



Le concept de nudge

Son applicabilité aux démarches de transition écologique
et à l'évolution des pratiques managériales

mars 2023



Initialement centré sur le « *nudge* », le concept d'incitation sans contrainte à adopter un comportement ciblé s'est étendu ces dernières années en devenant un véritable champ de recherche et d'innovation, notamment dans le domaine des politiques publiques. Il semble également pouvoir s'appliquer dans l'exercice du management.

Face aux dérives possibles (manipulation, absence de transparence, etc.), le recours à des disciplines comme les sciences cognitives ou la psychologie sociale, le suivi d'une méthodologie éprouvée, et un cadrage éthique permettent une meilleure maîtrise de l'efficacité de ces dispositifs d'incitation.

Le présent document fait état des résultats de l'étude menée par le CEDIP sur le concept de « *nudge* », ainsi que sur son applicabilité aux démarches de transition écologique et à l'exercice du management.

SOMMAIRE

I. METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	3
II. SYNTHÈSE SUR LE CONCEPT DE NUDGE	3
1. Origines.....	3
2. Définition, typologie et champ d'application.....	3
III. L'APPORT DES SCIENCES COMPORTEMENTALES.....	5
1. Intérêts.....	5
2. Facteurs de réussite.....	6
3. Points de vigilance	7
4. Entités ressources et fonds de subvention	8
IV. SÉLECTION D'EXEMPLES APPLIQUÉS A LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET AU MANAGEMENT	9
V. RESSOURCES DOCUMENTAIRES.....	11

I. METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Cette étude a été menée sur la base :

- d'une recherche documentaire (cf. V. ressources documentaires),
- de webinaires (cf. V. ressources documentaires),
- et d'un entretien réalisé le 9 février 2023, avec Stephan GIRAUD, directeur du programme sciences comportementales et Mariam CHAMMAT, docteure en neurosciences cognitives et directrice de projets sciences comportementales, de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP).

II. SYNTHÈSE SUR LE CONCEPT DE NUDGE

1. Origines

Appréhender le fonctionnement de la prise de décision par l'être humain semble être le moyen le plus efficace d'influencer ses choix.

A cet effet, la théorie du « choix rationnel »¹ a longtemps été le socle de modèles économiques ou de stratégies de mise en œuvre de politiques publiques.

Les recherches en psychologie et en économie comportementale ont ensuite démontré que le processus de décision était plus complexe et intégrait une large part d'irrationnel (biais cognitifs). L'environnement dans lequel il évolue, ses émotions, sont autant de facteurs qui entrent en compte dans le processus de prise de décision d'un individu, sans même qu'il en ait conscience.

Dans le prolongement de cette logique, Richard Thaler (économiste, lauréat du Prix Nobel d'économie 2017) et Cass Sunstein (juriste) ont théorisé² sous le terme de « nudge », le principe d'incitation douce qui aurait une influence sur des éléments faisant partie du mécanisme décisionnel (émotions, etc.). Il repose sur l'hypothèse selon laquelle une personne serait plus encline à agir dans un sens, si elle y est encouragée plutôt que contrainte.

2. Définition, typologie et champ d'application

« To nudge » est un terme anglo-saxon signifiant littéralement « pousser du coude quelqu'un » dans le sens attirer son attention ou l'encourager³.

Le concept de « nudge/nudging » est traduit en français comme "coup de pouce" plutôt que comme coup de coude.

L'objectif d'un nudge est d'influencer un individu à adopter un comportement sans le contraindre. Le prolongement de cette idée est que la non-adoption du comportement souhaité ne conduit pas à sanction. D'autant que l'individu n'est pas forcément pleinement conscient de l'éventuelle influence du nudge sur sa décision/son comportement.

¹Théorie selon laquelle la prise de décision d'un individu (homo- oeconomicus) est réalisée de manière rationnelle, au regard du rapport coût/bénéfice de ses actions

² « Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness » -Richard Thaler / Cass Sunstein - 2008

³ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/anglais-francais/nudge/598212>

Dans l'absolu, le nudge peut être utilisé dans tous les domaines en vue d'élaborer des stratégies visant à influencer des comportements.

Les premiers dispositifs de nudge avaient une visée marketing ou étaient liées à la résolution de problématiques au périmètre limité⁴. Le recours à ces outils s'est progressivement élargi, notamment dans le cadre de la mise en œuvre de politiques publiques. Cela peut également être le cas dans un contexte d'encadrement en entreprise, où le « nudge management » cherche à orienter les collaborateurs à prendre des initiatives, non imposées par la hiérarchie, qui vont dans le sens d'une meilleure productivité ou organisation du travail.

