

# **Le leadership dans une perspective économique comportementale : L'humain, un être complexe**

8 mai 2019

Forum Swiss Olympic 2019

Prof. Holger Herz  
Université de Fribourg

# Economie comportementale

- L'économie n'est-elle pas toujours une « économie comportementale » ?
  - Psychologie et économie
- Les économistes comportementaux analysent les hypothèses fondamentales du modèle économique classique (homo economicus)
- Voici un exemple :
  - Les êtres humains ne sont intéressés que par leur profit personnel.
  - L'avantage est généré par la consommation de biens matériels et immatériels.
  - Les êtres humains sont rationnels.

# Expérience de décision

Vous pouvez ci-après prendre deux décisions concernant deux options à chaque fois.  
Examinez les deux situations et faites votre choix.

Choisissez entre les deux possibilités suivantes :

- A : Un gain certain de CHF 240.-
- B : 2 % de chance de gagner CHF 1000.- et 75 % de chance de ne rien gagner gewinnen.

Choisissez entre les deux possibilités suivantes :

- C : Une perte certaine de CHF 750.-
- D : 75 % de chance de perdre CHF 1000.- et 25 % de chance de ne rien perdre verlieren.

Rendez-vous sur le site [www.menti.com](https://www.menti.com) pour faire votre choix.  
Code : 938858

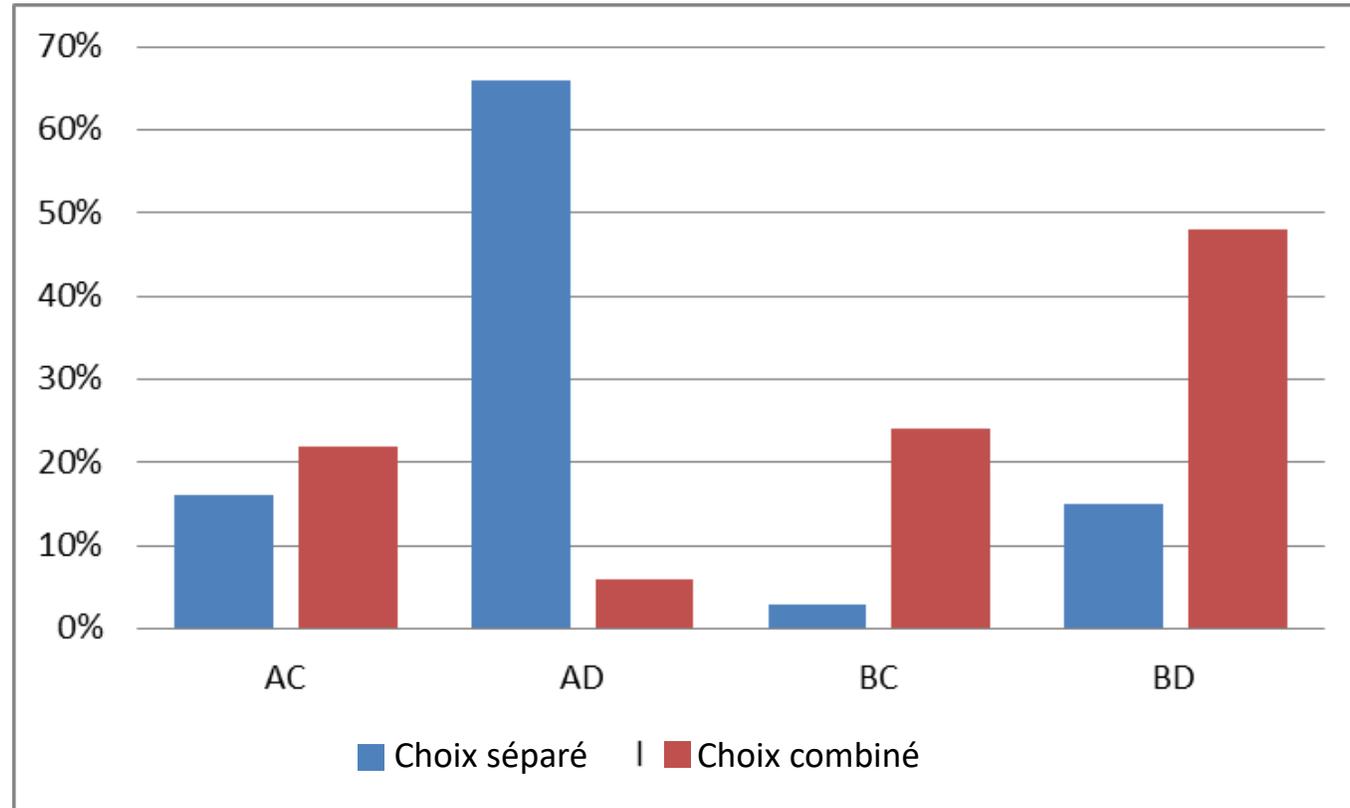


# Expérience de décision

Considérez maintenant les deux options suivantes :

- **Option E** : 75 % de chance de perdre CHF 760.- ou 25 % de chance de gagner CHF 240.-
- **Option F** : 75 % de chance de perdre CHF 750.- ou 25 % de chance de gagner CHF 250.-
- Quelle option choisiriez-vous ?

