

Introduction

La révolution de l'incitation

« Nudgez... beaucoup¹. »

« Nudgez... beaucoup. » Voilà le conseil étrange, donné dans son remarquable ouvrage *Work Rules!*, par l'un des plus grands experts au monde en matière de management des ressources humaines, l'ex-vice-président du département des ressources humaines de Google : Laszlo Bock.

Un peu plus loin, il précise : « Le Nudge est un mécanisme incroyablement puissant pour améliorer les équipes et l'organisation². »

Qu'est-ce que cela veut dire ? Pourquoi cette affirmation aussi forte par celui dont l'entreprise est devenue la première capitalisation boursière du monde en 2016 tout en trustant les récompenses RH – de « *Great Place to Work* » au « *Best Diversity Employer* » et au « *most desirable employer for undergraduates, MBAs* » dans de nombreux pays ?

C'est l'objet de ce livre que de montrer en quoi le Nudge – que l'on peut traduire en français par « coup de pouce » ou « incitation douce » – est une révolution qui, appliquée au management des organisations, peut permettre d'accroître significativement à la fois l'engagement des collaborateurs, leur bien-être et, au final, la performance de l'entreprise au travers de la qualité des décisions prises et de l'adoption de comportements gagnants.

Vous verrez que le Nudge n'est pas de la magie – ou une nouvelle mode qui va s'évanouir au profit de la suivante – mais, au contraire, une approche fondée sur les acquis les plus récents des sciences comportementales, nourrie par une nouvelle discipline majeure, l'économie comportementale (*Behavioral Economics* en anglais), récompensée par plusieurs prix Nobel en économie³ depuis le début des

1 Laszlo Bock, *Work Rules!: Insights from Inside Google That Will Transform How You Leave and Lead*, John Murray Publishers, 2015, p. 283. Tous les extraits en langue anglaise sont traduits par l'auteur.

2 *Ibid.*, p. 317.

3 Daniel Kahneman en 2002, Thomas Schelling en 2005, Robert Shiller en 2013, Richard Thaler en 2017.

années 2000 et maintenant appliquée par de nombreux gouvernements, organisations internationales et de grandes entreprises pionnières en la matière.

La connaissance des enseignements des sciences comportementales, et de l'approche de l'incitation douce qu'est le Nudge, est à même de constituer un formidable atout concurrentiel pour les managers et les entreprises en permettant des prises de décision plus pertinentes à tous les niveaux de l'organisation et en favorisant les comportements souhaitables au sein de celle-ci : partager de manière transparente et communiquer, stimuler la coopération des collaborateurs et des équipes, encourager l'innovation ou faciliter les transformations internes...

Les sciences comportementales, mises en action par l'approche Nudge, permettent de créer les conditions structurelles du succès par la mise en place d'un cadre physique et mental qui favorise la prise des bonnes décisions, incite à l'adoption des comportements gagnants au sein de l'entreprise avec, à la base de ces comportements, plus d'engagement et de bien-être des collaborateurs.

L'ambition de ce livre est à la fois simple et très élevée : comment aider les entreprises à être significativement plus performantes et à générer du bien-être chez leurs collaborateurs en s'appuyant sur la révolution des sciences comportementales et son bras armé qu'est le Nudge.

Il s'adresse donc en priorité aux acteurs et collaborateurs des entreprises – notamment les leaders et managers de celles-ci – qui souhaitent être des pionniers dans l'application des enseignements scientifiques les plus récents en vue d'optimiser leurs chances de succès. Toutes les fonctions sont concernées dès lors qu'il s'agit du mode de fonctionnement général de l'entreprise mais, au-delà de la direction générale, les personnes en charge des relations humaines, de l'innovation et du marketing, de l'expérience collaborateur, de la formation et des transformations internes devraient être particulièrement sensibles aux sujets développés dans l'ouvrage.

Au-delà des leaders et des managers des entreprises, ce sont les collaborateurs qui, au sein de celles-ci, souhaitent mieux comprendre leur environnement de travail afin, à la fois, d'y vivre mieux, trouver

plus de sens dans leurs tâches quotidiennes et renforcer leur efficacité individuelle et collective à leur profit et à celui de leur entreprise au travers des solutions proposées.

Enfin, les étudiants en management pourront également être intéressés par l'approche Nudge management, ne serait-ce que pour identifier les entreprises qui sont déjà engagées dans cette révolution et dans lesquelles il serait doublement pertinent de postuler : pour leur bien-être et pour la chance d'intégrer une entreprise dont les chances de succès sont maximales.

