

ET SI ON APPLIQUAIT LA THÉORIE DES NUDGES À LA PRÉVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS ?

Retours d'expérience et perspectives

Une démarche conduite en 2023-2024 par le CDG 45, Diot-Siaci et le cabinet Caracal Stratégies.

Les absences pour raison de santé dans le secteur public territorial constituent un enjeu majeur, humain, économique et de performance opérationnelle pour les employeurs territoriaux.

Si le management de la santé-sécurité au travail peut se prévaloir de réussites et de progrès majeurs dans le champ de l'amélioration des conditions de travail, il connaît aussi, à l'épreuve de la réalité, ses limites et ses échecs. Certaines situations de travail « résistent » aux approches traditionnelles. Les dispositifs prescrits (comportements, consignes, modes opératoires, notamment) ne parviennent pas à se diffuser et à rejoindre le champ des pratiques de travail adoptées. Les approches traditionnelles, notamment celles qui sont fondées sur l'injonction et la contrainte, semblent parfois trouver leurs limites.

Est-il envisageable d'imaginer des modalités nouvelles de promotion et de diffusion des pratiques de prévention des risques professionnels, qui recourraient à d'autres leviers ? Des pratiques innovantes qui existeraient dans d'autres domaines que la prévention des risques professionnels, mériteraient-elles d'être testées ?

Depuis de nombreuses années, la théorie des « nudges » démontre son efficacité, notamment dans la transmission des « bons gestes » à adopter : la crise sanitaire l'a mise à l'épreuve pour inciter au respect des « gestes barrières ». Nous avons formulé l'hypothèse que cette théorie puisse constituer une voie « fertile » à explorer dans le contexte de la performance des démarches de santé-sécurité au travail.

Ce livret présente les principaux résultats de la démarche conduite entre septembre 2023 et mars 2024 dans le cadre d'un projet du Master 2 Conseil et Innovation en Management (CIM) » de l'Université Paris-Dauphine, par un partenariat établi entre le Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale du Loiret, le Département Collectivités Locales de Diot-Siaci et le cabinet de conseil Caracal Stratégies.

EDITO DE LA PRÉSIDENTE DU CENTRE DE GESTION



Le Centre de Gestion du Loiret a souhaité se mobiliser pour tester une approche innovante dans le domaine de la prévention des risques professionnels : la théorie des nudges.

Les nudges sont présents dans de nombreux domaines notamment dans les sujets liés à l'environnement et ont déjà prouvé leurs impacts positifs sur les comportements. Avec l'appui du cabinet Caracalstratégies et celui de deux étudiantes de l'université Paris Dauphine, le Centre de Gestion a voulu tester leur applicabilité dans le domaine de la santé sécurité au travail.

Cette démarche participe aux actions déployées dans le cadre du réseau des conseillers de prévention et s'inscrit dans une logique plus générale d'accompagnement des collectivités territoriales du Loiret.

L'avancée des connaissances relatives aux neurosciences, la transformation des pratiques managériales et l'évolution de la relation au travail doivent conduire à développer des approches plus impactantes, plus participatives et plus stimulantes pour engager les collectifs dans la prévention des risques.

Ce livret présente la démarche qui a été menée, les résultats obtenus et l'enseignement qui en a été tiré.

Je suis très heureuse que le Centre de Gestion se soit engagé dans ce projet innovant, remercie les agents volontaires qui ont participé aux ateliers et ainsi contribué à la richesse des propositions de nudges.

FLORENCE GALZIN

Présidente du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale du Loiret.

LES NUDGES : DE QUOI PARLE-T-ON ?