# Comportement (des étudiants)



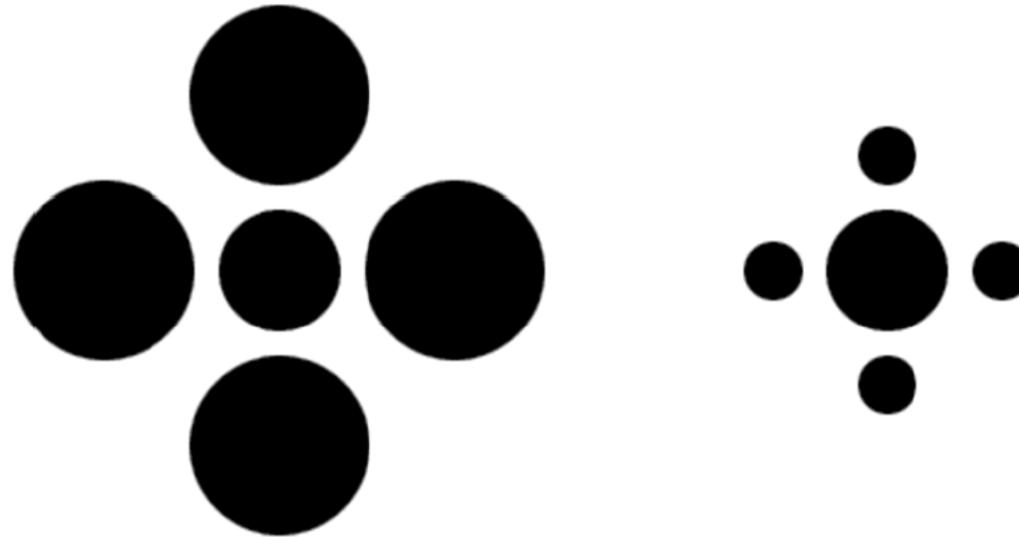
Source : Rabin et Weizsäcker (2009)

# Explication

- Aversion pour la perte :
    - Les êtres humains ont l'aversion du risque.
      - CHF 240.- valent mieux que 25 % de chance d'avoir CHF 1000.-.
    - Pour éviter les pertes, nous devenons cependant prêts à prendre des risques !
      - 25 % de chance de rien perdre (au lieu d'une perte de CHF 1000.-) est mieux qu'une perte certaine de CHF 750.-.
  - Narrow bracketing :
    - Les êtres humains considèrent les décisions isolément et n'intègrent pas les conséquences de divers choix.
- Ceci conduit à prendre de mauvaises décisions !

# L'aversion pour la perte implique une dépendance à la référence

L'avantage d'un résultat dépend du point de référence. Ceci se retrouve également dans la perception visuelle. Lequel des deux points du centre est le plus grand ?



# Préférences dépendantes de la référence

Qui a gagné la médaille d'argent ?

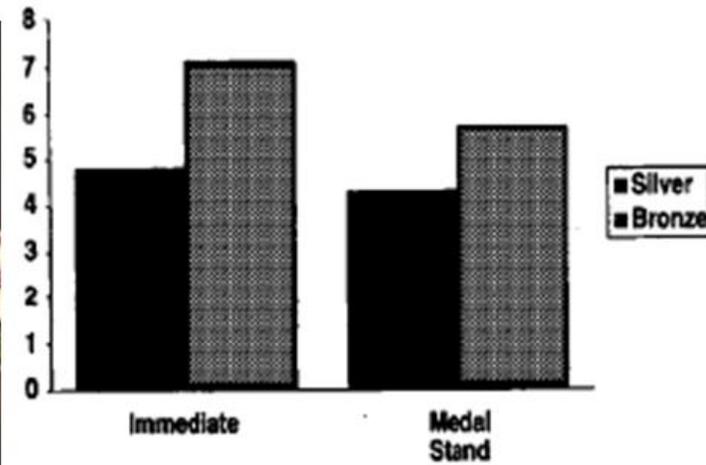
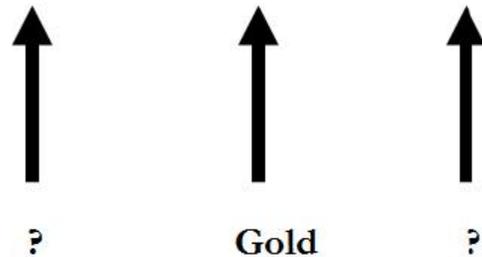


Figure 1. Mean happiness ratings.