Mais commençons par le début, les sciences comportementales, et plus particulièrement l'économie comportementale.

À la base, la révolution des sciences comportementales...

Comprendre pourquoi nous agissons de telle ou telle manière tout au long d'une journée ou de notre vie. Comprendre ce qui peut nous motiver ou nous décourager à adopter un comportement spécifique. Comprendre comment le comportement des autres influence le nôtre, comment les facteurs qui nous environnent peuvent changer nos choix et quel est le rôle de l'émotion dans nos décisions ou celui de nos biais cognitifs. Voilà l'ambition des sciences comportementales.

D'une manière générale, il s'agit – à partir d'expériences scientifiques rigoureuses – d'identifier l'ensemble des déterminants des décisions que nous prenons dans tous les aspects de notre vie, les plus fondamentales – celles qui vont avoir un impact durable sur notre vie – comme les multiples décisions mineures qui émaillent notre quotidien.

Au fur et à mesure de ces démonstrations validées, l'économie comportementale est devenue, pour reprendre l'expression du fameux cabinet de consulting McKinsey, « dominante⁴ ». Perçue à ses débuts au milieu des années 1970 comme marginale, elle a été progressivement

.....
 4 Dan Lovallo et Olivier Sibony, « The Case for Behavioral Strategy », *McKinsey Quarterly*, mars 2010.

reconnue pour son apport majeur dans la compréhension des comportements humains jusqu'à devenir centrale. Aujourd'hui, pas moins de six détenteurs du prix Nobel en économie⁵ se réclament de ce courant de pensée, dont celui de 2017, le professeur Richard Thaler, co-concepteur, avec Cass Sunstein, de l'approche Nudge.

Nous verrons que les découvertes de cette nouvelle discipline, mises au jour par plus de quarante ans de recherche, remettent fondamentalement en cause ce que nous pensions être la décision et le comportement humains. Au Superman de la théorie classique de la décision – le fameux *Homo economicus* – s'est substitué un être qui nous ressemble beaucoup plus, une sorte d'Homer Simpson fait de chair et de sang, d'impulsions, d'émotions, d'erreurs systématiques en dépit de ses bonnes intentions.

Nous découvrirons que les enseignements de cette quête d'une meilleure compréhension des comportements humains sont révolutionnaires.

Non, l'homme n'est pas un agent rationnel tel qu'il a longtemps été décrit par Descartes ou les économistes classiques et néoclassiques. Non, nous ne sommes pas capables d'analyser de manière froide et logique les caractéristiques de chaque option d'un choix pour identifier celle qui maximise son utilité dans une vision très égoïste de notre intérêt.

Non, l'homme au travail n'est pas principalement motivé par un salaire et des récompenses matérielles, et c'est pourtant la base du système de motivation que la grande majorité des entreprises continuent d'utiliser tous les jours.

Non, prendre une bonne décision – individuellement ou collectivement – n'est pas quelque chose de naturel et constitue un défi d'ampleur, non pas uniquement en raison de l'incertitude de l'environnement et des effets des mutations en cours, mais du fait de nos propres biais décisionnels internes.

.....
 5 Daniel McFadden en 2000, Georges Akerlof en 2001, Daniel Kahneman en 2002, Thomas Schelling en 2005, Robert Shiller en 2013 et Richard Thaler en 2017.

Non, innover ou accepter le changement pour les collaborateurs – *a fortiori* le soutenir – ne va pas de soi, tant cela ne correspond pas à notre nature profonde.

Comme nous l'examinerons en détaillant les acquis de l'économie comportementale, nous sommes des êtres complexes et nos comportements sont la résultante de multiples facteurs. Pour reprendre la belle citation du professeur Dan Ariely, de la Duke University, dans son lumineux livre⁶ : « Nous sommes réellement beaucoup moins rationnels que ce que la théorie économique standard considère. Plus encore, nos comportements irrationnels ne sont ni aléatoires ni insensés, ils sont systématiques et, puisque nous les répétons encore et encore, prévisibles. »

Nous entrerons dans les détails de ces comportements irrationnels et de leurs raisons d'être car, de cette compréhension intime, va naître une nouvelle façon de penser l'organisation interne des entreprises pour, à la fois, plus d'efficacité collective et de bien-être personnel à travers le renforcement de l'engagement des collaborateurs.

