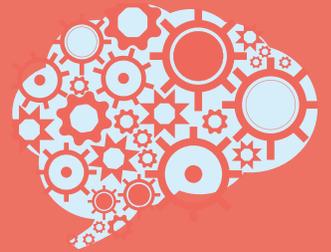




Gouvernement
du Canada
Horizons de politiques
Canada

Government
of Canada
Policy Horizons
Canada

La stratégie comportementale en survol : Aperçu de l'introspection comportementale



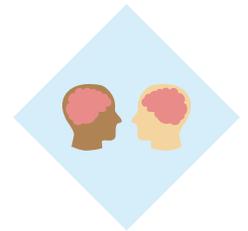
Aperçu de l'introspection comportementale

Contexte

Pour atteindre les résultats recherchés pour leur pays, les gouvernements du monde entier font appel à la science de l'introspection comportementale pour élaborer leurs politiques publiques. L'introspection comportementale guide les institutions gouvernementales en fusionnant le savoir et les méthodes de recherche de différents domaines des sciences comportementales, comme la psychologie, la science économique, la sociologie et la neuroscience. Les leviers des politiques publiques peuvent se servir des découvertes sur le comportement humain pour mettre sur pied des politiques et des programmes qui pourraient s'avérer plus efficaces et plus représentatifs.

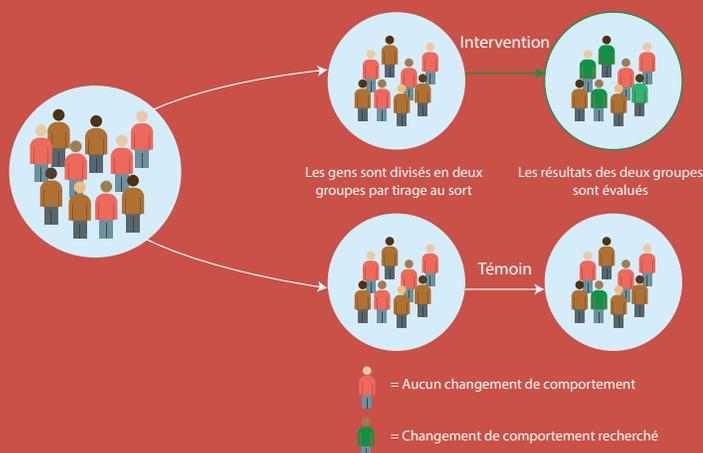
Les fondements de l'introspection comportementale

En 1979, Daniel Kahneman et Amos Tversky ont publié un travail sur la théorie des perspectives, qui a remis en question quelques-unes des hypothèses de rationalité complète posées par la théorie économique néoclassique. La théorie du choix rationnel présuppose qu'une personne tient compte de tous les renseignements disponibles avant de prendre une décision et que le motif de celle-ci qui revient constamment, sur le long terme, est son intérêt personnel. Cette hypothèse a été à la base de nombreuses politiques par le passé. Cependant, les découvertes de l'introspection comportementale ont remis en question cette prémisse, car les expériences fondées sur les données probantes ont démontré que les gens ne correspondent pas tout à fait au profil de l'adepte égoïste de la maximisation de l'utilité, tel que se le représente la théorie économique.



L'introspection comportementale (en anglais, *behavioural insights*), un concept défini par l'équipe d'introspection comportementale du gouvernement du Royaume-Uni, est née de l'application des sciences comportementales à l'étude du comportement humain et de son processus décisionnel. La recherche démontre également que les prises de décision individuelles subissent l'influence d'une myriade de facteurs, notamment :

- des biais cognitifs persistants (p. ex. l'aversion au risque ou aux pertes);
- des préférences complexes par rapport au temps (p. ex. vouloir épargner en vue d'un avantage à long terme, mais dépenser pour se satisfaire à court terme);
- une capacité limitée à considérer les renseignements disponibles et à faire des choix (surcharge de renseignements et de choix).



