



**HAL**  
open science

# La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) après l'Accord de Paris de 2015, la pandémie covid-19 de 2020 et les conflits armés régionaux

Yvon Pesqueux

## ► To cite this version:

Yvon Pesqueux. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) après l'Accord de Paris de 2015, la pandémie covid-19 de 2020 et les conflits armés régionaux. Doctorat. France. 2024. halshs-02545949v9

**HAL Id: halshs-02545949**

**<https://shs.hal.science/halshs-02545949v9>**

Submitted on 28 Dec 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Yvon PESQUEUX**

**Hesam Université (ESDR3C)**

**Professeur du CNAM**

**E-mail** yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com

**Site web** esd.cnam.fr

# **La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) après l'Accord de Paris de 2015, la pandémie covid-19 de 2020 et les conflits armés régionaux**

## **Résumé**

Ce texte est organisé de la manière suivante. Après une introduction qui justifie la référence à l'Accord de Paris de 2015 et à la pandémie covid-19 de 2020, il aborde successivement : la RSE après la COP21 – de la gouvernance partenariale à la gouvernance par consensus ; des « parties prenantes » aux « parties intéressées » ; des communs (*commons*) aux communs informationnels, aux communs globaux et à la gouvernance (la tragédie des communs et la tragédie des anti-communs ; E. Ostrom et la réponse territorialisée à la tragédie des communs ; B. Coriat et les communs informationnels ; R. Petrella et les communs globaux) ; de la gouvernance ; de la gouvernance multi-niveaux ; gouvernances sectorielles, RSE et développement durable (la gouvernance verte ; la gouvernance de l'eau ; la gouvernance minière ; la gouvernance forestière) ; la scène : *Sommets de la Terre* et *COP (Conference of the Parties)* ; un premier signal : la modification des enjeux et du contenu du *reporting* extra-financier ; une focus sur le « principe (devoir et plan) de vigilance » ; Principes d'*inclusiveness*, de matérialité et de *responsiveness* ; la *Plateforme nationale d'action globale pour la RSE* ; le « *Plan d'Actions Lima Paris* » ; un focus sur le *Carbon Disclosure Project* ; le *French Pledge* (l'engagement français) ; la comptabilité carbone ; la norme ISO 14001 (système de management environnemental) ; la norme 50001 (système de management de l'énergie) ; le « bilan carbone » ; l'analyse en cycle de vie (ACV) ; un focus sur les tentatives françaises d'une comptabilité élargie à l'environnement (*Care-TDL* ; la *Comptabilité Universelle* ; *Adess Logic* ; comparaison des trois méthodes) ; le contexte institutionnel français avant la COP21 (la loi sur *les nouvelles régulations économiques – NRE* ; la référence au « facteur 4 » ; le *Grenelle Environnement*) ; deux approches émergentes : le *GHG Protocol* et le « bilan carbone » ; la loi de *Transition énergétique pour une croissance verte (TECV)* du 17 août 2015 ; les autres initiatives ; un focus sur le principe d'*accountability* (responsabilité) ; un focus sur les « modèles » d'entreprise issus du débat sur la transition environnementale : permaentreprise, entreprise régénérative / régénératrice, entreprise post-croissance.

## Introduction

Ce texte qualifie de « vieille RSE » celle qui date d'avant l'*Accord de Paris* de 2015 et de la pandémie du covid-19 de 2020. « Vieille » RSE car c'était celle du *business AND society*, c'est-à-dire d'une vie des affaires conçue comme étant « à côté » de la société. Il suffit pour s'en convaincre de noter l'usage cartographique et managérialo-centré de la théorie des parties prenantes<sup>1</sup> qui faisait de l'Etat une partie prenante qui plus est « éloignée » des parties prenantes directes (employés, clients, fournisseurs, prêteurs, actionnaires) conduisant la RSE à faire doctrine de l'entreprise (rappelons qu'une doctrine est ce qui ne se discute pas). C'est d'abord l'*Accords de Paris* de 2015 qui, d'un point de vue institutionnel, sont venus rappeler le *business IN society*, au nom des engagements à prendre quant au réchauffement climatique. Puis c'est la pandémie du covid-19 qui, en 2020 qui est venue balayer toute validité accordée à la « vieille » RSE. Les entreprises qui les ont mises en oeuvre ont été totalement irresponsables : éclatement des chaînes globales de valeur avec, pour conséquence, les pénuries généralisées d'équipements médicaux et de médicaments, le juste-à-temps qui a conduit à l'abandon des stocks au nom de leur coût financier et l'arrêt de nombreuses usines. C'est donc ce passage du *business AND society* au *business IN society* qui justifie ce qualificatif de « vieille » RSE dont il restera sans doute quelques traces, du fait de la force doctrinale qui avait été affirmée et surtout de la déclinaison de la RSE en instrumentation de gestion dont certains éléments sont récupérables.

