

Communiquer sur l'éco-consommation dans les organisations : leviers psychologiques pour favoriser des comportements durables

Arnaud Liégeois

Docteur de l'Université de Louvain-la-Neuve

Dans un contexte où les préoccupations environnementales sont (à juste titre) croissantes, les entreprises et les organisations en général surfent de plus en plus sur la vague de l'éco-consommation. Elles investissent dans le développement des programmes de communication interne promouvant les pratiques écologiques sur le lieu de travail. Lorsqu'ils sont conçus sans prendre en compte la réalité psychologique des employés, ces programmes – parfois conçus intuitivement – peuvent s'avérer plus coûteux que bénéfiques. Cet article a pour objectif de présenter différents éléments qui peuvent être inspirantes pour développer des campagnes de marketing social au sein même des organisations. Les concepts présentés ont été éprouvés empiriquement au laboratoire et/ou sur le terrain. Le but est aussi de mettre en garde sur certaines pratiques qui mènent quasi systématiquement à des effets contre-productifs.

La préservation de l'environnement est sans aucun doute l'un des plus importants défis sociétaux du 21^{ème} siècle. Le climat se dérègle, les catastrophes naturelles importantes semblent de plus en plus fréquentes, les problèmes de santé publiques liés à la pollution de l'air et des denrées alimentaires sont clairement avérés. Nous subissons aujourd'hui les conséquences de pratiques de plus d'un siècle d'industrialisation à outrance et de surconsommation. Pour la majorité de la population, il est donc temps d'agir aujourd'hui pour ne pas que les choses empirent davantage demain. Toutefois entre opinions et actes, il existe une marche que beaucoup de personnes ne franchissent pas encore. Les valeurs pro-environnementales sont socialement valorisées, elles représentent aujourd'hui la norme, mais il existe chez les gens une résistance naturelle à mettre en œuvre des pratiques qui vont à l'encontre d'habitudes durement ancrées ou de leurs intérêts personnels à court terme. Dans ce contexte, l'éco-consommation est un enjeu majeur pour les organisations et les entreprises à bien des égards. D'une part, promouvoir l'éco-consommation permet de réduire les dépenses consacrées aux ressources énergétiques - dont le prix croît inexorablement (gasoil de chauffage, gaz, électricité, eau, etc.) - et aux consommables (papier, encre d'imprimante, matériel et accessoires non recyclables, produits chimiques et détergents, etc.). Il n'est sans doute pas nécessaire d'indiquer que cet aspect est le principal motif des entreprises à s'engager dans des politiques d'éco-consommation. D'autre part, l'engagement dans des pratiques écologiques au niveau organisationnel permet de tirer des bénéfices sociaux et financiers grâce à l'image positive ainsi créée. L'image d'une "organisation durable" socialement responsable, basée sur des faits et non de simples prétentions, peut alors être

communiquée à travers les campagnes de marketing, de façon à renforcer les opinions positives envers l'organisation et d'élargir davantage le public cible. Par ailleurs, les organisations peuvent profiter de ce "supplément d'âme" pour resserrer les travailleurs autour de valeurs écologiques socialement souhaitables. Faire partie d'une telle organisation favorise l'adhésion des employés, augmente leur motivation et facilite l'émergence d'une culture d'entreprise qui se veut solidaire, responsable et engagée dans la protection de la nature. Cette préoccupation est d'autant plus forte chez les nouvelles générations de travailleurs et continuera probablement à s'accroître chez les générations suivantes. L'entreprise peut donc tirer différents avantages en termes d'employer branding pour attirer l'attention de candidats potentiels désireux d'évoluer dans une entreprise moderne et résolument engagée dans la cause environnementale.