Source: [Medvec et al. \(1995\)](#)

# Préférences dépendantes de la référence



“Of course, it would be nicer if I got to the finish line and immediately knew that I had only won silver.”  
– Anna Veith, Super-G Silver Medalist

 Yale SCHOOL OF MANAGEMENT

2

Source : Florian Ederer, Yale School of Management

# Comment réagit l'offre de travail aux fluctuations de salaire ?

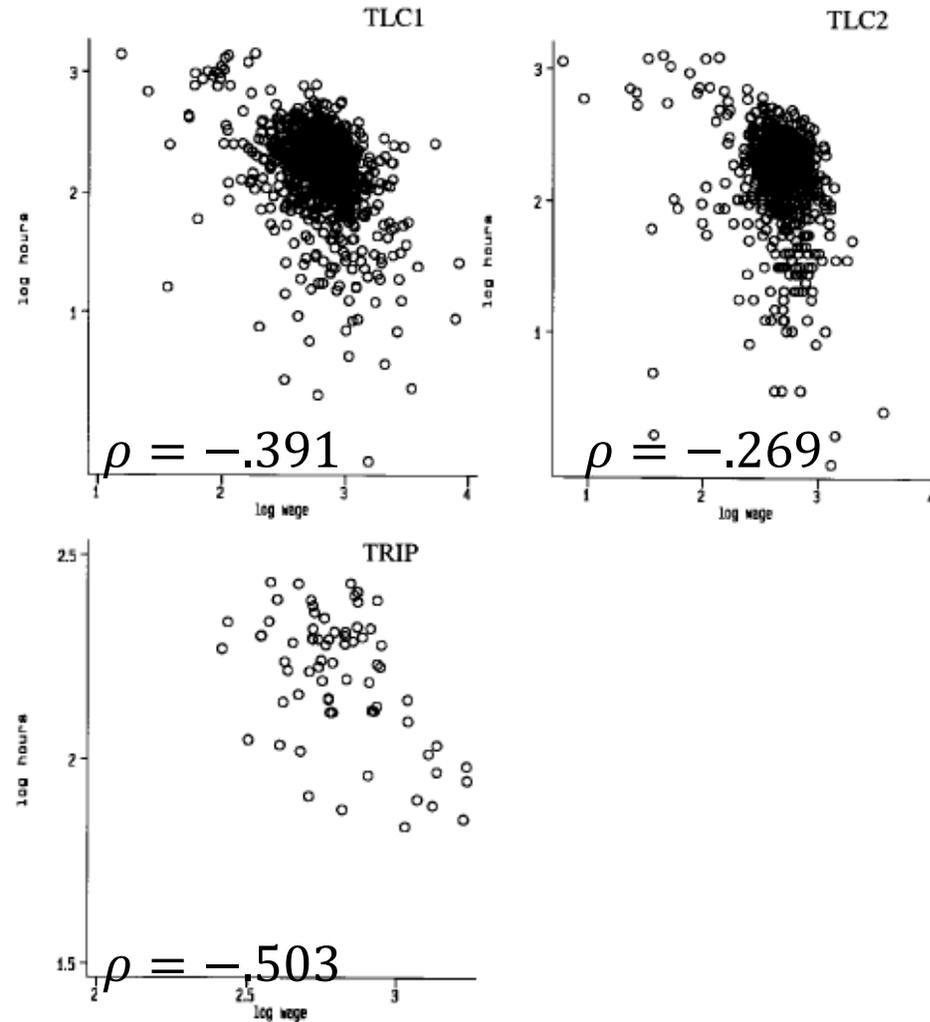


Les chauffeurs de taxi de New York

→ peuvent choisir librement leurs horaires,

→ la rémunération varie fortement (météo, etc.).

# Rapport entre les horaires librement choisis et le salaire horaire



# Explication

- Les chauffeurs de taxi se fixent des objectifs de revenus quotidiens
  - « Conduis jusqu'à ce que tu aies gagné 200 dollars »
- Les jours de forte demande, les 200 dollars sont vite atteints
  - Les chauffeurs arrêtent plus tôt
- Les jours où la demande est faible, il est difficile d'arriver aux 200 dollars.
  - Stopper avec un gain moins élevé est ressenti comme une perte
  - Pour éviter ce sentiment, ils sont actifs plus longtemps
- On arrive à une situation paradoxale où les chauffeurs travaillent beaucoup lorsqu'ils gagnent peu et moins lorsqu'ils gagnent beaucoup

