



Fehr Advice permet à chacun de ses collaborateurs de décider de l'équilibre qu'il souhaite établir entre sa vie professionnelle et sa vie familiale. Gerhard Fehr avec, en arrière-plan, les différentes possibilités de carrières qu'offre son entreprise

« Nous ne réglementons pas trop, nous réglementons mal »

Gerhard Fehr, chef de la société de conseil Fehr Advice, plaide en faveur d'une réglementation volontaire. Selon lui, rares sont les domaines où elle doit être stricte et centralisée. Il explique comment l'économie comportementale peut amener les citoyens et les entreprises au comportement souhaité, par exemple en matière de CO₂. *Nicole Tesar*

Monsieur Fehr, le dernier prix Nobel d'économie a récompensé un économiste comportemental, Richard Thaler. Cette discipline est le fer de lance de votre société de conseil. La distinction remise à Thaler vous profite-t-elle ?

Oui. Un prix Nobel est comme un adoubement de la communauté scientifique, légitimant évidemment la pratique. Depuis le début des années nonante, l'économie comportementale a révolutionné les sciences économiques. Avec Richard Thaler, la révolution empirique de l'économie fait son entrée dans les chaumières.

Cela va dans votre sens ?

Oui. Je pense que l'économie est la seule science sociale véritablement interdisciplinaire. Elle analyse le comportement humain avec des méthodes empruntées à la psychologie, à la sociologie, à la théorie des jeux, à la neurologie et à l'économétrie. Elle peut ainsi expliquer beaucoup de choses en politique et en économie. Elle peut également les changer. Pour l'heure, les connaissances acquises n'infiltrèrent que timidement la société.

Comment cela ?

L'économie comportementale est surtout présente dans les milieux universitaires. L'économie, la politique et l'administration commencent à s'y aventurer et de nombreux gouvernements en sont au stade exploratoire. Les vieilles recettes ne fournissent plus les résultats escomptés. L'innovation et l'amélioration exigent une compréhension du comportement humain fondée sur une approche empirique.

Où se situe la Suisse dans la recherche en la matière ?

Les découvertes en économie comportementale sont systématiquement intégrées aux activités d'enseignement de tout le pays, avec Zurich comme épicerie. Comme cette ville est la figure de proue mondiale de l'économie comportementale, ce prix Nobel est un cadeau.

Quel est le champ d'études de l'économie comportementale ?

Elle examine comment les humains se comportent en groupes dans la vie réelle et comment ils prennent des décisions. La recherche montre que le postulat de l'économie classique selon lequel l'être humain décide toujours de manière rationnelle est souvent faux.

Dans quels domaines économiques le concept d'homo œconomicus a-t-il fait son temps ?

Avec l'homo œconomicus, les économistes ont réussi à bâtir une théorie générale qui, au cours des soixante dernières années, a acquis une influence notable en politique et en économie. Actuellement, le fonctionnement des banques centrales et du libre-échange repose sur ces hypothèses. Le postulat fondamental de l'homo œconomicus était que le comportement irrationnel

L'invité

Gerhard Fehr, 46 ans, dirige depuis 2009 la société de conseil zurichoise Fehr Advice & Partners spécialisée dans l'économie comportementale. Il l'a fondée avec son frère Ernst Fehr, économiste comportemental à l'université de Zurich. Né en Autriche, Gerhard Fehr a d'abord étudié l'économie d'entreprise à l'université de Vienne, à l'UCLA de Californie et à la City University de Londres. Avant de s'engager dans Fehr Advice, il a travaillé pour différentes sociétés financières.

existe, mais qu'il n'est pas systématiquement observable sur les marchés. Ce peut être le cas pour certains d'entre eux comme celui du pétrole. Ce n'est pas vrai pour le marché de l'emploi, le changement climatique, les accords commerciaux internationaux ou les organisations où des modèles de comportements systématiques – préférences d'équité, patience, identité, soumission au cadre de référence – jouent un grand rôle.

L'incitation douce, qui pousse discrètement quelqu'un dans une direction, a également recours à des modèles de comportement humain. Sur quoi exactement portent les recherches ?

Dans leur ouvrage visionnaire de 2008, Nudging, Richard Thaler et Cass Sunstein se demandent comment modifier le comportement des êtres humains sans trop toucher à leur liberté de choix. Cet aspect est primordial. La liberté de choix reste entière dans ce concept, mais certains paramètres de base – appelés par défaut – sont modifiés. Lorsque le choix nous est donné, nous privilégions généralement l'option standard. Les administrations et les entreprises en profitent : elles modifient cette option en leur faveur et incitent ainsi les citoyens et les clients à adopter le comportement souhaité.

Le marketing tente depuis des décennies d'augmenter la probabilité d'achat des consommateurs par la diffusion de parfums et de musiques spécifiques sur le lieu de vente. L'économie comportementale n'apporte-t-elle donc rien de neuf ?