Je suis un homme d'entreprise. Après quelques années passées chez Yoplait en tant que chef de produit marketing, j'ai créé, avec mon ami Alain Sivan, ma première entreprise en 1989. Elle s'appelait In Vivo et constitue maintenant – sous le nom de PRS In Vivo – la branche experte en grande consommation du groupe d'études et de conseil BVA dont je suis le directeur général.

Depuis la création d'In Vivo, j'ai eu l'opportunité de poursuivre le développement du concept initial de notre société dans le monde en créant des filiales d'abord dans les principaux pays européens, puis aux États-Unis et enfin en Asie. Durant près de trente ans, j'ai eu la chance de collaborer avec de nombreuses entreprises parmi les plus grandes et performantes au monde dont Procter & Gamble, Nestlé, L'Oréal, Danone, Orange, Unilever, Mondelēz, Chanel, Coca-Cola, Mars, BMS... Tout au long de ces années, j'ai pu observer, au quotidien, leurs modes de fonctionnement avec la passion d'apprendre et de comprendre.

.....
 6 Dan Ariely, *C'est (vraiment ?) moi qui décide : les raisons cachées de nos choix*, traduit de l'américain par Christophe Rosson, Flammarion, 2008.

En tant qu'entrepreneur, ce qui m'intéresse, c'est bien sûr la performance des organisations. Ce livre se veut donc profondément pragmatique. Mon ambition est qu'il puisse être utile à l'entreprise et à ses collaborateurs.

Toutefois, ce livre n'a pas pour objectif d'être un partage de convictions et de sentiments sur le management, mais un ouvrage fondé sur les acquis scientifiques les plus récents et les plus solides. Que sait-on à la fois des fondamentaux des comportements humains et de la manière dont on peut appliquer ceux-ci dans l'entreprise – à partir des expérimentations rigoureuses accumulées depuis des décennies par les meilleurs chercheurs et de leur application par les entreprises les plus en pointe – dans le but d'une plus grande performance collective et d'un plus grand bien-être individuel ?

Car ma passion d'entrepreneur s'est toujours doublée d'une forte proximité avec le monde académique et celui de la recherche universitaire. J'ai toujours considéré que les travaux et les expériences effectuées dans ce cadre pouvaient aider les entreprises et les entrepreneurs à être plus performants. J'ai donc travaillé et étudié de très nombreuses publications académiques ; j'ai également construit des passerelles entre le monde de la recherche et celui des entreprises au travers de l'organisation de colloques pour croiser les retours d'expérience entreprises-chercheurs ou avec la création d'un prix de thèse qui récompense les meilleurs chercheurs ; enfin, j'ai beaucoup échangé avec les chercheurs français et étrangers pour mieux comprendre leurs résultats.

Ce livre se veut donc ancré dans la science. Il s'appuie sur les travaux les plus récents des meilleurs chercheurs en sciences comportementales afin de tenter de contribuer à aider l'entreprise à atteindre ce graal de la performance et du bien-être, de l'efficacité individuelle et collective et de l'engagement au quotidien.

Au final, je me considère à la fois comme un entrepreneur et un « passeur de sciences ». C'est dans cet esprit que ce livre est écrit, car il cherche à intégrer les contraintes de la réalité de la vie de l'entreprise – toute solution théoriquement bonne peut ne pas être applicable dans le contexte d'une société – tout en proposant des solutions novatrices et validées émanant des recherches en sciences comportementales

relatives aux sujets les plus stratégiques : comment prendre de meilleures décisions ? Comment attirer les talents et construire une grande équipe ? Comment innover au quotidien pour rester en tête de la compétition ? Comment renforcer la coopération entre les collaborateurs et casser les silos ?

Nous en savons en effet maintenant beaucoup sur ce qui motive nos comportements dans notre vie au travail, sur ce qui crée – ou tue – l’engagement des collaborateurs, sur les pratiques nécessaires à la réussite en matière d’innovation, de transformation interne ou d’apprentissage. Mais entre la connaissance académique et l’utilisation de ces connaissances par les praticiens, il y a souvent un gouffre. C’est celui-ci que ce livre va tenter de combler.

Le Nudge : la puissance du coup de pouce

Le Nudge – dont le nom est tiré du titre du livre séminale⁷ rédigé par les professeurs Richard Thaler et Cass Sunstein – est une approche qui vise à opérationnaliser ces acquis novateurs des sciences comportementales.