Toutefois, force est de constater que les responsables RH et/ou communication ne maîtrisent pas toujours les processus psychologiques à l'œuvre dans la sensibilisation à la consommation durable. Les politiques en matière de communication interne sur l'éco-consommation sont souvent développées de façon intuitive ou en se basant sur des pratiques de marketing commercial qui peuvent être inadaptées à ce genre de message. En outre, dans les organisations, il existe bons nombres de canaux communicationnels formels et informels qui demandent à être coordonnés par l'émetteur (i.e., l'organisation) pour que le message produise l'effet désiré sur les récepteurs (i.e., les employés) : le journal d'entreprise et autres publications internes (WebTV, newsletters, etc.), l'intra- et l'internet, les réunions et différents événements d'entreprise, les listes de mailing, le courriel, la formation, l'affichage, la machine à café, etc. Ce phénomène est encore amplifié avec l'arrivée des média sociaux et outils collaboratifs dits "2.0" dans l'organisation : réseaux

sociaux internes ou ouverts vers l'externe, applications de micro-blogging (e.g., Twitter), blogs, wikis, etc. grâce auxquels les messages se propagent rapidement, quelle que soit la dispersion géographique de l'entreprise. Il s'agit donc de développer un programme de communication qui contient un fil rouge liant les actions développées à travers les différents medias. Les actions doivent être cohérentes et alignées sur le même objectif. Pour renforcer la cohérence de l'ensemble, il est éminemment important d'être conscient des leviers psychologiques qui permettent d'augmenter l'impact du message sur le comportement ou les opinions des travailleurs, afin d'exploiter efficacement les outils les plus adaptés à l'organisation et à ses pratiques de communication. Nous proposons, ci-dessous, différents éléments psycho-cognitivo-sociaux exploitables par les responsables RH et Communication afin de donner du poids à la promotion de l'éco-consommation dans l'entreprise.

C'est pas ma faute à moi !

Dans la vie de tous les jours, les individus assignent spontanément une explication, une cause, à leurs actes personnels mais aussi à ceux posés par leur entourage. Les psychologues sociaux nomment ce processus l'attribution causale. Les théories développées sur ce phénomène d'attribution causale distinguent deux grandes catégories d'explications utilisables par les individus pour justifier leur comportement : les causes internes et les causes externes. Les causes internes renvoient à des dispositions individuelles (état mental, valeurs, personnalité, etc.). À l'inverse, les causes externes représentent tous les facteurs extérieurs à l'individu (le contexte spatio-temporel, le climat, les éléments touchant l'intégrité physique ou psychologique, etc.). Pour illustrer cela dans le cadre de l'éco-consommation, imaginez une personne qui prend son vélo pour se rendre au travail à quelques kilomètres de chez elle. Son comportement peut être expliqué par des facteurs d'origine interne : il est soucieux de ne pas polluer, il est concerné par le respect de l'environnement, cela fait partie de sa personnalité de contribuer au bien-être de la société. Toutefois, il existe une multitude d'autres facteurs, d'origine externe cette fois, qui sont tout aussi pertinents pour expliquer son comportement : sa voiture est en panne, il a décidé de se remettre au sport car il a pris trop de poids, sa compagne devait utiliser la voiture en priorité, le carburant est beaucoup trop cher ou encore, il ne gagne pas assez d'argent pour se permettre l'achat d'une voiture pour le moment (mais il rêve d'acheter un magnifique "4X4" avec un gros moteur dedans).

Il est donc fondamental d'amener les

consommateurs à effectuer les "bonnes" attributions (i.e., internes) à des comportements écologiques, pour qu'ils prennent conscience qu'ils agissent ainsi parce qu'ils sont résolument engagés dans la cause environnementale. Le fait de justifier ses actions par un facteur personnel permet de rendre le comportement persistant et peut avoir un effet de contagion sur d'autres actes du même registre comportemental. Malheureusement, nombre de politiques d'éco-consommation favorisent les attributions externes en misant sur l'illusion d'efficacité du bâton et de la carotte (taxes, primes, punitions et récompenses). Cependant, cela peut d'une part amener des individus réellement engagés envers la protection de l'environnement à revoir l'attribution interne de leur comportement pour justifier davantage celui-ci par la taxe ou la prime. D'autre part, une fois que la punition ou la récompense est levée, cela conduit généralement le commun des mortels à agir de façon individualiste et au service de son intérêt propre ("si la taxe n'existe plus, pourquoi ferais-je encore attention à trier mes déchets"), donc bien loin de l'objectif initial ciblé par la taxe, prime, etc.

