



Table-ronde RSE/O et psychologie

Comment redoubler d'impact et mobiliser en faveur d'un développement durable ?

Revue de littérature – 12 pages – 14 minutes de lecture

Par Arthur Fournier

Juillet 2025



Table-ronde RSE/O et psychologie : comment redoubler d'impact et mobiliser en faveur d'un développement durable ?

Revue de littérature – 13 pages – 14 minutes de lecture

Par **Arthur Fournier** – Jeudi 17 juillet 2025

Introduction

Dans le contexte actuel de dérégulation autour des acquis ou des ambitions posées envers un développement durable de la société bien que le concept de développement durable puisse être discuté nous retenons de son assertion qui n'invite pas nécessairement un modèle basé sur la croissance dont on rappellera qu'elle ne peut être infinie dans un monde aux limites finies notamment au regard des limites planétaires et les enjeux liés au réchauffement climatique. Les débats d'actualité reposant sur une rhétorique d'opposition de la performance versus la durabilité des organisations ont été présentés comme la cause de la remise en question de travaux législatifs négociés sur plusieurs années. Cela n'est pas sans rappeler la présidence américaine climatosceptiques tout comme la progression de l'extrême droite en Europe. Il est dès lors nécessaire de s'intéresser au rapport entre performance et durabilité ce que nous avons exploré lors du dernier café rse en présence De Nicolas Postel. Une des conclusions tirées de cette rencontre et la nécessité d'une harmonisation des règles pour les organisations afin qu'elle tende vers une responsabilité sociétale contraignante pour 2 raisons Premièrement la contrainte temporelle d'action afin de juguler le réchauffement climatique, mais aussi une raison d'observation rétrospective les impacts positifs net observable sinon reste sur un principe volontaire et non contraignant qui ne permettra pas au rythme actuel de limiter les conséquences négatives et favoriser l'adaptation.

La 2e table ronde qui nous intéresse dans le cadre de cette revue de littérature propose d'étudier les stratégies communicationnelles permettant de transmettre une information de manière la plus efficace à la fois pour sa bonne compréhension (exemple le secteur des mobilités émet des gaz à effet de serre) son adoption en termes de traduction de comportements

(exemple moins prendre l'avion) et surtout assurer sa rétention sur le temps long (éviter l'éco-conscience sur option).

Il sera de fait nécessaire de comprendre à la fois la conception d'un message, les moyens mobilisés afin de le véhiculer et enfin les mécanismes psychologiques de décodage et d'interprétation dans un objectif d'inviter à des comportements éco-conscients.

Aussi il sera intéressant d'explorer un axe de réflexion autour des enjeux d'influence liés à la mobilisation de stratégies communicantes ayant pour objectif de changer des comportements notamment en regard des enjeux éthiques que cela sous-tend.

A l'heure où le développement durable semble être relayé au second plan en raison des derniers reculs des politiques écologiques (directives européennes de reporting simplifiées et reportées, loi Duplomb etc) : comment redoubler d'impact et mobiliser en faveur d'un développement durable ?

Première piste

« Accompagner l'acceptation des faits scientifiques »

Malgré la multiplication des rapports et alertes climatiques, une part importante de la population française peine encore à reconnaître pleinement l'ampleur des enjeux environnementaux. En 2024, 38 % des Français·es se déclarent climatosceptiques, selon le dernier baromètre de l'ADEME sur les représentations du changement climatique **【1】**. Cette réticence à adhérer aux faits scientifiques ne repose pas uniquement sur l'ignorance, mais sur des mécanismes psychologiques, cognitifs et sociaux complexes.

L'un des obstacles majeurs est la nature immatérielle du carbone et des gaz à effet de serre : ils sont invisibles, abstraits, et leurs effets ne sont pas immédiatement tangibles. La densité et complexité des messages liés à l'écologie – entre émissions, biodiversité, limites planétaires, sobriété, etc. – peuvent générer confusion, voire lassitude. Comme le montre l'étude Les Français parlent Climat (2022), 63 % des sondés disent être confrontés à des exigences perçues comme contradictoires, ce qui complique leur capacité à agir **【2】**.