Ce texte propose une compréhension de ce que devient la RSE après ces deux jalons.

Rappelons que la notion de RSE a recouvert deux grands aspects : la prise en compte des demandes des parties prenantes comme formalisation de la réponse à une demande sociale venant alors confondre responsabilité sociale et réceptivité et l'intégration des pratiques liées à cette notion aux logiques de gestion, expression de son « pouvoir social » en quelque sorte et comportant l'idée de « vouloir faire quelque chose » afin de donner un contenu social à l'exercice du volontarisme managérial voire de s'assurer quant au risque de réputation. C'est en cela que la notion était porteuse de l'ambiguïté de savoir si l'organisation est « en marché » ou « en société » ?<sup>2</sup>. La RSE constitue aujourd'hui une méta-norme, porteuse de valeurs plus universelles que celle de la rentabilité financière. La RSE peut ainsi être considérée comme une des manifestations du « moment libéral » au regard du projet d'une « RSE universelle ».

Bien entendu, tout ceci fut le signe de la fièvre normative du domaine, ancré dans ce qui est aujourd'hui remis totalement en cause (les initiatives volontaires) sur la base d'entités qui vendent du conseil bureaucratique (une « libéral-bureaucratie »)<sup>3</sup> c'est-à-dire des entités qui consomment des ressources sans créer de la valeur, si ce n'est pour maintenir les rentes de leur fonds de commerce, un trait fondateur de la « vieille RSE », avec celle des initiatives volontaires).

Peut-on pour autant parler d'imprécision féconde ? La RSE a été posée comme étant à même de répondre à des attentes compte-tenu de tendances propres aux sociétés du

---

<sup>1</sup> E. R. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

<sup>2</sup> A.-C. Martinet, *Management stratégique, organisation et politique*, Mc Graw Hill, Paris, 1984

<sup>3</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « la politique éclatée », Paris, 2007

« moment libéral »<sup>4</sup>, attentes qui la rendraient incontournable, dans le contexte d'un capitalisme à la fois utopique et prédateur de la société et de l'environnement. La RSE serait venue, au travers de cette notion, marquer les limites de sa prédation. La notion a contribué à la construction d'une idéologie collaborationniste de la soumission et elle a construit une ingénierie logée dans une technologie du pouvoir, bien précise, celle du « moment libéral » au regard d'une normativité auto-décrétée.

La « vieille RSE » a été à l'origine d'une inflation informationnelle, marquant ainsi le passage entre une « publicité – communication » (née avec l'éthique des affaires de la décennie 90) et l'expression d'un engagement à partir d'une déclaration d'intention (un code de conduite par exemple), perspective informationnelle qui était supposée servir de base au « dialogue » avec les parties prenantes. Le terme de « dialogue » est ainsi mis entre guillemets car il constitue à la fois un objectif de ces politiques informationnelles, mais aussi une forme d'impossibilité, car il y a eu construction des informations de restitution aux parties prenantes plus qu'un véritable dialogue. C'est ce qui était venu soulever la question des difficiles interférences entre la RSE et la démocratie.

## **La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) après la COP 21 – de la gouvernance partenariale à la gouvernance par consensus**

### **Introduction**

Partant du constat que le champ du management stratégique est à la fois hétérogène et problématique, ce texte est un propos d'étape par rapport au pli de ce que devient la RSE après la COP 21 et la pandémie du covid-19.

Il propose, sur le registre du *voice* d'A. O. Hirschman<sup>5</sup> de proposer une lecture programmatique de la question de la RSE après la COP 21 au regard de deux arguments fondateurs :

- Le passage de la question de la RSE du « capitalisme académique » (un capitalisme qui n'existe que dans les *business schools* et qui a conduit à une excroissance de la question en occultant la dimension idéologique et en voyant de la RSE partout (cf. le discours *in fine* idéologique de la RSE des TPE / PME). Il s'est caractérisé par la multiplication exponentielle des textes construits, soit sur le registre formel - par exemple celui de l'examen de la communication extra financière dont la performativité et l'impact restent à démontrer, soit par aplatissement de la question du fait de sa place dans les accréditations (allant même jusqu'à la figure de la *business school* « durable »). La COP 21, en mettant en avant la responsabilité des émissions des gaz à effet de serre dans le

