçait depuis 1986, mais aussi des missions de consultance. (Rousselot F., s. d.)

Ainsi, l'entreprise finit par devenir le début d'un krach boursier sans précédent, et plusieurs éléments émanant de l'économie comportementale en sont déduits. Wetzer C. (2009) met en évidence plusieurs biais cognitifs qui permettent d'expliquer ce scandale.

- **Le biais affectif & d'optimisme :** les investisseurs sont sujet à plusieurs biais cognitifs. Dans notre cas, il s'agit du fait que ces derniers ont vu les actions gonfler, et ont été ainsi « trop » optimistes. De ce fait, ils ont tendance à minimiser les risques associés à leur investissement, et ainsi ils finissent par s'exposer à des pertes importantes. En effet, ce type de biais montre également que les investisseurs sont davantage focalisés sur des gains potentiels, plutôt que des pertes. Et ce, comme ce fut le cas lors de la fraude de Enron. (Wetzer C., 2009)
- **Biais lié à l'autorité & conformisme :** lorsque le public découvrit que les bénéfices de l'entreprise Enron étaient faux, le conseil d'administration prit une décision dérisoire. L'entreprise était déjà sur une pente glissante, et bien que voyant son cours d'action plonger, décida de bloquer les fonds de pension de ses employés. Toutefois, les membres exécutifs vendirent leurs actions à un prix plus élevé. Comment une telle décision a-t-elle pu être acceptée par le conseil ? La réponse réside dans un biais. Puisque la décision venait du CEO et des dirigeants, les cadres n'ont pas réagi et ont laissé faire, alors que cette décision était complètement dérisoire. Les résultats n'ont pas tardé à se montrer, 35% de perte de valeur pour les actions d'Enron dès l'annonce de la décision. (Lavigne A., Legros F., 2006)

Le cas Enron est important car il représente l'une des faillites les plus conséquentes, et un cas illustratif parfait pour montrer certains biais comportementaux qui ont été identifiés, a posteriori. Et surtout, il est nécessaire de comprendre que derrière chaque décision se trouvent des humains qui sont proies à des biais, et que pour tendre vers un choix de décision meilleur, il convient d'identifier ce qui pourrait constituer une entrave à cette prise de décision plus sage. Le cas Enron est aussi indispensable, car c'est précisément ce scandale qui a changé le monde de l'audit financier. Suite à ce scandale, ajouté à ceux de Xerox, Adelphia et WorldCom, une série de nouvelles mesures vont être adoptées, et changer le paysage de l'audit. Le point qui va nous intéresser est l'indépendance de l'auditeur.

### 3.5. Le monde de l'audit renaît

Après la chute d'Enron, les vies de employés du cabinet Andersen, et de Enron ont basculé. Une série de licenciements s'en sont suivis. Puisque l'entreprise était valorisée à un montant pharamineux, sa chute fut très populaire, et le monde entier en parlait. Le choc fut d'autant plus important qu'il était né d'une fraude, et que celle-ci avait été passée sous silence durant de longues années.

Une solution devait être trouvée, car un nombre important de personnes étaient concernées, et le risque que cela se reproduise, - ou soit en train de se produire -, n'était pas anodin. Ainsi, les sénateurs Paul Sarbanes et Michael Oxley décidèrent de mettre en place un système pour mettre fin aux fraudes, avant même qu'elles ne voient le jour. (Connell M., 2017)

C'est ainsi que le « Sarbanes-Oxley Act » voit le jour, soit un an après le scandale Enron. Il a pour but de contrer toutes ces pratiques frauduleuses, et surtout il va poser un nouveau regard sur la déontologie dont un(e) auditeur/-trice doit faire preuve. (Connell M., 2017)

Cette loi : « (...) a pour objectif d'augmenter la responsabilité de la société et de mieux protéger les investisseurs, ainsi que redonner confiance aux investisseurs et aux petits épargnants. » (Stolowy et al., 2003)

Elle est basée sur 3 principes fondamentaux :

- I. L'information doit être exacte et disponible
- II. Les dirigeants sont les premiers responsables
- III. Les auditeurs doivent être indépendants (daytona, s.d)**

Cette loi va exiger une série d'éléments importants qui vont changer la manière de fonctionner de toutes les entreprises des Etats-Unis :

- a) Contrôle interne plus précis : rapports exigés contenant davantage d'informations sur les ajustements comptables, et engagements hors-bilan.
- b) Mettre en place un code d'éthique.
- c) Mettre en place un comité d'audit indépendant.
- d) Rotation obligatoire des auditeurs externes : dans le cas Enron, nous avons vu que le cabinet Andersen avait été l'auditeur externe de l'entreprise pendant plus de 10 ans. Aujourd'hui, c'est impossible. (Stolowy et al., 2003)**
- e) Les auditeurs doivent également réaliser un rapport sur l'évaluation du contrôle interne de l'entreprise auditée.

Garantir l'indépendance des auditeurs signifie qu'un auditeur évite le conflit d'intérêts, et qu'il est honnête et intègre. Ce dernier a pour but de satisfaire ses propres intérêts économiques et sociaux, et ce, en étant sûr d'aboutir à des comptes exempts d'erreurs pour protéger les actionnaires. (Stolowy et al., 2003)

Toutefois, un conflit d'intérêts peut rapidement apparaître, puisque les auditeurs mènent une relation étroite avec le client. En outre, en parallèle avec ce qu'il s'est passé avec le cabinet Andersen, lorsque le client représente une place prépondérante financièrement, froisser le client en lui annonçant des comptes réfutés pourraient entraver cette relation et faire perdre de l'argent au cabinet d'audit. C'est ainsi qu'un risque pourrait apparaître, le cabinet d'audit aurait tout intérêt à ne pas aboutir à une mauvaise conclusion, car l'entreprise pourrait ne pas être d'accord avec celle-ci, et opter pour un autre cabinet d'audit. (Stolowy et al., 2003)

En outre, certains membres du cadre exécutif d'une entreprise peuvent tenter de mettre de la pression sur les auditeurs, ou de devenir amis avec ceux-ci. Toutefois, cela est prohibé et peut constituer une grave entrave à l'indépendance de l'auditeur. (Stolowy et al., 2003)

Eppers S. (2021) a d'ailleurs expliqué que des formations sont développées, afin d'éviter ce genre de problèmes. L'accent est mis sur la capacité à dire non de la part des auditeurs, et d'identifier le moindre élément qui pourrait mettre la puce à l'oreille. En effet, une tentative de ce genre pourrait cacher une fraude, et c'est pourquoi les auditeurs sont entraînés à ce genre de choses.

En Belgique, l'indépendance de l'auditeur a été minutieusement réfléchie, et donne naissance à une série de caractéristiques mises en place afin de garantir celle-ci. Elles sont inscrites dans la loi du 7 décembre 2016 :

- 7 services non-audit sont désormais interdits
  - L'auditeur ne peut pas intervenir dans la gestion de l'entreprise
  - Il ne peut pas faire des travaux de consultance
  - Il ne peut pas préparer les comptes de l'entreprise auditee
  - Il ne peut pas participer à des services tels que mettre en place un contrôle interne, ou intervenir dans le RH
  - Ne pas intervenir dans les litiges de l'entreprise
  - Il ne doit pas intervenir au sein du comité d'audit interne
  - Il ne peut pas négocier au nom de l'entreprise, ou la représenter (Loi du 7/12/2016 sur IRE (2021))
- En outre, les honoraires de l'auditeur ne peuvent pas dépendre des services que celui-ci serait amené à réaliser en complémentarité à son audit.
- Une période de viduité de 2 ans est imposée. Cela signifie qu'un auditeur ne peut pas exercer une quelconque fonction, ou rendre un service à l'entreprise pour laquelle il avait été mandaté en tant qu'auditeur. Cette période doit être observée 2 ans ***avant et après*** son mandat.
- En Belgique, un dernier point important réside dans le fait que le cabinet d'audit doit obligatoirement exécuter une rotation interne des associés principaux en charge de l'audit de l'entreprise. Ainsi, chaque période de 7 ans, les associés en charge de l'audit d'une même

entreprise doivent laisser la place à d'autres associés. (IRE, 2021) En outre, en Belgique particulièrement, voici ce qu'il en est : , il y a lieu de tenir compte en outre de la situation spécifique du mandat de commissaire exercé dans des entités qui font l'objet d'une réglementation particulière et d'une procédure d'agrément des réviseurs d'entreprises autorisés à exercer des mandats de commissaire dans ces secteurs » (IRE, 2021)

Nous remarquons donc que l'indépendance de l'auditeur est devenue un point très important pour l'ensemble des acteurs publics. Il est primordial d'être certains que l'auditeur est indépendant, et ce, afin d'éviter que des scandales aux retombées néfastes se reproduisent. Dans le cadre de notre travail, il est important de mettre en évidence ce point, car il s'agit de l'essence même de celui-ci. En effet, le but étant de mettre en évidence le fait que derrière ces contrôles, ces chiffres, et ces décisions résident des hommes et des femmes. Ceux-ci sont capables d'erreurs, et de manque de rationalité, surtout dans l'urgence. C'est pourquoi il est essentiel de voir ce qui a été mis en place pour contrer ces biais.

### **3.5.1. Les règles déontologiques pour contrer les biais comportementaux**

Pour donner suite à la loi que nous avons vue plus tôt, une série de règles déontologiques ont également vu le jour. L'institut des réviseurs d'entreprises (IRE) a mis en place ces règles en Belgique, et il convient de jeter un oeil à ce qui a été décidé, et qui représente aujourd'hui les conditions sine qua non pour exercer le métier d'auditeur.

La définition qu'offre l'IRE pour le concept d'indépendance est lié au fait que l'auditeur doit faire preuve de scepticisme professionnel qui est défini comme tel : « Attitude caractérisée par un esprit critique, attentif aux éléments qui pourraient indiquer une éventuelle anomalie due à une erreur ou une fraude et par une évaluation critique des "éléments probants". » (IRE, 2016)

Ici encore, plusieurs points sont importants afin de souligner l'importance de l'indépendance de l'auditeur. Les nouvelles règles déontologiques doivent être respectées à la lettre, puisque les conséquences peuvent être dramatiques pour ceux qui voudraient les contourner. Voici les points principaux :

- a) Intérêts financiers : il est interdit de détenir des actions ou une quelconque forme d'intérêt financier dans l'entreprise auditee. Ceci est valable pour lui, et une série de membres de son entourage familial.
- b) L'auditeur ne doit pas avoir réalisé une mission, ou obtenu un contrat de travail, ou une relation d'affaires avec l'entreprise auditee au-deçà de deux ans.

- c) L'auditeur doit réaliser une série de documents prouvant son implication dans l'entreprise auditee, et délimitant ses fonctions. Il est notamment question ici de la lettre de mission, et d'un rapport de transparence.
- d) En outre, un nouveau rapport du commissaire (aka l'auditeur) a été mis en place. Celui-ci, conformément aux normes internationales (ISA), et doit insérer des nouveaux points qui sont relatifs à, par exemple, l'insertion de points concernant l'entreprise qui pourraient représenter des menaces quant à la viabilité de l'entreprise. (IRE, 2016)

Un dernier point intéressant réside dans la rotation externe des auditeurs. Pour ce que l'on appelle les EIP (entité d'intérêt public), la nomination des commissaires sont réglementées.

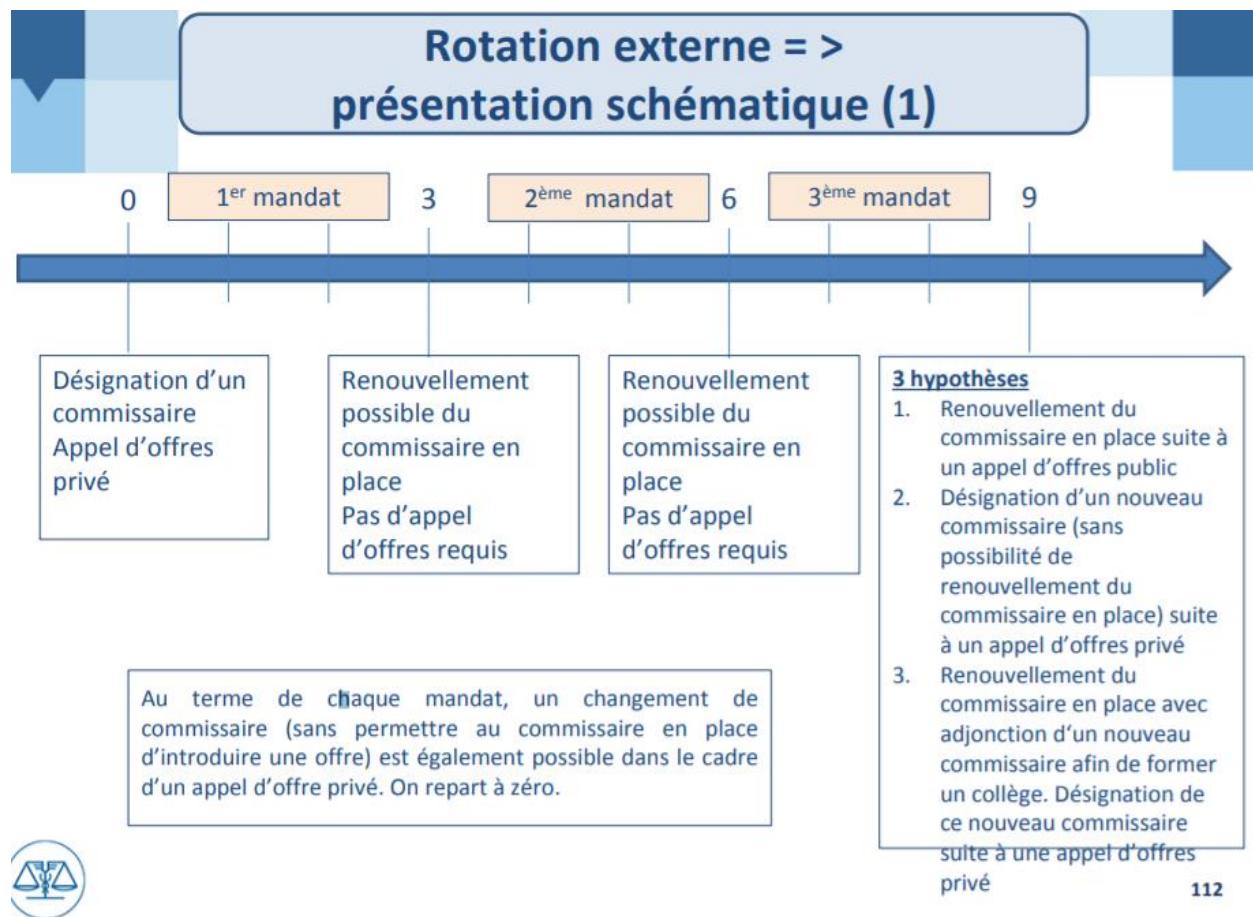
Pour bien cerner le sujet Une EIP est tout simplement une entreprise cotée dans un marché réglementé. (CNCC, s.d)

Ainsi, plusieurs règles ont vu le jour concernant la nomination des commissaires en charge de l'audit ;

- Pour la première nomination des commissaires, plusieurs conditions doivent dorénavant être remplies :
  - Un appel d'offre privé doit être réalisé par le comité d'audit de l'entreprise, et au moins deux choix possibles doivent être proposés.
  - Cette proposition doit être formulée par le conseil d'administration à l'Assemblée Générale, et cette dernière à le dernier mot.
  - Il peut également y avoir l'intervention du conseil d'entreprise si celui-ci existe au sein de l'entreprise auditee.
- Le même commissaire peut exercer suivant plusieurs mandats d'une période de 3 ans, après quoi ils devront être renouvelés. Le commissaire a le droit d'exercer 3 mandats, ainsi cela correspond à une période de 9 ans. Une fois cette période arrivée à son apogée, l'entreprise devra procéder à un appel d'offre, mais cette fois celui-ci devra faire l'objet de publicité.
  - Toutefois, si l'entreprise souhaite conserver son commissaire, elle devra tout de même faire un appel d'offres privé en contactant d'autres cabinets d'audit afin que ceux-ci réalisent un partenariat avec le commissaire en place. (IRE, 2016)

Voici un récapitulatif pour bien saisir ce concept important de rotation externe :

Figure 17 : Processus de rotation externe



Ce point nous a permis de comprendre pourquoi la déontologie et l'indépendance des auditeurs sont importantes. Il faut comprendre que tous les scandales que nous avons vus, ont d'abord été engendrés par des biais comportementaux inhérents à la race humaine. Et ces points que nous avons vus incluant toutes les nouvelles réglementations, sont essentielles afin de contrer tous ces biais.

