

ALEX MUCCHIELLI

# PASSEZ AU NUDGE MANAGEMENT

L'art subtil de motiver les autres en douceur...  
et à leur insu (ou presque)

● Éditions  
EYROLLES

Le nudge (« coup de pouce ») est une technique d'influence provenant de la cognition distribuée et de la sociologie de l'action qui vise à inciter les individus à adopter l'attitude souhaitée, sans recourir à la sanction ou à la menace.

L'exemple le plus emblématique est celui des toilettes de l'aéroport d'Amsterdam, où des mouches ont été dessinées au fond des urinoirs pour inciter les hommes à plus de précision. Résultat : 80 % de frais de nettoyage en moins.

Appliqué au management, le nudge consiste à intervenir sur les éléments de la situation de travail dans le but de modifier subtilement les comportements des collaborateurs et d'accroître leur motivation : adopter des attitudes engageantes (sourire, montrer de l'intérêt, féliciter...), transformer l'environnement en y introduisant des objets familiers, favoriser la détente et le jeu (mise à disposition de canapés, de billards, de babyfoots...).

À l'aide d'expériences précises et d'études de cas, l'auteur met au jour les mécanismes de ces dispositifs incitatifs qui, maîtrisés, se révèlent de puissants outils qui permettront aux managers de mettre leurs collaborateurs sur les rails... en douceur.



**ALEX MUCCHIELLI** a d'abord poursuivi une carrière d'universitaire et de chercheur. Il a publié 70 ouvrages théoriques et pratiques sur la systémique qualitative, la sémiotique situationnelle et les communications. Treize de ces ouvrages ont été traduits en 10 langues parmi lesquelles le chinois, le russe, l'espagnol, le portugais, l'arabe, le turc, le roumain et l'italien. Il a été ensuite directeur pédagogique d'une société de formation à distance dans laquelle il a mis au point des *Serious Games* de formation au management et de nombreux tests de compétence et d'orientation.

**Passez au nudge  
management**

Éditions Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

Maquette et mise en pages : Florian Hue

Illustrations intérieures : ©Studio MURO

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'Éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019  
ISBN : 978-2-212-57294-0

Alex Mucchielli

# Passez au nudge management

L'art subtil de motiver  
les autres en douceur...  
et à leur insu (ou presque)

● Éditions  
EYROLLES



# Sommaire

<b>Introduction.....</b>	<b>9</b>
Nouvelle donne pour le management.....	9
<b>Chapitre 1 Comprendre le nudge management.....</b>	<b>13</b>
Un peu d'histoire sur les éléments incitateurs au travail....	14
L'expérience fondatrice du nudge : les urinoirs de l'aéroport Schiphol .....	18
Les apports de l'éthologie animale et de l'éthologie humaine.....	20
Portes ouvertes ou fermées .....	22
Des expériences d'incitation.....	24
Le « management déambulatoire » .....	28
Les contraintes d'une disposition spatiale dans une culture englobante .....	35
Les leçons de ces études de cas .....	36

<b>Chapitre 2</b>	Utiliser les éléments de l'environnement de travail .....	43
	Comprendre l'influence des objets de notre environnement.....	45
	Introduire des objets incitatifs au travail : les bénéfiques....	51
	Adopter soi-même des attitudes incitatives pour entraîner ses collaborateurs .....	56
<b>Chapitre 3</b>	Savoir créer des relations durables et propices au travail .....	75
	Les inductions des attitudes managériales dans le dialogue avec les collaborateurs .....	77
	Savoir tenir son rôle et son statut .....	88
	L'importance capitale de la relation de confiance .....	95
<b>Chapitre 4</b>	Comprendre les effets des différents types de management.....	113
	Les incitations produites par un management « affectif »	115
	Les expériences de Kurt Lewin sur les différents rôles de leader .....	118
	Inciter à travers sa « communication implicite » .....	122
	Adopter une posture incitative pour créer une bonne relation.....	128
	Adopter de nouvelles règles pour exercer l'autorité managériale .....	138