Vu sous cet angle, vous avez raison. La psychologie tente également depuis un siècle de sonder les comportements irrationnels. Depuis quelques années, on a constaté que les travaux empiriques et psychologiques sont difficiles à répéter. Des expériences menées sur un schéma identique ne livrent pas des résultats comparables. À l'inverse, la probabilité de reproduire un résultat dans un essai d'économie comportementale est très élevée. Cela donne l'assurance aux milieux politiques, scientifiques et du management que les connaissances obtenues ont un grand intérêt pour la pratique, et ça, c'est la base du progrès.

En 2010, le gouvernement britannique a créé une « Nudge Unit » censée amener les citoyens à se comporter selon sa vision. Est-ce condamnable ?

Je ne le pense pas : c'est le rôle de la politique. Chaque nouvelle réglementation modifie le comportement des êtres humains. Quel est, toutefois, le comportement souhaitable en société ? Quelle liberté décisionnelle laisse-t-on aux citoyens ? Pour nous, en Suisse, cette question est un peu plus facile parce que les responsables politiques sont plus proches des citoyens et reçoivent la réponse directement dans les urnes. Dans une démocratie représentative, où ce genre de participation fait défaut, il est fondamental que le comportement souhaitable soit discuté dans le cadre du processus démocratique.

La « Nudge Unit » britannique a envoyé ce courrier à la population : « Neuf citoyens sur dix paient leurs impôts dans les délais. Dans votre voisinage, presque tout le monde a déjà payé. » La démarche a eu du succès, puisque davantage de gens se sont acquittés de leur dette fiscale.

Dans un système fiscal équitable, je ne vois pas qui s'opposerait à une plus grande honnêteté envers le fisc. Il existe, toutefois, des sujets où il est difficile de dégager un consensus sur le comportement souhaitable en société. Il est important de ne pas ignorer la discussion sur les effets connexes. Les milieux libéraux estiment qu'une telle prise d'influence éroderait la responsabilité individuelle des citoyens. L'empirisme de l'économie comportementale ne peut toutefois pas appuyer cette thèse. Nous pouvons en effet démontrer que certaines personnes n'apprennent guère de leurs erreurs et doivent alors accepter des pertes financières.

Une cinquantaine de pays utilisent déjà les incitations douces au niveau étatique. Pourquoi la Suisse ne s'est-elle pas encore dotée d'un tel service ?

Je crois que la Suisse n'en a pas besoin.

Pourquoi ?

Les compétences de la Confédération sont sensiblement plus limitées que dans d'autres pays. Une unité centrale risquerait même d'être contre-productive. En revanche, de nombreux offices fédéraux, cantons et communes ne renoncent pas à ces nouvelles approches. L'économie comportementale leur offre beaucoup davantage d'occasions de traiter certaines



questions en étant plus proches des citoyens et de façon plus économique avec des ressources limitées.

Avez-vous un exemple où l'incitation douce pourrait se justifier en Suisse ?

Oui, le don d'organes. Aujourd'hui, notre pays applique le principe du consentement explicite, mais cela ne fonctionne pas vraiment. Il suffirait de passer au principe du consentement présumé, comme cela se pratique aux Pays-Bas. L'Autriche applique également ce système depuis de nombreuses années. En cas d'accident, les organes sont donnés, sauf si les proches s'y opposent explicitement. En Suisse, c'est l'inverse, il faut exprimer explicitement son consentement.

Que s'est-il passé dans ces pays ?

Des campagnes de sensibilisation coûteuses ont été menées aux Pays-Bas, ce qui a permis d'atteindre un taux de donateurs de 27%. Avec le changement d'option standard, 90% des personnes qualifiées pour un don sont devenues des donateurs d'organes potentiels. Quelque 10%

font la démarche de se désinscrire et c'est très bien ainsi, car personne ne devrait donner ses organes s'il y est explicitement opposé.

L'incitation douce est-elle une forme de manipulation ?

Il est impossible de ne pas exercer d'influence. Cela vaut aussi pour les questions de genre. Ne rien faire affecte les femmes dans leurs chances de carrière et leur rémunération, alors que leurs charges restent inchangées au niveau des enfants. Ne rien faire cimenter les structures favorisant les hommes. Donc, nous exerçons tout de même une certaine influence.

Comment rompre ce schéma ?

Dans notre société et avec le concours des employés, nous avons instauré un cadre de travail où les femmes se sentent à l'aise et où les hommes n'ont pas l'impression d'être traités injustement en raison des changements.

Qu'est-ce que cela signifie concrètement ?

Nous testons depuis deux ans un prototype dans lequel nous avons conçu trois plans de car-

rière au sein de l'entreprise. L'un d'eux s'intitule « Irrational Track ». Il permet une ascension rapide et, par conséquent, exige une productivité importante. Le deuxième, que nous avons appelé « Evidence-based Track », offre des solutions flexibles pour réduire le temps de travail. Le troisième, l'« Experimentability Track », s'adresse aux personnes qui veulent expérimenter et développer de nouvelles formes de travail. Prenons l'exemple d'un banquier quinquagénaire qui aspire à un certain changement. Au lieu de démissionner, il nous rejoint durant un congé sabbatique de trois mois et apprend l'économie comportementale. En proposant ces plans de carrière, nous créons de la transparence par rapport à la structure décisionnelle sous-jacente tout en laissant à nos employés la liberté de choisir eux-mêmes la voie qu'ils veulent suivre.