Les essais randomisés contrôlés

L'application des découvertes de l'introspection comportementale est un processus expérimental, fondé sur les données probantes et reproductible. Les essais randomisés contrôlés constituent l'un des principaux outils utilisés pour l'élaboration d'interventions fondées sur les sciences comportementales (UK Behavioural Insights Team – RCTs). Ce type d'études expérimentales sert à :

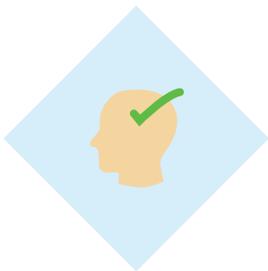
- évaluer l'efficacité des interventions stratégiques en comparant un groupe témoin et un groupe visé par l'intervention;
- recueillir les données;
- évaluer les effets de l'intervention.

De plus, les essais randomisés contrôlés aident le chercheur ou le décideur à déterminer les liens de causalité, à cerner les effets d'une intervention comportementale à plus petite échelle et, au besoin, à rajuster l'intervention.

Les « nudges »

En 2008, Richard Thaler et Cass Sunstein ont publié le titre influent « Nudge ». Ce livre, qui explique ce qui sous-tend le processus décisionnel des êtres humains, donne des stratégies pour influencer le processus décisionnel des gens sans pourtant changer de manière significative les incitatifs économiques ni limiter les choix. Les *nudges* sont par conséquent des applications de l'introspection comportementale à des situations concrètes; nous pouvons nous servir des choses que nous savons sur le comportement des gens pour les aider à prendre de meilleures décisions. Les auteurs font remarquer que « ce qui distingue un nudge d'une intervention plus marquée, c'est qu'il doit être facile et peu coûteux d'éviter ce type d'intervention. Les nudges n'ont aucun caractère contraignant. Placer des fruits à la hauteur des yeux est un bon exemple de nudge. Interdire la malbouffe en est un mauvais ».

Les *nudges* sont un outil rentable pour l'élaboration de politiques; en effet, ils peuvent compléter ou remplacer les leviers traditionnels d'élaboration de politiques, par exemple, la réglementation, l'information ou les incitatifs fiscaux ou liés aux investissements.

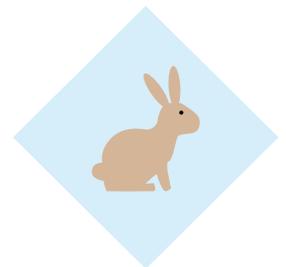


La psychologie du processus décisionnel

Comme le décrit le lauréat du prix Nobel Daniel Kahneman, à la racine de toutes les interventions comportementales se trouve l'hypothèse selon laquelle le comportement des gens est dicté par deux systèmes de pensée :

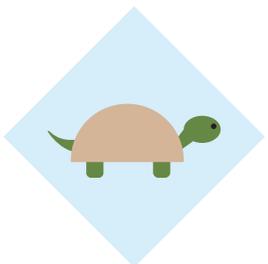
La pensée du système 1 : rapide, automatique, intuitive

Le processus de pensée en vertu du système 1 se révèle très efficace pour permettre aux gens de tirer des conclusions rapides dans des circonstances précises. Les connaissances heuristiques, c'est-à-dire les raccourcis cognitifs qui permettent de traiter rapidement de vastes quantités de renseignements, sont à la base d'une prise de décision rapide, car elles aident l'esprit humain à juger des choses sans passer par le processus légitimant habituel, c'est-à-dire sans se démener avec un lent processus de délibération. Bien que la pensée du système 1 soit excessivement efficace pour s'occuper d'enjeux à court terme, elle n'a pas la capacité d'envisager le long terme et fait preuve d'une capacité de réflexion limitée. Entre autres exemples d'activités faisant appel à la pensée du système 1, l'on retrouvera avoir une conversation, attraper une balle et conduire une voiture.



La pensée du système 2 : contrôlée, délibérante, analytique

Le système 2 fait contrepoids au système 1, parce que cette façon de penser est capable d'étudier soigneusement et attentivement les renseignements avant de tirer des conclusions. Cependant, puisque le processus de pensée en vertu du système 2 est plus exigeant mentalement, il tend à donner préséance au système 1 pour la plupart des tâches quotidiennes, faisant irruption seulement lorsque c'est justifié. L'on observera la différence entre les deux dans le processus de réflexion qui sous-tend l'action de conduire une voiture (système 1) par rapport à celle de stationner une voiture (système 2).