<b>Chapitre 5 Construire la cohésion de l'équipe avec le nudge management .....</b>	<b>149</b>
Instaurer un nudging de la coopération.....	151
Comprendre les effets négatifs de différents styles de management sur l'engagement .....	160
Adopter un style « leader » pour créer des incitations positives.....	165
Favoriser une dynamique de l'attachement .....	174
Créer les conditions de la cohésion .....	194
<b>Conclusion.....</b>	<b>201</b>
Vers une éthologie des entreprises.....	201
<b>Bibliographie.....</b>	<b>207</b>
<b>Table des bonnes pratiques .....</b>	<b>211</b>
<b>Table des témoignages .....</b>	<b>213</b>
<b>Index .....</b>	<b>215</b>



# Introduction

## Nouvelle donne pour le management

Une problématique constante traverse tous les écrits sur le management depuis toujours : comment doit faire un manager pour avoir non seulement des collaborateurs compétents et impliqués à fond dans leur travail, mais aussi des équipes qui gagnent leurs challenges. C'est une problématique de l'efficacité de la gestion des hommes.

De très nombreuses réponses ont été apportées. Chacune d'entre elles a mis l'accent sur des attitudes à prendre, des préoccupations à mettre en avant, des manières performantes de résoudre les problèmes standards se posant, des manières de considérer les collaborateurs, des manières de structurer l'organisation et de faire travailler les personnes... La toile de fond de toutes les réponses apportées est assez idéologique et moralisatrice : en règle générale, il y a toujours un « bon management » qui est conseillé. Ce qui fait qu'au total on dispose d'une énorme quantité de conseils destinés aux managers, lesquels doivent avoir du mal à s'y retrouver.

Le nudge management vient des États-Unis, souvent pionniers en la matière. L'ouvrage d'Éric Singler *Nudge management*<sup>1</sup> est une

---

1. Éric Singler, *Nudge management*, Pearson, 2018.

vaste compilation de toutes les expériences de psychosociologie nord-américaine sur les facteurs qui favorisent l'engagement et la satisfaction au travail. Aux USA, d'après Singler, le nudge management trouverait sa validation dans l'économie comportementale.

Notre ouvrage, quant à lui, montre que ses vraies racines théoriques – celles qui permettent de comprendre son fonctionnement – se trouvent dans la sociologie de l'action et de la cognition distribuée.

Ce nudge management prend le problème du management à travers une question essentiellement pratique : comment peut-on maîtriser les éléments de la situation de travail d'un collaborateur pour la rendre à la fois agréable pour lui et motivante au regard de ses tâches ? Le nudge management se préoccupe donc de ce qu'on appelle « les éléments et les dispositifs incitatifs » de la situation de travail. Le manager qui fait du nudge management doit devenir un observateur avisé de la situation de travail qu'il aménage pour ses collaborateurs. Par ailleurs, il doit sans cesse intervenir sur les éléments constituant cette situation pour la perfectionner dans le but d'atteindre le bien-être relationnel de tous et la productivité. Nous verrons que les managers qui ont de l'expérience utilisent leur bon sens pour faire du nudge sans le savoir.

Pour parler du nudge management, il faut ainsi parler de tout ce que l'on appelle, en sciences humaines, les « phénomènes inducteurs ». Ces phénomènes sont liés aux objets constituant les situations, objets qui sont les réceptacles d'habitudes – culturelles ou spécifiques –, lesquelles poussent à des conduites prédéterminées. Ainsi, dans un parc, un banc placé sous un arbre, face à un petit lac, vous incite à vous asseoir pour contempler un instant la nature. Tout est culturel dans cette proposition : si vous êtes dans ce parc, c'est que vous vous promenez, c'est que vous avez du temps, c'est que vous appréciez momentanément la nature... et c'est donc que vous percevrez ce banc comme une incitation à un moment d'observation détendue.