De plus, l'environnement numérique accentue ces difficultés. Les réseaux sociaux, semble réduire la capacité de concentration en multipliant les sollicitations émotionnelles, ce qui pourrait limiter la profondeur de traitement d'informations complexes. S'ils peuvent être de puissants relais de mobilisation, leur usage intensif est aussi associé à une baisse de la mémoire prospective et de la compréhension contextuelle. 【3】 À ce jour, les chercheurs ne savent pas encore dire avec certitude si les réseaux sociaux nuisent réellement à notre intelligence. Mais il existe des indices que l'usage intense ou problématique pourrait nuire au cerveau.

À cela s'ajoute un sentiment d'exclusion ou d'impuissance : près de 30 % des personnes interrogées estiment ne pas avoir leur place dans le mouvement écologique. Ce chiffre atteint 37 % chez les 18–34 ans et 38 % chez les personnes en précarité financière 【2】 . La transition, si elle se veut juste, doit donc aussi être inclusive et accessible.

Enfin, la pédagogie traditionnelle fondée sur l'accumulation d'arguments rationnels atteint ses limites. Comme le souligne Elisabeth Laville dans sa tribune sur les impasses actuelles de la communication sur les enjeux de RSE, l'obsession de convaincre par la preuve peut produire l'effet inverse : décrochage, rejet ou sentiment d'impuissance. En s'inspirant de l'École de Palo Alto et des travaux de Watzlawick, il devient nécessaire de changer de cadre : ne pas seulement transmettre des faits, mais proposer un changement de regard. Ce ne sont pas les données qui changent les comportements, mais leur résonance émotionnelle et sociale 【4】 .

« Une lecture systémique des impasses actuelles de la RSE et de l'écologie : moralisme, reporting hypertrophié, empilement d'engagements, accumulation de chiffres et de tableaux Excel qui font perdre de vue le sens de tout cela... On est proche de ce que John Elkington appelait il y a quelques années le « carpet bombing syndrome », hérité des stratégies militaires de la Seconde Guerre mondiale : l'idée qu'un bombardement massif – ici d'informations, de preuves et de données – suffira à faire plier l'adversaire, ou à provoquer un sursaut. Sauf que cette approche, si elle rassure ceux qui

la pratiquent, rate souvent sa cible et fait des ravages en oubliant que ce ne sont pas les faits qui changent les comportements, mais leur résonance émotionnelle et sociale. » - Elisabeth Laville – Fondatrice Utopies

Deuxième piste

« Considérer le fonctionnement de la psyché humaine »

L'adhésion à un discours écologique ne dépend pas uniquement d'un accès à l'information fiable. Elle repose sur une compréhension fine de la manière dont les individus pensent, perçoivent, se projettent et réagissent face à l'incertitude. Les apports de la psychologie sociale et cognitive permettent de mieux saisir pourquoi l'intention de changement ne se traduit pas toujours par l'action.

2.1 Les biais cognitifs et sociaux : un filtre invisible

La psychologie sociale met en évidence plusieurs biais cognitifs qui influencent profondément nos comportements. Parmi eux, la **dissonance cognitive** (Festinger) désigne le malaise intérieur ressenti lorsqu'il existe un écart entre ce que l'on sait et ce que l'on fait. Ce conflit peut amener à justifier l'inaction pour rétablir une forme de cohérence interne.

Les expériences classiques d'Asch sur le **conformisme** révèlent que la pression du groupe peut pousser un individu à adopter un avis contraire à ses propres perceptions. Ce phénomène varie selon les cultures, les appartenances identitaires, et le contexte politique du moment. De son côté, l'expérience de Milgram a démontré que les individus peuvent **obéir** à une figure d'autorité jusqu'à enfreindre leurs propres valeurs, soulignant le poids des normes sociales et hiérarchiques.

Henri Tajfel, à travers l'expérience du « groupe minimal », a mis en lumière la puissance des **mécanismes d'identité sociale**. Il montre que même des appartenances symboliques et artificielles suffisent à déclencher des effets de favoritisme envers l'endogroupe et de mise à distance de l'exogroupe —

sans pour autant induire nécessairement de l'hostilité. L'identité sociale structure profondément nos comportements et nos opinions, dans des registres différents selon les groupes auxquels nous appartenons.