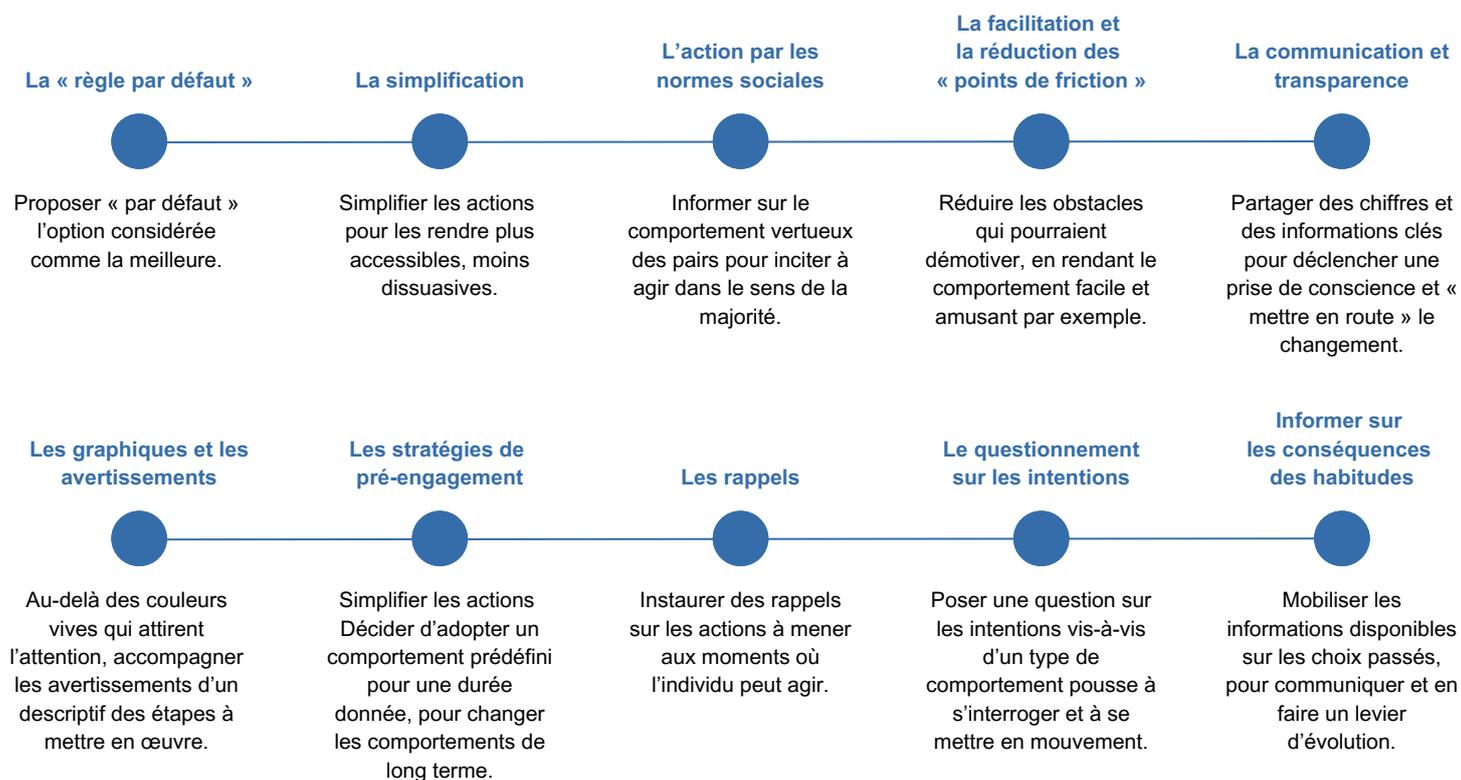
Le « nudge » (« coup de pouce » en anglais) est un concept popularisé par Richard Thaler, prix Nobel d'économie en 2017, à partir des sciences du comportement, de théories politiques et d'économie.

Le « nudge » correspond à une manière d'organiser l'environnement des individus, imaginée pour faciliter la prise de décisions peu intuitives ou difficiles à prendre. Loin d'être rationnels, les choix du quotidien sont en effet dans la pratique très souvent influencés par les émotions immédiates, l'expérience passée, ou encore les normes sociales en vigueur. Les « nudges » ont pour objectif d'amener, sans contraindre, les individus à adopter des comportements vertueux : ils créent une « architecture de choix » fondée sur un levier d'influence dépourvu d'incitation économique.