Pour le nudge management, les individus et le manager lui-même sont des éléments de la situation qui induisent eux-mêmes des actions et réactions. Le nudge management est ainsi une socio-économie englobante qui pense la situation de management comme une totalité remplie d'objets physiques et idéels. C'est ainsi que les analyses du nudge management sont de portée extrêmement générale et ouvrent sans cesse des pistes nouvelles car les situations de management sont extrêmement variées. C'est ce qui fait que, par-delà quelques grandes règles de conduite des managers, il existe quantité de petites astuces qui font appel à l'intuition et au bon sens des dirigeants.

Ce livre sur le nudge management apprend à observer et à penser l'organisation des situations de travail pour les rendre plus humaines et plus efficaces. C'est à l'aide d'expériences précises que cet ouvrage démonte les mécanismes des effets incitatifs et inducteurs connus. La compréhension approfondie et nouvelle qu'il apporte aux phénomènes humains liés à la gestion des hommes et des équipes oblige les managers à réfléchir à l'environnement humain et physique des situations globales de travail et leur permet de trouver des outils incitatifs innovants.

De nombreuses expériences montrent qu'il y a de bonnes pratiques ou de petits éléments à solliciter ou à introduire pour qu'une situation se transforme à l'avantage de tel ou tel participant à la situation.

Pensez à une situation banale de rencontre : vous arrivez devant votre chef avec un sourire. À l'inverse, vous arrivez avec une expression d'extrême contrariété. Votre sourire ou votre air maussade induisent automatiquement des attitudes réactionnelles et des interventions typiques chez vos interlocuteurs. Votre sourire induira leur détente ; votre air affligé induira leur contraction et des questions sur ce qui va mal pour vous. Il y a donc des conduites, des attitudes et des manières de faire qui provoquent chez nos interlocuteurs des réactions que l'on peut prévoir.

Les « effets » positifs du sourire font partie des réactions automatiques innées inscrites dans le psychisme à la naissance. Les pédiatres ont fait des expériences sur les nourrissons : lorsqu'un adulte leur sourit, ils sont attentifs et sourient ; lorsque l'adulte fait les gros yeux avec une bouche montrant les dents, ils se figent, montrent leur peur et finissent par pleurer. Les éthologues ont repéré, partout dans le monde, auprès de populations fort diverses, que le sourire amenait le sourire et qu'il existait des manières de faire anthropologiques (valables chez tous les hommes de toutes les cultures), pour signifier la paix : le sourire fait toujours partie de l'ensemble des gestes signifiant l'approche paisible<sup>1</sup>. Il existe donc des postures, des façons de faire, des éléments divers qui poussent les gens à réagir de telle ou telle manière.

Cet ouvrage va examiner tous les éléments et les dispositifs dits « incitatifs » qu'un manager peut utiliser pour favoriser son management. Nous verrons, en particulier, comment il peut s'y prendre et s'organiser pour créer une relation de confiance, l'engagement de ses collaborateurs et leur motivation, comment il peut favoriser, par l'arrangement de l'environnement de travail et par ses activités, la cohésion de son équipe fondée sur une bonne coopération et pousser ses collaborateurs à avoir une attitude de loyauté envers l'entreprise.

---

1. Cf. Boris Cyrulnik, *Les Nourritures affectives*, Odile Jacob, 2000 ; Irenäus Eibl-Eibesfeldt, *Éthologie, biologie du comportement* [1967], Orphrys, 2002)

chapitre

# 1

# Comprendre le nudge management

## Les idées clés du chapitre

- L'effet Hawthorne venant de la considération
- L'effet incitateur d'engagement venant des conditions de travail
- Les signaux déclencheurs de conduites réactionnelles
- L'effet incitateur lié à la culture
- Un élément incitateur de l'environnement
- La pression à la conformité
- La force d'entraînement de l'exemple
- Une disposition spatiale incitatrice
- Un dispositif incitateur

Traduit du norvégien, le terme *nudge*, signifie « légère poussée sur l'épaule ». Par extension, le terme *nudge management* désigne désormais l'ensemble des modifications banales et imperceptibles d'un environnement de travail, réalisées dans le but de modifier le comportement des collaborateurs dans un sens donné. Pour bien comprendre cette idée, vous pouvez penser aux « casse-vitesse » ou dos-d'âne qui sont mis sur les routes devant les écoles pour obliger les voitures à ralentir.