La multiplication d'opérateurs ou d'agences spécialisées en création de nudge témoigne du champ d'application potentiellement très vaste de ces dispositifs (marketing digital, politiques publiques, etc.).

Il n'existe pas en tant que telle de classification de nudge. Toutefois, les moyens mobilisés les plus fréquemment peuvent être décrits comme suit :

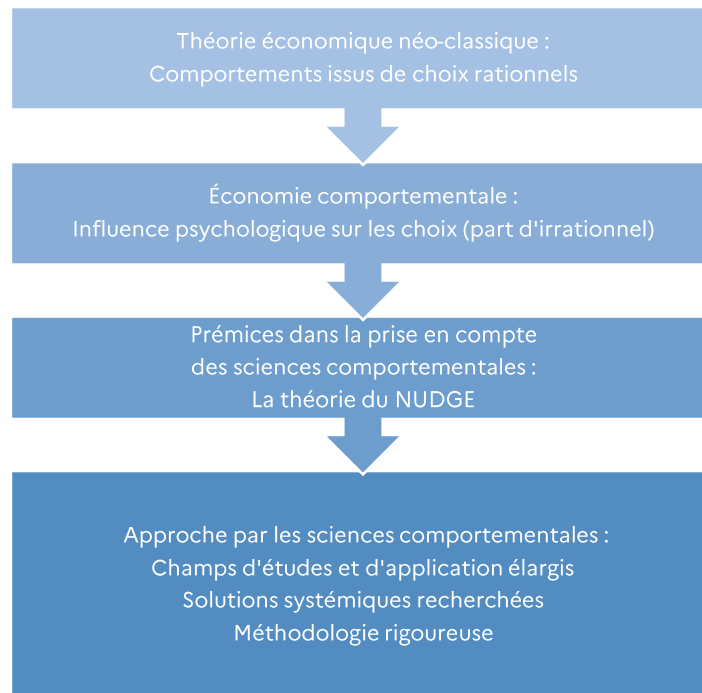
Type de moyen mobilisé	Exemple
Le rappel	Simple SMS de rappel, sous forme de compte à rebours et à intervalle régulier, pour inciter l'inscription à un événement
L'influence sociale et le conformisme social	Comparaison de sa consommation d'électricité avec celle de ses voisins
Le feedback, suivi	Feed-back régulier et personnalisé du nombre de kilomètres parcourus à pied, à vélo, ou en transport en commun, lors de la semaine du développement durable
La facilitation de la démarche	Aide personnalisée pour accompagner dans des démarches administratives (guichet unique France services)
Micro-incitations	Par exemple à lire des livres pour améliorer les résultats scolaires
Incitation par l'environnement physique	Davantage de consommation de fruits dans les cafétérias s'ils sont plus visibles
Ancrage	Suggestion automatique de pourboire ou de don à une association sur les terminaux de paiement
Réponse par défaut	Inscription par défaut à une lettre d'information dans le cadre d'une commande en ligne
Aversion au risque	Stratégie basée sur la préférence d'un choix à plus faible gain potentiel mais certain plutôt qu'un choix à fort gain potentiel mais très incertain
Engagement public ou privé	Corrélation observée entre engagement pris à accomplir une tâche donnée et sa réalisation effective (à titre exemple une promesse de don réalisée pour le Téléthon).

Inspiré du tableau « liste de nudges courants et exemples d'application » – Rapport Transition écologique, quel apport des sciences comportementales ? – DITP – Janvier 2019 – pages 8 et 9

⁴ Exemple emblématique du sticker de mouche collé dans les urinoirs de l'aéroport d'Amsterdam incitant les usagers à utiliser plus proprement les toilettes et ayant permis de réduire les dépenses de nettoyage

Terme un peu fourre-tout, parfois réducteur voire détourné, le nudge s'est progressivement inscrit dans une approche plus globale. Elle tend à appréhender le groupe dans son ensemble, et plus seulement l'individu, en proposant des stratégies d'actions plus structurelles.

Le nudge n'est donc pas considéré comme une fin en soi, mais plutôt comme un outil mobilisable dans le cadre d'une intervention plus large.