# Tiger Woods a-t-il une aversion pour la perte ?

## L'aversion pour la perte dans le sport professionnel

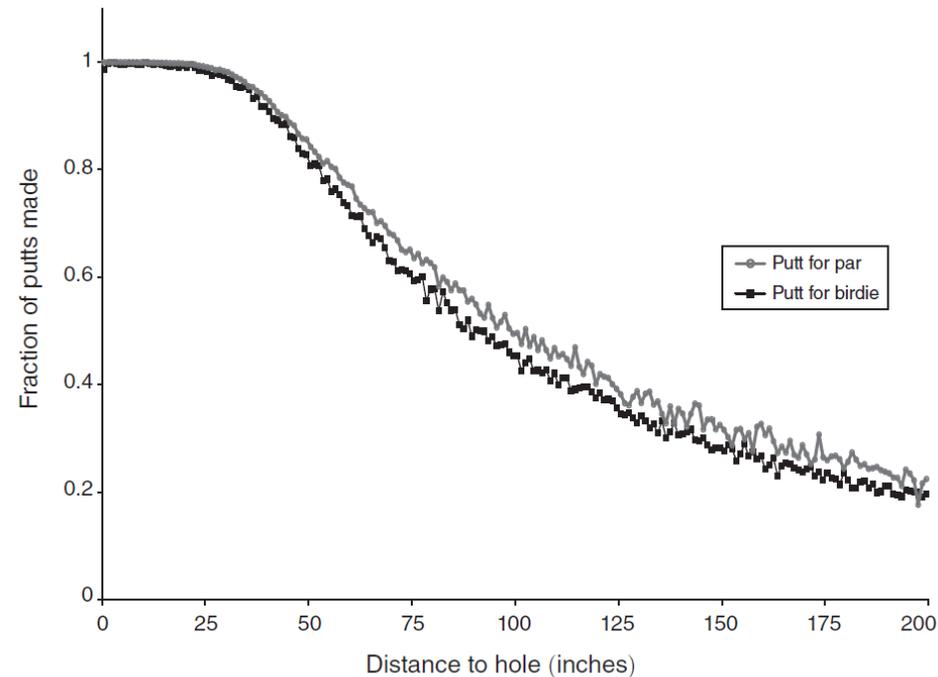


FIGURE 2

*Notes:* This figure depicts the fraction of successful par and birdie putts by distance to the hole (in inches). The sample includes 2,525,161 putts attempted in the PGA Tour between 2004 and 2008.

Source : Pope et Schweitzer (2011)

# Résumé

## Aversion pour la perte et points de référence

- La dépendance à la référence et l'aversion pour la perte sont les moteurs principaux de nombreux comportements humains.
  - Nous acceptons plus de risques pour éviter les pertes.
  - Nous adaptons notre offre de travail à la réalisation de certains objectifs de revenus.
  - Nous faisons davantage d'efforts pour éviter les pertes ressenties.
- Implications en matière de management :
  - Les points de référence déterminent les incitations et la motivation
  - Il est primordial de ne pas prendre en considération isolément des décisions et des projets individuels !

# Motivation intrinsèque et extrinsèque



« *People respond to incentives* »

(Gregory Mankiw : 10 principles of economics)

→ Implicitement, les incitations à une attitude spécifique favorisent le comportement souhaité

# Incitations pour les collaborateurs en entreprise

- L'importance des incitations en entreprise a considérablement augmenté au cours des dernières années / décennies
  - Modèles de rémunération variables, « grading on a curve », inspirations de carrière
- Très bonne mesurabilité de toutes les dimensions de performance !
  - Management by objectives, 360 degree performance appraisals

# Incitations pour les collaborateurs en entreprise

- Pourtant, ces conditions ne sont pas souvent réunies !
  - Négligence des activités qui ne figurent pas explicitement parmi les objectifs ou ne peuvent pas être bien mesurées
  - Volonté de collaboration réduite par des modèles de rémunération comparables
  - Manipulation des mesures de performance
- Et les incitations extrinsèques peuvent détruire la motivation intrinsèque !

# Exemple 1 : Crèches

- Expérience en Israël :
  - **Garderies traitées** : Les parents qui viennent chercher leurs enfants à la crèche trop tard doivent payer une amende
  - **Garderies de contrôle** : Aucune amende pour les retards (comme auparavant)
  - Comportement mesuré pendant 20 semaines
  - Introduction de l'amende la 4<sup>e</sup> semaine
  - Suppression de l'amende la 16<sup>e</sup> semaine