### 3.6. L'économie comportementale : une vitesse à deux temps en Belgique

C'est pour cela que PwC Canada insiste sur le fait que le personnel et les processus sont des facteurs indispensables pour qu'une entreprise puisse s'adapter au changement technologique constant. Pour ce faire, PwC Canada a mis en place une équipe chargée de gérer les données comportementales. Celles-ci ont pour but de solutionner les problèmes des clients grâce à la connaissance du comportement humain. (Pwc.com, 2017).

De façon générale, cette équipe a pour but de permettre aux entreprises clientes de comprendre comment leurs employés se comportent afin de créer une "roadmap" qui correspondent à leurs attentes, besoins et motivations. Toutefois, nous nous demandons pourquoi en arriver là ?

La réponse semble simple mais le chemin reste sinueux. L'objectif est de pouvoir construire une boîte à outils comportementale, autrement dit un "behavioral toolkit" qui permettrait de cerner les objectifs à court ou long terme poursuivis par l'entreprise cliente. (PwC.com, 2019)

A titre d'exemple, PwC Canada a publié 35 études de cas pour illustrer à quel point l'économie comportementale a permis à PwC de réaliser des prouesses pour ses clients. Par exemple, nous noterons que l'équipe spécialisée en économie comportementale au sein de PwC Canada a permis de créer le "employee behavioral analytics", qui a boosté l'adoption d'un nouveau système au sein d'une entreprise cliente de 150%. (PwC.com, 2017).

A ce sujet, Stéphan Giraud (2021), chef des projets en économie comportementale de la DTIP (Direction interministérielle de la transformation publique) rajoute une série d'exemples dont son organisation a été l'instigatrice. La DTIP s'occupe d'assister le gouvernement dans ses changements conjoncturels, dans tous les domaines qui la requiert. Stéphan Giraud s'occupe de ces projets, mais avec son équipe, non pas composée d'hommes politiques, mais de professionnels en neurologie, neuropsychologie, et économie comportementale.

Afin d'illustrer les « prouesses » de l'application de l'économie comportementale, Stephan Giraud partage un des travaux qu'il a été amené à réaliser dernièrement. Une entité gouvernementale en France a pour but de collecter des impôts spéciaux émanant d'auto-entrepreneurs. Cette dernière était face à un problème ; elle n'arrivait pas à faire remplir les déclarations de ces entrepreneurs, en ligne. Ils continuaient d'avoir recours à la version papier, ce qui engendrait un coût considérable en administration. En effet, il y avait des coûts liés à la gestion des déclarations version papier, mais aussi un site de déclarations en ligne opérationnel qui n'était pas utilisé.

Ainsi, l'équipe de Stéphan Giraud (2021) a adopté une méthode scientifique afin de contrer ce problème. Tout d'abord, il a fallu apprendre à connaître l'entreprise, et analyser sa structure et son fonctionnement. Ensuite, il a fallu voir du côté des auto-entrepreneurs, et comprendre ce qui leur faisaient défaut. Finalement, après plusieurs mois, l'équipe a abouti à plusieurs constats ; le site avait besoin d'une refonte, car l'interface n'était pas intuitive, et il a fallu utiliser des *nudges* dans la promotion de la déclaration en ligne.

Les *nudges* employés furent :

- Dans les mails d'information, indiquer que déjà une majorité d'auto-entrepreneurs ont saisi la digitalisation, même dans leurs déclarations.
- Aspect écologique mis en évidence ; moins de déclarations version papier signifie moins de papier gaspillé.

Les résultats, comme l'indique Stéphan Giraud (2021), furent sans équivoque. En effet, le pourcentage de personnes ayant opté pour la déclaration en ligne cette année-là a augmenté de 60%, par rapport à l'année précédente.

Giraud S. (2021) et Ron Sen S. (2021) ont mis en évidence le fait que ces techniques n'étaient pas encore très utilisées ici en Belgique. Giraud S. (2021) a d'ailleurs raconté avoir travaillé avec une administration belge, mais que ce n'était pas facile puisque l'économie comportementale n'était même pas encore à ses balbutiements.

### **3.7. La consultance, activité importante au sein des cabinets d'audit**

Dans ce point, il s'agit de comprendre ce qu'est la consultance et son impact dans notre travail. Pour bien cerner à quoi nous faisons illusion lorsque nous évoquons ce sujet, voici une définition : « La notion de consultant, au sens strict du terme, définit une personne délivrant des conseils à ses clients. Le consultant honore des missions, pour ses clients, plus ou moins longues selon les besoins, et qui peuvent être très variées.

Les cabinets de conseil peuvent donc agir dans plusieurs domaines, comme la productique, l'informatique, les ressources humaines, le conseil en développement des affaires (Business Development Consulting), le conseil en management (Management Consulting). » (Mbd Consulting, 2021)

En d'autres termes, pour apporter davantage de précisions, les cabinets d'audit, et plus particulièrement les cabinets d'audit, font également office de cabinet de consultance. Ainsi, en se spécialisant dans une série de domaine, ils peuvent conseiller les entreprises clientes exerçant dans des domaines variés.

Ce petit aparté est important afin de mettre des mots sur cette activité, car nous le verrons, elle représente une activité clé pour l'économie comportementale qui se veut également conseillère.

### **3.8. Les défis des unités d'économie comportementale**

L'économie comportementale est déjà une réalité pour beaucoup d'entreprises, et c'est particulièrement le cas dans les pays anglo-saxons. Des départements dédiés à l'application de l'économie

comportementale sont mis en place, et sont donnés comme mission plusieurs éléments que nous allons voir ici.

Ron Sen S. (2021) nous explique qu'sein de PwC UK (Londres), une entité exclusivement dédiée à l'implémentation de l'économie comportementale dans une multitude d'activités a vu le jour. L'équipe qui s'en occupe centre ses activités autour de plusieurs domaines au sein de l'entreprise.

A ce sujet, conformément à ce que PwC Canada a mentionné, Ron Sen S. (2021) fait état de cinq enjeux principaux autour desquels PwC UK et Canada sont amenés à faire face, et là où l'économie comportementale apporte des résultats importants :

“Les données des clients (stockage, collecte et exploitation).

La protection de ces données ;

L'engagement du personnel ;

L'expérience client ;

L'adoption et l'intégration de la technologie.” (PwC.com, 2017) (Ron Sen S. (2021)).

PwC Canada apporte davantage d'indications à ce sujet. En effet, les buts annoncés par la boîte de consultance sont très clairs. Il s'agit, encore une fois, d'améliorer le processus décisionnel des clients afin que ceux-ci soient alignés avec les buts de l'entreprise. (PwC.co.uk, Designing for Humans, 2020).

En d'autres termes, en plus des cinq enjeux mentionnés plus haut, les départements propres à l'économie comportementale se voient attribués des missions par les clients directement.

Toutefois, Ron Sen S. (2021) apporte des précisions quant aux buts souhaités par les entreprises d'audit ayant mis en place une unité dédiée à l'économie comportementale. Souvent, ces entités se concentrent sur la consultance, et ont les mêmes buts que les départements de consultance. La différence sera non pas dans les buts, mais dans les moyens d'y arriver.

Hugo Masse (2021), consultant en économie comportementale au sein de la BVA Nudge Unit explique à ce sujet, que les consultants travaillant dans ce type de département possèdent un bagage différent, mais se sont tous formés dans les sciences comportementales. Ainsi, la différence de ce type de travaux de consultance, par rapport à l'activité dépourvue de sciences comportementales, réside dans le type de regard que portent ces consultants aux missions qu'ils rencontrent. En effet, ces derniers sont habitués à penser en dehors des sentiers battus, et remettent constamment en question leur rationalité, et celles des individus qu'ils vont tenter de *nudger*.

A titre d'exemple, voici l'illustration que Ron Sen S. (2021) partage ; le premier but relativement courant est : l'augmentation des revenus.

Pour commencer, il s'agira de passer en revue toutes les données de l'entreprise, et de voir ce qui pose un problème. Ainsi, des questions clés seront de mise afin de mieux cerner le problème. Une des questions

clés dans notre exemple, après avoir passé en revue toute l'activité de l'entreprise, fut : comment pouvons-nous adapter les stratégies de recouvrement des créances et des impôts pour inciter différents clients à effectuer des paiements ?

Il s'agit ici, pour l'entreprise cliente, de pouvoir trouver des dispositifs qui lui permettront d'améliorer sa situation bilancière. En effet, si les créances de ses clients sont payées plus rapidement, l'entreprise cliente pourra payer ses impôts plus vite et investir le restant. (Ron Sen S., 2021)

Le second exemple apporté par Ron Sen S. (2021) poursuivi par les entreprises clientes et qui revient souvent est : la réduction des coûts. Il s'agit, ici encore, d'un but évident.

Chaque entreprise souhaite diminuer ses coûts variables et fixes, dans un premier temps, pour ensuite réaliser des économies d'échelle. Toutefois, l'économie comportementale met le doigt sur un autre type de coûts. Dans la pratique, en dehors des coûts dits fixes et variables, l'économie comportementale met en lumière les coûts, souvent importants, générés par des mauvaise décisions internes. Dès lors, le concept de "choix d'architecture" prend tout son sens. L'économie comportementale a pour but de (re)-designer la structure de choix offerte aux clients, aux employés et aux parties prenantes d'une entreprise afin d'en tirer les meilleurs profits décisionnels.

Comme il est cité plus haut, la manière dont vous offrez le choix à quelqu'un déterminera sa réponse, avant même que le destinataire ait eu le temps de formuler sa réponse. Ainsi, par exemple, parmi les stratégies proposées par l'unité à l'entreprise cliente, l'une a eu des résultats probants assez rapidement. En effet, certains coûts furent évités notamment via l'organisation des réunions. L'unité a proposé à l'entreprise de réduire les coûts d'une part, en organisant des réunions plus courtes, et d'autre part, en mettant en place une architecture par défaut différente.

En effet, le département en charge du payroll (paiement des salaires), ainsi que celui des ressources humaines (RH), perdent un temps considérable dans le rappel aux employés de souscrire à une pension au sein de celle-ci. En effet, la désinformation au sujet des pensions est un sujet d'actualité partout dans le monde, notamment en Angleterre et en Suisse. Ainsi, l'unité BE de PwC a proposé une solution pour l'entreprise. Le changement le plus conséquent s'est fait au niveau du département RH.

Lorsque ce dernier recrute un individu, au lieu de proposer dans le contrat une souscription à un plan de pension par l'entreprise, il s'agit du choix **déjà** coché, par défaut. De ce fait, au lieu de devoir réfléchir à la question, les individus voient l'acceptation à la souscription d'ores et déjà cochée. Grâce à cela, une augmentation de près de 40% à la souscription au plan fut observée dès les premières semaines. (Ron Sen S., 2021).

De ce fait, l'économie comportementale a comme objectif de changer la manière dont un choix est proposé, et l'environnement dans lequel il prend place afin de réduire les coûts liés au comportement. A ce sujet, Giraud S. (2021) insiste sur le fait que ce choix d'architecture doit se faire de la manière la plus scientifique possible, et que cela nécessite de la rigueur.

Hugo Masse (2021) rajoute que dans le cadre de son métier en tant que consultant en économie comportementale, il est amené à occuper ces fonctions :

- « Manager la conduite et l'accompagnement du changement
- Utiliser les enseignements des sciences du comportement pour créer de nouveaux points d'ancre pour la marque, favoriser la différenciation et renforcer la connexion
- **Designer l'architecture d'expérience client (UX/CX)**
- Réaliser des audits comportementaux
- Concevoir et implémenter des interventions comportementales (Nudge)
- Conduire des missions de communication interne et externe
- Réaliser des synthèses de littérature scientifique (Economie | Psychologie | Neurosciences) » (Masse H., 2021)

Revenons à ce que PwC UK avançait comme étant les buts principaux de l'unité d'économie comportementale (cf. Supra, p.42). Le troisième but pour lequel les entreprises clientes utilisent l'économie comportementale est : améliorer l'expérience client. Masse H. (2021) et Giraud S. (2021) mettent en évidence ce point dans leur travail. Pour Masse H. (2021), il s'agit de se positionner en tant que consultant et de répondre aux besoins des entreprises clientes. Pour Giraud S. (2021), qui s'occupe majoritairement des entités gouvernementales via la DTIP, il s'agit également d'améliorer l'expérience du client. Pour revenir à l'exemple expliqué plus tôt, il est important de noter que bien que le but de l'entreprise cliente fût d'accélérer ses processus automatiques, la DTIP s'est d'abord penchée sur les clients de cette entreprise cliente. En effet, la DTIP a mis en priorité l'accent sur les clients, et ce, en améliorant leur expérience sur le site internet de l'entreprise qui les avaient mandatés.

Le dernier but émis par les entreprises clientes qui les poussent à se tourner avec l'économie comportementale est : fidéliser les employés.

Aujourd'hui, il n'est pas sans savoir que la technologie prend de plus en plus d'ampleur. Les programmes deviennent plus techniques et il est impossible d'envisager un travail sans ordinateur, ou sans internet. Cette technologie omniprésente a de nombreux avantages, notamment celui de permettre un gain de temps aux employés pour certaines tâches. (Standertskjold C., Les Echos, 2019). Suite à la récente crise sanitaire, cette technologie est devenue indispensable.

Ainsi, en prenant en considération le fait que les employés soient des atouts importants à l'entreprise, il va de soi que ceux-ci doivent être entendus et familiarisés à cette technologie omnipotente. La question clé afin de fidéliser les employés est : comment faire pour encourager mes employés à adopter une technologie ?

Nous avons donc vu les quatre buts principaux que les entreprises clientes recherchent lorsqu'elles font appel à une entreprise consultante comme PwC, en lien avec l'économie comportementale.

A des fins pratiques, un exemple a été donné par le responsable de l'unité de pratiques en économie comportementale en Angleterre et en Europe, Suresh Natarajan. (PwC.co.uk, 2018)

Il s'agit d'une entreprise de distribution d'eau. Le constat fut le suivant : environ 10% de ses clients ne payaient pas leurs factures d'eau, ce qui représentait des pertes importantes pour l'entreprise, des millions de pounds chaque année.

Suivant la BE, il s'agissait d'agir en plusieurs étapes. Premièrement, il faut comprendre qui sont les clients et pourquoi accusent-ils autant de retard dans le paiement de leurs factures d'eau. Lors de cette première étape, plusieurs types de clients ont été décortiqués et triés différemment, afin d'appliquer sur eux différentes tactiques du BE, notamment les *nudges* qui ont, comme expliqué plus haut, pour but de "pousser" les clients vers une décision jugée plus adéquate et efficiente.

C'est ainsi que l'un des types de clients identifiés fut les clients dit vulnérables financièrement. Il s'agit de clients qui n'ont pas les moyens de payer leurs factures, au sens global du terme.