Avec sa publication aux États-Unis en 2008, les auteurs ont permis le passage de la théorie à la pratique, de la connaissance des facteurs d’influence des comportements à l’utilisation de cette connaissance à des fins d’une plus grande efficacité dans l’univers des politiques publiques. Avec l’économie comportementale, on comprend les fondements des comportements humains. Avec le Nudge, on part de cette connaissance pour l’utiliser de façon à encourager efficacement les individus à modifier leurs comportements – lorsque ceux-ci sont néfastes – afin d’en adopter de meilleurs qui soient bénéfiques pour eux-mêmes ou la collectivité. L’approche Nudge aide les individus à prendre de meilleures décisions, qu’elles soient personnelles ou professionnelles. En Nudge, on conçoit des actions efficaces car fondées sur cette nouvelle compréhension des comportements humains.

.....
7 Richard Thaler et Cass Sunstein, *Nudge : la méthode douce pour inspirer la bonne décision*, traduit de l’américain par Marie-France Pavillet, Vuibert, 2010.

Très concrètement, les chercheurs en économie comportementale ont dressé une liste de facteurs d'influence des comportements, de biais cognitifs et d'heuristiques de décision qui constituent autant d'éléments qui permettent – à partir de l'analyse spécifique d'une situation donnée – de concevoir ce que l'on appelle une « architecture de choix » qui incite naturellement les individus à prendre de meilleures décisions et à adopter les comportements recherchés.

Et les résultats obtenus par l'approche Nudge sont spectaculaires ! Un « petit » détail ajouté intelligemment dans l'environnement du choix d'un individu peut provoquer un changement comportemental considérable dès lors que ce détail est capable d'activer un facteur d'influence identifié comme important par les expériences en sciences comportementales.

Un petit autocollant représentant une mouche posée au centre d'un urinoir dans l'aéroport de Schiphol, et ce sont les dépenses de nettoyage qui s'effondrent car les voyageurs visent la cible, placée au milieu, ce qui réduit les éclaboussures ; des empreintes de pas vertes collées au sol dans la ville de Copenhague par l'équipe du professeur Pelle Hansen pour indiquer la poubelle à proximité, et ce sont les déchets qui sont réduits de près de 50 %, car ce signe rappelle le bon comportement au bon moment ; un simple graphique, apposé sur sa facture, qui permet de comparer sa consommation énergétique à celle de ses voisins en Californie, et ce sont des millions de dollars potentiellement économisés. Les exemples sont maintenant légion de la formidable efficacité de ces petits coups de pouce.

Les gouvernements de grands pays comme les États-Unis et le Royaume-Uni ont commencé à partir des années 2010 à utiliser de manière systématique l'approche Nudge pour faire face efficacement aux plus grandes questions de politique publique : comment encourager les individus à mieux s'occuper de leur santé, à adopter des gestes écoresponsables, à payer leurs impôts et taxes en temps voulu, à suivre des programmes de formation professionnelle, à choisir des solutions d'énergie verte...

Mais ils ne sont pas les seuls. Les entreprises ont également commencé à s'y intéresser.

Du Nudge au Nudge marketing...

Cet engouement des entreprises est né progressivement au fur et à mesure que les livres de Sunstein et Thaler, ainsi que celui de Dan Ariely, devenaient des succès mondiaux de librairie. Dans la foulée de cet accueil, les auteurs ont commencé à être invités à partager leurs idées dans de nombreuses conférences business comme *The Marketing Research Event* – le plus important congrès international organisé chaque année aux États-Unis pour les marketeurs du monde entier – auquel ont participé Richard Thaler en 2010, Daniel Kahneman en 2012 et Dan Ariely en 2015. Ce dernier multiplie les conférences TED qui, toutes, dépassent le million de vues et dont la meilleure comptabilise plus de 5 millions de spectateurs. Il propose également un Mooc⁸ en 2013 pour mettre à la portée de chacun les enseignements de l'économie comportementale. Là encore, un beau succès, avec plus de 100 000 personnes inscrites.

J'ai moi-même tenté de contribuer (bien sûr beaucoup plus modestement que les personnes citées précédemment) à la diffusion de la connaissance des enseignements de l'économie comportementale et de son usage – au-delà des politiques publiques – en marketing en publiant *Nudge marketing*⁹. La BVA Nudge Unit, que j'ai créée en 2013 avec mes amis Richard Bordenave et Étienne Bressoud, a également participé au renforcement de la notoriété de ces nouvelles approches au travers de l'organisation de nombreuses manifestations.