# Exemple 1 : Crèches

804

QUARTERLY JOURNAL OF ECONOMICS

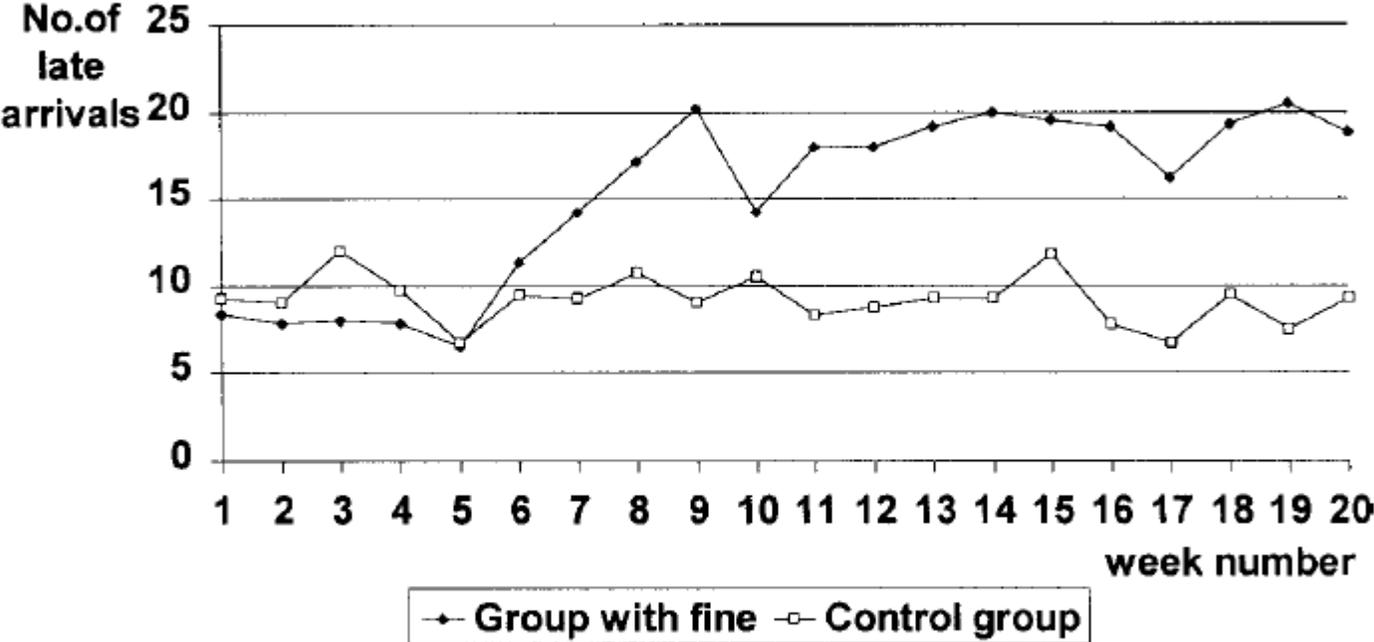


FIGURE I  
Average Number of Late-Arriving Parents Each Week, by Group Type

# Exemple 2 : Dons du sang

- L'OMS déconseille aux organisations d'offrir des incitations financières pour les dons du sang (pour des raisons de qualité et de quantité).
- Selon des preuves empiriques, l'argent n'est en fait pas une bonne motivation pour donner son sang.
- Il a en revanche été démontré que d'autres incitations non monétaires peuvent augmenter la volonté de faire un don de sang (tests de santé, etc.).

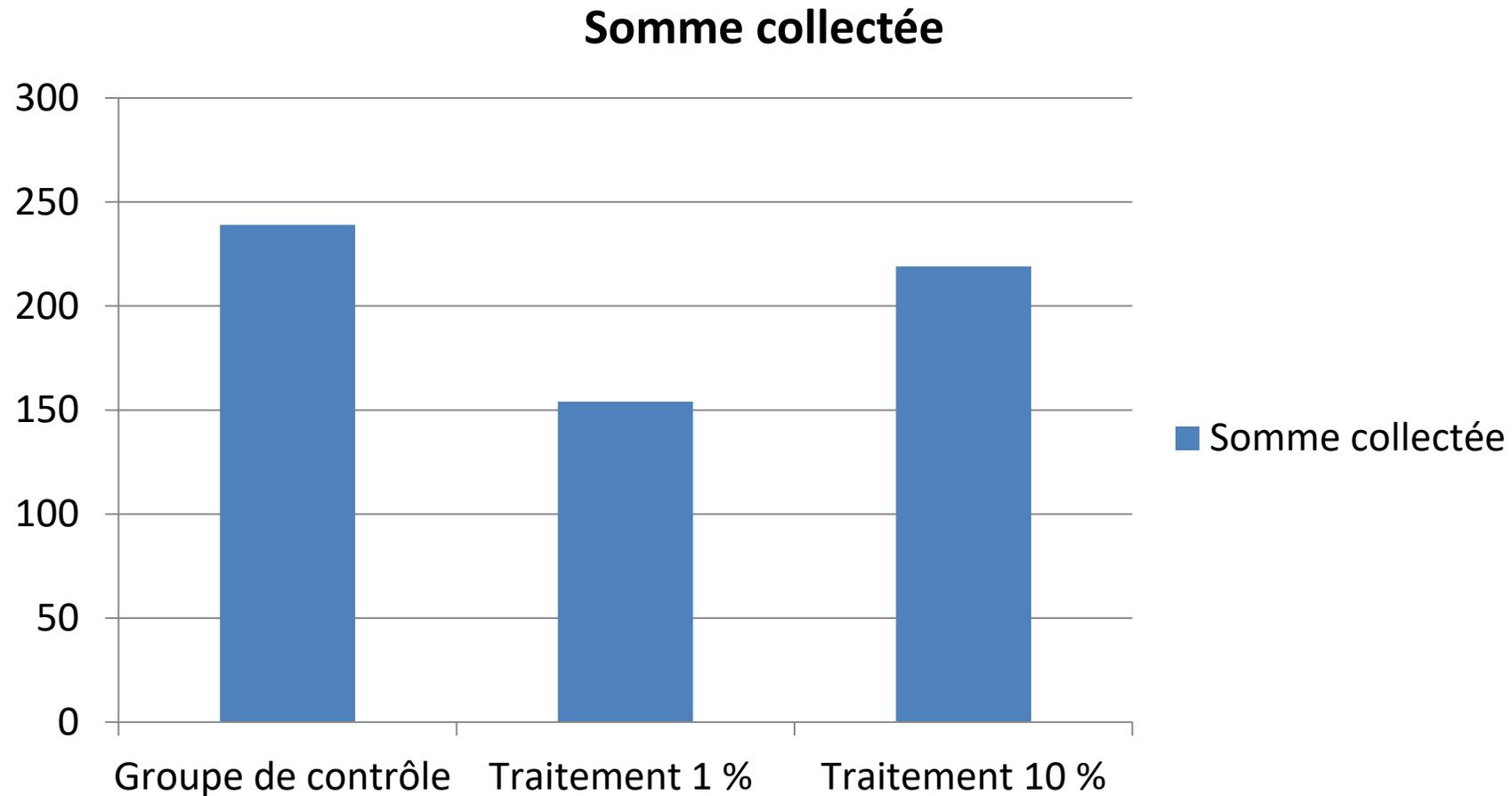
# Exemple 3 : Collectes de fonds

- Lors de certains événements, des bénévoles collectent des fonds dans la rue pour des organisations de bienfaisance