Aujourd'hui, si leur nom n'est pas nécessairement très connu, les « nudges » sont déjà partout : par les marquages au sol de distanciation physique dans les lieux publics, par l'étiquetage alimentaire identifiant les produits moins gras et sucrés, par exemple. Les « nudges » constituent autant de signaux destinés à modifier les habitudes, sans nécessiter un niveau d'attention élevé et prolongé des citoyens.

Comment appliquer cette théorie à la prévention des risques professionnels ?

COMMENT AGISSENT LES NUDGES ? DIX LEVIERS D'ACTION MIS EN LUMIÈRE.



Un cendrier qui incite à y jeter son mégot de cigarette en proposant aux fumeurs de répondre à un sondage, des cercles au sol qui incitent à attendre son train en respectant les règles de distanciation sociale, une marelle qui guide le promeneur jusqu'à la poubelle...

... Les nudges sont partout !

PRÉSENTATION DE LA MÉTHODE

DES ATELIERS D'IDÉATION POUR LIBÉRER LA CRÉATIVITÉ



Des « ateliers d'idéation » ont été mis en œuvre pour animer la construction de nudges au plus près du terrain, en associant les acteurs opérationnels. (La notion d'« idéation » est empruntée au « design thinking », une démarche centrée sur l'humain et qui permet des résultats concrets, applicables, souvent utilisée en innovation managériale).

Cette phase d'idéation consiste dans la mise en œuvre d'ateliers créatifs, durant lesquels les animateurs amènent les participants à imaginer des solutions aux problèmes identifiés au préalable. Dans le contexte de cette étude, une telle démarche permet de s'intéresser aux causes profondes des résistances à certaines pratiques de prévention, qui constituent autant de zones d'opportunité pour la création de nudges. Elle permet la création d'un environnement encourageant et stimulant pour la créativité collective.

CINQ ATELIERS AVEC LES ACTEURS DE LA PRÉVENTION AU QUOTIDIEN

Une journée de cadrage avec une vingtaine de conseillers prévention de collectivités territoriales a été organisée en octobre 2023 sous l'égide du Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale du Loiret. L'objectif de cette journée préliminaire consistait à éprouver la pertinence du projet auprès d'experts, à identifier les situations « santé sécurité au travail » qui résistent aujourd'hui aux protocoles traditionnels et sur lesquels il conviendrait d'agir en priorité, ainsi qu'à tester une première version d'une méthode d'animation d'atelier créatif.

Deux collectivités territoriales du Loiret se sont ensuite portées volontaires pour tester les ateliers d'idéation en mobilisant leurs propres agents : la commune de Châlette-sur-Loing (deux ateliers consacrés au port des Equipements de Protection Individuelle) et la Communauté d'Agglomération Montargoise et Rives du Loing (Deux ateliers consacrés au port des Equipements de Protection Individuelle et à la lutte contre l'hyper-sédentarité au travail).

Les ateliers ont été conçus pour amener les acteurs opérationnels à identifier les causes de situations « prévention » rétives aux approches usuelles, et de concevoir des nudges en réponse à ces situations. Chaque atelier était dédié à une situation, durait deux heures, regroupait cinq à dix acteurs opérationnels, et se décomposait en quatre séquences : échange sur les causes menant aux situations à risques retenues ; découverte d'un catalogue de « nudges », pour en comprendre le principe de manière empirique ; recherche de pistes de « nudges » en sous-groupes avec l'assistance ponctuelle d'un animateur-facilitateur, puis discussion collective.

Les cinq ateliers ont réuni au total une cinquantaine de participants, et ces derniers ont imaginé une soixantaine d'idées de nudges, rassemblés dans les pages suivantes.



INVENTAIRE DE PISTES MISES AU JOUR

DES IDÉES DE NUDGES POUR MIEUX MAITRISER LE RISQUE ROUTIER ET LES RISQUES LIÉS AUX DÉPLACEMENTS ?