Par ailleurs, Serge Moscovici a développé **la théorie des représentations sociales** : face à des concepts scientifiques complexes, les individus ont tendance à mobiliser des images familières ou culturellement partagées pour se les approprier. Cela permet de vulgariser, mais aussi de simplifier parfois à l'excès, ce qui nuit à la compréhension fine des enjeux.

Enfin, **l'erreur fondamentale d'attribution**, démontrée par Edward Jones, pousse à surestimer les causes internes (la personnalité) et à sous-estimer les déterminants contextuels pour expliquer les comportements d'autrui. Ce biais est plus fréquent dans les sociétés individualistes. Il renforce l'idée que les autres « choisissent » de mal agir, plutôt que d'être influencés par des contextes structurels ou émotionnels. En matière de transition écologique, cela peut alimenter les jugements moralisateurs ou bloquer les dynamiques collectives. Cependant est-il utile de rappeler d'imprévisibilité des comportements humains liés à des circonstances changeantes et parfois dérangeante.

2.2 Apprentissage et mémoire : renforcer l'ancrage et l'autonomie

La psychologie de l'apprentissage, notamment comportementaliste, a beaucoup apporté à la compréhension des **dynamiques d'engagement**. Skinner et Ferster, dans leurs travaux sur le conditionnement opérant, ont montré que les **comportements** sont **renforcés** s'ils sont suivis de **conséquences positives**. Le principe du renforcement intermittent (récompense aléatoire) explique l'addiction à certaines pratiques, comme les jeux de hasard ou... l'usage des réseaux sociaux.

Ces logiques sont aujourd'hui réutilisées dans les environnements numériques et éducatifs, parfois à des fins de manipulation, mais aussi pour encourager des comportements positifs si bien encadrées.

D'autres approches, comme la théorie du traitement de l'information, insistent sur les étapes successives de l'apprentissage : attention, encodage, stockage et récupération. Le traitement profond – c'est-à-dire **impliquant la signification** – est plus efficace pour la mémorisation que le simple traitement superficiel (forme, répétition mécanique). Georges Miller a démontré que les techniques mnémotechniques et la répétition élaborée augmentent la rétention.

Dans le champ de la thérapie cognitive et comportementale (TCC), Aaron Beck a mis en lumière le lien étroit entre pensées, émotions et comportements. Il souligne que **de petites actions concrètes peuvent progressivement modifier les schémas de pensée, créant ainsi des effets de levier durables**. Cette approche peut être mobilisée pour construire des parcours d'engagement progressifs, motivants, et déculpabilisants.

Enfin, la **théorie des constructs personnels** de George Kelly montre que chacun d'entre nous se forge des schémas mentaux à partir de ses expériences passées. Ces constructs, comme des filtres, nous **aident à anticiper le monde et à guider nos décisions**. Ils peuvent par exemple s'organiser selon un continuum « sécurité / aventure », influençant la manière dont chacun perçoit le risque, le changement ou l'innovation. **【5】**

2.3 Application aux pratiques pédagogiques et à l'engagement écologique

Ces éclairages théoriques ne sont pas abstraits. Ils peuvent orienter des pratiques pédagogiques plus efficaces, ancrées dans la réalité vécue. Par exemple, l'approche Montessori repose sur 12 principes dont l'apprentissage par l'expérience et la liberté de choix, qui rejoignent les principes de renforcement positif et de responsabilisation.

Plus récemment, la thèse de Léo Toussard sur les **effets de débordement** montre qu'un message écologique structuré autour d'une norme descriptive (ce que font les autres) et d'un soutien à l'autonomie peut entraîner non seulement une adhésion plus forte, mais aussi des changements de comportement « en cascade », au-delà de l'action initialement ciblée. **【6】**

Il est donc essentiel d'articuler les messages en tenant compte des biais, des émotions, de la logique de sens et des rythmes d'apprentissage propres à chacun. Le défi n'est pas tant d'éduquer « de force », mais de créer des conditions de transmission engageantes, respectueuses, et orientées vers la co-construction.