# Un peu d'histoire sur les éléments incitateurs au travail

## Les recherches sur l'engagement dans le travail

Elton Mayo, fondateur de la sociologie industrielle, est à l'origine du mouvement dit des « relations humaines » dans les théories du management. Dans les années 1920, il a étudié, dans une usine de la Western Electric Company, les effets incitateurs de différentes conditions de travail sur le rendement et le moral des ouvriers d'une chaîne d'assemblage.

Dans ses expériences, il introduit d'abord différents temps de pause dans le travail des ouvriers :

- ▶ il augmente le temps de pause: les ouvriers augmentent leur production;
- ▶ il diminue les temps de pause: les ouvriers augmentent encore leur production;
- ▶ il change la programmation des temps de pause: les ouvriers augmentent encore leur production...

Elton Mayo considère alors d'autres variables susceptibles d'induire des effets sur la production: le droit de parler, l'intensité de l'éclairage, la gratuité des repas... Il découvre que l'introduction, puis la suppression de ces éléments variables n'affectent pas la production des ouvriers et que bien souvent cette production continue d'augmenter.



## La découverte des effets de la considération

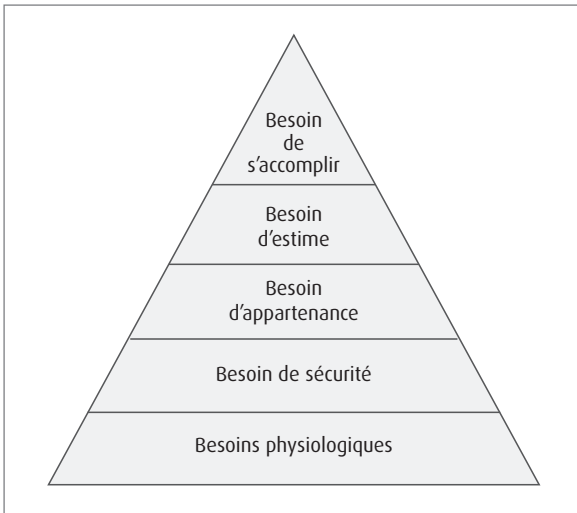
Ces expériences mettent en échec l'idée taylorienne de l'époque que seuls certains éléments de l'environnement matériel du travail favorisent ou non la productivité au travail. La recherche des éléments matériels incitateurs et facilitateurs de l'ardeur au travail est mise en défaut. Cependant, il faut bien trouver une explication au phénomène révélé par les expériences. Elton Mayo cherche à comprendre en menant des interviews auprès des ouvriers.

Il découvre alors que le moteur de l'engagement des ouvriers dans le travail a été le fait qu'ils ont été choisis pour mener les expériences et qu'ils ont été sans arrêt observés par des chercheurs présents dans leurs ateliers. Les effets des variations matérielles de leur environnement étaient secondaires par rapport au fait que leur existence était, pour la première fois dans l'usine, « reconnue » à travers ces expériences menées sur leurs équipes qui, du même coup, s'étaient trouvées plus unies et solidaires face aux observateurs.

Cet effet dynamisant produit par l'intérêt porté à leur travail a été nommé l'« effet Hawthorne » (du nom de l'usine dans laquelle se passaient les observations). Par ailleurs, les expérimentateurs lièrent aussi cet effet dynamisant au fait que les observateurs présents dans les ateliers avaient entretenu de bonnes relations avec les ouvriers et qu'un climat de confiance s'était établi. Elton Mayo conclut ses expériences en mettant en avant l'importance des phénomènes affectifs liés, d'une part, à l'estime portée aux travailleurs à travers la mise en place de « bonnes relations » et, d'autre part, à l'apparition d'une certaine cohésion de groupe.