RISQUE ROUTIER



IDÉES DE NUDGES

OBJECTIF

Inscrire des messages de prévention routière sur un écran thermique (pare soleil) positionné derrière le volant



Rappeler et faire adopter des comportements vertueux pour limiter les accidents routiers

Mettre à disposition de chaque nouvel arrivant un kit de sécurité routière avec un message de bienvenue associé



Faire adopter des comportements vertueux à l'occasion d'un changement de trajet professionnel comportements vertueux pour limiter les accidents routiers

Mettre en place un visuel autocollant sur le tableau de bord ou un pense-bête accroché au rétroviseur pour rappeler que le port de la ceinture de sécurité est obligatoire dans les véhicules de service (un double autocollant qui demande au passager de vérifier que le conducteur a mis sa ceinture, et vice versa ; une checklist avant le décollage d'un avion ; un message « papa, maman, pourquoi au travail tu ne mets pas ta ceinture ? »)



Rappeler et faire adopter des comportements vertueux pour limiter les accidents routiers dans le cadre du travail

Un autocollant sur le tableau de bord qui illustre ce que l'on peut faire avec le montant d'une amende (Un bon restaurant en famille, une sortie en parc d'attraction...)



Sensibiliser au respect des limitations de vitesse

Positionner des autocollants dans les véhicules de service, des affiches dans les parkings, un message humoristique du type « Bien sûr que je ne décroche pas, c'est le Maire qui appelle »



Rappeler les risques liés au téléphone en situation de conduite

RISQUES LIÉS AUX MOBILITÉS DOUCES



IDÉES DE NUDGES

OBJECTIF

Dans le local « vélo », présenter une affiche sensibilisant sur les risques spécifiques : la visibilité (« en vélo c'est bien, en fluo c'est mieux »), les chocs (« ne te casse pas la tête mets ton casque »), les pièges de la ville (A Orléans, coincer sa roue de vélo dans les rails de tramway !)



Sensibiliser les agents aux risques associés aux nouveaux moyens de transport



« Grâce à leur approche non conventionnelle d'un enjeu de prévention bien connu de tous, les ateliers ont été l'occasion de sortir du registre habituel de la contrainte qui prévaut souvent, dès lors qu'il s'agit d'évoquer l'application des consignes de sécurité. Bien au contraire, agents et managers ont pu librement s'interroger sur leurs pratiques : cela a permis à tous de découvrir de nouvelles approches, et d'identifier de nombreuses voies de progrès potentielles. »

Thierry COLLARD, *Conseiller en Prévention des Risques Professionnels* - Ville de Châlette sur Loing



INVENTAIRE DE PISTES MISES AU JOUR

DES IDÉES DE NUDGES POUR PRÉVENIR LES RISQUES AUX SERVICES TECHNIQUES :

RISQUES LIÉS AUX ACTIVITÉS DES SERVICES TECHNIQUES



IDÉES DE NUDGES

OBJECTIF

Dans le vestiaire, dessiner sur le miroir à hauteur d'homme le contour d'un agent équipé d'un casque, de gants, de chaussures de sécurité pour que chacun, en jetant un œil, se rappelle ce qu'est « un agent bien équipé »



Systématiser le port des vêtements « haute visibilité » lors du travail sur voirie et le port des Equipements de Protection Individuelle

Mettre à disposition des agents des vêtements techniques (gilets, vestes) qui véhiculent un message positif lié à l'accomplissement d'un métier d'intérêt général, au service des citoyens



Valoriser la fierté d'appartenance à la collectivité et du service rendu par le port du gilet

RISQUES LIÉS AU TRAVAIL SUR VOIRIE



IDÉES DE NUDGES

OBJECTIF

Diffuser des affiches présentant une voiture « haute visibilité » et une voiture sombre « choc possible »



Systématiser le port des vêtements « haute visibilité » lors du travail sur voirie et le port des Equipements de Protection Individuelle

TOUTES NATURES DE RISQUES PROFESSIONNELS



IDÉES DE NUDGES

OBJECTIF

Diffuser des affiches qui valorisent les bonnes pratiques constatées effectivement dans un service de la collectivité pour susciter leur extension parmi les autres services