---

<sup>4</sup> Y. Pesqueux, *op. cit.*

<sup>5</sup> A. O. Hirschman, *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Editions Ouvrières, Paris, 1972 (Ed. originale : *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press, 1970)

réchauffement climatique est venue en faire un enjeu de société, enjeu à impact majeur ;

- La dépendance de sentier dont la clôture cognitive continue à considérer la RSE dans les catégories normatives qui étaient les siennes en laissant la question à l'initiative des cercles de pensées patronaux sur le registre de la légitimation voire l'ignorance du *business IN society* issu des attendus de la COP 21 qui marque pourtant la fin de l'auto-décret de ce qu'est la RSE et surtout du démenti flagrant de ce qu'elle est avec la pandémie du covid-19 du fait de la référence exacerbée aux initiatives volontaires.

Les arguments de la perspective programmatique de ce texte sont les suivants :

- La dé-légitimation de la RSE du capitalisme académique et des arguments doctrinaux issus des milieux patronaux ;
- L'examen du socle conceptuel et empirique de la RSE après la COP 21 comme question d'actualité ;

au-delà du clivage « capitalisme académique – réduction de la RSE à l'examen des outils disparates » qu'elle recouvre,

au-delà du clivage - approche fondamentale réduites aux deux grands corpus que sont la théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes - recherche appliquée construite, comme cela a été signalé plus haut, à l'examen des outils disparates qu'elle recouvre,

au-delà du clivage « rigueur – pertinence » afin de mettre en exergue ses enjeux en matière d'impact au regard de la place centrale du réchauffement climatique et du risque sanitaire liés à l'activité d'entreprise dans la société,

L'ambition programmatique de ce texte est de lier gouvernance multi-niveaux, communs fonciers et informationnels et RSE au regard des attendus de la COP 21 compte-tenu de la dimension transdisciplinaire de l'enjeu.

Raisonnement proposé :

- La question de la gouvernance des communs comme fondement conceptuel ;
- Les *Sommets de la terre* et les *COP* comme mise en scène du tressage entre gouvernance et RSE ;
- Le projet de penser la RSE après la COP 21 en tressage avec la question de la gouvernance des communs par rapport à RSE qui change de nature.

## **Des « parties prenantes » aux « parties intéressées »**

Au regard du panorama issu des articles publiés dans la *Revue Française de Gestion*<sup>6</sup> et même si l'on doit prendre en compte la relativité de la revue citée en matière de représentativité, son inscription dans le champ francophone et les éléments qui y sont mis ici en exergue sont représentatifs à la fois des références conceptuelles et des constructions programmatiques qui ont été effectuées dans ce champ de recherche au regard de l'inspiration théorique des articles publiés et consacrés au champ de la gouvernance partenariale et de la RSE (cf. le *cluster* « institutions, parties prenantes et gouvernance » de l'article en référence). Au regard de la fréquence des citations où, pour

---

<sup>6</sup> I. Walsh & B. Taupin, « Une analyse bibliométrique de la recherche en gestion - la RFG de 2002 à 2017 », *Revue Française de Gestion*, n° 270, 2018, pp. 18 - 46

ce qui nous concerne ici, on retrouve – R. E. Freeman<sup>7</sup>, T. Donaldson & L. E. Preston<sup>8</sup>, R. K. Mitchell *et al.*<sup>9</sup> - et pour les articles publiés par des collègues français et parmi les plus cités – A. Acquier & F. Aggeri<sup>10</sup>, F. Aggeri<sup>11</sup>, J. Dupuis<sup>12</sup>, A. Grimand & I. Vandangeon-Derumez & P. Schäfer<sup>13</sup>, A.-C. Martinet & E. Reynaud<sup>14</sup>. L'article souligne « *l'existence d'un courant de recherche stabilisé sur le lien entre entreprise et société* ». Et c'est justement cette perspective qui est aujourd'hui remise en cause au regard des attendus de la COP 21 et de la pandémie covid-19.

Soulignons les éléments suivants :

- Les parties prenantes, référence de la conception partenariale de la *Corporate Governance* alors que la théorie des parties prenantes (tpp) avait été fondée dans la perspective de renouveler les fondements de la réflexion stratégique (Freeman) ;
- Le débat théorique sur les classements binaires et ternaires (Donaldson et Mitchell & Agle et Wood) ;
- Ce sont les DG qui définissent leur parties prenantes (site web des grandes entreprises) ;
- La perspective des travaux effectués en fait le plus souvent descriptive (de l'environnement de l'entreprise) et assez rarement critiques.