L'étiquetage des comportements

Conduire les individus à attribuer leurs actes à des causes internes est un enjeu majeur de ce que l'on appelle l'étiquetage. Cette pratique consiste à étiqueter les comportements des individus de façon à ce qu'ils n'effectuent pas d'attribution externe. Comme nous l'avons mentionné, une attribution interne d'un comportement X1 a des effets à long terme qui peuvent avoir un impact sur d'autres comportements X2, X3, etc. relevant du même domaine. Dans le cadre de l'éco-consommation, cela consiste à mettre en évidence chez le consommateur un indice qui lui permet de déduire que son comportement est le résultat de sa personnalité ou de ses valeurs. Par exemple, Cornelissen, Dewitte, Warlop et Yzerbyt (2007) montrent qu'un étiquetage suggéré au moment d'un choix de consommation ("les personnes qui choisissent ce produit sont généralement des consommateurs soucieux de l'environnement") amène par la suite les individus à choisir à nouveau des produits "verts". Cet effet émerge indépendamment du prix des articles proposés. L'étiquetage est donc un levier psychologique puissant. Ne pas être conscient de l'existence de celui-ci peut même avoir des effets contre-productifs, surtout lorsque la politique de communication renforce les attributions externes (ex. récompenses, primes, etc.) plutôt que de valoriser un étiquetage social positif.

Il s'agit donc de tout mettre en œuvre pour aider les employés à se voir comme intrinsèquement impliqués vis-à-vis de l'environnement, en prenant pour preuve factuelle leur propre comportement. Une fois cette première attribution interne effectuée, elle peut être élargie à d'autres comportements

d'éco-consommation dans l'entreprise.

Influencer, sans forcer la main...

L'influence sans pression est un mode de communication qui est lié à l'étiquetage, dans une certaine mesure. Elle trouve ses fondements dans les recherches sur la psychologie de l'engagement, initiée par Kiesler aux USA et que Joule et Beauvois ont largement contribué à développer en francophonie. L'idée de base est que les individus sont davantage prompts à s'engager durablement et de façon récurrente dans des comportements coûteux (que ce soit au niveau temps, énergie, financier) lorsqu'on les place dans des conditions où ils ne se sentent pas contraints par des éléments extérieurs. Joule et Beauvois parlent de soumission librement consentie pour exprimer cette idée. Il s'agit de créer un sentiment d'engagement chez les individus et d'exploiter ce sentiment pour les amener à adhérer aux actes que l'on souhaite développer. Il existe néanmoins différentes conditions à respecter pour éveiller l'engagement. Les individus doivent se sentir libres d'agir et ne doivent pas pouvoir expliquer leur comportement par un facteur externe. L'engagement sera favorisé si le comportement a une certaine importance, s'il demande un certain coût individuel. De plus, l'acte a davantage d'impact sur l'engagement s'il est visible publiquement et s'il est socialement valorisé. Sur la base de ces conditions préalables, différentes techniques d'influence ont été développées pour amener les individus à faire sans pression ce qu'ils ne font pas spontanément. Le lecteur intéressé trouvera différentes lectures sur ces techniques dans la section "Pour aller plus loin". Pour illustrer la puissance de l'engagement sur la base d'une recherche empirique, sachez que, si vous devez demander un peu d'argent à un passant pour vous dépanner en cas d'urgence, le simple fait d'ajouter "mais vous êtes libre de refuser ou d'accepter" à la demande peut aller jusqu'à quintupler vos chances d'obtenir la somme voulue de la part du passant. Ce simple exemple, tiré d'une étude réalisée dans une galerie commerciale, montre à lui seul à quel point le choix des mots est important dans la communication engageante.