Le but fut d'engager le dialogue avec eux afin de trouver des solutions pour supprimer leurs dettes. Et ce, en leur montrant comment diminuer leur consommation d'eau ou d'autres solutions menant à la diminution de leurs factures. (PwC.co.uk, 2018)

A contrario, pour le type de clients qui ne payaient pas de façon délibérée, tout en ayant les moyens pour, d'autres *nudges* ont été utilisés. Puisqu'il leur fallait réaliser que leurs factures devraient être payées en temps et en heure, les techniques du BE étaient davantage tournées vers la menace.

Le résultat fut sans appel, les retards de paiement furent diminués de 50% en quelques mois. Suresh continue en expliquant que les efforts continuèrent, autant pour les clients que pour les employés de l'entreprise cliente.

Pour continuer dans la lancée liée aux employés, Eppers S. (2021) a expliqué que lorsque PwC Belgique a dû passer du programme de base, à Aura, un nouveau programme regroupant les activités principales des auditeurs, cela fut compliqué. Des formations en amont furent organisées. Toutefois, Eppers S. (2021) souligne que pour les managers et membres anciens de l'entreprise, ce ne fut pas suffisant. Ce fut surtout le cas lorsque le passage vers le nouveau programme fut abrupt, puisque du jour au lendemain, il leur a été demandé de l'utiliser, en laissant l'ancien de côté qui fut déjà obsolète. La transition fut considérée comme trop rapide, alors le management fut contacté pour remettre l'ancien programme à jour en attendant que tout le monde s'habitue au nouveau. Cela fut entendu, mais finalement l'ancien programme, vu les nombreuses mises à jour à réaliser, dut être utilisé en combinaison avec le nouveau. De ce fait, la situation fut encore pire, au final. En effet, pour certaines tâches, ils durent utiliser l'ancien programme, et le nouveau pour d'autres.

Legsaï Y. (2021) rajoute, à ce sujet, que la transition n'est pas toujours pérenne, et qu'il aurait fallu davantage de formations en amont, et plus personnalisées. Les employés les plus anciens n'auront pas la même facilité pour passer d'un programme à un autre, par rapport aux nouveaux employés.

Ces dires sont confirmés par notre sondage. En effet, sur 22 sondés, 12 ont répondu que le fait d'avoir un nombre considérable de requêtes dans le programme utilisé par PwC donnait lieu à des conflits entre les auditeurs et leurs clients. (Cf. Annexe 1)

### 3.9. La deuxième vitesse : appliquer l'économie comportementale aux techniques d'audit

Nous avons vu que l'économie comportementale et ses pratiques ont été appliquées par le gouvernement. C'est donc tout naturellement que les sources probantes dans le domaine de l'audit émanent des gouvernements. Ici, Loren Yager (2018), doctorant instructeur pour le United States Government Accountability Office Center for Audit Excellence. De nouveau, Yager L. (2018) explique que Richard Thaler, détenteur du prix Nobel de l'économie en 2017 a mis en lumière le fait que les personnes, de façon vulgarisée, ne prennent pas de décisions rationnelles, puisqu'ils sont biaisés par leur environnement, ou encore la façon dont les choix leur sont proposés, comme nous l'avons vu.

C'est ainsi que Yager L. (2018) rédige un article destiné à lister tout un tas d'erreurs possibles dans le domaine de l'audit. Cet article a pour but de montrer comment la BE peut contrer les erreurs possibles dans les techniques d'audit. Il s'agit alors, dans un premier temps, de relever les différentes erreurs possibles dans le processus, et dans un second temps, de proposer des solutions pour les contrer.

*Figure 18 : Biais cognitifs dans l'audit*

TABLE 1: APPLICATION OF BEHAVIORAL INSIGHTS TO THE AUDIT PROCESS			
	Planning Fallacy	Interviews vs Data	Attribution Error
<b>Definition:</b>	Tendency to underestimate the time needed to complete projects	Placing too much weight on information from interviews	Tendency to find meaning even when looking at sparse data
<b>Relevance to:</b>			
Audit Office Operations	Project management	Hiring	Validity of audit findings
Audit Oversight Projects	Project oversight	Reliance on expert or authority-figure interviews	Validity of agency rationale
<b>How to Address:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Use base-rate data</li> <li>• Consider plans to be best case scenarios</li> <li>• Conduct pre-mortem discussions</li> <li>• Reduce project scope</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test all interview-generated hypotheses against valid, reliable data</li> <li>• Conduct open discussions of assumptions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consider multiple explanations, including chance</li> <li>• Test hypotheses with data whenever possible</li> <li>• Incorporate divergent views</li> </ul>

Grâce à ce tableau, trois erreurs principales ont été identifiées, celles-ci provenant d'une liste non-exhaustive. Ces dernières sont : l'erreur de planification, comparaison entre les interviews de personnes physiques (sur place) et les données recueillies au préalable, et enfin, l'erreur d'attribution.

#### 3.9.1. L'erreur de planification

Cette erreur est présente tout autant dans les boîtes d'audit, que dans les entreprises de façon générale. Les équipes humaines ont parfois tendance à sous-estimer le temps qu'il leur faudrait pour réaliser une tâche. Il peut s'agir de projets, tout comme de tâches administratives.

Envisagée dans le domaine de l'audit, il s'agit de consulter les anciens dossiers d'audit de l'entreprise que nous auditons actuellement. Comme expliqué dans mon cours d'audit donné par E. Nolf (2019), il est tout à fait légal et même vivement conseillé de consulter les dossiers d'audit précédents, voire les auditeurs même si cela est possible. Lorsqu'on prend l'exemple d'un audit destiné à une acquisition, au lieu d'analyser scrupuleusement les dossiers d'audits précédents, les auditeurs se réjouissent davantage d'aller vite dans la planification pour que le dossier prenne moins de temps. Yager L. (2018) explique que puisque l'information n'est pas complète, - élément crucial en audit-, ils finissent par perdre plus de temps et d'argent.

Pour mieux comprendre comment cette erreur prend place au sein des entreprises d'audit, il convient d'analyser les résultats de notre sondage réalisé le 30 mars 2021 au sein de PwC Bruxelles. La question a été posée à 22 personnes : Think about a BAD experience with a client. Why was it the case ? / Pensez à une mauvaise expérience vécue avec un client, pourquoi était-ce le cas ?

18 personnes sur 22 ont répondu « Lack of time for the audit »/ Manque de temps pour réaliser l'audit.

Nous en déduisons que le temps est une denrée rare dans ce domaine. Cela représente près de 82% de notre échantillon. Face à ces résultats, nous sommes en droit de nous demander si cela serait lié à l'erreur de planification. En effet, dans le domaine de l'audit, la première étape consiste toujours en la planification qui consiste en la collecte des documents, et la prise de connaissance de l'objet social de l'entreprise.

Toutefois, nous voyons ici que malgré une formalisation stricte, le temps finit tout de même par manquer. Bien sûr, une étude plus approfondie serait nécessaire pour comprendre les raisons derrière lesquelles le temps manque pour l'audit. Néanmoins, notre hypothèse réside en le fait que l'erreur de planification y est pour quelque chose.

Eppers S. (2021) a dit que quelque chose de récurrent qu'elle constatait, dans ses équipes, revenait pratiquement tout le temps. C'était le fait que bien que les tâches étaient attribuées en début de chaque audit aux membres de l'équipe, et que cela permette une certaine autonomie, ce n'était pas suffisant. En effet, souvent les auditeurs, ne connaissant pas l'entreprise pour laquelle ils vont réaliser l'audit, tendent à sous-estimer le temps qu'il leur faudra pour réaliser une tâche. Comme expliqué plus haut, lors de la première étape de l'audit, il s'agit de la demande de documents « basiques », qui reviennent systématiquement.

Toutefois, même s'il s'agit de tâches relevant davantage de l'automatisme, il se peut que certaines se révèlent être plus compliquées. Ainsi, les auditeurs se retrouvent face à quelque chose de plus compliqué que ce qu'ils avaient prévu, et finissent par se retrouver submergés.

Quelles sont les solutions proposées ?

- Collecter des informations tant des dossiers précédents de l'entreprise même, que de projets similaires. Et ce, afin de faire des pronostics plus adaptés à la réalité du terrain.
- Créer des résultats à court et moyen termes, afin d'évaluer la solution calmement à chaque étape du processus. Yager L. (2018)

### **3.9.2. Les interviews VS le data**

La BE a permis d'identifier le fait que les auditeurs ont tendance à mettre davantage de poids sur les interviews et les témoignages, plutôt que sur les documents et les données récoltées en interne ou en externe. Dans le domaine de l'audit, les auditeurs sont amenés à se rendre dans l'entreprise auditée et poser des questions aux membres. Souvent, ces "interviews" impromptues se font sans réelle source écrite et donc, l'auditeur, même contre son gré, va avoir une mémoire faussée des événements. (Yager L., 2018).

Un deuxième élément qui a été mis en lumière par la BE est le fait que l'auditeur arrive souvent avec des hypothèses déjà élaborées au préalable avec son équipe. Ainsi, lorsqu'il réalise des interviews avec des membres du cadre de l'entreprise auditée, l'auditeur aura tendance à davantage mettre en avant celles qui supportent ses hypothèses.

A ce sujet, Eppers S. (2021) explique que plusieurs formations sont mises en évidence afin d'éviter que les auditeurs se fient exclusivement aux dires des clients. En effet, dans le cadre de leur travail, ils sont amenés parfois à mener une relation relativement étroite avec le client, sur une longue période. Ainsi, il est impératif de conserver son indépendance et une certaine distance vis-à-vis du client.

Nous avons vu cela dans les points précédents lorsque nous avons évoqué les règles déontologiques et d'indépendance des auditeurs.

### **3.9.3. L'erreur d'attribution**

Ici, il s'agit de l'erreur la plus considérable en termes de conséquences sur la vie de l'entreprise. Les auditeurs, même lorsqu'ils ont accès des données relativement disparates et peu pertinentes, ils auront tendance à y trouver des explications à celles-ci. Ce genre d'erreurs commises par l'homme sont

proposées par Paul Nisbett (2015), psychologue, dans son livre "Mindware: Tools for Smart Thinking.", qui explique que l'homme voit systématiquement des modèles dans des données qui ne veulent rien dire.

De ce fait, la BE n'a pas comme objectif de supprimer le fait que l'homme ait tendance à former des hypothèses et s'y coller, mais plutôt à leur faire réaliser que cela existe. En outre, la BE a également comme but d'encourager les explications qui sont davantage basées sur des faits, des documents et des données, plutôt que nos jugements.

Dans le cadre de l'audit, il s'agit d'un élément qui peut entraîner des conséquences dramatiques puisque rien ne doit être laissé à la supposition. Tout doit être clair et ne laisser place à aucune spéulation. (Nisbett P., 2015)

Concrètement, cette erreur est expliquée par le fait que les auditeurs vont être influencés par leur expérience professionnelle, et ce qu'ils ont déjà constaté sur le terrain pour tirer des conclusions de certains événements. Ainsi, plutôt que d'observer les faits, l'auditeur aura tendance à se remémorer des cas semblables qu'il aurait vécu, et en tirer les mêmes conclusions. (Anak Agung Surya N., 2020)

Comme l'explique Nisbett P. (2015), être capable d'identifier ces erreurs permet de réaliser un audit plus performant, tout en étant plus attentif aux risques liés à la fraude.

Ces erreurs proposées, comme expliqué plus haut, sont mentionnées ici à titre indicatif. La liste est non-exhaustive mais avait pour but de vulgariser les différents éléments sur lesquels la BE a un impact.

### 3.10. Résumé

Dans cette partie, il était important de comprendre à quoi nous faisons référence quand nous parlons du monde de l'audit. Nous avons donc vu ce qu'il en était, ses définitions, ses règles, et ses scandales. Nous avons également saisi les rouages derrière le métier d'auditeur, et ce que des manquements peuvent engendrer. Un petit aparté sur la consultance nous a permis d'ouvrir les yeux sur une autre activité intéressante des cabinets d'audit.

En outre, nous avons souligné l'importance capitale de l'indépendance et des règles de déontologie, et les raisons pour laquelle elles avaient été mises en avant.

Finalement, les trois erreurs principales en audit ont été décortiquées. Il ne s'agit pas d'une liste qui se veut complètement, mais plutôt un échantillon de ce qui s'est d'ores et déjà fait identifier.

## Chapitre 2 : passage vers les données sur le terrain

### 4. Enoncé de la problématique

Le secteur de l'audit a donc vécu plusieurs scandales, et beaucoup de changements structurels s'en sont suivis. En parallèle, nous constatons la popularisation de l'économie comportementale au sein des entreprises. Aujourd'hui, des cabinets d'audit dans le monde entier ont mis en place plusieurs unités d'économie comportementale. Ces unités ont pour but d'étudier les comportements, et d'appliquer les résultats de ces études pour améliorer la vie des communautés. (Bi Team, 2021)

Ces unités sont composées d'équipes incluant de personnes avec des profils différents. Tout dépend de l'organisation pour laquelle ces unités travaillent. Il peut s'agir d'unités travaillant pour le gouvernement, ou à titre privé au sein mêmes des entreprises. Ainsi, dans ces unités, nous pouvons trouver des conseillers politiques, des psychologues sociaux, des économistes expérimentaux et des spécialistes du comportement. (World Bank, 2021)

Au sein des gouvernements, ces unités sont utilisées pour former des politiques qui profiteront à l'ensemble de la population concernée. En outre, certaines sont centralisées, d'autre pas. Tout dépend du pays qui l'a mise en place. Par exemple, les Pays-Bas ont adopté un réseau d'unités, c'est-à-dire que chaque ministre créé sa propre équipe de BE et elles communiquent entre elles.

A contrario, pour ce qui concerne le Canada et l'Australie, il a d'abord été question de créer une unité BE au niveau gouvernemental, puis d'en mettre en place au niveau provincial. Ces unités ont toutes en commun de tenter de mettre en place des politiques qui puissent être testées rapidement (dans l'année qui suit son application), à un coût bas, et facilement. En d'autres mots, elles ont toutes pour but commun de créer des *nudges*, et de les mettre en place afin de réaliser des changements structurels, dans le but guider les individus vers des meilleurs choix. (World Bank, 2021)

La naissance de ces unités remonte à 1960 pour des pays tels que le Danemark et Singapour. Cependant, leur multiplication fulgurante a réellement commencé en 2010 quand l'Angleterre a été la première à mettre en place une unité BE en son sein. (Apolitical, 2019)

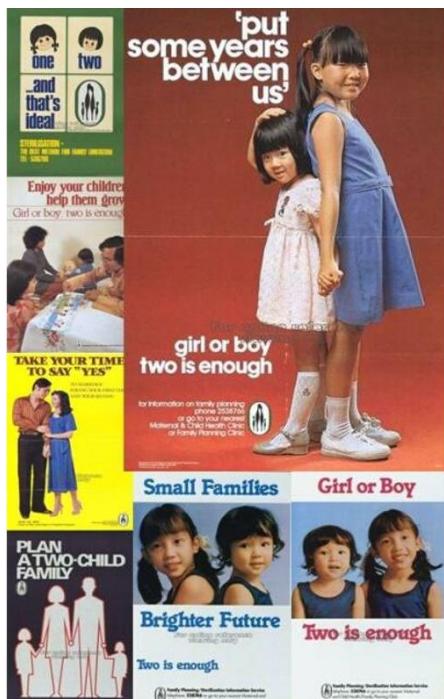
- Unités BE gouvernementales :
  - **Angleterre** : Créée en 2010, elle a déjà réalisé des résultats relativement impressionnants. Les *nudges* qu'elle a mis en application ont déjà permis d'augmenter le nombre de donneurs d'organes de 96.000.
  - **Singapour** : En 1968, l'unité BE fut l'objet d'une controverse, puisqu'elle avait publié des campagnes publicitaires qui avaient pour but de *nudger* les citoyens, afin que les rues soient propres. Toutefois, la première campagne pour motiver la propreté dans les rues fut mal vue, car elle utilisait la pression sociale (celle entourée en rouge dans la figure 19).