## L'erreur de Maslow

C'est ainsi que naquit le courant dit des « relations humaines » dont j'ai parlé ci-dessus. C'est ainsi qu'Abraham Maslow<sup>1</sup> théorisa ces enseignements en proposant la très fameuse « pyramide des motivations » qui tient le plus compte des « besoins sociaux » des collaborateurs : l'appartenance à un groupe, l'estime reçue et la réalisation de soi.



**La pyramide des motivations :  
des plus basiques aux plus élevées**

Depuis l'origine de ce courant du management, le manager doit solliciter le besoin d'appartenance, le besoin d'estime et le besoin de développement personnel de ses collaborateurs.

Cette « pyramide des motivations » est un des totems des sciences de gestion. Elle est enseignée dans toutes les grandes écoles et tous les séminaires de management. Or, il faut bien se

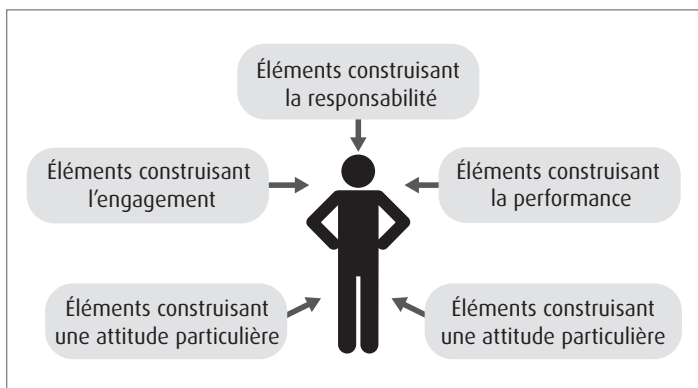
---

1. Abraham Maslow, *L'accomplissement de soi : de la motivation à la plénitude* [1954], Eyrolles, 2013.

rendre compte qu'elle cristallise une erreur de pensée fondamentale: elle transforme en un besoin interne humain fondamental ce qui était, au départ, d'après les expériences d'Elton Mayo, un effet incitateur d'engagement venant de l'extérieur, venant d'une attention respectueuse. Avec cette erreur, le respect porté n'a pas d'effet propre, il a un effet parce qu'il sollicite un « besoin interne ». Cette erreur de pensée est bien compréhensible tant nous sommes habitués, depuis Freud, à considérer que ce que nous faisons est issu de l'intérieur de notre personnalité, de notre « Moi » profond et n'est pas issu des incitations venant de l'extérieur.

La pyramide de Maslow fait visualiser l'exact opposé de la compréhension du fonctionnement du nudge management: dans le nudge management, on s'efforce de construire, dans l'environnement de travail, des éléments incitateurs extérieurs; dans la théorie des motivations de la pyramide de Maslow, les motivations étant là, il s'agit de trouver des moyens de les exciter.

Ainsi, au schéma de la pyramide des motivations nous devons substituer le schéma des éléments incitateurs de la conception du fonctionnement du nudge management.



**Les éléments de la situation qui incitent à...**

# L'expérience fondatrice du nudge : les urinoirs de l'aéroport Schiphol

La pyramide de Maslow avait éteint depuis 1954, date de parution de son ouvrage sur les motivations, toute réflexion sur les éléments incitateurs à l'engagement et au bien-être au travail venant de l'extérieur. En effet, avec cette pyramide des motivations, l'essentiel venait de l'intérieur du psychisme, les éléments de l'environnement extérieur ne pouvant « qu'exciter » les motivations internes.

En 2008, des chercheurs nord-américains en économie comportementale, Richard Thaler et Cass Sunstein, revisitent l'idée des influences externes sur le comportement et mettent en avant l'expérience des urinoirs à l'aéroport Schiphol d'Amsterdam. Le nudge, nous disent ces spécialistes, est ce petit coup de pouce discret, à l'image de cette mouche gravée dans les urinoirs de l'aéroport, pour inciter les hommes à uriner exactement dans l'urinoir. Résultat de cette « incitation » innocente : une chute de 80 % des dépenses de nettoyage... Un bon nudge, nous dit-on encore, est un nudge qui sait rester discret et qui, plutôt qu'imposer, suggère un comportement.