Dans le champ de la soumission librement consentie, la technique dite du Pied dans la porte permet d'augmenter l'adhésion à un comportement cible. Selon les recherches sur ce sujet, le fait d'inviter les gens à accepter une requête peu coûteuse (e.g., coller un autocollant soutenant la cause des handicapés) permet de faciliter l'adhésion ultérieure à un acte plus coûteux relevant du même sujet (e.g., accompagner chaque semaine un handicapé à des activités culturelles). L'acceptation d'une requête simple à satisfaire engage par la suite

l'individu. Cette première adhésion peut servir d'amorce pour la réalisation de comportements qui demandent un coût personnel plus important.

Dans le courant récent de la communication engageante développé par Joule et ses collègues, le principe de base de ces techniques a été adapté pour être exploité dans les communications à large échelle. Ce mode de communication, basé sur l'addition d'un acte préparatoire engageant et d'une campagne de persuasion (Chabrol, & Radu, 2008), permet de toucher un plus grand nombre de personnes que le permettent les techniques d'influence sans pression, généralement utilisées dans des situations "face-à-face".

En termes pratiques, les responsables RH et communication doivent être conscients que l'introduction de requêtes "futiles" (à première vue) et facilement acceptées par la majorité des employés peut servir de levier d'engagement dans des comportements qui leur demandent davantage d'effort individuel (et qui seraient largement déclinés en l'absence de la requête amorce). Alors, chers responsables communication, si vous souhaitez que vos employés jouent un rôle crucial dans le développement de pratiques écologiques, proposez-leur, par exemple, d'adhérer d'abord à des actes simples (e.g., soutenir publiquement l'éco-consommation sur l'intranet ou sur une autre publication interne, coller un autocollant sur la porte du bureau, etc.) avant de communiquer sur des projets plus coûteux en termes de temps (e.g., constitution d'un "Eco-Team", participation à des groupes de projets, etc.).

La communication engageante a l'avantage de pouvoir être exploitée aussi bien en interaction face-à-face que via des communications affichées ou sur des pages Web. L'une des campagnes de la Fondation Nicolas Hulot en est un très bel exemple. Sur la page web de la fondation (<http://www.fondation-nature-homme.org>), divers boutons invitent les visiteurs à s'engager pour la planète en modifiant divers comportements au quotidien. Les engagements ont ainsi alimenté une base de "compteur de défis". À d'autres endroits du portail web, lors d'une campagne spécifique, les personnes pouvaient soumettre des vidéos où elles expliquaient publiquement leurs engagements. Même si, à notre connaissance, il n'y a pas de publication accessible sur l'efficacité de cette campagne, il y a fort à parier qu'une proportion substantielle des adhérents s'est par la suite engagée de façon durable dans des comportements pro-environnementaux inexistantes auparavant. Les nouveaux média représentent à cet égard une réelle opportunité pour mettre en valeur les bonnes pratiques.

La dissonance cognitive et l'hypocrisie induite : Prôner une chose et faire le contraire...

La dissonance cognitive est un état d'inconfort psychologique désagréable que les individus ressentent lorsqu'ils agissent en porte-à-faux avec leurs opinions ou leurs comportements antérieurs (lorsqu'il y a une incohérence – une dissonance – entre deux cognitions sur le même objet). Même s'il existe des différences individuelles, la majorité des gens n'aiment pas être incohérents. Ils recherchent la consistance et le fait même d'être inconsistant génère un état de tension qu'ils sont motivés à résoudre à la première opportunité.

Dans la même veine, lorsque des pratiques inadéquates sont mises en évidence par rapport à des problématiques socialement valorisées (i.e., protection de l'environnement, préservation de l'eau, usage du préservatif, etc.), elles peuvent être exploitées pour induire un sentiment d'hypocrisie. Plus précisément, si des personnes sont invitées à défendre une cause et qu'elles sont amenées ensuite à révéler les occasions récentes où elles ont dérogé – même de façon minimale – à ce qu'il est socialement attendu de faire envers la cause, elles ressentiront un sentiment d'hypocrisie (de la dissonance). Lorsqu'elles éprouvent ce sentiment, les personnes adhèrent davantage à des actes qui sont en accord avec la cause dès qu'on leur en donne l'occasion. Les individus qui perçoivent que leurs propres actions contredisent des valeurs sociales prônées vont chercher à "redorer leur blason", afin de préserver l'image positive qu'ils ont d'eux-mêmes.