L'introspection comportementale au sein du gouvernement : les décisions de groupe

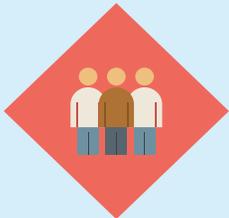
« Wiser », un titre de Cass Sunstein et Richard Thaler paru en 2015, nous dit que l'introspection comportementale pourrait aussi s'appliquer aux rouages d'une organisation. Y sont compris les processus administratifs et décisionnels d'un gouvernement, puisque les institutions publiques et privées sont toutes deux lourdement influencées par un éventail de biais cognitifs retrouvés chez les personnes, biais pouvant être amplifiés dans une situation de groupe. Par conséquent, déployer de plus grands efforts dans la gestion de ces biais pourrait aider grandement à obtenir des processus décisionnels efficaces et des organisations hautement performantes (par exemple contrer le biais du statu quo afin d'augmenter les taux d'adoption de nouveaux outils et programmes).

Les biais

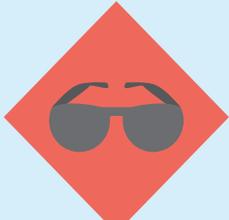
Près de 200 biais cognitifs ont été répertoriés; cependant, plusieurs se ressemblent ou sont identiques, mais ont un nom différent. Quoi qu'il en soit, bon nombre de ces biais individuels concernent aussi les organisations.



Le biais de l'ancrage : bien souvent, les gens fondent leur jugement sur un point de référence arbitraire. Par exemple, les gens tendent à trop se fier au premier élément d'information qu'ils entendent, et c'est souvent ce à quoi ils continuent de se référer, même après une réflexion plus poussée. Un exemple classique de cela est les négociations salariales, où la tranche salariale initiale énoncée par l'une ou l'autre des parties ancre l'éventail des possibilités dans l'esprit de l'employeur et de l'employé.



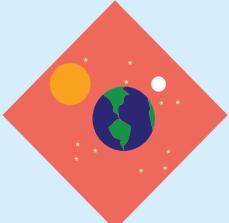
L'effet de mode : il est plus probable que les gens adoptent des points de vue largement véhiculés et répétés par les autres. Ce phénomène est parfois décrit par le terme « pensée de groupe », car des effets similaires s'observent souvent dans le contexte de réunions, où les personnes qui s'expriment le plus orientent les résultats de la réunion de telle manière qu'ils correspondent à leurs propres opinions.



Le biais de l'angle mort : les gens ont tendance à ne pas tenir compte de l'influence des biais cognitifs dans leur propre processus décisionnel. Une étude multiuniversitaire publiée dans *Management Science*, a révélé que dans le cadre d'un sondage mené auprès de 600 Américains, pas moins de 85 % des répondants avaient indiqué qu'ils croyaient être moins biaisés qu'une personne moyenne!



Le biais de confirmation : il est plus probable que les gens acceptent une information si celle-ci correspond à leurs idées préconçues. Les récits développés sur les armes de destruction massive avant la guerre en Irak sont communément admis comme étant un cas de biais de confirmation.



Le biais de conservatisme : il est plus probable que de nouvelles données soient accueillies avec scepticisme et fassent l'objet d'un examen critique que les données du savoir conventionnel. La défense d'un modèle héliocentrique par Galilée faite au détriment de la tradition géocentrique acceptée par l'astronomie d'alors démontre bien comment il est difficile de renverser le savoir conventionnel.

Solutions proposées par les sciences comportementales (interventions)

Traduire des éléments comportementaux complexes en des interventions simples de modification comportementale peut être difficile, mais différentes approches valent aussi la peine d'être étudiées. Vous trouverez ci-dessous plusieurs grandes catégories, bien que les interventions présentées ne s'excluent pas nécessairement les unes les autres.

1. Réduire l'influence des biais

Bien souvent, les personnes et les organisations ne sont même pas conscientes de la portée de l'influence des biais dans leur processus décisionnel; c'est pourquoi s'efforcer de réduire l'influence de ceux-ci au sein des organisations pourrait aider grandement à optimiser les processus décisionnels.