2.4 Empathie intergénérationnelle et déclenchement de l'action : une mécanique psychosociale et biologique complexe

1. Capacité d'empathie pour des générations futures non connues

L'empathie désigne la capacité à se représenter les états émotionnels d'autrui. Elle repose sur des mécanismes cognitifs (identification, imagination), mais aussi affectifs (résonance émotionnelle), en grande partie liés à notre capacité à percevoir une situation comme « proche » de nous.

Cependant, la difficulté majeure dans le contexte écologique est que les générations futures sont absentes, abstraites, non incarnées. Cela limite la projection émotionnelle et donc la mobilisation empathique. Comme le résume le philosophe Hans Jonas, la responsabilité envers ce qui n'est pas encore (le futur) pose une difficulté morale inédite.

En psychologie sociale, ce phénomène est parfois nommé « biais de proximité temporelle » ou « distance morale » : plus la cible de l'empathie est perçue comme lointaine (dans le temps, l'espace ou l'identité), moins la mobilisation émotionnelle est spontanée.

Des travaux récents montrent cependant que des récits incarnés, des projections fictionnelles, ou des jeux de rôle immersifs peuvent renforcer l'identification aux générations futures. L'éducation à l'imaginaire devient ici un levier pédagogique fondamental.

2. Déclenchement de l'empathie et mise en action : quelles causes et quelles réactions biologiques ?

Sur le plan neurobiologique, l'empathie active :

- Le **système limbique** (notamment l'amygdale et l'insula) pour la composante émotionnelle.
- Le cortex préfrontal médian pour l'évaluation morale et la prise de décision.
- Les neurones miroirs, qui permettent une simulation interne de ce que ressent l'autre.

Le déclenchement de l'action empathique est souvent associé à l'activation du système de récompense, notamment par la dopamine (plaisir, satisfaction) et l'ocytocine (lien social, confiance). **Agir pour les autres, ou pour un bien commun, peut donc produire un bénéfice émotionnel, si le contexte le permet.**

En revanche, si le sujet se sent impuissant, isolé ou surchargé, le stress prend le dessus (via le cortisol) et l'empathie peut se retourner en apathie ou en anxiété paralysante. C'est tout l'enjeu de l'éco-anxiété : une conscience empathique sans débouché concret.

3. Est-il possible de ressentir de l'empathie pour l'immatériel ?

La réponse est oui... à condition que l'immatériel soit rendu perceptible. L'empathie peut être déclenchée :

- Par des récits incarnés : témoignages, lettres aux générations futures, visualisations fictives.
- Par une personnification du futur (ex. : représentation d'un enfant à naître, ou d'un paysage abîmé).
- Par la médiation artistique ou sensorielle, qui contourne les blocages cognitifs.

C'est là tout **l'intérêt des approches pédagogiques immersives** : elles permettent de rapprocher émotionnellement un enjeu lointain, et donc de rendre actionnable une menace invisible.

Troisième piste

« Transmettre : éveiller au Vivant et respecter l'autonomie »

Après avoir compris la nature des biais et le fonctionnement psychologique des individus, se pose **la question de la transmission efficace des savoirs, et plus encore, de l'activation de l'engagement durable**. À l'ère de la « surinformation », transmettre ne se résume plus à expliquer ou convaincre : il s'agit d'éveiller, de créer des passerelles sensibles, de soutenir l'autonomie et la capacité à se projeter dans un futur désirable.

3.1 Le design de la transition comme levier d'engagement

De plus en plus, les spécialistes du climat et du changement comportemental s'accordent sur l'idée suivante : **la transition ne se décrète pas, elle se désire**. Lors d'une webconférence de l'APCC [7] (Association des professionnels du conseil climat énergie environnement), des praticiens ont posé la question : et si le design avait le pouvoir de rendre la transition bas-carbone désirable ?