Dans le cadre de la communication interne à l'entreprise, il est possible d'utiliser tous les canaux communicationnels pour promouvoir des comportements responsables via l'induction d'hypocrisie. Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en évidence l'opinion positive des employés envers la protection de la nature et de confronter cette opinion à des pratiques quotidiennes contradictoires sur le lieu de travail (e.g., impressions inutiles de courriels, essais d'impression trop nombreux, utilisation du courrier postal à outrance, lampes laissées allumées dans une salle inoccupée, etc.). La protection de l'environnement étant une thématique socialement désirable, il y a peu de chances que les employés revoient leur opinion pour l'accorder à ces actes inadéquats. Ils ajusteront plutôt leur comportement de façon à renforcer et mettre en évidence leur attitude positive envers l'écologie. La communication peut, par exemple, surfer sur la vague de l'humour, en mettant toutefois assez de comportements "en scène" pour permettre à tout un chacun de se reconnaître à travers des pratiques anti-écologiques qu'il entretient sur son lieu de travail.

Et les incentives dans tout cela ?

À la lecture de ce qui précède, il apparaît clair que l'utilisation des incentives peut être un jeu dangereux lorsque cette technique est appliquée au marketing social. Les récompenses, que ce soit sous forme de prime, augmentation de salaire, cadeau, etc. sont à mêmes de détruire tous les effets bénéfiques possibles d'une communication pro-environnementale dans l'organisation, aussi bien conçue soit-elle. Les fortes récompenses constituent des facteurs évidents d'attribution externe au comportement. Les faibles récompenses ne posent pas ce problème mais peuvent constituer un motif de détérioration de l'image de l'entreprise chez les employés (imaginez une discussion entre collaborateurs : "t'as vu la prime qu'ils proposent? ... ridicule"). Mieux vaut alors tabler sur des incentives non monétaires ou immatériels comme, par exemple, mettre périodiquement à l'honneur les actions d'un employé, d'un service ou d'un département dans le journal d'entreprise, sur l'intranet, sur la page web, sur l'éventuel portail de réseau social, dans le cadre d'une interview, etc.

C'est promis, demain j'arrête !

Qui n'a jamais remis à plus tard ce qu'il pourrait faire le lendemain, surtout lorsqu'il s'agit de modifier de mauvaises habitudes ? En matière de communication préventive, ce phénomène classique de procrastination est un réel problème. La prévention sur le tabagisme est sans aucun doute le domaine qui illustre le mieux cet obstacle au changement comportemental. Ce thème est à la base des recherches sur l'implémentation d'intention (Gollwitzer, 1999) : les personnes qui sont invitées à indiquer à quel moment et dans quel contexte précis elles comptent modifier leur comportement changent effectivement plus souvent leur comportement que les personnes qui n'ont pas indiqué de contexte et moment précis pour passer à l'action. Le fait de situer le moment, le lieu du changement et comment ils comptent s'y prendre permet aux individus d'activer des schémas comportementaux (voir ci-dessous) où ils s'imaginent dans l'action, en passant en quelque sorte du "il faudrait que je le fasse" à "je le ferai le jour X lorsque je serai à l'endroit Y". Cela représente un bouleversement cognitif chez l'individu qui se positionne alors dans l'action et plus simplement dans la pensée floue. Pour faire bref, ne dites plus jamais "il faut que...", passez à l'action et planifiez le changement !

Holland, Hendriks et Aarts (2005) ont exploité cette technique dans le cadre d'une recherche réalisée en entreprise. Le but de l'étude était d'examiner, en situation réelle, l'efficacité de l'implémentation d'intention pour réduire la production de déchets dans les bureaux en assurant un changement d'habitude stable dans le temps. Les résultats montrent que l'implémentation d'intention amène les employés à produire moins de déchets de papier que les employés qui ne sont pas invités à

préciser leur intention. Par ailleurs, ces changements comportementaux deviennent pérennes dans le temps. L'implémentation d'intention représente donc une technique de changement d'habitude simple à mettre en œuvre. Vous pouvez donc formater votre message pour induire l'implémentation d'intention en invitant les employés, non seulement à adhérer à un changement de comportement, mais aussi à planifier ce changement (en jouant éventuellement aussi sur le niveau collectif : en équipe, au sein d'un département, d'une direction, d'une région, etc.).