Évolution de l'analyse des facteurs d'influence du comportement⁵

III. L'APPORT DES SCIENCES COMPORTEMENTALES

1. Intérêts

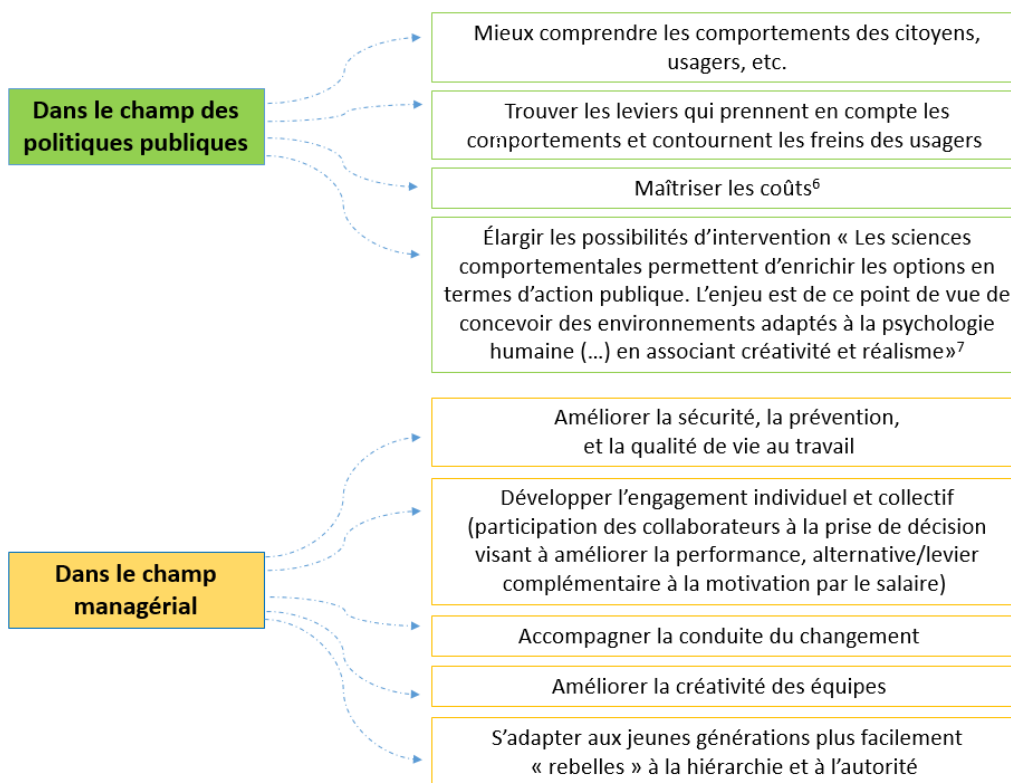
L'approche par les sciences comportementales propose une méthodologie permettant d'analyser des comportements, de construire une stratégie visant à encourager ou faire évoluer ces comportements sur le long terme, et de mesurer ses effets.



Approche des sciences comportementales

Ci-après sont énumérés, de manière non exhaustive, des intérêts que peuvent trouver des structures à s'appuyer sur les sciences comportementales pour construire leur stratégie d'action.

⁵ Inspiré du schéma « [The evolution of behavioral science in public policy](#) » - Illustration Veronika Plant en collaboration avec Michael Muthukrishna et Robin Schimmelpfennig - 2022