Créer de l'émulation et valoriser l'engagement des équipes au quotidien dans la prévention des risques professionnels

Installer un tableau numérique dans les vestiaires, à l'accueil du bâtiment technique, qui diffuse des messages utiles aux agents, parmi lesquels des messages sécurité, périodiquement renouvelés



Communiquer sur les procédures de sécurité, par des messages et des vecteurs de communication qui attirent l'attention par des accroches renouvelées

RISQUES « MÉTIERS » SPÉCIFIQUES



IDÉES DE NUDGES

OBJECTIF

Sur l'intérieur de la porte des vestiaires et/ou de la salle de pause, disposer des affiches qui couvrent toute la surface en représentant un agent « taille réelle » portant l'intégralité de ses équipements de protection individuelle correspondant au métier, prévoir une « bulle » blanche par laquelle le personnage peut dire un mot à ses collègues, laissée à l'initiative du collectif



Disposer d'un rappel systématique sur le port des équipements de protection individuelle, en laissant la possibilité d'un message amusant à la main des équipes

Rajouter un personnage équipé des EPI adéquats sur les fiches protocoles pour les rendre plus attrayantes, plus lisibles



Améliorer la lisibilité immédiate des consignes de sécurité

RESPONSABILISER LES COLLECTIFS À L'ABSENCE D'ACCIDENT DE TRAVAIL



IDÉES DE NUDGES

OBJECTIF

Dans l'entrée des services techniques, dans les salles de réunion, installer un tableau qui décompte le nombre de jours écoulés depuis le dernier accident de travail, associer un challenge collectif à l'atteinte de seuils symboliques



Maintenir la vigilance collective et individuelle par un challenge responsabilisant

INVENTAIRE DE PISTES MISES AU JOUR

DES IDÉES DE NUDGES POUR CHANGER LE COMPORTEMENT DES CITOYENS, ET RÉDUIRE AINSI LA PÉNIBILITÉ DES MÉTIERS DES AGENTS :

INCITER LES USAGERS AUX GESTES VERTUEUX POUR DIMINUER LA PÉNIBILITÉ DES MÉTIERS DES AGENTS



IDÉES DE NUDGES

OBJECTIF

Disposer dans la collectivité des bacs de couleur qui incitent les usagers au tri de leurs déchets



Encourager les usagers à respecter la propreté de la ville

Disposer dans la ville des affiches qui responsabilisent les usagers sur les bons gestes, facteurs de QVT pour les agents municipaux (« Mille mégots jetés au sol, c'est un agent qui se baisse mille fois pour garder notre ville propre »)



Encourager et responsabiliser les usagers à respecter la propreté de la ville et adopter des « gestes citoyens »

Disposer dans les voitures de service des autocollants qui incitent à laisser la voiture propre après l'avoir empruntée



Responsabiliser les agents à respecter le travail de leurs collègues agents d'entretien

INCITER LES ENFANTS AUX GESTES VERTUEUX POUR DIMINUER LA PÉNIBILITÉ DES MÉTIERS DES AGENTS DES ÉCOLES



IDÉES DE NUDGES

OBJECTIF

Dans les toilettes des enfants, disposer des stickers pour les inciter à tirer la chasse d'eau (« Ici tous les super-héros, toutes les princesses font comme toi » ; « Bravo, t'es un héros »)

Dans les cours des écoles, déployer des poubelles à « double bac » proposant un vote ludique adapté aux centres d'intérêt des enfants (princesses, sports, arbres à replanter...)