Ils avaient également créé des compétitions entre bureaux, et publiaient ceux qui étaient les plus propres, et les plus sales. Et pour ce qui concerne la seconde, il s'agissait d'une campagne pour motiver les individus à faire moins d'enfants. (Lim T.S., 2016)

Figure 19 : Campagnes pour la propreté à Singapour



Figure 20 : Campagnes motivant les familles réduites



Pour les deux campagnes, les résultats allèrent dans le sens dans lequel l'unité BE et le gouvernement avaient mis leurs efforts.

Pour ce qui concerne la campagne « Keep Singapore Clean », le but fut d'insister sur l'économie comportementale afin de créer un vrai changement dans la manière de penser des singapouriens. Il s'agissait également de créer une économie plus forte grâce à l'argent économisé dans le nettoyage. Plusieurs moyens ingénieux ont donc vu le jour, tout en demandant des amendes sévères si quelqu'un salit la voie publique. Le montant minimum d'une amende est de près de 217\$ américains (soit 300\$ singapouriens) ((McDonald, 2021)

Les résultats se montrèrent en plusieurs étapes ;

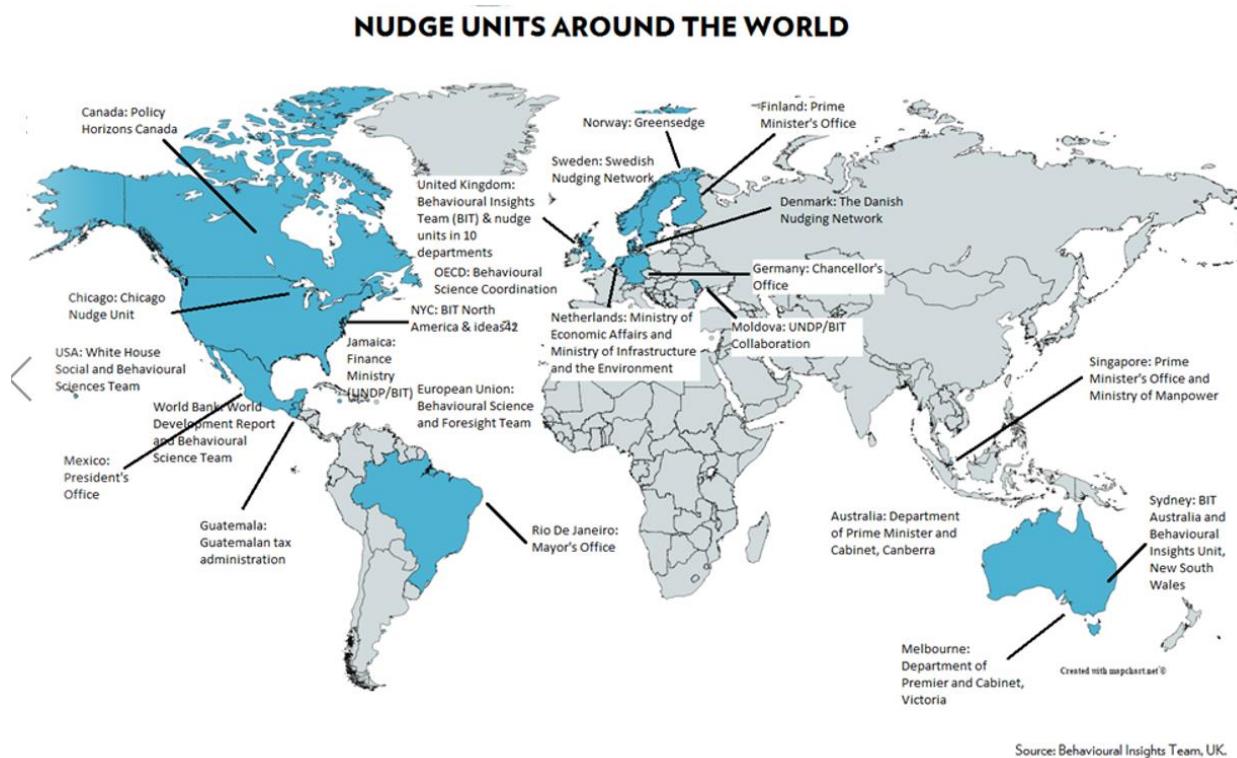
- a) Formation d'équipes de nettoyage ; en 1989, ils étaient 2100 à avoir accepté de travailler en tant que nettoyeur. En 1961, soit au début de la campagne, ils étaient déjà 7000.
  - b) Les rivières étaient dans un état désastreux. En 1977, vers le milieu de la campagne, elles étaient tellement propres qu'aujourd'hui, l'eau y est potable.
  - c) En 2010, l'unité et le gouvernement ont mis en place des « poubelles intelligentes ». Celles-ci agissent également comme des spots Wi-Fi, et envoient des alertes lorsqu'elles ont besoin d'être vidées.
  - d) Lors de l'évènement en 2016 qui est un jour sans nettoyeurs/éboueurs, les volontaires ont ramassé 292kg de déchets, contre 1430kg en 2013. (McDonald, 2021)
- 
- **Canada :** les principaux résultats des unités au niveau fédéral, provincial, et municipal sont également importants et parlants. Le lancement de la première unité de façon formelle se fit en 2013.
    - Les donneurs d'organes ont augmenté de près de 143%.
    - Une information *nudgée* sur comment remplir ses déclarations d'impôts a augmenté la proportion de personnes la remplissant de 40% en 10 jours.
    - Des étiquettes de poubelles furent *nudgés*, et celles-ci ont permis d'augmenter le recyclage des matières organiques de 82%. (Apolitical, 2019)
  - **Australie :**
    - L'unité BE a été créée en 2016, mais le gouvernement australien utilise des techniques émanant de l'économie comportementale depuis 2009.
    - L'une des unités les plus populaires est la « New South Wales Behavioural Insights Unit » créée en 2012 et ses expériences ont déjà porté leurs fruits.

- Les *nudges* créés par l'unité ont permis d'augmenter la probabilité que les femmes postulent un poste de cadre de 27%.
- En outre, l'écart entre les femmes et les hommes qui postulent pour un poste de direction est passé de 45% à 4% ! (Nws.gov.au, 2018)

Nous avons donc vu, via ces exemples, que les unités BE sont présentes partout dans le monde. Elles font office de renfort au gouvernement lorsque celui-ci souhaite adopter des politiques destinées à changer les comportements des individus. Comme l'a expliqué Giraud S. (2021), le but est d'assister les gouvernements dans le cas où la simple loi ne fonctionnerait pas. Singapour a été le premier pays ayant appliqué l'économie comportementale à ses politiques. Aujourd'hui, il y a de plus en plus de gouvernements qui ont adopté ces techniques pour assister leurs politiques. Certains gouvernements sont reconnus internationalement pour leurs résultats dans ce domaine. Notons que leur popularité ne fait qu'augmenter au sein des gouvernements, mais il faut encore noter les unités qui sont formées au sein des entreprises.

Voici le nombre d'unités BE présentes dans le monde en 2016 :

Figure 21 : Les unités BE présentes dans le monde



Les pays cités plus haut, en plus du Danemark, représentent les pays les plus influents dans ce domaine. Ils ont été reconnus comme ayant les unités BE les plus capables. (Apolitical, 2018) En outre, au vu du nombre d'unités déjà présentes au sein des gouvernements en 2018, il semble que celles-ci prendront certainement davantage d'ampleur dans le monde. Comme l'a expliqué Giraud S. (2021), il s'agit d'un

sujet dont tout le monde veut s'emparer. Il ajoute qu'il s'agit sûrement aussi de quelque chose de culturel. En effet, les pays étant le plus actif dans l'économie comportementale, et son application sont anglo-saxons.

En outre, Giraud S. (2021) rajoute que ce type d'unités existe aussi de type privé, à savoir au sein d'entreprises. Il note, toutefois, que certains membres d'entreprises vendent cela comme étant une recette miracle. Il souligne que cela n'est pas une recette miracle. Il s'agit bien d'une méthode scientifique qui se doit d'être rigoureusement suivie. Il y a derrière un réel enseignement, des ressources scientifiques, et des professionnels qui savent ce qu'ils font.

De ce fait, il est temps de voir de plus près les unités BE au sein des entreprises et leurs avantages. Ce point-ci va nous permettre d'aboutir à notre problématique.

Nous avons déjà vu quelques exemples de *nudges* implantés au sein d'entreprises (Cf. Supra, point 2.1). Nous avons également vu comment certains *nudges* destinés aux clients de ces entreprises pouvaient tendre vers ce que l'on appelle les *sludges*. Rappelons-le, le but d'un *nudge* est d'exploiter les biais comportementaux, afin de guider les individus vers un choix qui leur sera profitable. Comme l'a dit Giraud S. (2021), le but avec ces *nudges* est de simplifier la vie des individus.

Comme l'a mis en avant Suchy R. (2021), les entreprises peuvent utiliser les *nudges* afin de maximiser leur profit. Il a notamment donné l'exemple des salles de sport qui ont *nudger* le contrat qu'ils offrent aux clients afin de les faire venir plus souvent dans leurs salles. Ainsi, ils ont exploité les biais de « présent » et celui de la tentation. Ainsi, afin d'illustrer cela au mieux, prenons l'exemple d'un individu à qui l'on propose 200€ tout de suite, et 250€ dans trois jours. Il va avoir tendance à préférer les 200€ immédiats. (O'Donoghue, T., & Rabin, M., 1999)

McKinsey explique que la formation de ce type d'unités au sein d'entreprises permet d'augmenter la productivité des employés, de créer de meilleurs produits, d'augmenter le profit, et d'améliorer le processus décisionnel au sein des différents départements d'une entreprise. (Güntner et al., 2019)

Toutefois, les auteurs expliquent qu'il faut accorder une attention particulière à la manière d'implémenter l'économie comportementale au sein d'entreprises. Il faut savoir faire la distinction entre les « novices », à savoir des marketeers qui s'intéressent à l'économie comportementale à des fins plus « commerciales », et les professionnels du domaine qui sont capables d'adopter une méthode scientifique.

Pour revenir à ce que Giraud S. (2021) indique, il est important aussi pour lui de faire cette distinction. Beaucoup trop d'individus proclament que les *nudges* sont une solution miracle aux problèmes récurrent que les entreprises rencontrent. Toutefois, ce n'est pas le cas. Chaque problème ne trouve pas forcément sa solution dans l'économie comportementale.

De plus, il ne s'agit pas réellement d'une solution miracle. En effet, les *nudges* ont leurs limites. Et surtout, il est important de souligner qu'avant d'appliquer quoi que ce soit, il faut d'abord comprendre le problème que l'on rencontre, de fond en comble. C'est la raison pour laquelle des professionnels en psychologie, neuropsychologie, et sociologie sont indispensables. Ils ont pour but de comprendre ce qu'il se passe du

point de vue comportemental et cognitif, et il s'agit donc des compétences dont on a besoin en amont, puis ces professionnels se font compléter par des compétences techniques.

Voici quelques exemples qui illustrent les éléments pour lesquels l'économie comportementale peut être utilisée et où elle a déjà porté ses fruits.

Figure 22 : Nudges au sein d'entreprises

Companies are using behavioral science to improve customer and employee behaviour and well-being.

Impact	Action
14%	increase in customer retention <sup>1</sup>
2.5x	more customers won from referrals <sup>2</sup>
35%	increase in employees following safety procedures
33%	increase in loyalty to employer <sup>3</sup>
18%	increase in sourcing of new loans in the first 2 weeks of the month <sup>4</sup>
15%	less time on average for doctors to send back approval <sup>5</sup>
4X	increase in retirement-saving rate <sup>6</sup>

A ce sujet, Masse H. (2021), consultant en sciences comportementales au sein du cabinet de consultation BVA, spécialisé dans ce domaine, nous explique que dans ses employés, la plupart sont issus d'horizons professionnels différents, et après ils se sont spécialisés dans les sciences comportementales. Il s'agit d'un sujet qui prend de plus en plus d'ampleur, et cela s'explique par le fait que des entreprises privées soient aujourd'hui davantage capables de capturer un grand nombre de données. En effet, avec ce grand nombre de données, ils sont à même de créer des modèles plus précis, de mieux saisir l'information, et de cibler le comportement souhaité plus facilement, et rapidement.

Nous avons donc constaté l'avènement des unités BE au sein d'organismes tant privés, que publics. Tous semblent vouloir s'emparer de l'économie comportementale, et des *nudges*. Ainsi, il serait judicieux de

comprendre comment des entreprises, tels que des cabinets d'audits, pourraient instaurer l'économie comportementale au leur sein.

#### 4.1. La question de recherche

Nous avons donc pu voir la problématique autour de laquelle ce travail se centre, il convient donc de passer à ce que nous allons choisir comme question de recherche. Voici les étapes par lesquelles ce travail est passé, au fur et à mesure de la récolte des données autour du sujet des nudges. Bien que nous ayons vu que l'économie comportementale et ses applications sont opérées depuis un certain temps, le sujet reste neuf pour un grand nombre de personnes. Et comme nous l'avons vu, de fil en aiguille, des problèmes éthiques se sont posés. A force d'être pratiqués, les *nudges* se sont multipliés, et ont fini par susciter autant de curiosité, que de controverses.

Ainsi, afin de bien cerner la question autour de laquelle ce travail allait se concentrer, il a fallu passer en revue une littérature anglo-saxonne en majorité. En effet, étant un sujet que très peu pratiqué en Belgique, il a fallu creuser.

Voici les différents questionnements qui sont apparus durant ce processus :

- Pourquoi les nudges sont-ils utilisés ?
- Est-ce que les nudges seraient une solution pour améliorer les techniques d'audit ?
- Est-ce que mettre en place des nudges se serait-il pas considéré comme de la manipulation ?
- Comment implémenter des nudges au sein d'entreprises ?
- Quels sont les avantages, et les inconvénients d'incorporer l'économie comportementale au sein des entreprises ?
- Pourquoi cette montée de popularité des nudges, et de l'économie comportementale ?
- Est-ce que PwC a un intérêt à utiliser les principes de l'économie comportementale ?
- Est-ce que le fait d'avoir une unité BE au sein de PwC constitue-t-il un avantage comparatif pour l'entreprise ?
- ...

Voici toute une série de questions qui ont mené à la question de recherche qui suit :

**« Comment le déroulement d'un audit pourrait-il mieux s'organiser autour de la théorie du « nudge » ? »**

Par « déroulement d'un audit », nous entendons le processus d'audit dans son entièreté. Afin d'avoir une certaine liberté de mouvement, il était judicieux d'opter pour cette formulation. En effet, l'emploi de ces termes nous permet de cibler chaque étape du déroulement de l'audit. Ainsi, il est plus facile de cibler l'étape qui sera choisie pour être *nudgée*.

La théorie du *nudge* concerne donc l'entièreté de ce que nous avons vu du point de vue littéraire. Etant un sujet qui en est encore à ses balbutiements, il semblait intéressant de passer en revue ce qui existe déjà, et ce qui a été fait. En outre, il était aussi important de mettre en évidence l'entièreté de la théorie puisque le sujet étant complexe, cela nous donnait l'embarras du choix quant à la manière donc nous allons l'évoquer.

Ainsi, concrètement, l'emploi de ces termes désigne donc le nudge dans sa forme la plus littéraire, à savoir la définition qui nous est proposée par Thaler R. et Sunstein C. (2008) : « Le nudge, le terme que nous utiliserons, est un aspect de l'architecture du choix qui modifie le comportement des gens d'une manière prévisible sans leur interdire aucune option ou modifier de manière significative leurs motivations économiques. Pour ressembler à un simple « coup de pouce », l'intervention doit être simple et facile à esquiver. Les « coups de pouce » ne sont pas des règles à appliquer. Mettre l'évidence directement sous les yeux est considéré comme un coup de pouce. Interdire uniquement ce qu'il ne faut pas faire ou choisir ne fonctionne pas. »

#### **4.2. Les hypothèses**

La revue littéraire du sujet couplée de la constatation de notre problématique a donné naissance à une série de questionnements. Ces derniers ont permis d'aboutir à deux hypothèses. Ce travail a donc pour but de comprendre en quoi les nudges peuvent améliorer le déroulement d'un audit, et voici deux hypothèses que nous allons confirmer, ou infirmer selon ce qui nous a été apporté sur le terrain.