## Expérience :

- Certains bénévoles reçoivent un dédommagement selon leur performance de collecte de fonds, sans qu'ils soient au courant à l'avance
  - Groupe de contrôle : pas de dédommagement pour les bénévoles
  - Traitement 1 % : Les personnes qui collectent peuvent conserver 1 % des fonds
  - Traitement 10 % : Les personnes qui collectent peuvent conserver 10 % des fonds

# Exemple 3 : Incitation pour la collecte de fonds



# Résumé

- Beaucoup de nos comportements sont dictée par les normes sociales et la motivation intrinsèque, pas seulement par des incitations extrinsèques.
  - Les incitations extrinsèques (argent) peuvent changer les normes.
  - Les incitations extrinsèques peuvent détruire la motivation intrinsèque.
- Dans les domaines professionnels où les collaborateurs / les clients / les donateurs ont une forte motivation intrinsèque ou voient leur comportement guidé par des normes sociales puissantes, les incitations extrinsèques peuvent tout d'abord avoir des conséquences négatives.

Comment augmenter la  
motivation intrinsèque ?

Réciprocité au poste de travail

# The currency of reciprocity : Gift Exchange in the Workplace (Kube, Marechal, Puppe (2012))

- Question de recherche : Comment un bonus lié à la performance se répercute-t-il sur la prestation des collaborateurs ?
- Expérience :
  - Les collaborateurs sont employés pour un job d'étudiant non-récurrent.
  - Ils doivent cataloguer des livres pendant 3 heures.
  - Tous reçoivent un salaire horaire fixe de 12 euros.

# Traitements

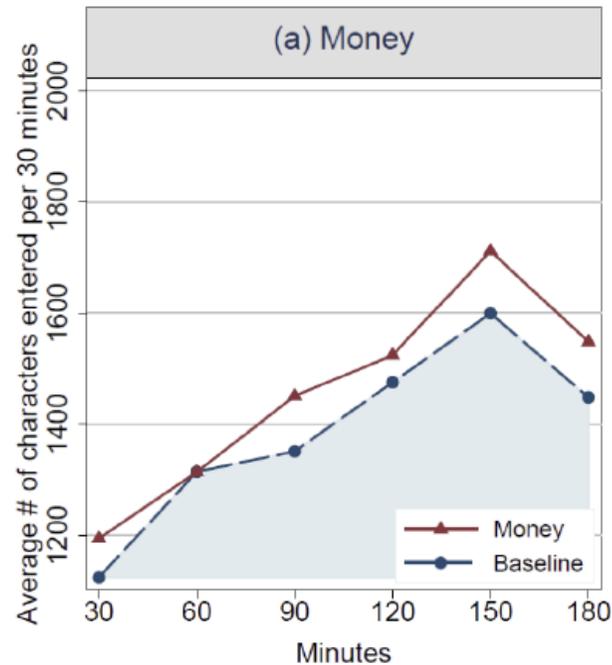
1. Base : Pas de bonus
2. Argent : Bonus monétaire de 7 euros
3. Bouteille : Pas de bonus monétaire, bouteille isotherme d'une valeur de 7 euros
4. Choix : Choix parmi un bonus monétaire et non monétaire
5. Origami : Bonus monétaire de 7 euros, mais joliment emballé

Dans tous les traitements, les participants ont été d'abord immédiatement informés du bonus lié à la performance avant le début du travail.

# Effet du bonus monétaire

Pronostic selon l'économie standard : Un bonus indépendant de la performance n'a aucune influence sur la prestation.

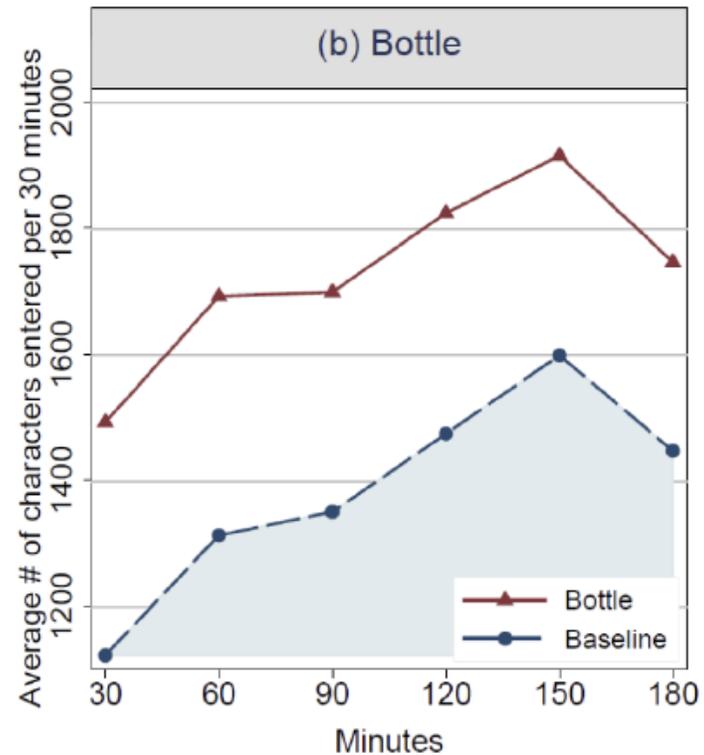
Et en réalité ?