Penser la transition sous l'angle du design, c'est ne plus seulement chercher à convaincre, mais imaginer des dispositifs, des parcours, des récits qui donnent envie d'agir, de manière alignée avec ses valeurs et ses rythmes. C'est aussi reconnaître les résistances naturelles au changement — fatigue décisionnelle, doutes, conflits de valeurs — et les intégrer dans une stratégie de transformation plus humanisante et moins culpabilisante.

3.2 Repenser la posture pédagogique : de l'enseignant au facilitateur

Cette approche interroge profondément la posture de celui qui transmet : voit-on l'apprenant comme un récepteur passif ou comme un acteur réflexif de sa propre évolution ? Faut-il lutter contre ses pensées limitantes, ou les accueillir pour mieux les transformer ?

Ces questions renvoient à la tradition pédagogique alternative (ex Montessori,) et aux théories plus contemporaines de l'apprentissage expérientiel, qui reconnaissent le rôle central de l'autonomie, de l'expérimentation, du tâtonnement et de la co-construction.

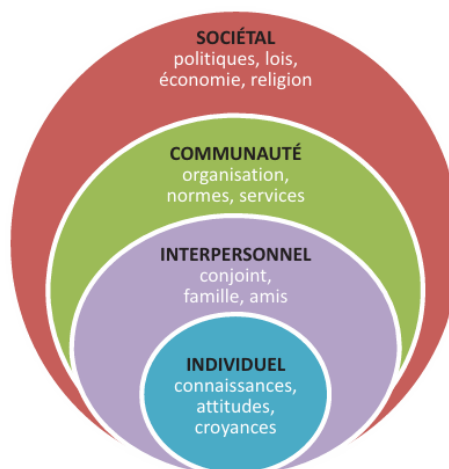
Dans un monde marqué par l'urgence écologique, **transmettre devient un acte éthique** : comment sensibiliser sans manipuler ? Comment alerter sans désespérer ? Comment inciter à agir sans verser dans la propagande ? La psychologie socio-environnementale invite à développer une communication fondée sur la conscientisation progressive plutôt que sur la peur ou la pression sociale.

3.3 Des modèles systémiques pour structurer l'action

Deux modèles théoriques viennent utilement structurer cette réflexion pédagogique :

- ⇒ Le **modèle socio-écologique** (McLeroy et al., 1988) postule que le comportement humain est influencé par une combinaison de facteurs personnels, interpersonnels, organisationnels, communautaires et sociétaux. Il rappelle que changer les comportements n'est pas uniquement une affaire de volonté individuelle, mais de contextes et d'environnements plus ou moins facilitateurs.

Ce modèle suggère également que les individus ne sont pas seulement des objets de changement, mais aussi des sujets capables d'influencer leur environnement. Il met donc l'accent sur l'interdépendance entre structures sociales, normes collectives et décisions personnelles.



- ⇒ Le **modèle transthéorique** du changement comportemental (Prochaska & Velicer, 1982) décrit le changement comme un processus non linéaire, composé de plusieurs étapes : pré-contemplation, contemplation, préparation, action et maintien. Cette modélisation permet de mieux cibler les interventions pédagogiques selon le degré de maturité psychologique de l'individu face à une problématique.

En reconnaissant que chacun avance à son rythme, et que le retour en arrière fait partie du chemin, ce modèle apporte souplesse, bienveillance et réalisme dans les dispositifs de formation et de mobilisation.

Le modèle transthéorique (stades du changement de comportement)

Selon ce modèle, les personnes passent par six étapes pour changer leur comportement.¹⁵ Pour que notre travail soit efficace, **nous devons veiller à ce que nos activités ciblent la bonne « phase de changement »**. Par exemple, si les gens pensent que l'eau dans les étangs locaux a l'air propre et est donc potable (ex : ils n'y voient aucun problème), mettre d'abord l'accent sur les méthodes de traitement de l'eau (solution à un problème) ne serait pas la meilleure chose à faire pour commencer.