Hypothèse 1 :

**Le déroulement d'un audit serait amélioré si une unité BE (responsable d'économie comportementale) est mise en place.**

Hypothèse 2 :

**L'avènement des nudges pourrait constituer une menace du point de vue de l'éthique durant le déroulement de l'audit.**

### 4.3. Récolte de données : méthodologie employée

Tout d'abord, la récolte de données littéraire se fit au travers de documents en ligne, d'articles journaux et de revues, et de livres. La majorité d'entre eux sont anglophones, puisque le sujet étant popularisé majoritairement dans des pays anglo-saxons.

Ensuite, il a été question d'entretiens qui furent dirigés à semi-dirigés. Ainsi, pour certains, vu la complexité du sujet le justifiant, mes questions devaient être rigoureuses. Toutefois, lors de certains entretiens, il a été choisi de donner la possibilité aux interviewés de s'exprimer de façon plus aléatoire, et libre. Cela a été choisi en fonction du profil de la personne interviewée, et du cadre dans lequel nous étions.

La première recherche de données fut donc littéraire, puis plusieurs entretiens avec des membres de PwC Bruxelles m'ont aiguillé. Ensuite, il a été question de rechercher des profils de personnes étant actives dans le domaine de l'économie comportementale. Pour ce faire, la recherche fut axée surtout sur le profil, et non la provenance géographique. En effet, comme expliqué plus tôt, trouver des experts dans un sujet qui n'est pas encore une réalité en Belgique s'avère être une mission compliquée.

Les entretiens se sont donc déroulés selon les mesures sanitaires encore d'actualité. Les questions posées furent ouvertes, afin de donner davantage de poids aux réponses, et surtout, de laisser de la place à des éléments auxquels je n'aurais pas pensé. Ainsi, la durée des entretiens variait entre 30 minutes et 1 heure 30, et j'ai pu côtoyer différentes cultures, et constater leurs points de vue différents, et ce, notamment grâce à l'emploi de la langue français et anglaise.

L'économie comportementale en Belgique représente un sujet encore que très peu appliqué, du moins, pas autant appliqué qu'à l'étranger où certains pays sont déjà des pionniers en la matière. La visions de l'économie comportementale et des nudges, du point de vue théorique, reste encore en surface, bien que d'innombrables exemples soient mentionnés.

Toutefois, via ces entretiens, il était important de comprendre exactement en quoi l'économie comportementale était essentielle, et de comprendre les raisons derrière le « mutisme » belge en la matière. Faire un parallélisme entre ce qui a été vu de façon théorique, et ce qui a été mis en avant dans les entretiens semblait judicieux. Etant un sujet relativement nouveau (bien que nous ayant vu que la matière de l'économie comportementale, quant à elle, date d'un certain temps), l'objectif était de bien cerner les rouages de l'économie comportementale et de son outil, le *nudge*, afin de pousser la réflexion plus loin.

Voici un tableau récapitulatif reprenant le profil des personnes interviewée, leur fonction, le pays de résidence, et l'expérience dans le domaine étudié, à savoir l'économie comportementale et les *nudges* ;

Nom	Fonction	Entreprise	Lieu de résidence	Expérience
Rafael Suchy	Doctorant en économie comportementale à l'université d'Oxford. Professeur assistant en « comportement et inégalités »	Université d'Oxford, IAME, Berkeley	Allemagne/Londres	Rafael est titulaire de licences et masters en économie comportementale, émanant de plusieurs universités différentes. Il est également professeur d'EC.
Sanket Ron Sen	Docteur en économie comportementale de l'université de Nottingham. Et employé chez PwC UK Londres).	PwC UK	Londres/Delhi	Sanket est docteur en économie comportementale et a étudié les inégalités par le biais de l'EC. Il travaille chez PwC comme consultant en EC afin d'améliorer les processus d'onboarding, et la relation client.
Nikitha Chandrasekar	Economiste et consultant en EC pour une entreprise (parmi d'autres matières)	AppsBizSol	Inde	Nikitha est en charge de donner des inputs en matière d'EC afin de résoudre des problèmes au sein de l'entreprise dans laquelle il travaille.
Hugo Masse	Consultant en économie comportementale	BVA	Paris	Hugo est en charge de suivre une méthodologie rigoureuse afin d'exécuter des travaux de咨询 pour les entreprises clients du cabinet BVA.

Ismaïl Rafaï	Professeur en économie comportementale de l'université de Nice, et chercheur en la matière.	Université de Nice et de Montpellier	Nice, Montpellier	Ismaïl donne cours d'EC à ses élèves de master en économie et gestion d'entreprise. En outre, il réalise des études sur l'impact de l'EC sur divers domaines.
Stéphan Giraud	Responsable du programme sciences comportementales · Direction interministérielle de la transformation publique (DTIP)	DTIP	Paris	Stéphan gère une panoplie de projets gouvernement français avec l'œil de l'EC. Il gère une équipe de professionnels en la matière, et joue le message entre eux et les politiciens.
Océane	Responsable de formations au sein de « Coup de Nudge », unique organisation en Belgique mentionnant les nudges.	Coup de Nudge	Bruxelles	Océane est en charge des formations à la sensibilisation aux nudges, et gère des programmes de sensibilisation à travers le pays via l'organisation.
Sabrina Eppers	Senior auditrice chez Pwc BE	PwC BE	Bruxelles	En charge de la revue des comptes financiers d'entreprises spécialisées dans la prestation de services, ou la vente de produits.
Yasmina Legsaï	Senior auditrice chez Pwc BE			

## 5. Impact de la création d'une unité BE au sein d'un cabinet d'audit

Dans cette partie, il est primordial de comprendre comment une unité BE se forme au sein des entreprises. Et surtout, de saisir quels sont ses avantages, ses inconvénients et ses méthodologies.

### 5.1. Rigueur scientifique pour la formation d'unités BE (Behaviroural economics)

A ce sujet, Giraud S. (2021), directeur d'une équipe spécialisée en sciences comportementales au sein de la DTIP (Direction interministérielle de la transformation publique) nous a expliqué en détail les différentes étapes menant au succès de la formation d'une unité BE au sein d'une organisation. A des fins de précision, Giraud S. (2021) a des exemples de *nudges* et projets liés à l'économie comportementale liés à une application d'ordre gouvernemental. Toutefois, il a expliqué que les méthodes qu'il met en avant se doivent d'être appliquées par tout le monde, que ce soit dans le monde privé, public ou gouvernemental.

Afin de créer une unité BE compétente, il faut d'abord s'entourer de gens compétents. Giraud S. (2021) souligne que lorsqu'il lui a été demandé de gérer cette équipe, il faut l'admettre, le sujet étant neuf et Giraud S. (2021) s'étant spécialisé dans d'autres matières, il lui fallait des informations de personnes dans le domaine.

Ainsi, comme première étape indispensable, il convient de s'entourer de profils compétents en la matière. Lorsqu'il s'agit de la conception d'un nudge, il est évidemment indispensable d'avoir des personnes compétentes dans le domaine dans lequel le *nudge* sera implanté. Par exemple, si c'est une entreprise d'informatique qui est concernée, il va de soi qu'une équipe uniquement composée de personnes compétentes en économie comportementale sera inutile. Ainsi, dans une équipe BE, selon l'entreprise dans laquelle nous nous trouvons, il faut d'une part, des personnes professionnelles dans le domaine de l'entreprise. Et d'autre part, une panoplie de profils tels que des neurologues, sociologues, psychologues et experts en économie comportementale.

Ensuite, conformément à ce qui a été apporté par Ron Sen S. (2021), une fois l'équipe formée, les prochaines étapes concernent donc la compréhension. Il s'agit de bien comprendre comment l'homme fonctionne, et ce qu'il y derrière l'adoption d'un comportement qui ne convient pas, ou qui n'est pas profitable à l'individu. Giraud S. (2021) insiste sur plusieurs choses qu'il convient d'énumérer à des fins de clarté :

- a) Il faut une transparence concernant l'intervention, quelle qu'elle soit. En effet, Giraud S. (2021) justifie cela par le fait que l'on touche à l'intimité d'une personne. En effet, prendre une décision relève de l'intime d'une personne, et donc tenter des choses pour l'aiguiller vers une autre décision, se révèle être relativement sensible.
- b) Il faut pouvoir compléter les profils experts en économie comportementale, - en sous entendant qu'ils sont trouvés-, par des profils techniques selon les compétences dont nous aurons besoin.

- c) Il s'agit également d'être certains que les membres puissent faire preuve de créativité. En effet, il est parfois difficile, bien qu'en étant professionnels, d'imaginer une solution toute faite et applicable à un grand nombre de personnes. Il faut également être capable de quantifier le nudge, et d'en étudier son rendement ainsi que son éventuel coût (monétaire, en personnes, en nature).
- d) Toutefois, Rafaï I. (2021) rajoute un élément intéressant. Bien que Giraud S. (2021) souligne l'importance de la transparence dans la formation de l'équipe et des *nudges*, Rafaï I. (2021) explique qu'il est possible que cela ne soit pas suffisant. Certains nudges pourraient simplement ne pas être acceptés par la population, et cela serait dû à un souci survenu lors de la recherche de la compréhension aux comportements des individus visés par le *nudge*. Ainsi ce point apporte une nuance aux dires de Giraud S. (2021) qui explique que pour certains problèmes, les nudges sont simplement impossibles, et qu'il faudrait se rabattre sur des moyens d'ordre technique. Masse H. (2021), consultant en économie comportementale au sein de la BVA, rejoint l'avis de Rafaï I. (2021) en expliquant qu'il existe plusieurs types de nudges, et que certains sont plus susceptibles d'être rejeté par la population (Pro-social vs pro-self vs commercial nudges).
- e) La dernière étape consiste en l'étude des résultats. Nous avions cité le fait que le *nudge* doive être quantifiable, et il est ainsi temps de passer à son évaluation.

Nous venons donc de passer en revue les étapes allant de la formation de l'équipe, à son travail, étape par étape.

Giraud S. (2021) et Rafaï I. (2021) mettent en lumière un point intéressant. Il s'agit d'une mise en garde. En effet, le sujet des nudges et de l'implication devenant de plus en plus populaire, plusieurs organisations de consultance souhaitent s'en emparer. Ainsi, ils vendent une espèce de solution miracle à tous les problèmes sociaux. Toutefois, la réalité est toute autre.

D'une part, en suivant des personnes d'horizons différents qui se « perfectionnent » dans l'économie comportementale, nous nous exposons à un manque qualitatif. En effet, les deux interviewés explique que l'aspect scientifique n'est pas à négliger, et qu'aujourd'hui bon nombre de personnes s'auto-proclamant « pro du nudge » sont en fait des marketeers convertis. Il convient donc de faire attention à qui nous choisissons pour créer et implémenter nos *nudges*. C'est ainsi que certaines dérives se produisent, que nous verrons dans les points qui vont suivre. Comme les deux interviewés le disent, il est impossible de se former dans cette matière en un temps court. Ainsi, en voyant une série d'organismes proposer des formations pour devenir experts en la matière en même pas une semaine, cela relève de l'irresponsabilité. Comme l'a mis en avant Giraud S. (2021) : « c'est de la science et la science n'a pas vocation à servir spécialement telle ou telle cause. »

## 5.2. Méthodologies au sein des unités mises en avant

Ron Sen S. (2021) explique à ce sujet qu'il existe une unité BE au sein de PwC UK (Angleterre), et qu'elle est aujourd'hui active dans un certain nombre de domaines essentiels au sein de l'entreprise. En effet, comme il est indiqué sur le site auquel Ron Sen S. (2021) fait référence, une méthodologie claire est opérée par l'entreprise.

Tout d'abord, il faut savoir que plusieurs méthodologies développées par l'entreprise sont utilisées. Celles-ci diffèrent selon le type de cible que l'entreprise vise. Ainsi, pour ses clients désireux d'implémenter des techniques issues de l'économie comportementale, il s'agira d'adopter une méthodologie claire composée de 5 étapes. Toutefois, comme nous le verrons dans l'arbre décisionnel qui suivra, il faut faire attention à plusieurs éléments.

Premièrement, il s'agit de veiller à ce que les biais comportementaux soient tout à fait assimilés. En d'autres mots, cela signifie que l'entreprise doit avoir complètement compris les biais auxquels sont confrontés les cibles, et comprendre donc qu'ils ne sont pas rationnels dans l'ensemble de leurs choix.

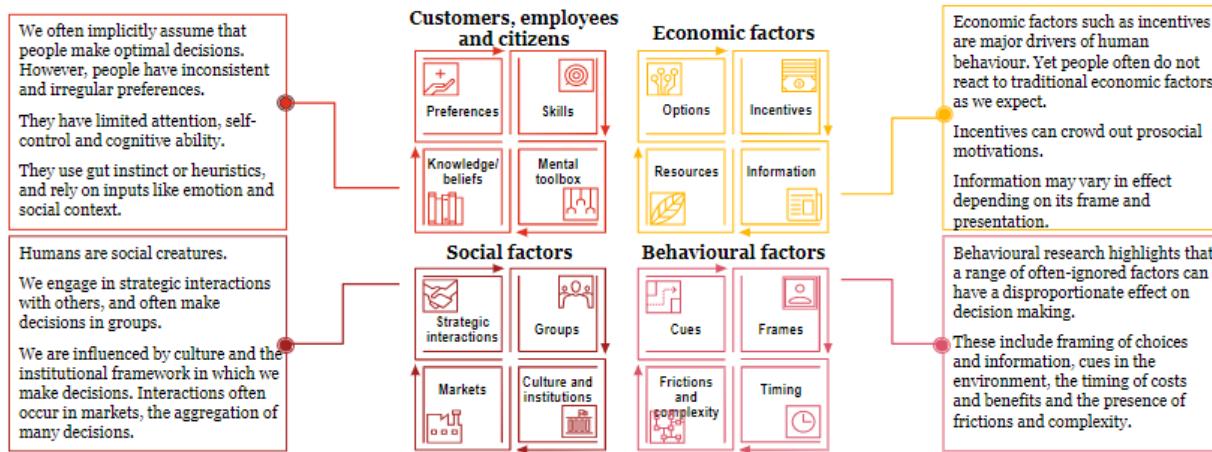
Ensuite, il s'agit de saisir le fait qu'il faille agir en interaction avec les autres, en prenant en compte les différentes cultures, et les marchés dans lesquels PwC travaille. Il faut comprendre le milieu dans lequel les décisions sont prises par nos cibles.

Il faut également prendre en compte les facteurs économiques. Nous devons comprendre ce qu'il y a déjà sur le marché économique comme incitants qui motivent les individus à adopter tel comportement économique.

Finalement, il s'agit enfin de nous attarder sur les éléments propres au domaine de l'étude comportementale. Pour ce faire, il est essentiel de comprendre la complexité qui entoure les différents comportements des individus, et ce que l'éloignement de la décision recherchée causerait à l'entreprise. En d'autres termes, nous cherchons à comprendre ce qu'une décision complètement contraire à celle que nous souhaitons motiver va engendrer en termes de coûts.

Voici (page suivante) un récapitulatif des éléments expliqués ci-dessus.