L'effet conjugué de ces différentes actions n'a pas tardé à se faire sentir. Témoignage de cet intérêt naissant, Indra Nooyi – PDG de PepsiCo – déclarait en 2015 dans la *Harvard Business Review* : « *Nous avons appris beaucoup du livre Nudge de Richard Thaler et Cass Sunstein*¹⁰. » Le concept gagne progressivement les entreprises pour la même raison que le Nudge s'impose progressivement en politique publique :

8 *A Beginner's Guide to Irrational Behavior*, Coursera.

9 *Nudge marketing : comment changer efficacement les comportements*, Pearson, 2015. Voir aussi *Green Nudge : réussir à changer les comportements pour sauver la planète*, Pearson, 2015.

10 Adi Ignatius, « How Indra Nooyi Turned Design Thinking Into Strategy: An Interview with PepsiCo's CEO », *Harvard Business Review*, septembre 2015, <https://hbr.org>.

c'est une promesse formidable autour de l'efficacité dans les changements comportementaux à moindre coût ! Et les entreprises, comme les gouvernements, sont en quête d'une plus grande efficacité sous forte contrainte budgétaire. Pour elles, c'est la découverte qu'au-delà de la communication et du marketing, il est possible d'encourager l'adoption des comportements souhaités de leurs clients à partir d'une approche beaucoup plus simple. Par exemple, comment faire en sorte que des clients soient plus fidèles, qu'ils essaient de nouvelles offres de produits ou services, qu'ils découvrent les services proposés *on line*, que des patients soient plus observants de leurs traitements, qu'ils utilisent les produits techniques de manière pertinente, que leur expérience d'une application soit simple et fluide, qu'une expérience en point de vente soit enthousiasmante ou que la visite d'un site Internet conduise à l'action souhaitée...

L'approche Nudge est en fort développement dans les entreprises privées qui y voient une nouvelle façon très efficace – en complément de leurs outils traditionnels – de transformer les comportements de leurs clients dans un rapport gagnant-gagnant qui crée de la valeur à long terme pour chaque partie. Ce n'est bien sûr que le début, mais la dynamique d'adoption est très forte. Pour prendre un cas que je connais bien puisqu'il s'agit de mon entreprise, nous avons travaillé pour plus de quarante grandes sociétés l'année dernière en utilisant l'approche Nudge dans de nombreux pays comme les États-Unis, la France, le Royaume-Uni, l'Allemagne mais aussi la Thaïlande, l'Inde ou les Philippines.

En route pour le Nudge management !

Dans ce développement international rapide, un élément m'est néanmoins apparu de plus en plus frappant : l'utilisation du Nudge et des enseignements de l'économie comportementale a été essentiellement dirigée vers l'utilisateur final, qu'il soit citoyen, consommateur d'un produit, client d'un service ou patient en cours de traitement. Mais pas pour favoriser les comportements souhaitables à l'intérieur d'une entreprise ou d'une organisation.

Alors pourquoi ne pas utiliser cette révolution des sciences comportementales et de l'approche Nudge au sein même de l'entreprise, à son bénéfice et celui de ses collaborateurs ?

C'est ce que vous propose ce livre.

Ma conviction forte, c'est que la connaissance approfondie des facteurs d'influence des comportements par l'économie comportementale – associée à la puissance de transformation de l'approche Nudge – est à même d'être utilisée par les organisations au profit à la fois de leurs collaborateurs et d'une meilleure performance globale. Il est possible de penser l'entreprise avec cette compréhension en tête pour permettre de meilleures prises de décision – que ce soit du PDG, des membres de l'équipe dirigeante, d'un groupe projet ou des collaborateurs dans leur vie quotidienne au travail – ainsi que la conception et la mise en place d'environnements psychologiques et physiques renforçant l'adoption de comportements collectifs gagnants dans l'entreprise.

Si les premières utilisations du Nudge se sont focalisées sur la transformation du comportement de clients « externes », il n'y a aucune raison d'être spécifique à cet état de fait. Comme l'a souligné Laszlo Bock, il est non seulement possible, mais hautement souhaitable, de partir de la compréhension approfondie des comportements et des facteurs motivationnels pour appliquer cette connaissance au sein de l'entreprise afin de créer plus d'engagement, d'encourager l'adoption des comportements souhaités au profit de la compétitivité de l'entreprise et du bien-être des collaborateurs.