Examinons en quoi consistent ces six étapes et quelles implications elles ont pour nos programmes :

Si votre population cible est majoritairement dans cette étape du changement ...		... concentrez-vous sur ce qui suit :
1) Pré-contemplation : les gens ne pensent pas que leur comportement pose problème et n'ont aucune intention ou intérêt à le modifier (<i>par exemple, une personne défèque à l'air libre et pense que ce n'est pas un problème</i>)		■ sensibiliser au problème
2) Contemplation : les gens sont conscients du problème lié à leur comportement et envisagent de prendre des mesures, en pesant les avantages et les inconvénients (<i>par exemple, une personne défèque en plein air malgré le fait qu'elle soit préoccupée par les risques pour la santé que cela pose</i>)		■ mettre en évidence les avantages d'un comportement ; augmenter la pression sociale, aider les gens à faire des plans
3) Préparation : les gens sont motivés à changer leur comportement pour résoudre le problème, voient les avantages et planifient de prendre des mesures (<i>par exemple, une personne est convaincue des avantages des latrines mais manque de matériaux pour sa construction</i>)		■ réduire les barrières qui rendent le comportement plus difficile comme le manque de savoir-faire ou le coût élevé
4) Action : les gens ont commencé à pratiquer le comportement, font l'expérience de ses avantages ainsi que ses coûts, tels que le temps, l'effort, l'argent, les opinions des autres (<i>par exemple, une personne a commencé à utiliser une latrine à faible coût qui nécessite une maintenance régulière</i>)		■ aider à résoudre des problèmes, fournir du feedback sur les résultats, faciliter le soutien social
5) Maintien : les gens pratiquent le comportement, nécessitant un effort pour être poursuivi à long terme (<i>par exemple, malgré les efforts de maintenance, une personne a continué à utiliser la latrine pendant au moins 6 mois</i>)		■ assurer les conditions préalables de durabilité (voir page 22 + Annexe 11), rappels et renforcement
6) Fin : les gens ne sont pas tentés d'arrêter de pratiquer le nouveau comportement et sont capables de le maintenir à long terme (<i>par exemple, une personne est à l'aise avec l'utilisation de la latrine et refuse la défécation en plein air</i>)		■ profiter des cas positifs pour encourager les autres à suivre leur exemple

Crédit : peopleinneed.net - Guide pratique pour le changement de comportement POUR LES PROFESSIONNELS DU DÉVELOPPEMENT **【8】**

Ouverture aux échanges

Cette revue de littérature nous a permis d'identifier ces tensions conceptuelles :

- Logique et émotion : la mise en récit comme solution pour passer de prise de conscience à la mise en action ?
 - Biais cognitifs et stratégies communicationnelles -> Quels enjeux éthiques d'influence comportementale ? la connaissance est-elle un déterminant de l'action ? quelle pédagogie ?
 - Comment penser l'individu et ses potentialités, dans des enjeux systémiques ? la motivation vs le réel ?, s'engager c'est renoncer (abnégation) ?
- ⇒ Dès lors, comment penser une transition consciente et volontaire d'une organisation ?

Bibliographie

- 【1】 ADEME (2024). Baromètre des représentations du changement climatique.
- 【2】 Les Français parlent Climat (2022), programme Parlons Climat – Chiffres clés : <https://lesfrancaisparlentclimat.org/l-etude>
- 【3】 Weber, M. & Zeches, L. (FNR Luxembourg), Science.lu – Réseaux sociaux et cognition : <https://www.science.lu/fr/science-check/ziel-mir-keng-les-reseaux-sociaux-nuisent-ils-notre-intelligence>
- 【4】 Laville, E. (2023). Et si nos solutions étaient le problème, publication Utopies : <https://utopies.com/publications/et-si-nos-solutions-etaient-le-probleme-plaidoyer-pour-changer-la-facon-dont-nous-menons-le-changement-et-la-transition/>
- 【5】 Psychologie – Naviguer au fil des grandes idées, collection EDP Sciences
- 【6】 Toussard, L. (2024). Combiner soutien à l'autonomie et norme descriptive pour favoriser l'effet de débordement positif (« spillover effect ») : application aux comportements pro-environnementaux et comportements de santé : <https://theses.fr/2024PA100053>
- 【7】 APCC (2024). Webconférence n°76 – Rendre la transition carbone désirable
- 【8】 <https://resources.peopleinneed.net/documents/629-pin-2017-behaviour-change-toolkit-fr.pdf>