**N'hésitez pas à appliquer les conseils de nudge management qui vous seront donnés. Leurs actions incitatrices sont totalement cachées. C'est ce qui fait l'intérêt et la force de ces conseils.**

En fait, que se passe-t-il dans cette expérience de l'urinoir, désormais toujours citée dans les livres sur le nudge ? Décomposons tout le raisonnement implicite qui est fait.

<b>CONSTATATION OU RAISONNEMENT</b>	<b>CONCLUSION</b>
On part d'un fait d'expérience défavorable que l'on veut voir disparaître.	Les hommes, assez distraits lorsqu'ils urinent dans de tels urinoirs, envoient de l'urine à côté de l'urinoir.
On fait appel à des expériences culturelles largement répandues.	Dans bien des cas, les hommes, urinant dans la nature, par exemple, font attention à ne pas mouiller leurs chaussures en dirigeant leur jet d'urine.
À partir de la conduite culturelle repérée, on conclut que l'on peut proposer aux hommes de diriger leur jet d'urine.	Si l'on colle dans le fond de l'urinoir, proche de l'évacuation, un tout petit objet qui peut être balayé par un jet d'urine, les hommes vont le viser et seront donc moins distraits.
On fait appel à un deuxième comportement culturel : en général, en Occident, on n'aime pas les mouches et quasi automatiquement, on les chasse.	Chasser la mouche avec son jet d'urine focalisera l'attention des hommes et, en même temps, sera drôle.
On conclut l'analyse en décidant de transformer cette situation particulière en gravant une mouche dans le fond des urinoirs.	Le résultat est là : il y a une chute de 80 % des dépenses de nettoyage, car les hommes visent la mouche et sont donc, à leur insu, plus « propres ».

# Les apports de l'éthologie animale et de l'éthologie humaine

Les effets directs sur les conduites de certains éléments de l'environnement ont été étudiés depuis Johann Von Uexküll<sup>1</sup>. En France, on connaît très bien les travaux sur l'éthologie animale de Nikolaas Tinbergen<sup>2</sup> et de Konrad Lorenz<sup>3</sup>. On connaît aussi les apports à l'éthologie humaine d'Irenäus Eibl-Eibesfeldt<sup>4</sup>.

Les documentaires animaliers, dont c'est la mode à la télévision compte tenu de l'intérêt actuel pour l'écologie, nous montre combien, chez les animaux, il existe quantité de signaux qui délivrent aux congénères des messages précis qui les incitent à des conduites précises.

Lorsqu'un cheval, dans la harde, met ses oreilles couchées en arrière, il annonce à ses congénères qu'il est mécontent et va devenir agressif...

Si votre chien se met sur le dos, il vous indique par là qu'il reconnaît sa faute et se soumet. Les éducateurs canins recommandent alors de suspendre la punition ou la réprimande et de reconnaître son signal car il faut montrer que vous savez le comprendre comme un de ses congénères le comprendrait immédiatement.

Le goéland argenté est un oiseau à distinguer de la mouette. Il a un manteau gris clair, des ailes grises aux pointes noires, des pattes couleur chair, un bec jaune avec une tache rouge. Cette tache joue le rôle de signal déclencheur pour ses petits. À sa vue

---

1. Johann Von Uexküll, *Mondes animaux et monde humain* suivi de *La théorie de la signification* [1934], Denoël, 1984.

2. Nikolaas Tinbergen, *La Vie sociale des animaux: Introduction à la sociologie animale* [1953], Payot, 1967.

3. Konrad Lorenz, *Les Fondements de l'éthologie* [1984], Flammarion, 2009.

4. Irenäus Eibl-Eibesfeldt, *Éthologie, biologie du comportement*, op. cit.