Donner aux gens de la formation sur les biais et la façon de déceler rapidement les leurs peut réduire l'influence des biais dans le processus décisionnel, tant à court terme qu'à long terme. On a observé qu'un ensemble assorti de jeux et de vidéos est efficace pour réduire l'influence des biais, quelques essais démontrant l'élimination ou la neutralisation de l'influence des biais ciblés ([Morewedge 2016](#)).



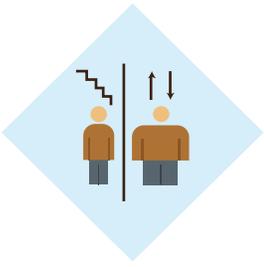
Traduire des éléments comportementaux complexes en des interventions simples de modification comportementale peut être difficile, mais différentes approches valent aussi la peine d'être étudiées. Vous trouverez ci-dessous plusieurs grandes catégories, bien que les interventions présentées ne s'excluent pas nécessairement les unes les autres.

2. Optimiser l'architecture du choix et l'information

Une présentation stratégique des choix, qui tient compte de la nature des renseignements présentés et de la manière de les présenter, peut influencer de façon substantielle les processus décisionnels. Changer la structure des choix permet de contrecarrer les biais qui produiraient autrement des décisions moins qu'optimales. De même, la façon de présenter ou d'ancrer l'information peut se révéler très efficace, comme on l'observe dans un récit bien structuré.

Viser à donner les bons renseignements aux personnes concernées plutôt que de se borner à donner plus de renseignements permet de poser les fondements nécessaires à un processus décisionnel sain. Idéalement, pour obtenir un impact optimal, les renseignements ou les messages doivent être faciles à comprendre et attirants, exploiter le côté social et arriver en temps opportun (approche « EAST »). Il existe un guide pratique sur l'approche « EAST » du gouvernement du Royaume-Uni. ([lien pour le livre EAST](#)).

De même, les incitatifs peuvent tenir un rôle important dans l'architecture du choix et influencer les processus décisionnels et avoir un effet considérable sur les processus et les résultats. Les récompenses pécuniaires et sociales offrent des avantages concrets qui permettent d'obtenir les changements de comportement recherchés. Cependant, si les incitatifs sont mal conçus parce qu'ils ne tiennent pas compte du comportement humain réel (leur structure est mauvaise ou ils ne reflètent pas les intentions), ils pourraient se révéler inefficaces, coûteux et même contre-productifs à long terme.



L'infrastructure physique et électronique est un autre élément possible d'une architecture de choix. Une politique se reflète non seulement dans les services gouvernementaux, mais aussi dans l'infrastructure et les objets, de l'infrastructure virtuelle d'un site Web du gouvernement à la construction d'un musée. Leur conception peut avoir un impact sur le comportement humain. Par exemple, une conception conviviale peut rendre le recyclage amusant et des traces de pas menant à un escalier et des messages de motivation dans l'escalier peuvent donner le coup de pouce nécessaire aux gens qui leur permettra de participer à des activités saines.

Les architectes et les planificateurs ont l'occasion d'influencer le comportement humain par les environnements qu'ils construisent, qu'il s'agisse de milieux de travail étroits ou de villes entières. Partout dans le monde, on conçoit des écocités qui usent d'initiatives comme les systèmes de transport alternatif, les ressources renouvelables et les systèmes énergétiques sans gaspillage. Modifier le comportement humain est essentiel pour cette révolution verte, parce que si des innovations sont imposées à des gens qui ne savent pas comment les utiliser ni même pourquoi ils doivent les utiliser, ceux-ci se borneront à transférer leur ancien style de vie de consommateur aux nouvelles villes durables.

3. Le codéveloppement de solutions, une conception conviviale et les arts



Des solutions codéveloppées, inspirées par des outils d'élaboration ouverte de politiques et des laboratoires d'innovation intergouvernementaux, sont aussi de plus en plus populaires.