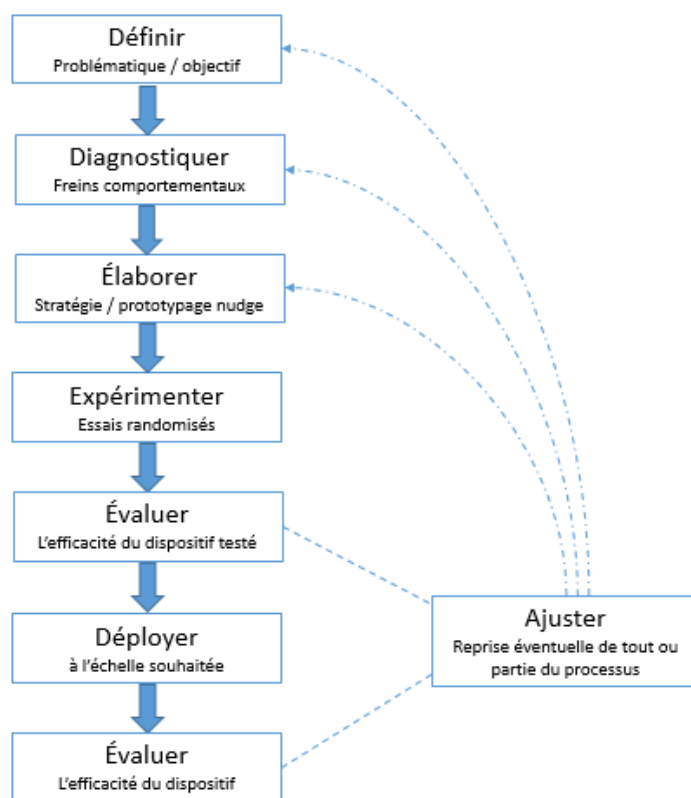


2. Facteurs de réussite

La stratégie proposée pour résorber l'écart entre des comportements observés et ceux recherchés, peut inclure l'élaboration d'un nudge.

Une expérimentation sur un échantillon peut être réalisée avant un déploiement plus massif du dispositif. Le recours à l'expérimentation dépend de l'échelle à laquelle il est envisagé. A petite échelle⁸, cette phase ne semble pas pertinente et le dispositif est directement mis en application.

La démarche est ensuite évaluée et fait éventuellement l'objet d'un ajustement qui se traduit par la reprise de tout ou partie du processus. La mise en place d'une information spécifique permet de garantir la transparence et un suivi régulier de la démarche.



Méthodologie théorique et simplifiée d'élaboration d'une démarche d'incitation ou d'un nudge

⁶ Rapport « Transition Ecologique - Quel apport des sciences comportementales ? » de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) – Janvier 2019 - page 9

⁷ <https://www.modernisation.gouv.fr/actualites/mettre-les-sciences-comportementales-au-coeur-de-laction-publique> - Stéphan GIRAUD, directeur du programme « Sciences comportementales » de la DITP

⁸ À titre d'exemple, une question managériale ciblée à une situation précise s'apprécie à l'échelle d'une structure, voire à l'échelle de sous-entités de la structure (service, etc.)

3. Points de vigilance

Les démarches d'incitation visant à faire évoluer les comportements peuvent être considérées comme douces si elles sont réalisées de manière bienveillante et non contraignante.

Or, la frontière entre incitation/coup de pouce⁹ à agir sans que l'individu n'en soit conscient et manipulation, peut faire débat.

Aussi, « la notion de pédagogie s'est immiscée dans les réflexions théoriques sur l'intervention comportementale dans les politiques publiques, d'un point de vue éthique, mais également en lien avec l'objectif de l'intervention publique (...) Dans le domaine de la transition écologique (par exemple), il devient critique de s'assurer que les citoyens puissent être non seulement aidés dans leurs changements de comportement en faveur du climat et de la biodiversité, mais également épaulés dans leur prise de conscience quant à la nécessité d'agir»¹⁰.

Au-delà de ces aspects, ce type de démarche peut présenter certaines limites telle que leur efficacité sur le long terme, etc.



Manque d'efficacité

- Lorsque résultats des mesures prises dépendent du contexte socio-culturel, de l'orientation politique
- le concept ne pénètre pas le champ de conscience des individus et ne permet pas de changements radicaux, de remise en cause de comportements et de systèmes.



Caractère éphémère

- Lorsque les mesures ne changent pas durablement les habitudes



Effets pervers (ex. effet rebond)

- Un comportement plus vertueux adopté grâce à un nudge peut entraîner une moindre vigilance par ailleurs



Manipulation

- Un problème d'éthique
- La crainte d'être manipulé se traduit par la méfiance vis-à-vis de mesures incitatives « non traditionnelles »

Exemples de limites possibles des démarches d'incitation comportementale¹¹

⁹ Pour reprendre la définition du nudging

¹⁰ Rapport « Transition Ecologique - Quel apport des sciences comportementales ? » de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP) – Janvier 2019 - page 37

¹¹ Schéma inspiré de l'article [les nudges verts](#) (site internet MTECT) faisant référence au rapport sur l'incitation aux comportements écologiques - La fabrique écologique - Janvier 2016

4. Entités ressources

La direction interministérielle de la transformation publique (DITP) travaille sur l'apport des sciences comportementales dans les politiques publiques.

Elle propose une offre d'accompagnement (en termes méthodologique et financier) à destination des acteurs publics, notamment sur ces sujets.

Au sein du secrétariat général du MTE, l'évolution en cours du service du pilotage et de l'évolution des services (SPES) vise à le positionner comme service chargé de la transformation ministérielle et de l'animation du réseau des services déconcentrés et des opérateurs, et à en faire notamment l'interlocuteur privilégié de la DITP.