Et ce sera une révolution car, si quelques entreprises – comme Google, Facebook ou autre Tesla – l'ont déjà compris et s'appuient sur les sciences comportementales pour construire un environnement de travail propice à la performance et au succès, ce n'est pas le cas pour la grande majorité d'entre elles. Bien sûr celles-ci pensent le contraire, mais elles sont restées sous l'influence – souvent non consciente – de la théorie longtemps dominante d'un homme rationnel que l'on motive essentiellement par la carotte et le bâton. Si un individu a intérêt à adopter le comportement souhaité car son salaire, sa carrière ou sa présence même dans l'entreprise en dépendent, alors on considère que ce sont les bons leviers qu'il faut actionner pour le motiver et générer

ce fameux engagement que tout chef d'entreprise recherche chez ses collaborateurs.

Mais il faut avoir la lucidité de reconnaître que ça ne marche pas – ou, *a minima*, que cela pourrait fonctionner beaucoup mieux – et c'est pourquoi tant d'employés dans le monde déclarent un faible engagement dans leur travail. Dans l'enquête mondiale Gallup, réalisée sur 230 000 employés répartis dans 142 pays, seules 13 % des personnes interrogées ont déclaré se sentir engagées dans leur travail. Parallèlement, 63 % des individus déclarent ne pas l'être et, peut-être pire encore, 24 % déclarent être activement désimpliqués ! Commentant les résultats de cette étude, le grand professeur de psychologie Barry Schwartz déclare : « Le travail est plus souvent une source de frustration que d'accomplissement pour près de 90 % du monde des travailleurs¹¹. » On commence même à parler de « *bore-out* » pour caractériser cet épuisement professionnel par l'ennui qui conduit à la démotivation.

Mais tout cela peut et doit changer. Les études scientifiques se sont multipliées ces dernières années pour permettre de mieux comprendre l'individu au travail. La connaissance s'est fortement accrue et est maintenant disponible. Mais ce n'est pas uniquement une question de connaissance. L'enjeu est l'application de cette connaissance au quotidien dans l'entreprise pour générer les comportements souhaitables.

Avec, à la clé, une formidable opportunité car les preuves se sont maintenant accumulées pour démontrer le lien étroit entre bien-être au travail, engagement des collaborateurs et performance. L'étude réalisée par l'institut Great Place to Work, en partenariat avec le magazine *Fortune*¹², met en évidence une performance boursière deux fois supérieure pour les entreprises « *best place to work* » que pour les autres !

Le gisement de performance est à portée de mains avec, au final, cette promesse formidable de créer de la performance ET du bien-être. Et tout cela non à coups de millions d'euros d'investissement mais dans l'esprit du Nudge – à moindre coût –, en considérant l'entreprise comme une architecture de choix qu'il s'agit de structurer pour inciter

.....
11 Barry Schwartz, *Why We Work?*, Simon & Schuster, New York, 2015, p. 3.

12 Voir <http://www.greatplacetowork.com.sg/our-approach/what-are-the-benefits-great-workplaces>.

à l'adoption des comportements désirés et favoriser les bonnes décisions et l'efficacité individuelle et collective.

Le Nudge management se propose d'adopter une nouvelle approche du management, fondée sur les sciences comportementales, qui vise non plus à motiver de manière mécaniciste un humain rationnel qui n'existe pas en réalité, mais à inciter, encourager et faciliter l'engagement, l'adoption des comportements individuels et collectifs gagnants par la conception d'un environnement physique et psychologique pertinent qui prend en compte la réalité de la nature humaine dans toute sa complexité et sa finesse pour une plus grande performance finale.

Ce livre est structuré en trois parties, qui correspondent chacune aux trois fondamentaux sur lesquels s'appuie le Nudge management :

- *comprendre* : la première partie vise à partager les connaissances fondamentales permettant d'appliquer le Nudge management avec un double objectif : d'une part, partager les enseignements issus des sciences comportementales pour comprendre la réalité des facteurs d'influence du comportement humain, et d'autre part identifier les conséquences de ces découvertes révolutionnaires au travers des quatre grands défis de la performance en entreprise et la réalité des facteurs d'engagement de l'humain ;
- *créer le cadre* : la deuxième partie décrit les deux piliers fondamentaux du Nudge management qui ont trait, d'une part, à l'efficacité individuelle et, d'autre part, à la performance collective au travers de la conception d'un environnement physique et psychologique qui crée les conditions de l'engagement et de la réussite ;
- *inciter aux comportements collectifs gagnants* : la troisième partie précise les conditions spécifiques pour encourager l'adoption des deux grands comportements gagnants pour l'entreprise du 21^e siècle – attirer des talents qui coopèrent, et créer les conditions d'une entreprise naturellement apprenante et innovante.

Et maintenant, en route pour la découverte de la puissance du Nudge management.