Figure 23 : Méthodologie PwC UK



### 5.3. 5-step model ou modèle à 5 étapes

PwC UK a donc mis au point 5 étapes distinctes pour remplir leur mission grâce à l'usage de l'économie comportementale. Ces cinq étapes sont indispensables pour réaliser un travail de qualité, et répondant aux critères conformes à l'économie comportementale.

- **Etape 1**

Il s'agit de comprendre à qui nous avons affaire. Qui sera concerné par nos techniques, et donc nos nudges. Ensuite, dans cette même étape, il faut déterminer à quel type de comportement nous souhaitons aboutir. Quel comportement souhaité attendons-nous des personnes ciblées ?

- **Etapes 2 & 3**

Ensuite, il faut être capable d'expliquer quel comportement ils adoptent déjà, et surtout pourquoi. Quelles sont les raisons qui expliquent qu'ils adoptent le comportement qui n'est pas souhaité par l'entreprise. Il s'agit donc de l'étape de collecte d'informations, et celle du diagnostic.

- **Etapes 4 & 5**

Il s'agit de l'étape où l'on va construire le nudge, petit à petit. D'abord, sur un nombre restreint de personnes, puis nous pouvons agrandir l'échantillon. Et finalement, un suivi doit être réalisé afin de constater les résultats probants, ou pas.

Ron Sen S. (2021) nous a donc expliqué la méthodologie appliquée au sein de PwC UK. Nous avons vu que la méthodologie appliquée est rigoureuse, et suit un processus clair. L'interviewé ajoute qu'il est primordial que durant tout le processus, le fait que l'homme soit irrationnel doit rester en tête. Il faut se souvenir que l'homme est en proie à des biais et que ceux-ci peuvent entraver la conception de la solution.

#### 5.4. Avantages et inconvénients de la mise en place d'unité BE/Nudge au sein d'entreprises

Afin de mieux cerner les avantages et inconvénients apportés par nos professionnels, voyons voir ce qui a été mis en avant au travers de ce tableau récapitulatif. Le but est de mettre en lumière le fait que « tout n'est pas rose ». Les *nudges* et l'emploi en générale de l'économie comportementale ne constituent en aucun cas une solution miracle. Comme l'ont expliqué Rafaï I. (2021) et Giraud S. (2021), l'accent est mis sur la synergie entre l'économie comportementale et tous les moyens qui existent déjà, à savoir les lois, les chartes d'éthique, et les autres moyens déjà employés par l'entreprise.

Avantages	Inconvénients
<b>Stéphan Giraud</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentable et peu couteux</li> <li>• Investissement long terme</li> <li>• Meilleure compréhension de l'être humain</li> <li>• Synergie entre différents profils au sein d'une équipe avec une même vocation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de malformation de l'équipe si pas assez de profils professionnels en EC.</li> </ul>
<b>Ismaïl Rafaï</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en lumière des biais comportementaux</li> <li>• Capacité d'adaptation des <i>nudges</i> selon la situation</li> <li>• Les <i>nudges</i> sont quantifiables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de problèmes liés à l'éthique si le but est « trop » sensible</li> </ul>
<b>Hugo Masse</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penser « outside of the box”</li> <li>• Remise en question de la formalisation de l'économie en y incorporant des aspects psychologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque de problèmes liés à la méthode employée. Chacune nécessite une adaptation au cas par cas</li> </ul>
<b>Nikitha Chandrasekar &amp; Sanket Ron Sen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permet de repenser la manière de fonctionner des métiers au sein de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiller à bien utiliser le bon nudge, pour la bonne situation, ce qui peut s'avérer compliqué. Ce qui fonctionné hier peut ne pas fonctionner demain</li> </ul>
<b>Rafaël Suchy</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indispensable car de nombreux problèmes récurrents se sont pas réglés au sein des entreprises en général</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problème lié au manque de personnes compétentes en EC en Belgique</li> </ul>

De façon générale, l'ensemble des interviewés optent pour la création d'une unité BE, car il s'agit de sensibiliser les individus à cette science. Il est important de la mettre en évidence au sein des entreprises, et surtout auprès des auditeurs. Comme Chandrasekar N. (2021) l'a expliqué, il est indispensable de mettre cette unité aux services des auditeurs belges afin de contrer, par exemple, leur aversion aux nouvelles technologies, ou aux normes comptables changeantes.

En effet, Eppers S. (2021) et Legsaï Y. (2021) ont toutes les deux mis en évidence une certaine difficulté éprouvée lors, d'une part, le passage d'une technologie à une autre, et d'autre part, lors d'un changement de norme comptable. Tous ces changements dans l'environnement des auditeurs pourraient être rendus plus agréables par l'implémentation de *nudges*.

En guise conclusion, revenons sur notre hypothèse selon laquelle : **Le déroulement d'un audit serait amélioré si une unité BE (responsable d'économie comportementale) est mise en place.**

Nous avons vu que nos professionnels sont soit déjà formés en économie comportementale et à l'application des nudges, soit ayant le souhait de les faire connaître. Les bénéfices sont nombreux. Notons que la formation d'une telle unité représente des coûts, mais que cela est vu comme un investissement minime face aux profits que cela représente. L'application des nudges, ayant pour vocation d'être la plus simple possible, et le moins onéreux possible, représente une combinaison de mots magiques pour les entreprises et gouvernements. La difficulté en Belgique réside surtout dans le fait que des personnes compétentes en la matière sont relativement difficiles à trouver. Etant un sujet d'ores et déjà inconnu pour la plupart, il faudra veiller à mettre en place une collaboration entre différents pays afin de former au mieux les membres de l'unité BE. Ainsi, au vu des avis de nos interviewés couplés de la théorie élaborée en première partie, il convient de confirmer cette hypothèse qui répond à la question **Comment le déroulement d'un audit pourrait-il mieux s'organiser autour de la théorie du « nudge ».**

## 5.5. L'éthique : sujet nuancé

Nous avons beaucoup évoqué les *nudges*. Nous décrivons les dérives de ce type d'application par son homologue, le *sludge*. Ainsi, pour la suite de ce point, partons du principe que les dérives des *nudges* sont appelés les *sludges*. Nos interviewés ont tous leur avis sur la question, et cela nous permet de nuancer les éventuels risques qui existeraient relatifs à l'éthique lors de l'implémentation de *nudges* sur des individus.

Une question nous semblait importante concernant les *nudges*. Afin de mieux comprendre les raisons qui expliquent son importance, il est indispensable de nous remettre dans le contexte d'une création de *nudges*.

Rappelons-le, un *nudge* est utilisé afin d'aiguiller l'individu vers un choix qui lui serait **profitable** pour **lui**. Il s'agit d'une technique utilisée en réponse à **l'irrationalité** donc l'individu peut faire preuve, et ainsi l'empêcher d'aller vers un meilleur choix pour lui, et la **collectivité**. Ainsi, il n'a **pas** vocation à être **manipulatif**, puisqu'il doit faire l'objet d'une **publication**, c'est-à-dire que les individus doivent savoir qu'il existe, il doit être **transparent**.

Maintenant que nous avons rappelé le contexte, il s'agirait aussi de rappeler que les *sludges*, dont nous avons également discuté, existent.

Ceux-ci ont pour vocation d'aiguiller l'individu vers un choix qui sera **profitable à l'organisme**, et non **pas** là **l'individu** en tant que tel. Il est parfois **dissimulé**, et ne sert principalement qu'à l'organisme qui l'a mis en place.

Voici un tableau récapitulatif de tout ce qui a été vu au travers de ce travail concernant les deux sujets :

Nudge	Sludge
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitable à l'individu</li> <li>• Contre les irrationalités humaines</li> <li>• Transparent dans sa technique et dans son but</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitable à l'organisme qui le met en place</li> <li>• Dissimulé dans sa technique et/ou dans son but</li> <li>• Contre les irrationalités humaines</li> </ul>

Nous avons vu que la mise en place de *nudges* peut conduire à la création de *sludges*. Nous en avons vu les principales différences. Il convient maintenant de comprendre pourquoi une question est souvent revenue au sein des interviews.

Cette dernière fut posée dans des formes différentes, et concerne les risques éventuels qu'un *nudge* (éventuellement transformé en *sludge*) représenterait. Est-ce que des dérives sont possibles ? Nous avons déjà élaboré ce point de façon littéraire, avec les ressources scientifiques disponibles sur le sujet. Toutefois, il est indispensable de voir sur le terrain ce que les professionnels en pensent. Nous pouvons penser qu'il s'agit d'avis subjectifs sur la question, mais tentons de les regrouper afin de voir les éventuels avis divergents sur la question. Ainsi, il sera plus aisément de comprendre en quoi la débat sur l'éthique de ce genre de technique est important, et doit avoir lieu.

Rafaï I. (2021) évoque le débat de l'évocation de l'éthique comme étant quelque chose de relativement profond, dans le sens où ce sujet mérite une grande réflexion. Il rejoint d'ailleurs Chandrakesar N. (2021) lorsqu'il évoque le fait que certains *nudges*, à force d'être utilisés, perdent leur efficacité avec le temps. Ainsi, une sorte de surexposition au même *nudge*, ou du moins au même type de *nudge*, pourrait représenter un risque puis même s'ils ont une vocation honorable, ils ne seront plus utiles.

En outre, Rafaï I. (2021) rajoute que les nudges, et les sludges existent depuis très longtemps, et cet avis est partagé par Giraud S. (2021). En effet, ce n'est que parce-que des noms leur ont été donnés que très tard qu'ils ont été popularisés de la sorte. Pour Rafaï I. (2021), le risque principal pour le futur réside dans le fait que les *nudges* sont décidés soit par un organisme privé, soit par un gouvernement et est destiné à une population. Toutefois, il n'a jamais été question de débat sur le but du *nudge*, ainsi que le comportement souhaité avec les principaux concernés, à savoir, la population. Il n'y a donc pas de décision « démocratique ». En son sens, il s'agit d'une décision de commun accord entre les organismes mettant en place les *nudges*, et la population ciblée par ceux-ci. Ainsi, il prend l'exemple de l'utilisation de nudges visant l'arrêt des manifestations de la part de la population. Est-ce éthique ? Si le comportement souhaité est l'arrêt complet de celles-ci, cela ne constituerait-il pas une entrave à la liberté d'expression ? Est-ce que cela ne reviendrait-il pas à « nier la légitimité de la colère des manifestants » ?

Giraud S. (2021), quant à lui, rajoute que les sludges ont déjà eu le temps de bien s'installer, puisqu'étant popularisés que trop tard. Il explique ce sujet via un exemple que son équipe BE et lui-même ont pris comme mission. En effet, l'une des missions de l'unité BE dont il est directeur au sein de la DTIP, est de « desludger » les démarches administratives. Ces dernières sont souvent pleines de sludges, et sont donc peu transparentes et difficiles d'accès. Il souligne donc que certains ont pour vocation la manipulation, et qu'il est de leur ressort de les simplifier. En outre, Giraud S. (2021) souligne que le fait que de faire connaître ces techniques, leurs dérives, leurs bienfaits, et leurs inconvénients est quelque chose de bénéfique. Le fait de former des employés à ces techniques représente également un but de la DTIP et que ceci doit être motivé.

Masse H. (2021) le rejoint en expliquant que les sludges ont toujours existé, et leur lieu de prédilection se centrait surtout autour des communications commerciales, publicitaires, et politiques. Aujourd'hui, c'est toujours le cas, mais leur utilisation est d'autant plus facilitée, que la capacité des organismes à gérer de grandes bases de données est plus importante.

Pour ce qui concerne Ron Sen S. (2021), les risques sont omniprésents et ne sont pas uniquement valables pour le futur. Pour lui, chaque outil peut être utilisé pour le bien, comme pour le mal, et cela est également le cas pour les *nudges*. Il donne l'exemple de certains centres commerciaux qui limitent les places assises en leur sein. Cela est mis en place afin de pousser les gens à la consommation, plutôt que de se reposer.

Finalement, Chandrakesar N. (2021) rejoint Ron Sen S. (2021) lorsqu'il est question du fait que chaque outil, et chaque invention peuvent être utilisés à mauvais escient. Tout dépend du choix que l'on fait de son utilisation. Pour lui, le risque principal réside dans le fait que les *nudges* puissent être utiles, et les gens ne vont pas forcément mettre un nom dessus. Toutefois, si cela se passe mal et qu'ils y découvrent, en fait, un sludge, alors là les gens retiendront uniquement cela de cette matière. Ainsi, davantage tourné vers les solutions, Chandrakesar N. (2021) explique qu'une sensibilisation au sujet des *nudges* auprès des gens est la solution. En effet, s'il y a une éducation sur le sujet derrière, il sera plus facile d'éviter les malentendus sur l'utilisation des *nudges*. Nous pourrions même envisager d'enseigner ses limites, en y évoquant notamment les *sludges*. Masse H. (2021) évoque, à ce propos, un documentaire Netflix abordant

le sujet, sans jamais vraiment citer les mots « sludges/dark nudge », il serait donc judicieux de joindre les deux.

En outre, Chandrakesar N. (2021) affirme que les sludges existaient, existent, et continueront d'exister dans le futur. Il est impossible de freiner leur utilisation par des tiers, surtout pas avec la capacité de gestion des données que nous possédons aujourd'hui. Toutefois, couplée à la sensibilisation au sujet auprès du public, il serait intéressant de créer, via des mesures gouvernementales, une organisation centrale en charge du contrôle de ce type de techniques. Celle-ci aurait pour but de contrôler tout ce qui se fait, et surtout, de freiner celles qui ont un impact négatif sur la population.

Concrètement, maintenant nous sommes en raison de nous demander si l'application des *nudges* représente une menace, ou pas, pour l'éthique telle que nous la définissons. Rappelons-le, en page 28, nous n'avions pu trouver une définition de l'éthique qui nous convenait dans le cadre ce travail. Nous avons donc décidé de combiner deux définitions qui sont : « **L'éthique économique** concerne les comportements individuels et les institutions concourant aux activités de production, de consommation et d'échange de biens et services. » Et la **morale** est : « (...) articulation de cette visée dans des normes caractérisées à la fois par la prétention à l'universalité et par un effet de contrainte ».

D'après la plupart de nos professionnels, et suivant sa confrontation avec la théorie élaborée en première partie de ce travail, il convient de nuancer notre réponse par rapport à l'hypothèse selon laquelle : **L'avènement des nudges pourrait constituer une menace du point de vue de l'éthique durant le déroulement de l'audit.**

Notons que le choix des mots a tout son sens. En effet, l'hypothèse évoque un risque qui pourrait survenir en fonction de si une certaine sensibilisation et une éducation sont mises en place par rapport au sujet des nudges. Ainsi, notre hypothèse est confirmée dans le cas où suite à une sensibilisation au sujet, des individus se sentent menacer dans leur liberté de penser, et considèrent cela comme de la manipulation. En effet, expliquer à une population qu'ils ont toujours été mis face à des nudges pour aiguiller leur choix reviendrait à dire qu'ils n'ont jamais « remarqué » qu'ils n'étaient, en fait, pas tout à fait maître de leur choix.

Toutefois, l'objet de la nuance réside dans la seconde partie de l'hypothèse. Si une éducation est faite, couplée à une instance de contrôle, les auditeurs y verrraient justement un outil qui les aide dans le déroulement de leur travail. Ainsi, du point de vue de l'éthique et de notre définition, ces techniques encadrées viendraient les assister, tout en les formant sur le sujet. Par cheminement, suivant ces dires, l'hypothèse ne peut qu'être nuancée, puisque dans ce cas, il ne s'agit pas d'un risque éthique potentiel.

## 6. Limites du travail

Les *nudges*, et l'économie comportementale représentent bien évidemment un outil performant, et pouvant faire l'objet de progrès non négligeables, que ce soit dans le domaine privé, ou dans le public.