Le poids des normes

Les normes sociales ont un impact très important sur le comportement. Dans la plupart des situations, les individus connaissent les règles sociales – formelles ou informelles - qui déterminent le comportement adapté au contexte. Il existe des normes descriptives, n'ayant pas de statut coercitif, mais décrivant les conduites les plus probables dans une situation. Il existe aussi des normes prescriptives qui déterminent ce que l'individu doit faire dans la situation. De nombreuses recherches en psychologie sociale ont examiné l'impact des normes sur le comportement. Une partie de ces études montrent que les normes n'ont pas besoin d'être traitées consciemment pour avoir un impact. Les normes ont donc un impact implicite – automatique – sur notre comportement (voir ci-dessus). Par exemple, lorsque vous entrez dans une bibliothèque publique accompagné d'un ami, vous vous mettez spontanément à parler à voix basse, sans qu'il soit nécessaire de réfléchir à la norme adoptée dans cette situation spécifique.

Changer les normes

Une observation clé que l'on peut extraire des recherches sur les normes est qu'elles sont difficiles à modifier et que cela demande du temps. Toutefois, lorsqu'aucune norme n'existe encore ou lorsqu'elle est récente, la norme peut être orientée. Cela est particulièrement intéressant pour les entreprises qui n'ont pas encore défini de politique environnementale, puisque tout est alors à créer.

À notre époque, l'éco-consommation bénéficie par défaut d'une norme sociale positive : qui oserait dire aujourd'hui qu'il se fiche de la protection de l'environnement? Dans ce contexte, il est donc aisé de développer les normes pro-environnementales dans l'entreprise, sans prendre le risque de voir les employés développer une opinion négative envers l'éco-consommation. Par contre, il s'agit de "transformer l'essai" et de traduire cette opinion positive en comportements. C'est ici que l'on peut exploiter ce qu'on appelle la pression à la

conformité : la communication peut être organisée de façon à évoquer que la majorité des employés est concernée par l'environnement et agit en conséquence, de façon à persuader même les employés les plus récalcitrants (on doit alors parfois susciter un brin de culpabilité en se basant sur l'hypocrisie induite décrite plus haut). Toutefois, ce levier joue davantage sur la communication informelle et il s'agit d'éviter que ces employés ne subissent les effets d'exclusion que l'on peut retrouver, dans les relations au sein d'un groupe social, lorsqu'un membre du groupe agit contre la norme groupale.

La crédibilité et l'implication des managers : l'exemple vient d'en haut

Dans l'émergence de nouvelles normes organisationnelles, les managers doivent bien évidemment être les premiers à mouiller leur chemise. En effet, si la direction commande une campagne promouvant l'éco-consommation au sein de l'entreprise mais qu'elle n'y adhère pas au niveau comportemental (e.g., en choisissant des véhicules de fonction imposants et polluants, en ne réduisant pas l'utilisation de consommables, etc.), la campagne ne portera probablement pas ses fruits, voire générera de la tension entre employés et responsables. Les managers représentent la source la plus crédible quand il s'agit de développer de nouvelles pratiques organisationnelles. Les employés seront persuadés de la nécessité d'adhérer à des actes d'éco-consommation uniquement si leurs responsables donnent l'exemple. L'engagement des directeurs peut être intégré au programme de communication et même de façon très créative. Une belle illustration de l'implication du management dans les comportements à promouvoir concerne la propreté irréprochable des allées d'un célèbre parc d'attraction de Marne-la-Vallée. Les visiteurs de ce parc sont souvent ébahis devant la propreté du site. Cela est le fruit d'une politique RH qui implique les employés à tous niveaux : ils sont tenus de ramasser les déchets qu'ils verraient traîner par terre et ce, quelle que soit l'activité qu'ils réalisent sur le moment. Et quand nous écrivons tous les employés, cela inclut aussi le Directeur Général du parc. Qu'il soit en train de visiter le parc en famille, avec un investisseur, ou un homme politique, le directeur se devrait donc de plier les genoux – comme tout employé se doit de le faire – pour ramasser un déchet qui traînerait dans les allées du parc.