L'aspect majeur en est l'extensivité de l'usage de la tpp comme référence du « premier âge » de la RSE, alors que les *COP (Conférence of the Parties)* sont fondées à la même époque (1995) comme germe d'une gouvernance mondiale de l'environnement par consensus (relevant alors seulement des sciences politiques ?).

On est en sciences de gestion, c'est-à-dire que l'enjeu d'une gouvernance par consensus est absente (cf. la référence massive l'ISO 26000 : 2010 pourtant obsolète depuis 2015)

Autour des négociateurs et des gouvernements, une COP rassemble sept catégories de « parties » chacune d'entre elles et toutes ensemble étant en quête d'un langage commun :

- Les scientifiques nonobstant la diversité des champs scientifiques concernés ;
- Les ONG (Organisations non gouvernementales) au regard de la définition d'un agenda commun ;

---

<sup>7</sup> R. E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984

<sup>8</sup> T. Donaldson & L. E. Preston, « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, 1995, pp. 65-91

<sup>9</sup> R. K. Mitchell & B. R. Agle & D. J. Wood, « Toward a Theory of Stakeholders Identification and Salience: Defining the Principles of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 2, 1997, pp. 833-88

<sup>10</sup> A. Acquier & F. Aggeri, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, vol. 34, n° 180, 2008, pp.131-157.

<sup>11</sup> F. Aggeri, « Le développement durable comme champ d'innovation : Scénarisations et scénographies de l'innovation collective », *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n° 215, 2011, pp. 87-106.

<sup>12</sup> J. Dupuis, « Le management responsable : Un modèle de gestion de l'obsolescence morale », *Revue Française de Gestion*, vol. 37, n° 215, 2011, pp. 69-85.

<sup>13</sup> A. Grimand & I. Vandangeon Derumez & P. Schäfer, « Manager les paradoxes de la RSE. Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI », *Revue Française de Gestion*, vol. 40, n° 240, 2014, pp. 133-148.

<sup>14</sup> A.-C. Martinet & E. Reynaud, « Shareholders, Stakeholders et stratégie », *Revue Française de Gestion*, vol. 8, n° 253, 2015, pp. 297-317

- Les entreprises quant à leurs engagements en matière de développement durable malgré les diversités de secteur et de taille ;
- Les syndicats malgré la diversité de leur nature et leurs droits dans les différents pays ;
- Les collectivités territoriales quant aux enjeux des niveaux méso et micro ;
- Les associations pour la RSE et le développement durable ;
- Les représentants des minorités quant au respect de leurs droits.

La RSE comme conformité est aujourd'hui un lieu de quête de consensus entre « parties intéressées » sur la base de raisonnements en référentiels et en seuil (une métrologie), les COP étant aujourd'hui constitutives du forum de référence au regard d'un « contractualisme diffus ».

Il faut noter l'évolution de la référence à des « parties intéressées » dans les ISO du « paquet ISO » ou le passage de normes techniques à des normes politiques de gouvernance par consensus au regard des cinq normes du « paquet ISO », trois d'entre elles étant certifiables et les deux autres certifiables de façon volontaire, normes elles-mêmes définies par consensus et « effet système des normes » du « paquet ISO » les unes avec les autres. C'est à ce titre qu'I. Cadet parle d'« inter-normativité »<sup>15</sup>.

Les six normes du « paquet ISO » sont « intégrées » les unes avec les autres au regard de « principes communs » avec la référence centrale à des « parties intéressées », à la notion d'« organismes » (permettant ainsi d'éviter de parler des services publics en décalque des services privés), l'amélioration continue, la référence à des seuils significatifs construits sur la base d'objectifs définis et suivis dans le temps (principe de matérialité et enjeu de comparabilité) et la référence à ces composantes comme étant celles de « systèmes de management ». La référence au principe de matérialité est d'ailleurs aujourd'hui un des éléments de concrétisation d'un raisonnement en « parties intéressées » et non plus en « parties prenantes », l'Etat ne pouvant être considéré comme une « partie prenante ».

Les trois normes certifiables sont : « Management de la qualité » - ISO 9001 (version 2015), « Système de management environnemental » - ISO 14001 (version 2015) – « Systèmes de gestion de la santé et de la sécurité au travail » - ISO 45001 (version 2018). Cette dernière norme règle la question du foisonnement des référentiel RSE et remet au centre le « social » sur le très flou « sociétal ».