Quel bilan tirez-vous ?

Le seul fait de créer la transparence sur ces trois options change le comportement des gens. Nous ne voulons pas imposer un équilibre travail-vie privée normatif, car certains aiment travailler beaucoup, mais ne veulent pas être stigmatisés pour cela.

Quel est l'avantage pour votre compagnie ?

Les personnes qui bénéficient de la liberté de choix s'identifient beaucoup plus à l'entreprise. C'est la quintessence de l'économie comportementale. Nous savons que l'action volontaire augmente sensiblement la motivation et donc la satisfaction des individus.

Sur quoi mettez-vous l'accent dans votre conseil d'entreprise ?

Nous élaborons des dispositifs qui modifient le comportement humain dans la direction souhaitée. Nous développons des projets liés au comportement des clients, à celui des employés ou à la conformité. Il s'agit parfois de choses toutes simples comme réduire le flux de « Cc » dans les courriels, qui coûte des millions d'heures de travail, ou inciter les collaborateurs à remplir leurs notes de frais soigneusement et dans les délais.

Vous couvrez donc une vaste gamme de sujets ?

Tous les sujets nous intéressent. En Autriche, par exemple, nous étudions comment orien-

ter davantage de femmes vers les professions Mint, soit les mathématiques, l'informatique, les sciences naturelles et la technologie. Cela implique également de changer le comportement des enseignants et des parents. Dans le cadre d'un autre projet d'envergure pour un détaillant suisse, nous examinons comment créer un lien numérique avec les gens, afin qu'ils passent plus de temps en ligne avec cette entreprise et développent de nouveaux thèmes avec elle.

Votre travail de conseil couvre-t-il aussi la politique ?

Nous offrons des conseils dans le domaine de la réglementation, où nous cherchons des solutions pour que celle-ci se rapproche des citoyens et que le monde politique obtienne de nouveau le degré d'acceptation nécessaire. Il n'existe aujourd'hui aucun domaine qui ne soit pas réglementé.

Êtes-vous d'avis qu'il faudrait remplacer les obligations et les interdictions ?

Nous ne réglementons pas trop, nous réglementons mal. Prenez la tarification de la mobilité, qui est calculée en fonction de l'offre et de la demande. Une telle méthode n'a souvent qu'un impact limité et défavorise les gens qui sont obligés de faire la navette à des heures précises. Cela dit, il y a aussi des exceptions. Ainsi, l'interdiction de fumer dans l'espace public ne peut pas être remplacée. Une incitation douce serait inefficace. Dans certains domaines, nous avons donc effectivement besoin de réglementations strictes et centralisées. Ils ne sont, toutefois, pas légion. L'idéal serait que les réglementations soient volontaires pour permettre aux êtres humains et aux entreprises de s'adapter.

Où voyez-vous des applications possibles de ce type de réglementation, fondée sur le libre arbitre ?

Je pense par exemple aux émissions de CO₂. Une expérience réalisée dans ce domaine par l'Agence de l'énergie pour l'économie (AEnEC) permet aux petites et moyennes entreprises d'éviter la taxe incitative en se liant par un engagement mesurable. Une entreprise qui n'atteint pas l'objectif qu'elle s'est fixé est alors soumise à la réglementation nationale. Cette approche devrait être étendue aux grandes entreprises.

Entretien : Nicole Tesar, corédactrice en chef

Vous travaillez – ou aimeriez travailler – dans la coopération économique, la coopération au développement ou l'aide humanitaire ?



Explorez vos opportunités de carrière

Tissez de nouvelles relations professionnelles

Donnez un nouvel élan à votre carrière



Façonner son parcours professionnel dans ce secteur n'est pas une science – c'est un art. Les chemins sont souvent tortueux. Laissez-vous inspirer : visitez le Forum cinfo.

Forum cinfo est l'occasion de réfléchir aux prochaines étapes de votre carrière.



16 novembre, 9.00 – 16.30
Stade de Suisse, Berne

Achetez votre billet en ligne
(CHF 20.- au lieu de 25.-) :

www.cinfo.ch/forum18



Rencontrez les organisations

Plus de 50 organisations sont là pour vous : institutions financières internationales, Nations Unies, acteurs étatiques, ONG, etc.

Vérifiez votre trajectoire professionnelle

Plusieurs ateliers vous aident à mieux vous positionner sur le marché et à trouver des réponses à vos questions sur votre carrière.

Affinez vos connaissances

Quelles sont les tendances en matière de processus de candidature, et de sélection ? Quelles sont les particularités du travail dans les organisations multilatérales ? Le forum traite ces questions et bien d'autres.

Elargissez vos horizons

Des thématiques actuelles et pertinentes sont abordées, telles que : la compatibilité entre carrière et famille ou les déséquilibres de pouvoir sur le terrain.