IV. SÉLECTION D'EXEMPLES APPLIQUÉS A LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE ET AU MANAGEMENT

Objectifs	Menée par	Descriptif	Leviers	Retour d'Expérience/Observations
Domaine de la transition écologique : les nudges verts				
1. Améliorer la qualité de l'air en réduisant le recours au chauffage au bois des ménages	DRIEE et DITP	Des capteurs de pollution intérieure ont été installés dans 300 foyers franciliens volontaires + campagne d'information à destination des ménages participants pendant 3 mois avec 2 types de plaquettes (2 groupes test), l'une contenant des informations générales, l'autre associant des informations personnalisées sur le niveau de pollution hebdomadaire	Rendre lisibles les effets néfastes du chauffage au bois sur leur environnement direct et leur santé	Si les deux groupes identifient plus souvent le chauffage au bois comme une source de pollution intérieure et extérieure, seule l'information personnalisée a été efficace pour modifier les comportements en passant de l'intention à l'action et a permis de réduire de 20% la concentration de particules fines à l'intérieur des logements. La communication générale avec des messages et images descendants et choquants n'a pas eu d'impact
2. Augmenter la prise en compte de la réparabilité des produits lors de l'achat	Commissariat général du développement durable et DITP	Mise en place d'un indice de réparabilité des produits électriques et électroniques Pré test en labo sur >2000 personnes, étude qualitative en magasins et étude quantitative sur plus de 137700 consommateurs 4 visuels ont été proposés : un score, un logo, une jauge et un indice	Permettre au consommateur de repérer l'indice au milieu d'un flot d'informations, comprendre à quoi il se rapporte, afin de faciliter la comparaison des produits	-Nécessité d'acculturer au concept de réparabilité -Généraliser l'affichage car les consommateurs ont privilégié l'achat d'un ordinateur sans score affiché - Capitaliser sur l'efficacité du logo qui s'est révélé être le meilleur visuel. => il est aujourd'hui officiellement en vigueur
<i>Source (exemples 1 et 2) : https://www.modernisation.gouv.fr/files/2022-06/brochure-sciences-comportementales2022.pdf</i>				
3. Encourager à une consommation modérée de viande en augmentant la part d'individus choisissant des options végétariennes	Université de Stanford, Etats-Unis (2019)	Les participants (étudiants, enseignants) sont exposés à une information présentée comme une « vérité générale » issue d'études statistiques. Etape 1 : Questionnaire. Tous les participants remplissent d'abord une courte enquête concernant leurs préférences alimentaires. Etape 2 : Choix au self. Différentes informations sont présentées aux participants, notamment sur les efforts de limitation de consommation observés au sein de l'université ou au niveau national (plus de détail sur le document « L'approche comportementale dans tous ses Etats » – p9)	Diffuser un message véhiculant une norme sociale. Dans cet exemple, le message a été le suivant : « Certaines personnes limitent leur consommation de viande. C'est à la fois vrai au niveau national et à Stanford. Plus spécifiquement, les recherches récentes ont montré que 30% des Américains font des efforts pour limiter leur consommation de viande (...)».	La mise en lumière d'une norme sociale sur la réduction de la consommation de viande peut favoriser le choix d'un plat végétarien. Une réflexion est menée pour éventuellement diffuser à plus grande échelle ce type d'information (file d'attente, stand des cantines, etc.).