L'élaboration ouverte de politiques a pour but l'élaboration de politiques mieux étayées et mieux conçues, tant pour le gouvernement que pour les utilisateurs, au moyen d'approches collaboratives rassemblant un savoir et une expertise diversifiés. Elle se fonde sur des techniques analytiques et des connaissances comportementales nouvelles et sur de nouveaux outils numériques, tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Les membres d'une organisation donnée peuvent profiter d'un milieu sécuritaire et collaboratif où ils peuvent proposer des idées, faire des expériences et créer les prototypes de nouvelles solutions innovantes en collaboration avec une variété de personnes, tant de l'intérieur que de l'extérieur de l'organisation. Intégrer des gens et des intervenants de l'extérieur du gouvernement permet non seulement d'obtenir des résultats supérieurs, mais aussi d'obtenir rapidement le soutien moral nécessaire au début du processus d'élaboration d'une politique. Le fait d'être exposé à des idées extérieures permet à un gouvernement de se protéger des biais organisationnels intérieurs en comparant l'orientation préconisée pour sa politique aux modèles des intervenants externes. Par exemple, au Danemark, le laboratoire MindLab collabore avec les citoyens et les entreprises en vue de créer de nouvelles solutions pour la société. Il offre aussi un cours qui combine les activités créatives et les technologies en vue de trouver des solutions aux problèmes du monde réel. Le gouvernement français utilise l'ethnographie (l'étude systémique des gens et de leur culture) pour guider l'élaboration de ses initiatives d'introspection comportementale.

Les activités créatives (par exemple, l'art performance, la photographie, la musique, la création littéraire et les arts visuels) et les symboles et la stratégie de marque peuvent tous avoir le pouvoir de provoquer des émotions puissantes et d'influencer le comportement. La Fondation Rockefeller et ideas42 (un

organisme sans but lucratif de conception et d'experts-conseils en sciences comportementales) ont réuni des artistes créatifs tels des dessinateurs et des rappeurs avec des professeurs et des chercheurs, pour un séjour d'un mois dans le but d'étudier des problèmes sociaux complexes à l'aide des connaissances de l'introspection comportementale et de trouver des moyens de joindre des groupes cibles comme les jeunes.

4. Les technologies



La technologie peut influencer sur les comportements individuels ou entraîner des changements qui ont des répercussions sur des industries, des cultures et des sociétés entières. La révolution numérique, par exemple, a un effet énorme sur la société. Les avancées technologiques ont facilité le suivi des changements comportementaux à grande échelle et ont permis d'acquérir des connaissances inédites sur la façon dont ces interactions se produisent. Avec l'avènement des mégadonnées et de l'intelligence artificielle et la capacité de répertorier et de détailler les comportements émergeront de nouveaux types d'introspection et des possibilités de recherche en psychologie et dans le domaine de la prise de décision. (Référence ou lien vers <http://www.psychologicalscience.org/>)

Mettre en pratique l'introspection comportementale

Dans le contexte de l'élaboration de politiques, les sciences comportementales ont connu une croissance substantielle depuis la création de l'équipe d'introspection comportementale du gouvernement du Royaume-Uni en 2010. Cette communauté de pratique s'est élargie et se trouve désormais dans différents pays comme l'Australie, le Danemark, la France, l'Allemagne, Singapour, le Qatar, les États-Unis et le Canada; elle fournit un vaste éventail de cas d'application des sciences comportementales à l'élaboration de politiques.

Financement de l'éducation supérieure (États-Unis)



L'équipe des sciences sociales et comportementales de la Maison-Blanche a mis au point deux interventions qui ciblent les gens d'âge scolaire : la première concerne la demande d'aide financière pour les études collégiales, et la deuxième concerne le remboursement des prêts étudiants.

Dans le cadre de la première initiative, on a envoyé des messages texte personnalisés aux étudiants pour leur rappeler de remplir les formulaires obligatoires pour obtenir une aide financière, ce qui a augmenté l'inscription collégiale de 5,7 %.

La deuxième initiative a ciblé les bénéficiaires d'un prêt étudiant qui n'ont pas fait leur premier versement aux fins du remboursement. Les personnes en question ont reçu un courriel de rappel, ce qui a entraîné une augmentation de 29,6 % des emprunteurs qui ont effectué un versement après l'intervention. Ces deux interventions représentent un moyen peu coûteux et efficace d'augmenter l'efficacité du programme.