Le rendement au travail s'accroît de 5 % par rapport à l'absence de bonus.

# Effet de la bouteille isotherme

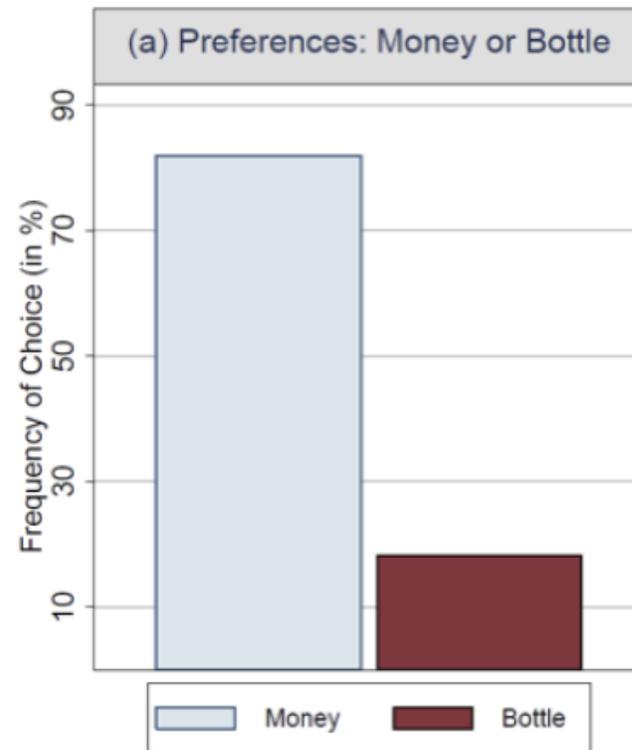
Un cadeau d'une valeur de 7 euros peut-il faire encore progresser le rendement ?



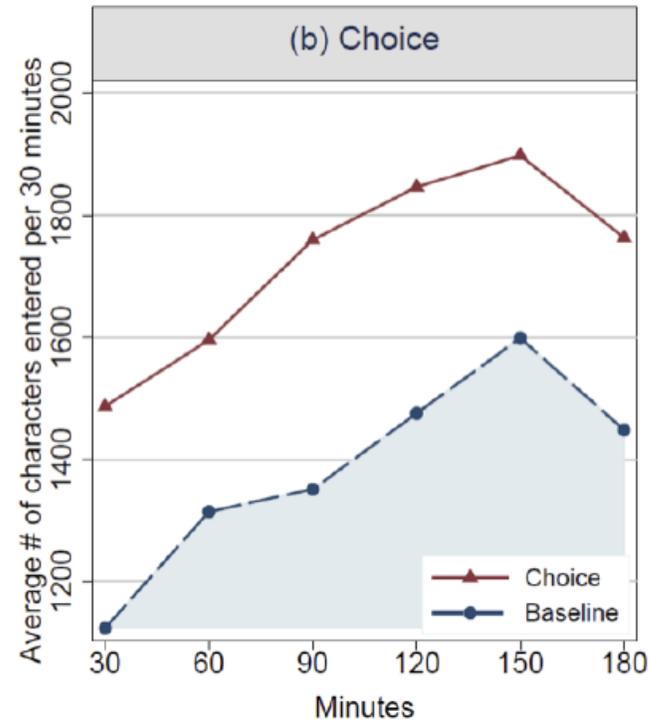
Celui-ci augmente de 25 % par rapport à la base.

# Les étudiants privilégient-ils la bouteille isotherme ?

Même si la performance dans le traitement monétaire est plus faible qu'avec la bouteille, les étudiants préfèrent l'argent :



# Effet du choix

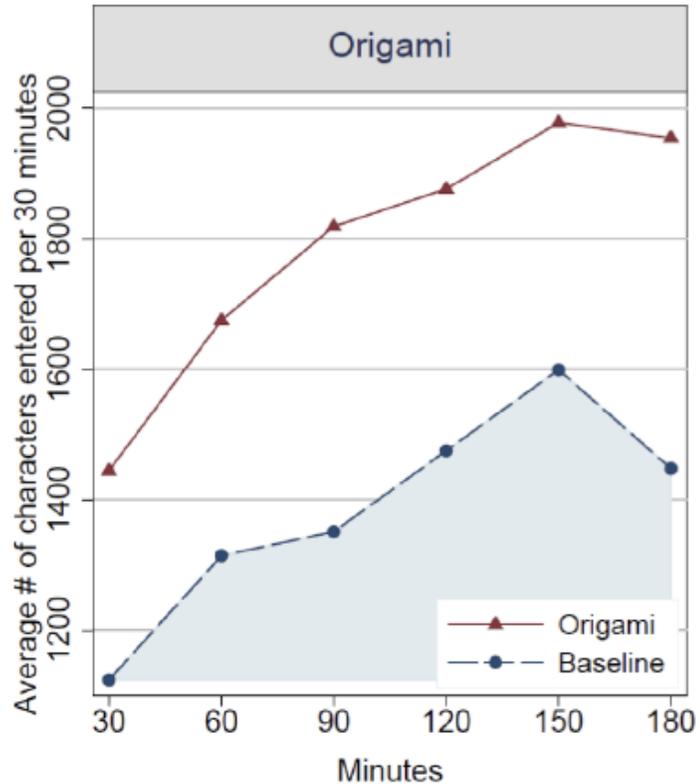


Le rendement au travail s'accroît de 25 % par rapport à la base. Comme avec la bouteille.