Encourager les écoliers à respecter la propreté de leur école

Dans la cour, dessiner au sol une marelle ou un parcours ludique qui mène à la poubelle

Disposer des autocollants sur les tables de la salle des maîtres pour inciter les enseignants à débarrasser la table, l'évier, le micro-ondes



Encourager les enseignants à respecter la propreté de leur espace de pause

FAIRE APPEL À DES VECTEURS DE COMMUNICATION CONNUS ET APPRÉCIÉS DES ENFANTS POUR VÉHICULER LES MESSAGES CLEFS



IDÉES DE NUDGES

OBJECTIF

Mobiliser la mascotte de chaque groupe scolaire pour diffuser les messages de prévention et de propreté des locaux



Respecter le port des EPI, respecter la propreté des lieux par les usagers



« Les groupes de travail ont été l'occasion d'entendre les témoignages et retours d'expérience d'agents d'ordinaires discrets et peu accoutumés à prendre la parole. Cela a ouvert une dynamique de motivation qui a perduré au-delà des ateliers. A l'heure actuelle, les services de l'agglomération se sont appropriés les propositions et idées formulées lors des échanges, et travaillent déjà à les mettre en œuvre. »

Elise FORMENTIN, *Conseillère en Prévention* - Agglomération Montargoise et Rives du Loing



INVENTAIRE DE PISTES MISES AU JOUR

DES IDÉES DE NUDGES POUR PRÉVENIR LA SÉDENTARITÉ EXCESSIVE AU TRAVAIL ET EN TÉLÉTRAVAIL :

PRÉVENIR LA SÉDENTARITÉ EXCESSIVE AU BUREAU



IDÉES DE NUDGES

OBJECTIF

Diffuser sur l'intranet de la collectivité une capsule vidéo courte qui présente des exercices physiques simples à effectuer au bureau ou en télétravail, réalisés par des vrais agents de la collectivité



Sensibiliser sur l'importance de l'exercice physique « en situation »

PRÉVENIR LA SÉDENTARITÉ EXCESSIVE AU TRAVAIL ET PROMOUVOIR LA COMMUNICATION DIRECTE ENTRE COLLÈGUES



IDÉES DE NUDGES

OBJECTIF

Au dos des portes de bureau, prévoir un sticker « la communication est juste derrière cette porte », « la réponse à votre question vous attend derrière la porte »



Inciter à se déplacer dans la journée d'un bureau à l'autre, privilégier le contact direct

Apposer des autocollants sur les marches d'escaliers, proposant des messages motivants et indiquant les calories brûlées. Dans les couloirs, afficher une signalétique qui désigne les distances aux bureaux en calories (« La Direction Générale est à peine à 100 calories dans cette direction »)



Inciter à se déplacer dans la journée d'un bureau à l'autre, privilégier le contact direct

Renouveler chaque semaine les fonds d'écrans institutionnels, en y intégrant des messages de prévention, notamment sur l'enjeu de la sédentarité excessive



Déployer un message uniforme, ludique et renouvelé périodiquement

PRÉVENIR LA SÉDENTARITÉ EXCESSIVE EN PROMOUVANT DES RITUELS INSTITUTIONNELS AMUSANTS



IDÉES DE NUDGES

OBJECTIF

Promouvoir des rituels managériaux décalés pour lutter contre la sédentarité excessive : « Se lever et faire chacun le tour de la table, lorsqu'un collègue propose de faire un tour de table », « Lorsque l'on est en télétravail et que l'on reçoit un appel sur le téléphone portable, on se lève pour passer l'appel debout et circuler »



Innover dans les modalités de conduite de réunion et les actes du quotidien

PRÉVENIR LA SÉDENTARITÉ EXCESSIVE EN PROMOUVANT DES CHALLENGES ENTRE ÉQUIPES



IDÉES DE NUDGES

OBJECTIF

Mettre en place des challenges entre équipes sur le nombre de pas parcourus sur une journée



Inciter à se déplacer dans la journée d'un bureau à l'autre par un challenge entre équipes

LES ENSEIGNEMENTS DE LA DÉMARCHE, LES SUITES À VENIR !

La mise en œuvre de l'expérimentation a permis de mettre au jour deux ensembles d'enseignements, utiles à l'amélioration continue du dispositif, dans la perspective de mises en œuvre ultérieures.

CINQ ENSEIGNEMENTS CLEFS SUR LA MÉTHODE EMPLOYÉE :

1

Le temps de lancement de l'atelier est essentiel, il permet de « libérer la parole », et de bien partager une vision commune des objectifs.

2

Le tour de table sur les situations de travail est primordial : avec la controverse sur le « travail réel », la confiance se construit au sein du groupe.