Les deux normes certifiables de façon volontaire sont : « Management des risques » - ISO 31000 (version 2018) et « Management de l'énergie » - ISO 50001 (version 2018). Une norme « Système de management des Objectifs de Développement Durable des Nations Unies » - ISO 53001/202x est en préparation.

Les normes du « paquet ISO » entrent en phase avec les attendus des « paquets législatifs » issus de la mise en œuvre des attendus de la COP 21, les conduisant à un gain de légitimité dans la « jungle des normes » au regard de la généralisation d'une gouvernance par consensus.

---

<sup>15</sup> I. Cadet, « L'« ISO 26000 washing », un risque lié au statut de la Norme ISO 26000 », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 10, n° 1 - « La norme ISO 26000 relative à la responsabilité sociétale : une nouvelle source d'usages internationaux », *Revue Internationale de Droit Economique*, 2010, vol. 4, n°4, p.438

## **Des communs (*commons*) aux communs informationnels, aux communs globaux et à la gouvernance**

La question de la gouvernance a trouvé des fondements juridico-politiques dans deux références en miroir : la « tragédie des biens communs » et la « tragédie des anti-communs ».

### **La tragédie des communs et la tragédie des anti-communs (ou l'impossibilité d'empêcher l'usage d'une ressource)**

Pour le mot « tragédie », il est intéressant de mettre l'accent sur « ce qui dépasse » (la tragédie est ce qui nous dépasse), alors même qu'il faut y répondre car une tragédie indique l'existence d'issues funestes, où la non-réponse en constitue la substance, sur fond d'heuristique de la peur<sup>16</sup>.

La tragédie des biens communs (*tragedy of the commons*) est une métaphore utilisée pour fonder les conséquences néfastes du mélange de la recherche de profit par l'utilisation de ressources communes gratuites. G. Hardin<sup>17</sup> propose l'exemple des terres communales que les paysans se partagent pour faire paître leurs vaches. Chaque nouvelle vache que possède un paysan lui rapporte plus qu'elle ne lui en coûte en nourriture puisque les terres sont à la disposition de tous les utilisateurs de la propriété communaliste. Chaque usager a ainsi intérêt à maximiser son nombre de vaches. En fait, si tous les paysans font le même raisonnement, la propriété communaliste sera surexploitée au point que l'herbe ne suffira plus à nourrir une seule vache. Malgré cette prise de conscience, il y aurait individuellement toujours intérêt à ajouter une vache supplémentaire, même si son arrivée détériore la capacité de toutes les vaches à se nourrir.

La « tragédie des anti-communs » formulée par M. A. Heller<sup>18</sup> se structure aussi autour de l'appropriation d'une ressource et part de la perspective duale. Des agents économiques, bien que disposant d'une exclusivité sur une ressource, vont la sous-utiliser. Ce débat vise par exemple les agents les plus importants du secteur pharmaceutique où la multiplication des brevets conduit au fait que trop de propriétaires peuvent se bloquer les uns les autres, entravant ainsi l'accumulation de la recherche.

### **E. Ostrom et la réponse territorialisée à la « tragédie des communs »**

E. Ostrom<sup>19</sup> propose de trouver des solutions à la gestion des biens communs en refusant à la fois une gestion centralisée par l'État (qui va instaurer des règles d'accès trop

---

<sup>16</sup> H. Jonas, *Le principe responsabilité*, Cerf, Paris, 1995 (Ed. originale : 1979)

<sup>17</sup> G. Hardin, « The Tragedy of the Commons », *Science*, n° 162, 1968, pp. 1243-1248

<sup>18</sup> M. A. Heller, « The Tragedy of the Anticommons : Property in Transition from Marx to Markets », *Harvard Law Review*, vol. 111, n° 3, 1998, pp. 621-688

<sup>19</sup> E. Ostrom, *Governing the Commons: the Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, New York, 1990



éloignées des conditions locales et devoir mettre en place un système de contrôle qui comporte un coût) et le recours à la régulation par le marché (au regard d'un prix), régulation ne permettant pas de protéger l'usage de la ressource. Elle met en avant l'importance des arrangements institutionnels de petite taille qui permettent aux personnes concernées par l'usage de la ressource de la gérer entre eux pour assurer à la fois leur bien-être et la pérennité de la ressource. En effet, du point de vue de l'équité, si le prix limite l'accès, il tend en même temps à favoriser les plus puissants et, *in fine*, ne garantit en rien la protection de la ressource.