Toutefois, il convient de noter qu'il ne s'agit en aucun d'une solution miracle. Comme Ron Sen S. (2021) l'explique, l'économie comportementale et ses techniques doivent être utilisées en complémentarité avec ce qui se fait déjà. Ainsi, si cela concerne les gouvernements, les *nudges* doivent être employés en adéquation avec les lois en vigueur. Pour ce qui concerne les organismes privés, tels que des entreprises, les *nudges* agissent en tant qu'outil supplémentaire à la culture d'entreprise et ses politiques déjà en place.

Giraud S. (2021) met en lumière le risque qu'il existe de laisser des personnes « nouvellement formées » à l'économie comportementale former des employés, ou créer des unités BE. Il insiste sur la rigueur scientifique qui doit être d'application afin de mettre en place une équipe compétente. Les membres de l'unité BE sont non seulement responsables des *nudges* qui seront mis en place, mais possèdent également une responsabilité non-négligeable concernant la manière dont les employés verront cette matière, et la jugeront.

Giraud S. (2021) et Rafaï I. (2021) se rejoignent aussi sur le fait de dire que les *nudges* n'ont pas solution à tout. Chaque situation doit être étudier de fond en comble, et faire l'objet d'une analyse scientifique, afin de pouvoir déterminer si l'utilisation de *nudges* est nécessaire, et surtout efficace. Giraud S. (2021), en son sens, donne un exemple d'entreprise ayant un problème de trésorerie, nous aurions beau mettre en place une série de *nudges*, seules les techniques visant l'augmentation de profit seraient utiles dans ce cas. Ainsi, les *nudges* ne sont pas utiles partout et dans tous les cas.

Giraud S. (2021) et Rafaï I. (2021) se lient une nouvelles fois en évoquant les politiques. Giraud S. (2021), comme nous l'avons vu, s'occupe d'une unité BE au sein d'une organisation gouvernementale. Ainsi, il joue le rôle de messager entre les politiques, et les professionnels en économie comportementale qui répondent aux besoins des politiques. A ce sujet, il explique que cela peut s'avérer compliqué. Bien que le sujet les intéresse, puisqu'ils comprennent qu'il s'agit d'une solution très peu couteuse et portant ses fruits un peu partout dans le monde, ils ne cherchent pas à en comprendre les rouages. En effet, ils attendent souvent une solution miracle, et parfois il est impossible de vulgariser un complexe qui demande quand même de la rigueur scientifique. Le message peut donc ne pas tout à fait encore passer, du moins auprès du gouvernement français dans notre exemple. Toutefois, Rafaï I. (2021) le rejoint en expliquant que les gouvernements voyant ça comme un moyen un peu « magique » de contrôler les citoyens, ont tendance à davantage tanguer vers les sludges, et a fortiori la fine limite avec la manipulation. Cela constitue donc un danger, en quelque sorte, et donc une limite inhérente à la manière dont les personnes, suivant la culture, vont s'emparer de ce sujet et ses techniques.

En outre, Rafaï I. (2021) et Chandrasekar N. (2021) mettent également en avant le fait que l'utilisation répétée de mêmes *nudges* peuvent drastiquement diminuer leur efficacité. Ainsi, le fait de se renouveler devient indispensable. En effet, la surexposition au même type de *nudges* finit par diminuer leur efficacité avec le temps.

Il s'agit donc d'un sujet nouveau pour la Belgique, un peu moins pour la France, et donc la principale limite qui englobe les autres citées plus haut est celle-ci : le sujet fait ses débuts timides, et il faudra un certain temps pour l'entendre presqu'autant que c'est le cas dans les pays anglo-saxons. La culture y est différente, et ainsi varie l'intérêt à ce sujet. Tous les professionnels interviewés s'accordent sur ce point.

## *Conclusion*

Ce travail avait pour but de répondre à la question « **Comment le déroulement d'un audit pourrait-il mieux s'organiser autour de la théorie du « nudge » ?** ».

Afin de répondre au mieux à celles-ci, nous avons commencé par réaliser une revue littéraire scientifique. Afin de nous constituer une base théorique solide, nous avons donc analysé une multitude de ressources scientifiques afin d'avoir une vue claire sur notre sujet.

Tout d'abord, nous avons évoqué le contexte historique et sa comparaison avec le contemporain. Il a été question de comprendre les concepts fondamentaux qui font la base de notre sujet, à savoir l'économie comportementale, la science comportementale, et le concept traditionnaliste sous-jacent, l'homo-oeconomicus. Ensuite, nous avons mis en lumière les différentes remises en question de ce dernier, et les raisons qui l'expliquent.

Par la suite, nous sommes arrivés à notre sujet principal, à savoir les nudges. Afin de bien cerner ce concept encore certainement étranger et à consonance anglo-saxonne, il a été jugé nécessaire de mettre en évidence les exemples principaux d'application des nudges, et au travers de ceux-ci d'en déduire les principaux domaines d'utilisation.

Il a ensuite été indispensable, de ce fait, de comprendre le fonctionnement des nudges, et leurs avantages. Toutefois, comme tout sujet possède ses avantages et ses manquements, nous avons également évoqué le débat relatif à l'éthique de l'utilisation liée à notre sujet. Pour ce faire, nous avons étayé les nouvelles appellations que constituent des nudges qui n'en respectent pas les préceptes, à savoir les sludges. Une fois encore, il a été important d'en donner des exemples, et d'en évoquer les dangers, éthiques ou non.

Par cheminement, nous sommes arrivés à la seconde partie de notre question de recherche, le monde de l'audit. Il nous semblait important de présenter l'entreprise de là où la réflexion est née. Et de façon générale, il a été question de présenter le déroulement d'un audit et certaines de ses prérogatives afin de faire état des endroits où les nudges seraient susceptibles d'être appliqués. Il en a été décidé ainsi afin d'illustrer le fait que certains manquements peuvent être comblés par les nudges.

En outre, nous avons évoqué les nouvelles règles déontologiques pertinentes dans notre travail, afin d'illustrer le fait que les deux mondes peuvent s'accorder, à savoir celui de l'économie comportementale et celui de l'audit. Un petit aparté nous semblait nécessaire concernant la consultance, car il s'agit également d'une activité dans laquelle l'application des nudges est possible.

Nous avons ensuite mis en évidence le fait que le sujet en Belgique ne connaît pas encore son succès, contrairement aux pays anglo-saxons, ou sa voisine, la France.

Enfin, nous sommes arrivés à former deux hypothèses :

1. Le déroulement d'un audit serait amélioré si une unité BE (responsable d'économie comportementale) est mise en place.
2. L'avènement des nudges pourrait constituer une menace du point de vue de l'éthique durant le déroulement de l'audit.

Ces hypothèses ont été analysées sous plusieurs angles, selon les professionnels que nous avons eu la chance d'interviewer. Nous avons pu confirmer la première, sans trop d'hésitations. La création d'une unité BE est déjà une réalité dans plusieurs cabinets d'audit, dans des pays tels que l'Australie, le Canada, l'Inde, et l'Angleterre. Et c'est aussi le cas pour les cabinets PwC, d'où nous nous sommes inspirés en Belgique, partout dans le monde.

Ainsi, nous avons pu confirmer la première hypothèse puisque la plupart de nos interviewés étaient soit consultant en la matière, soit déjà au sein d'une unité BE.

Pour ce qui concerne la seconde, nous avons dû la nuancer. Bien que l'éthique ne soit pas menacée si elle est implémentée de façon transparente, et avec des buts honorables, on ne peut l'assurer. En effet, ce travail a dédié une partie considérable à expliquer que l'homme est proie à des biais comportementaux et cognitifs, qui font qu'il est réellement fidèle au modèle traditionnaliste de l'homo-oeconomicus. Ainsi, il convient de nuancer l'hypothèse selon laquelle l'éthique n'est pas menacée, puisque premièrement, l'individu peut très bien s'éloigner de la théorie, et faire ce qu'il veut, même si cela est irrationnel. Il tendrait donc davantage vers les sludges. Et deuxièmement, l'histoire, couplée des interventions de nos interviewés, a prouvé que les sludges et les nudges ont déjà existé, et a fortiori l'éthique déjà assurément fait l'objet de bon nombre de débats. En outre, nous avons également vu que pour certains, le combat contre les sludges existe, il était donc impossible de confirmer, ou d'infliger l'hypothèse, la nuancer est le choix le plus judicieux.

Sur une note plus personnelle, ce travail a été un véritable défi pour moi, surtout en ces temps de Covid. J'ai eu la chance d'être passionnée par mon sujet choisi, mais en réalisant un stage de chez soi, et en n'ayant que des contacts superficiels (entendons en ligne), a représenté une entrave non-négligeable à la récolte de données.

Toutefois, bien que relever ce défi ne fut pas forcément aisés, comme tous les défis d'ailleurs, j'en garde une bonne expérience. L'intérêt pour le sujet des nudges va aller en s'agrandissant, et c'est quelque chose dont je suis convaincue. Bien que la culture belge ne soit pas semblable à celle anglo-saxonne, il va de soi que peu importe dont nous venons, tous tendent à devenir meilleurs dans ce qu'ils font, et se mettre à jour en termes d'outils à disposition. L'organisation « coup de nudge » en est un exemple, bien que nous n'ayons pas eu le temps de recueillir des données de celle-ci, étant fermée la plupart du temps, et n'ayant qu'une seule membre active (Océane) à temps plein. Néanmoins, rien qu'avec cet élément, cela illustre parfaitement ce dont je voulais parler ; le manque de sensibilisation sur le sujet en Belgique.

Il a également été relativement difficile de sélectionner des sources pertinentes, avec une vraie recherche scientifique derrière. En effet, bon nombre de sources étaient relatives au marketing et à présentaient les nudges comme étant le saint-graal de tout bon département marketing qui se respecte. Il a fallu choisir minutieusement les sources scientifiques, sous les articles uniquement « vendeurs de la technique » qui pullulent un peu partout, et cela a nécessité une gymnastique cérébrale.

Terminons ce travail sur le rappel de la question en introduction :

**Alan** est intelligent, bosseur, impulsif, tête et jaloux.

**Ben** est jaloux, tête, impulsif, bosseur et intelligent.

Lequel voulez-vous engager ?

89% des lecteurs choisiront **Alan** parce que selon Asch (1946), vous êtes sous l'effet « Halo ». Ainsi, la toute première impression que vous aurez est de l'ordre de l'émotion, et elle va modifier tout ce que vousirez par la suite. Donc Ben est jaloux... et Alan est intelligent. Alors qu'au final, les deux possèdent les mêmes caractéristiques. Et ceci est un nudge.

## Bibliographie

Akerlof, G. et Shiller, R. (2013). *Les Esprits animaux : comment les forces psychologiques mènent la finance et l'économie* (Faure-Geors, C., Trad. 1ère éd.). Flammarion.

Al-Shams, A. A. (2017). Le *nudge* : Embarras du choix & paternalisme libertarien. *Multitudes*, 68, p. 44-53. <https://doi.org/10.3917/mult.068.0044>

Andlil. (2017). Définition d'économie comportementale. Récupéré le 20 juillet 2021 de <https://www.andlil.com/definition-deconomie-comportementale-151154.html>

Apolitical. (2019). The 10 governments leading in behavioural science. Récupéré le 12 août 2021 sur <https://apolitical.co/solution-articles/en/these-10-governments-are-leading-the-world-in-behavioural-science>

Bartholomé, P. (2014, 8 février). La mouche des urinoirs sources d'économies en frais d'entretien. *RTBF*. Récupéré le 11 juillet 2021 de [https://www.rtbf.be/info/insolites/detail\\_la-mouche-des-urinoirs-source-d-economies-en-frais-d-entretien?id=8195741](https://www.rtbf.be/info/insolites/detail_la-mouche-des-urinoirs-source-d-economies-en-frais-d-entretien?id=8195741)

Bernoux, P. (s. d.). *LE CAS ENRON FICHE DE SYNTHÈSE*. 3.

BiTeam. (s.d). About us. Récupéré 27 juillet de : <https://www.bi.team/about-us/>

BMC Public Health. (2016). *The efficacy of nudge theory strategies in influencing adult dietary behaviour: a systematic review and meta-analysis*. Récupéré le 3 juillet 2021 de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4967524/>

Bohannon, J. (2016). *Subtle psychological manipulation help people make smarter financial decisions*. Récupéré le 24 juillet 2021 de <https://www.sciencemag.org/news/2016/05/subtle-psychological-manipulations-help-people-make-smarter-financial-decisions>

Bros, J. (2017). *Nudge : influencer les comportements en 5 étapes*. Récupéré le 4 juillet 2021 de <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/07/16300-nudge-influencer-comportements-5-etapes/>

Capital. (2016). *Adam Smith (1723 – 1790) : le marché n'a besoin de personne pour fonctionner*. Récupéré le 07 juillet 2021 de <https://www.capital.fr/economie-politique/adam-smith-1723-1790-le-marche-n-a-besoin-de-personne-pour-fonctionner-740504>

Cappelli, P. (2014, 19 janvier). Les «nudges», force de persuasion. Récupéré le 30 juin 2021 de [https://www.liberation.fr/futurs/2014/01/19/les-nudges-force-de-persuasion\\_973983/](https://www.liberation.fr/futurs/2014/01/19/les-nudges-force-de-persuasion_973983/)

Cellule investigation de Radio France - Benoît Collombat. (2021, 12 juin). Le nudge, arme anti-covid de la Macronie. *FranceInfo*. Récupéré le 23 juillet 2021 de [https://www.francetvinfo.fr/politique/le-nudge-arme-anti-covid-de-la-macronie\\_4660085.html](https://www.francetvinfo.fr/politique/le-nudge-arme-anti-covid-de-la-macronie_4660085.html).

Chabris, C., et Simons, D. (2015). *Le Gorille Invisible - Quand nos intuitions nous jouent des tours*. France: Le Pommier.

Chevillon, G. (2013). *Homo-oeconomicus : un comportement modèle ou un modèle de comportement ?* Récupéré le 14 Juillet 2021 de <https://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20130422trib000760937/homo-oeconomicus-un-comportement-modele-ou-un-modele-de-comportement-.html>

Clerc, D. (2017, 2 septembre). L'homo oeconomicus. *Alternatives économiques*. Récupéré le 12 juillet 2021 de <https://www.alternatives-economiques.fr/lhomo-oeconomicus/00080762>

CNCC. (s.d.). *Le département EIP (Entités d'Intérêt Public)*. Récupéré le 27 juillet 2021 sur : <https://www.cncc.fr/eip.html>

Connell, M. (2017). *The Fall of Enron and the Creation of the Sarbanes-Oxley Act of 2002*. Récupéré le 28 juillet 2021 de [https://digitalcommons.lasalle.edu/honors\\_projects/19](https://digitalcommons.lasalle.edu/honors_projects/19)

De La Brosse, J. (2010, 27 juillet). Tony Hayward, le serial-gaffeur de BP. *Trends Tendances*. Récupéré le 15 juillet 2021 de [https://trends.levif.be/economie/entreprises/tony-hayward-le-serial-gaffeur-de-bp/article-normal-196187.html?cookie\\_check=1616236194](https://trends.levif.be/economie/entreprises/tony-hayward-le-serial-gaffeur-de-bp/article-normal-196187.html?cookie_check=1616236194)

Delaney L. (2021, 15 mars). *3<sup>rd</sup> Behavioural Summit*. (Conférence), Warwick Behavioural Insights Team, online.

Desbien, O. (2017). *Nudger n'est pas un jouet : comment Uber et Lyft influencent leurs chauffeurs à leur avantage*. Récupéré le 14 juillet 2021 de <https://linc.cnil.fr/nudger-nest-pas-jouer-comment-uber-et-lyft-influencent-leurs-chauffeurs-leur-avantage>

Devaux, P. (2017). *20 Redoutables biais cognitifs*. Récupéré le 18 Juillet 2021 de <https://www.orygin.fr/coaching-individuel/20-biais-cognitifs->

classiques/#:~:text=Le%20terme%20biais%20cognitifs%20fait,paradoxes%20apparaissent%20dans%20un%20raisonnement.