3

La discussion critique des exemples de nudges permet une appropriation efficace des objets à concevoir, et contribue à alimenter le débat.

4

Un prérequis indispensable : la réussite de l'exercice nécessite que la politique santé-sécurité au travail de l'organisation existe et fasse consensus.

5

L'équipe d'animation doit préparer en amont quelques idées de nudges à soumettre aux participants en sous-groupes, pour stimuler les échanges.

CINQ ENSEIGNEMENTS CLEFS SUR LES RÉSULTATS OBTENUS :

1

Le format de l'atelier d'idéation est adapté, il donne la parole à des catégories d'acteurs d'ordinaire peu écoutés sur les conditions d'exercice de leur « travail réel ».

2

Sur une durée d'atelier contrainte, ce sont avant tout des idées, des esquisses, des intuitions de nudges qui sont partagées, plus que des nudges aboutis et prêts à l'emploi... Et c'est déjà très bien !

3

Les acteurs de terrain sont effectivement en mesure de produire des idées innovantes dans le champ de la prévention des risques professionnels, car fondées sur le « travail réel ».

4

Les catégories de nudges les plus représentées sont la facilitation et la réduction des points de friction, les graphiques et avertissements.

5

La conduite de tels ateliers suscite une forte motivation et une grande reconnaissance chez les participants, qui apprécient d'avoir pu échanger sur la réalité de leurs conditions de travail dans un format libre et bienveillant.

Ces premiers ateliers ont permis d'affiner la méthodologie d'animation, en vue d'expérimentations ultérieures : des améliorations ont notamment été apportées aux modalités de préparation de l'atelier, en amont de son déroulement, sur le temps alloué et l'animation du tour de table, sur la forme et la présentation du catalogue d'exemples de nudges et sur l'animation des travaux en sous-groupes.

La poursuite de l'expérimentation doit à présent consister à poursuivre le développement des idées de nudges considérées comme les plus fertiles, les opérationnaliser et en tester l'efficacité « en conditions réelles » selon le protocole expérimental adéquat.



« Je suis ravie que Pierre SOUCHON, du cabinet Caracalstratégies, ait proposé ce projet au Centre de Gestion et cela a été une vraie richesse de le mener avec les étudiantes de Paris Dauphine.

L'approche participative et créative de la démarche est déjà en soi un succès ! Les ateliers pour créer les nudges permettent d'aborder le sujet de la prévention de manière originale et ludique. Chacun se sent concerné et exprime plus librement des propositions.

Les nudges déployés sont créés par les agents pour prévenir in fine leurs propres risques professionnels, ce qui peut laisser présager qu'ils auront un impact positif. L'évaluation de leur efficacité fait partie des travaux à mener dans le cadre de la poursuite du projet. »

Aline COIGNAC, Responsable du service Prévention et Inspection du Centre de Gestion du Loiret

Pour en savoir davantage

Retrouvez une analyse plus complète de la démarche sur l'article publié sur le blog de l'Innovation Managériale de l'Université de Paris Dauphine PSL : <https://www.observatoire-management.org/single-post/un-petit-coup-de-pouce-pour-%C3%A9viter-un-grand-choc-les-nudges-au-chevet-de-la-pr%C3%A9vention-des-risques>

Contactez-nous !

Pour en savoir davantage sur cette démarche expérimentale et ses développements futurs, n'hésitez pas à nous adresser un courrier électronique : prevention.inspection@cdg45.fr ou contact@caracalstrategies.com

Ce livret présente une synthèse des travaux réalisés dans le cadre du « business case » conduit entre septembre 2023 et mars 2024 par Malaurie BARTOUCHE et Johanna FRUTSCHNIGG, étudiantes en Master 2 « Conseil et Innovation en Management (CIM) » de l'Université Paris-Dauphine, à la demande du cabinet de conseil Caracal Stratégies, en partenariat avec le Département Collectivités Locales de Diot-Siaci et le Centre de Gestion de la Fonction Publique Territoriale du Loiret.