L'Agence du revenu du Canada

La Direction des recouvrements de l'Agence du revenu du Canada (ARC) a mené un essai visant à vérifier la réaction du public canadien à l'utilisation de messages contenant des nudges dans les lettres de recouvrement envoyées aux personnes qui doivent rembourser leurs dettes liées à l'impôt sur le revenu personnel. L'ARC, s'inspirant des essais menés par le gouvernement du Royaume-Uni relativement à la conformité des contribuables et au recouvrement, a procédé à ses propres essais visant à mesurer l'efficacité de différentes formulations sur le taux de conformité. Après un essai de 30 jours, l'ARC a découvert que les nouvelles formulations avaient permis une augmentation de la conformité de l'ordre de 12 % par rapport aux lettres initiales; si l'on met ce résultat à l'échelle, l'ARC pourrait constater une augmentation potentielle d'un million de dollars recouvré rapidement.

Le renouvellement d'une vignette d'immatriculation (gouvernement de l'Ontario)

Dans le but d'augmenter les transactions en ligne pour le renouvellement obligatoire de l'immatriculation dans la province, une recherche comportementale a été menée et a permis de cerner cinq obstacles probables à cet objectif :

- Le formulaire de renouvellement
- Les gens ne savent pas que des services en ligne existent
- Les gens sont préoccupés par la sécurité des transactions en ligne par rapport à la protection de la vie privée
- Le délai perçu pour obtenir les renouvellements
- Les gens aiment renouveler leur immatriculation sur place

En 2013, seulement 10,4 % des 6,5 millions de renouvellements d'immatriculation de la province ont été faits en ligne. Bien que ce pourcentage continue de croître depuis la création de l'option d'immatriculation en ligne en 2010, la croissance du programme s'est avérée limitée. Le groupe d'étude du gouvernement a constaté une croissance de 4,3 % simplement en modifiant les messages sur le formulaire de renouvellement pour qu'ils mettent en valeur les options de renouvellement en ligne, ce qui a permis au gouvernement d'économiser approximativement 28 000 \$. Mise à l'échelle, le potentiel d'économies de l'intervention se chiffre à 612 196 \$.

ServiceOntario

Left it to the last minute? No problem.

Vous avez attendu la dernière minute? Pas de problème.



Click. Print. Drive.
Print and carry your online receipt, valid for 10 days from your expiry date. It's proof you've renewed until your sticker arrives in the mail.

Visit us at
ServiceOntario.ca/PlateSticker

Cliquez. Imprimez. Prenez la route.
Imprimez votre reçu électronique et gardez-le sous la main. Il est valide pendant 10 jours à partir de la date d'expiration. C'est la preuve que vous avez renouvelé votre vignette en attendant de la recevoir par la poste

Visitez
ServiceOntario.ca/AutoCollant

Source : Article de la BSPA, Moving citizens online: Using salience & message framing to motivate behavior change, 16 mars 2016.

La stratégie comportementale simplifiée est une série de sommaires de sujets liés à la stratégie comportementale qui vise à informer les gens et à stimuler les discussions portant sur ce domaine qui évolue rapidement. Pour en savoir plus, envoyez un courriel à : questions@horizons.gc.ca

Auteurs principaux de cette introspection : Villegas-Cho, Christopher; Giraldez, John; Jamieson, Deanna

Concepts visuels et graphiques : Poirier, Isabelle

Sources

Algate, F., Gallagher, R., Hallsworth, M., Halpern, D., Nguyen, S., Ruda, S., Sanders, M., Service, O., avec Gyani, A., Harper, H., Kirkman, E., Pelenur, M., et Reinhard, J. 2014. *EAST: Four simple ways to apply behavioural insights*. U.K. Cabinet Office and Nesta. [en anglais seulement]

Almeida, S., Ciriolo, E., Lourenço, J., et Troussard, X. 2016. *Behavioural insights applied to policy: European Report 2016*. JRC Science Hub, European Union. [en anglais seulement]

Goldacre, B., Haynes, L., Service, O., et Torgerson, D. 2013. *Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Control Trials*. U.K. Cabinet Office. [en anglais seulement]

Hastie, R. et Sunstein, C., 2015. *Wiser: Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter*, Harvard Business Review Press. [en anglais seulement]

Sunstein, C. et Thaler, R. 2008. *Nudge*. Yale University Press. [en anglais seulement]

PH4-172/2017F-PDF

978-0-660-09148-8