Élever l'éco-consommation au statut de compétence

Dans la logique des organisations d'aujourd'hui, on ne se base plus uniquement sur des qualifications ou des diplômes mais aussi sur des compétences professionnelles/comportementales et des talents. Les sélections et les formations sont organisées sur

la base de descriptions de fonction qui reprennent les profils de compétences d'une fonction donnée (e.g., un "employé de call center" doit être orienté client, serviable, capable de s'exprimer oralement, etc.). Autrefois, seules des formations techniques étaient organisées. Aujourd'hui, les programmes de formation dites "comportementales" (communication, management, etc., appelées aussi "soft skills") foisonnent et touchent toutes les catégories professionnelles. Les entreprises investissent de plus en plus dans l'apprentissage de leurs collaborateurs. La formation ou l'apprentissage, sont souvent d'excellents canaux pour évoquer les valeurs et les objectifs de l'entreprise. Elle peut donc aussi être un outil particulièrement intéressant pour accompagner la promotion de l'éco-consommation. Par ailleurs, pourquoi ne pas inclure la notion de "responsabilité environnementale" dans les profils de compétence (e.g., dans le cadre des compétences liées à l'intégrité/éthique professionnelle), dans les descriptions de fonction et dans les systèmes d'évaluation du personnel (e.g., en intégrant la dimension écologique dans les objectifs fixés aux collaborateurs), dans la description des valeurs de l'organisation ? Outre l'intérêt évident pour préserver l'environnement, la

capacité à consommer les ressources avec parcimonie contribue en effet à la réduction des coûts de l'organisation et à son efficacité financière.

En guise de conclusion

Lorsqu'une organisation souhaite promouvoir des pratiques d'éco-consommation chez les membres de son personnel, les éléments présentés dans cet article peuvent inspirer les responsables RH et Communication pour construire un programme de promotion efficace. Cet article permet en outre de cadrer/accompagner les réunions de travail et la négociation avec le management sur les éléments qui sous-tendent le projet. Loin d'avoir la prétention d'être exhaustif, nous pensons que la psychologie sociale a énormément d'atouts à apporter aux pratiques organisationnelles en général, ainsi qu'aux pratiques de communication en particulier. Un des objectifs non explicite de cet article était d'attirer l'attention sur certains concepts récents de psychologie sociale et de sortir le lecteur d'un cadre de travail parfois limité à des modèles communicationnels intuitifs, restrictifs, voire obsolètes. Nous espérons avoir atteint cet objectif, ne serait-ce que partiellement.

Pour aller plus loin

- Joule, R. V., & Beauvois, J. L. (1998). *La soumission librement consentie*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Cialdini, R. (2004). *Influence et manipulation*. Editions First.