4. Inviter à une utilisation raisonnée de l'eau en permettant aux individus de prendre la mesure de leur consommation et en leur conseillant des stratégies pour y parvenir	Costa Rica (2017) Des résidents de Belén (5 626 ménages).	Un sticker émoticône est apposé sur la facture d'eau des usagers. L'émoticône présente un visage souriant ou grimaçant selon que la consommation d'eau est supérieure ou inférieure à la moyenne de consommation d'eau relevée dans le quartier, ou dans la ville, etc. (plus de détail sur le document « L'approche comportementale dans tous ses Etats » – p12)	Utiliser la comparaison avec un groupe de référence (norme sociale) auquel l'individu peut s'identifier.	La référence à la norme sociale locale a permis de réduire la consommation en eau des ménages. Ces mécanismes ont été utilisés dans d'autres types d'expérimentations portant par exemple sur l'aide à la planification de prise de rendez-vous pour se faire vacciner.
Source (exemples 3 et 4) : https://www.modernisation.gouv.fr/outils-et-formations/lapproche-comportementale-dans-tous-ses-etats				
Domaine du management				
Améliorer l'efficacité des réunions	Travaux Ebert, P. & Freibichler, W	Partant du constat que le rendement des réunions (ratio résultat obtenu et temps passé en réunion) est médiocre, il est fait l'hypothèse que la diminution du temps effectif de réunions permet d'augmenter la productivité	Diminuer la durée des réunions en fixant la durée par défaut à 30 minutes au lieu de 60.	La diminution ne serait-ce que de 5% du temps passé en réunion par employé sur une année permettrait un gain de temps non négligeable.
Augmenter l'efficacité du partage de connaissances	Expérience chez Google LLC, citée par Ebert, P. & Freibichler, W	Il est fait l'hypothèse que des environnements confortables et propices aux discussions favorisent le partage de connaissances et donc l'émergence d'idées innovantes	Mise en place de cuisines où des employés de différents services se retrouvent	Constat que l'atmosphère souhaitée est propice à la discussion
Source https://link.springer.com/article/10.1186/s41469-017-0014-1 - Paragraphes « Improving efficiency of meetings » et « Efficiency of knowledge sharing »				

V. RESSOURCES DOCUMENTAIRES

Liens vers ressources de la DITP

- [Apport méthodologique global](#)
- [Quelques illustrations internationales](#)
- [Sciences comportementales et transition écologique](#)
- [Liens vers certains des projets de la DITP.](#)
- [Travail spécifique sur le monde du travail](#)
- [Un guide pratique sur la phobie administrative](#)
- [Des vidéos / fiches relatives à la simplification des documents administratifs](#)
- [Vidéo réalisée par la DITP pour l'IGPDE sur les biais de recrutement](#)
- [Un serious game](#)

Liens vers ressources de l'IPEC (SG/SPES)

- [Webinaire sur les sciences comportementales et la transition écologique – septembre 2021](#)
- [Appel à projets 2022 en vue d'accompagner des DREAL à réaliser des projets ayant recours aux sciences comportementales](#)
- [Information sur les suites de l'appel à projets et sur les lauréats – janvier 2023](#)

Lien vers autres sites ressources

- [La fabrique écologique](#)

Sélection d'ouvrages et d'articles :

➤ Ouvrages

Chabal, Audrey. *Souriez, vous êtes nudgé*. Editions du Faubourg, 2021.

=>Dans le domaine des politiques publiques, « on essaie de faire adopter des comportements aux gens un peu à leur insu et en les infantilisant. Le problème, c'est que l'on s'adresse aux émotions du citoyen, mais que l'on ne mobilise pas sa réflexion »

Thaler, Richard. & Sunstein, Cass. *Nudge : Improving decisions about health, wealth and happiness*. 2008

(Versions françaises : *Nudge : la méthode douce pour inspirer la bonne décision*, ou *Nudge*)

➤ Articles

Bros, Jonathan. « *Nudge : influencer les comportements en 5 étapes* », Harvard Business review 2017

Cabut, Sandrine. « *Pour votre santé et la planète, prenez l'escalier* ». Le Monde, 6 décembre 2022

Ebert, Philip., & Freibichler, Wolfgang. « *Nudge management : Applying behavioural science to increase knowledge worker productivity.* » Journal of Organization Design, 2017 <https://doi.org/10.1186/s41469-017-0014-1>

Granger, Raphael. « *Nudging : corriger un comportement* ». 2020
<https://www.manager-go.com/management/dossiers-methodes/nudging-corriger-un-comportement>

Reverchon, Antoine. « *Inciter plutôt qu'imposer, les politiques publiques à l'heure du nudge* ». Le Monde, 6 novembre 2019.

=>Beaucoup s'interrogent sur la compatibilité de cette technique qui peut s'apparenter au marketing publicitaire avec la notion même de démocratie et de citoyenneté. « Est-il préférable d'amener inconsciemment les citoyens à changer de comportement ou les convaincre pour qu'ils le fassent en toute conscience, dans le cadre d'un débat démocratique ? »

Thomas, Jules. « *L'argot de bureau : le « nudge » ou l'ordre non dit* ». Le Monde, 15 mars 2021

=>Dans le domaine du management, « si des innovations sont mises en place à l'échelle d'une entreprise (ou administration), il sera difficile de s'y opposer. La tendance humaine au conformisme peut même contraindre certains salariés à faire des choix contre leur gré, soit l'inverse de la philosophie du nudge ».