Dixon, M., Harrigan, K.A., Sandhu, R., Collins, K., et Fugelsang, J. (2010). Losses disguised as wins in modern multi-line video slot machines. *Addiction*, 105(10), pp. 1819–1824. DOI : 10.1111/j.1360-0443.2010.03050.x

Hidah, M., & Sedana, I. B. P. (2021). The role of corporate social responsibility and earning management in mediation of the effect of corporate governance on corporate performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 8(5). <https://doi.org/10.21744/irjmis.v8n5.1903>

G.P. (2016, 12 avril). Des exemples de ‘nudges’ qui ont fait leurs preuves. *Le Parisien*. Récupéré le 21 juillet 2021 de <https://www.leparisien.fr/oise-60/des-exemples-de-nudges-qui-ont-fait-leurs-preuves-12-04-2016-5706295.php>

Glaeser E.L. (2006). *Paternalism and Psychology*. 73 U. CHI. L. REv.

German, L. (2018). *Supreme Court’s conservative justices uphold Ohio’s voter purge system*. Récupéré le 13 juillet 2021 de <https://www.vox.com/policy-and-politics/2018/6/11/17448742/ohio-voter-purge-supreme-court-ruling>

Goetzmann, A. (2018, 27 novembre). Opinion – Méfions-nous des biais cognitifs ! *Les Echos* Récupéré le 23 juillet 2021 de <http://ezproxy.ichec.be/newspapers/opinion-mefions-nous-des-biais-cognitifs/docview/2138341104/se-2?accountid=164977>

Guillaud, H. (2017). *De la conception comportementale appliquée aux environnements de travail*. Récupéré le 13 juillet 2021 de <https://www.internetactu.net/2017/04/12/de-la-conception-comportementale-appliquee-aux-environnements-de-travail/>

Güntner, A., Lucks, K., & Sperling-Magro, J. (2019, janvier 24). *Lessons from corporate behavioral-science units / McKinsey*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/lessons-from-the-front-line-of-corporate-nudging>

Hieu, P. (2012). *Introduction à la morale utilitariste de John Stuart Mill* [Mémoire de master, Université de Nantes]. [https://ifac.univ-nantes.fr/IMG/pdf/Pauline\\_Hieu\\_Morale\\_utilitariste\\_de\\_J-St-Mill.pdf](https://ifac.univ-nantes.fr/IMG/pdf/Pauline_Hieu_Morale_utilitariste_de_J-St-Mill.pdf)

Internet Actu. (2017, 15 juillet). Tout est-il "nudgable" ? L'incitation comportementale en ses limites. *Le Monde*. Récupéré le 5 juillet 2021 de <https://www.lemonde.fr/blog/internetactu/2017/07/15/tout-est-il-nudgable-lincitation-comportementale-en-ses-limites/>

IRE. (2021). *Avis : loi du 7 décembre 2016*. Récupéré le 17 juillet sur : <https://www.ibr-ire.be/fr/reglementation-et-publications/doctrine/avis>

IRE. (2016). INDEPENDANCE DU REVISEUR D'ENTREPRISES – DISPOSITIONS SPECIFIQUES AU COMMISSAIRE D'ENTITES QUI NE SONT PAS D'INTERET PUBLIC (NON-EIP). Rcupéré le 27 juillet 2021 sur : <https://www.icci.be/docs/default-source/fr/Documents/faqs/Independance-commissaire-non-EIP-2.pdf>

Jasor M. (s.d.). Pourquoi de bons dirigeants peuvent faire de mauvais choix. Les Echos. Récupéré le 4 avril 2021 de [http://www.partnersfortalent.be/fileadmin/user\\_upload/Pdf/Pourquoi\\_de\\_bons\\_dirigeants\\_peuvent\\_faire\\_de\\_mauvais\\_choix.pdf](http://www.partnersfortalent.be/fileadmin/user_upload/Pdf/Pourquoi_de_bons_dirigeants_peuvent_faire_de_mauvais_choix.pdf)

Job Phoning. (s.d.). *Définition de Économie Comportementale*. Récupéré le 20 juillet 2021 de <https://jobphoning.com/dictionnaire/economie-comportementale>

Journal du net. (2021). *Audit : définition simple et traduction*. Récupéré le 12 juillet sur : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198817-audit-definition-traduction/>

Kahneman, D. (2016). *Système 1, système 2 : les deux vitesses de la pensée*. France: Clés des champs.

Kahneman, D., et Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: attribute substitution in intuitive judgement. *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*, pp. 49–81. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808098.004>

Larousse (2021). Dictionnaire Larousse.

Lavigne, A., et Legros, F. (2006). *Finance comportementale et fonds de pension*. Récupéré le 3 août de <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00135480/document>

Le Dorze, Y. (2021). *L'Autorité sanctionne Google à hauteur de 150 M€ pour abus de position dominante*. Récupéré le 19 juillet 2021 de <https://www.autoritedelaconcurrence.fr/fr/communiques-de-presse/lautorite-sanctionne-google-hauteur-de-150-meu-pour-abus-de-position>.

Le Point. (2010). *Jean-Marie Messier, l'homme qui se croyait « maître du monde (DOSSIER, PORTRAIT)*. Récupéré le 13 juillet 2021 de [https://www.lepoint.fr/bourse/jean-marie-messier-l-homme-qui-se-croyait-maitre-du-monde-dossier-portrait-29-05-2010-460652\\_81.php](https://www.lepoint.fr/bourse/jean-marie-messier-l-homme-qui-se-croyait-maitre-du-monde-dossier-portrait-29-05-2010-460652_81.php)

Lim, T. S. (2016, novembre 22). *Two-child policy* / *Infopedia*. [https://eresources.nlb.gov.sg/infopedia/articles/SIP\\_2016-11-09\\_103740.html](https://eresources.nlb.gov.sg/infopedia/articles/SIP_2016-11-09_103740.html)

Lochem T. (2019). Travailler pour PwC, Deloitte, EY ou KPMG : quelles différences entre les Big Four ? *Financial Careers*. Consulté le 3/7/2021 sur <https://www.efinancialcareers.be/actu/2018/04/travailler-pour-pwc-deloitte-ey-et-kpmg-quelle-difference>

Lovallo, D. et Sibony, O. (2010). *The case for behavioral strategy*. Récupéré le 03 Juillet 2021 de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-case-for-behavioral-strategy>

Matashian, J. (2018). Nudge, Dark Nudges, Sludge and Dealing with the Ethics of BE. Récupéré le 14 juillet 2021 de <https://bvanudgeunit.com/nudge-dark-nudge-sludge-dealing-with-ethics-be/>

Mazars. (2019). *Nudging HMRC to be more transparent with its nudge letters*. Récupéré le 19 juillet 2021 de <https://blogs.mazars.com/letstalktax/nudging-hmrc-to-be-more-transparent-with-its-nudge-letters/>

McCabe, S., Wollbrant, C., & Delaney, L. (s. d.). The influence of price and funding source disclosure on medication labels : Implications for intended adherence, perceived value and efficacy, and feelings of burden and guilt. *British Journal of Health Psychology*, n/a(n/a). <https://doi.org/10.1111/bjhp.12528>

McConkey, J. (2020). *HMRC's new « nudge letter » targets offshore assets*. Récupéré le 18 juillet 2021 de <https://taxdisputes.co.uk/2020/08/hmrc-new-nudge-letter-offshore-assets-disclosure-tax-investigation-advice/>

McDonald, T. (2021, août 10). *The cost of keeping Singapore squeaky clean*. <https://www.bbc.com/worklife/article/20181025-the-cost-of-keeping-singapore-squeaky-clean>

Mdb Consulting. (2021). *Faire appel à un cabinet de consulting*. Récupéré le 8 juillet sur : <https://www.mbdconsulting.ch/publications/faire-appel-cabinet-consulting>

Melchior. (s.d.). *Homo Oeconomicus*. Récupéré le 20 juillet 2021 de <http://www.2019.melchior.fr/notion/homo->

*oeconomicus#:~:text=L'homo%20Oeconomicus%20est%20une,qualifi%C3%A9e%20de%20fonction%20d'utilit%C3%A9.*

Migliore, T. (2021). *Nudge: La décision artificiée* [Mémoire de master, Université de Rome]. <https://www.unilim.fr/actes-semiotiques/6800>

Newall, P. (2019). Dark nudges in gambling. *Addiction Research & Theory*, 27(2), pp.65-67. DOI : [10.1080/16066359.2018.1474206](https://doi.org/10.1080/16066359.2018.1474206)

Nisbett, R. (2015). *Mindware: Tools for Smart Thinking*. Doubleday Canada.

O'Donoghue, T., et Rabin, M. (1999). Doing it now or later. *American Economic Review*, 89(1), pp. 103-124. DOI: 10.1257/aer.89.1.103

Oswald, M., et Grosjean, S. (2004). *Cognitive Illusions: A Handbook on Fallacies and Biases in Thinking, Judgement and Memory*. New York, NY : Psychology Press.

Oxford University Press (2021). Oxford Languages.

Petticrew, M., Maani, N., Knai, C., et Weiderpass, E. (2018). How alcohol industry organisations mislead the public about alcohol and cancer. *Drug Alcohol Rev.*, 37(3), pp. 293-303. [10.1111/dar.12596](https://doi.org/10.1111/dar.12596)

Petticrew, M., Maani, N., Pettigrew, L., Rutter, H., et Van Schalkwyk, M. (2020). Dark Nudges and Sludge in Big Alcohol: Behavioral Economics, Cognitive Biases, and Alcohol Industry Corporate Social Responsibility. *Milbank Q*, 98(4), pp.1290-1328. <https://doi.org/10.1111/1468-0009.1247>

Picqué, C. (2020, 31 janvier). L'Homo oeconomicus est un concept économique du passé. *L'Echo*. Récupéré le 17 juillet 2021 de <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/l-homo-economicus-est-un-concept-economique-du-passe/10204648.html>

Piloter. (s.d.). L'affaire Enron, le plus grand scandale financier des 20 dernières années. Récupéré le 28 juillet sur <https://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/enron.htm>

Pohl, R. (2005). *Cognitive Illusions*. Hove: Psychology Press.

PwC Canada. (s.d.). About us. Récupéré le 1 août 2021 sur : <https://www.pwc.com/ca/fr.html>

Ricoeur P. (1990). *Soi-même comme un autre*. Le Seuil, coll. L'ordre philosophique, Paris.

Roosen, M. (2018). *Le nudge : la technique du marketing qui nous fait agir comme des moutons*. Récupéré le 14 Juillet 2021 de <https://www.ladn.eu/entreprises-innovantes/parole-expert/nudge-technique-marketing-influence-nos-comportements/>

Rousselot, F. (s. d.). *Arthur Andersen dérape sur Enron*. Libération. Consulté 9 août 2021, à l'adresse [https://www.liberation.fr/futurs/2002/01/16/arthur-andersen-derape-sur-enron\\_390511/](https://www.liberation.fr/futurs/2002/01/16/arthur-andersen-derape-sur-enron_390511/)

RT France. (2021). *Vaccination, pass sanitaire : "On continue cette stratégie du nudge", dénonce Alexis Poulin*. [Vidéo]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=1\\_Jf\\_hmJTnE&t=157s](https://www.youtube.com/watch?v=1_Jf_hmJTnE&t=157s)

Rey A. (2021). Dictionnaire Le Petit Robert de la langue française.

Rueda Guerrero , F. (s.d.). *Homo Economicus? – Why Economists need to revise their Most Basic Assumption*. Récupéré le 25 juillet 2021 de <https://www.future-globalist.org/issues/homo-economicus-why-economists-need-to-revise-their-most-basic-assumption>

Shiller R., Akerlof G.. (2015). *Phishing for Phools*. Princeton University Press.

Silbert, N. (2003, 9 janvier). Vivendi Universal : le rêve brisé de Jean-Marie Messier. *Les Échos*. Récupéré le 13 Juillet 2021 de <https://www.lesechos.fr/2003/01/vivendi-universal-le-reve-brise-de-jean-marie-messier-657437>

Simms, J. (2010, 10 novembre). *Brands feel the 'nudge'*. Marketing, 18. Récupéré le 12 juillet 2021 de <http://ezproxy.ichec.be/magazines/brands-feel-nudge/docview/815408211/se-2?accountid=164977>

Skoble A. J. (2018). *The dangers of nudging—the use of state coercion to affect behaviour*. Consulté le 25/6/2021 sur <https://www.fraserinstitute.org/blogs/the-dangers-of-nudging-the-use-of-state-coercion-to-affect-behaviour>

Stolowy, H., Pujol, E., & Molinari, M. (2003). Audit financier et contrôle interne. *Revue française de gestion*, no 147(6), 133-143. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-6-page-133.htm>

Sunstein, C. (2015). The Ethics of Nudging. *Yale Journal on Regulation*, 32(2). <https://digitalcommons.law.yale.edu/yjreg/vol32/iss2/6>

Tedx Talks. (2017, 10 mai). *The End of economicus - Mieke Meurs*. [Vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=uuSLmaq3eCc&t=332s>

Thaler, R. et Sunstein, C. (2012). *Nudge. La méthode douce pour inspirer la bonne décision* (Pavillet, M.-F., Trad. 1ère éd.). Paris : Pocket.

Thaler, R. H. (2018). Nudge, not sludge. *Science*, 361(6401), 431. <https://doi.org/10.1126/science.aau9241>

Tirole, J. (2018). *L'homo economicus a vécu*. Récupéré le 09 juillet 2021 de <https://www.tse-fr.eu/fr/lhomo-economicus-vecu>.

Tversky, A., et Kahneman, D. (1974). Judgement under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185(4157), pp. 1124-1131. Récupéré le 2 juillet 2021 de <https://www2.psych.ubc.ca/~schaller/Psyc590Readings/TverskyKahneman1974.pdf>

Van Loon, M. (2018). *Biais cognitifs*. Récupéré le 13 juillet 2021 de <http://encyclo-philo.fr/biais-cognitifs-a/>

Vermersch D. (2002). *Introduction Économie, Éthique... Éthique économique: mariage de convenances ou mariage de raison?*. In: Économie rurale. N°271, 2002. Questions d'éthique économique et sociale. pp. 4-8; doi : <https://doi.org/10.3406/ecoru.2002.5336>

Voyer, B. (s.d.). *Le principe du Nudge*. Récupéré le 31 juillet 2021 de <https://www.soft-concept.com/surveymag/le-principe-du-nudge.html>

Walter, S. et Vagner, S. (2020). List of cognitive biases. Récupéré le 14 juillet 2021 de <https://uxinlux.github.io/cognitive-biases/>

Wagner-Egger, P. (2011). Les canons de la rationalité : Essai de classification des points de vue dans le débat sur les biais cognitifs et la rationalité humaine. *L'Année psychologique*, 111(01), 191. <https://doi.org/10.4074/S0003503311001072>

WeLL. (2019). *What the nudge?! Impact et éthique: application à la santé*. Récupéré le 18 juillet 2021 de <http://well-livinglab.be/what-the-nudge-construire-nudge-2/>

Wetzer, C. (2009). *LA FINANCE COMPORTEMENTALE*. 74.

Willy, K. (2021). *What Is the Gambler's Fallacy?* Récupéré le 14 juillet 2021 de <https://www.investopedia.com/terms/g/gamblersfallacy.asp>

Woessner, G. (2020). Emmanuel Macron et le pouvoir du “nudge”. Récupéré le 27 juillet 2021 de <https://temoignagefiscal.com/emmanuel-macron-et-le-pouvoir-du-nudge-par-geraldine-woessner/>

Worldbank. (s.d). *“Nudge units” – where they came from and what they can do*. Récupéré le 29 juillet de : <https://blogs.worldbank.org/developmenttalk/nudge-units-where-they-came-and-what-they-can-do>