Références bibliographiques

- Aarts, H., & Dijksterhuis, A. (2003). The silence of the library: Environment, situational norm and social behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 18-28.
- Aronson, E. (1999). Dissonance, hypocrisy, and the self-concept. In E. Harmon-Jones & J. Mills (Eds.), *Cognitive dissonance: Progress on a pivotal theory in social psychology* (pp. 103-126). Washington, DC: American Psychological Association.
- Chabrol, C., & Radu, M. (2008). La communication engageante. In *Psychologie de la communication et persuasion* (pp. 107-125). Bruxelles: de Boeck.
- Cialdini, R. B., Eisenberg, N., Green, B. L., Rhoads, K., & Bator, R. (1998). Undermining the undermining effect of reward on sustained interest. *Journal of Applied Social Psychology*, 28, 249-263.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 1015-1026.
- Cornelissen, G., Dewitte, S., Warlop, L., & Yzerbyt, V. (2007). Whatever people say I am that's what I am: Social labeling as a social marketing tool. *International Journal of Research in Marketing*, 24, 278-288.
- Dijksterhuis, A., Smith, P.K., van Baaren, R.B., & Wigboldus, D.H.J. (2005). The unconscious consumer: Effects of Environment of Consumer Choice. *Journal of Consumer Psychology*, 15, 193-202.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Freedman, J. L., & Fraser, S. C. (1966). Compliance without pressure: The foot-in-the-door technique. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 196-202.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54, 493-503.
- Harmon-Jones, E., & Mills, J. (1999). *Cognitive dissonance: Progress on a pivotal theory in social psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Holland, R. W., Hendriks, M. & Aarts, H. (2005). Smells like clean spirit: Nonconscious effects of scent on cognition and behavior. *Psychological Science*, 16, 689-693.
- Hovland, C. I., Janis, I. L., & Kelley, H. H. (1953). *Communication and Persuasion*. New Haven, CT: Yale University Press.

- Joule, R. V., & Beauvois, J. L. (1998). *La soumission librement consentie: Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Joule, R. V., & Beauvois, J. L. (2002). *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Joule, R. V., Py, J., & Bernard, F. (2004). Qui dit quoi, à qui, en lui faisant faire quoi? Vers une communication engageante. In M. Bromberg & A. Trognon (Eds.), *Psychologie Sociale et Communication* (pp. 205–218). Paris: Dunod.
- Kasser, T., & Sheldon, K. M. (2000). Materialism, mortality salience and consumption behavior. *Psychological Science*, 11, 348-351.
- Kelley, H. H. (1972). Causal schemata and the attribution process. In E. E. Jones, D. E. Kanouse, H. H. Kelley, R. E. Nisbett, S. Valins, & B. Wiener (Eds.), *Attribution: Perceiving the causes of behavior* (pp. 151-174). Morristown, NJ: General Learning Press.
- Pascual, A. & Guéguen, N. (2002). La technique du "vous êtes libre de..." : induction d'un sentiment de liberté et soumission à une requête ou le paradoxe d'une liberté manipulatrice. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 15, 51-80.
- Wilkie, W.L. (1994). *Consumer Behavior*, New York, Wiley.
- Warlop, L., Yzerbyt, V., Corneille, O., Liégeois, A., & Cornelissen, G. (2006). Rendering sustainable consumption more sustainable: Psychological tools for marketing prosocial commitment. Brussels: *Belgian Science Policy*. http://www.belspo.be/belspo/home/publ/pub_ostc/CPgen/rappCP15_en.pdf

Présentation de l'auteur



Arnaud Liégeois est Docteur en Sciences Psychologiques de l'Université catholique de Louvain à Louvain-la-Neuve (2005). Il a réalisé plusieurs recherches dans le domaine de la psychologie sociale du consommateur, au sein de l'équipe de recherche en Psychologie Sociale & des Organisations (UCL-PSOR) des professeurs Vincent Yzerbyt et Olivier Corneille. Il a présenté une thèse mettant en évidence l'intérêt de la psychologie sociale cognitive pour l'établissement de politiques de marketing social sur la consommation durable. Il a travaillé durant quatre ans comme Chargé de Mission RH à l'Union Nationale des Mutualités Socialistes (Organisation mutualiste d'assurance maladie et de soins de santé en Belgique), attaché à la formation et au développement des compétences du personnel. Arnaud occupe actuellement le poste de Knowledge Manager à la Direction Personnel, Organisation & Communication au sein de la même entreprise. Il est intervenu comme consultant en matière de communication de prévention et de méthodologie de recherche, tant pour son organisation, pour des associations environnementales que des organes scientifiques en Belgique.

Pour citer cet article

Liégeois, A. (2011). Communiquer sur l'éco-consommation dans les organisations : leviers psychologiques pour favoriser des comportements durables. *Revue électronique de Psychologie Sociale*, 5, 15-21. Disponible à l'adresse suivante : <http://RePS.psychologie-sociale.org/>.