# Que se passe-t-il lorsque le bonus est joliment emballé ?



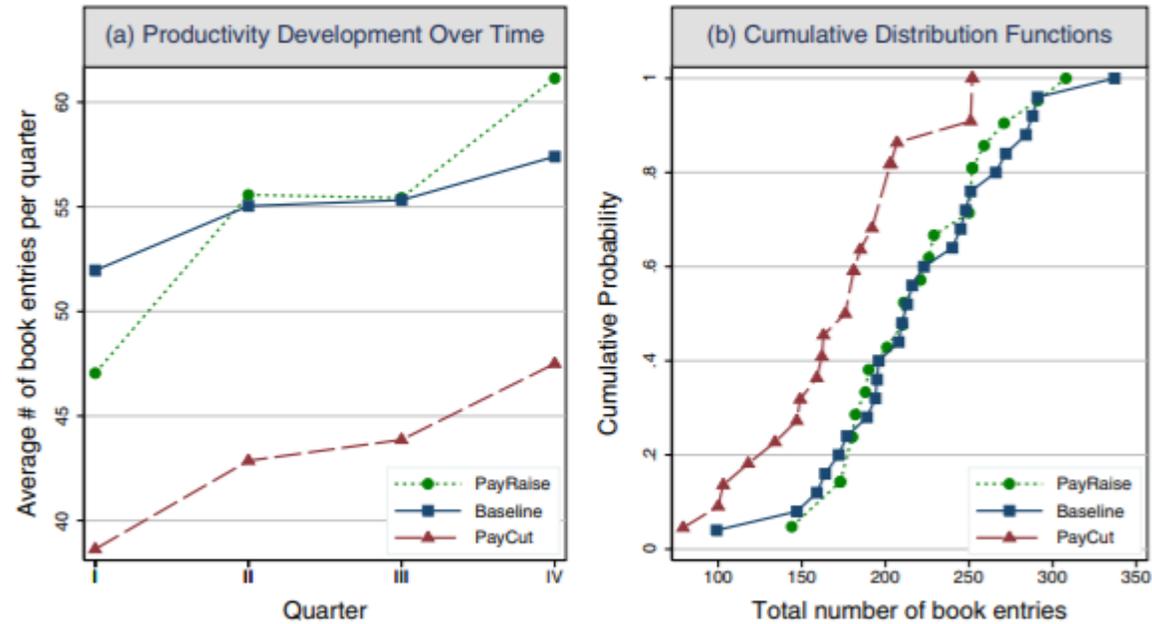
# Que se passe-t-il lorsque le bonus est joliment emballé ?



La performance augmente de 29 %.

→ L'appréciation joue un rôle important pour la motivation.

# Que se passe-t-il lorsque les salaires sont réduits ?



# Même avec les incitations / gratifications non monétaires, il existe des points de référence

## **Le personnel de cabine s'indigne du cadeau de Noël du chef de Swiss** **Une planche à fromage remplace la gratification**

Swiss n'a jamais été aussi performant, mais les 7600 collaborateurs n'en profitent pas.



# Même avec les incitations / gratifications non monétaires, il existe des points de référence

- Au cours des trois années passées, il y a eu jusqu'à CHF 2000.- de gratification
  - Un changement de gratifications monétaires à non monétaires peut avoir des conséquences négatives.
- Lorsque des incitations monétaires ont été introduites, leur retrait est ressenti comme une perte.

# L'hôpital supprime le cadeau parce que les collaborateurs l'ont critiqué

*Pour les quelque 8000 collaborateurs de l'hôpital universitaire de Zurich, il n'y aura plus de cadeau de Noël à partir de cette année, parce que beaucoup de collaborateurs s'en sont plaints.*

# How Uber Uses Psychological Tricks to Push Its Drivers' Buttons

The company has undertaken an extraordinary experiment in behavioral science to subtly entice an independent work force to maximize its growth.

By [NOAM SCHEIBER](#) and graphics by JON HUANG | APRIL 2, 2017

<https://www.nytimes.com/interactive/2017/04/02/technology/uber-drivers-psychological-tricks.html>

*« Employing hundreds of social scientists and data scientists, Uber has experimented with video game techniques, graphics and noncash rewards of little value that can prod drivers into working longer and harder — and sometimes at hours and locations that are less lucrative for them. »*

*« To keep drivers on the road, the company has exploited some people's tendency to set earnings goals — alerting them that they are ever so close to hitting a precious target when they try to log off. It has even concocted an algorithm similar to a Netflix feature that automatically loads the next program, which many experts believe encourages binge-watching. In Uber's case, this means sending drivers their next fare opportunity before their current ride is even over. »*

# Merci de votre attention !

Prof. Holger Herz  
Université de Fribourg

([holger.herz@unifr.ch](mailto:holger.herz@unifr.ch))