Elle a proposé les contours d'une gouvernance distribuée qui s'inscrit dans le cadre théorique du *public choice* où agit l'individu dont la rationalité est limitée par une information imparfaite dans le cadre d'un système complexe, et où l'opportunisme est limité par le jeu d'institutions qui encadrent sa décision.

Elle a mis en évidence huit « principes de conception » d'une gouvernance des communs au regard d'un dilemme de premier ordre (les modes dans lesquels les individus sont invités à se comporter pour gérer le commun) :

- L'existence de limites clairement définies quant aux individus ayant accès à la ressource et sur les limites de la ressource ;
- L'adaptation aux conditions locales ;
- L'existence de dispositifs de choix collectifs incluant la majorité des individus concernés ;
- L'existence de systèmes de surveillance du comportement des individus ayant accès à la ressource ;
- L'existence de sanctions graduelles face aux individus qui transgressent les règles ;
- L'existence de modes rapides et efficaces de résolution des conflits ;
- La reconnaissance du droit à l'auto-organisation ;
- L'encastrement des institutions locales dans des institutions plus larges.

Le « dilemme de second ordre » relève de ce qui peut inciter des individus à mettre en place de telles modalités, c'est-à-dire un les modes d'institutionnalisation. C'est particulièrement le cas de la demande d'expertise dont le coût est divisé par le nombre de participants en générant l'information requise au niveau collectif, information qui est aussi un commun. Mais pour ce qui est des experts et de l'expertise, rappelons la gradation entre des « experts », des « experts profanes », des « profanes experts » et des « profanes », tous porteurs d'une expertise, mais dont le degré de reconnaissance et de légitimité dépend du niveau (macro, méso, micro) de gouvernance et des modes de recrutement et de rémunération (cf. les « experts compradores » qui mangent des fonds publics nationaux et internationaux sans délivrer une véritable expertise et/ou en voulant pérenniser la captation de ces fonds publics). La question de l'expertise et celle de la place des experts se pose, en particulier, au regard des détenteurs du savoir profane qui sont aussi en première ligne quant à l'usage de la ressource. De telles gouvernances sont des opportunités pour les non-experts de pouvoir acquérir de l'expertise au frais du système de gouvernance. Mais ces systèmes de gouvernance posent aussi la place et le statut de l'expertise et des experts en leur sein.

## **B. Coriat et les « biens communs informationnels »**

B. Coriat<sup>20</sup> reprend les trois entrées proposées par le cadre analytique fondé par E. Ostrom :

- Les communs résultent de certains attributs de biens et / ou de systèmes de ressources avec l'intermédiaire que constitue le *Common-Pool Resource (CPR)* entre les deux extrêmes que sont les biens de « non-exclusion » et de « non-rivalité » et ceux avec exclusion et rivalité. Les *CPR* ont comme caractéristique d'être constitués en unités qui peuvent être prélevées mais dont on peut difficilement exclure des prétendants (exemple de la pêche) ;

- Les communs se caractérisent par des régimes de propriété particuliers étant à la source de « faisceaux de droits » (*bundles of rights*) au regard du droit d'accès (*access*) et du droit au prélèvement (*withdrawal*) avec la question des usagers autorisés (*authorized users*) qui ouvrent la question de la gestion, de l'exclusion et de l'aliénation, ce qui conduit à la distinction entre les propriétaires (*owners*), les propriétaires sans droit d'aliénation (*proprietors*), les détenteurs de droit d'usage et de gestion (*claimant*) et les utilisateurs autorisés (*authorized users*) ;

- La définition de parties prenantes et des structures de gouvernance au regard des différences d'intérêt entre les quatre catégories définies ci-dessus, compte-tenu de la définition et du respect des règles avec des règles constitutionnelles, des règles de choix collectifs et des règles opérationnelles sur la base d'un principe d'autogouvernement et d'auto-organisation (et non d'un principe hiérarchique) qui conduisent à la question des communautés négatives (celles de la non-appropriation), des communautés positives (l'appropriation à définir au sein d'une communauté à définir, elle aussi) et des communautés diffuses (comme pour le cas des médicaments comme on en a douloureusement fait l'expérience avec la pandémie covid-19).

B. Coriat pose la question de la validité de ces aspects pour ce qui concerne les « communs informationnels » en mettant en avant leurs caractéristiques : des biens non-rivaux et généralement non-exclusifs, rendus nécessaires par les effets d'une exclusivité artificiellement construite (les évolutions de la propriété intellectuelle qualifiée de « seconde enclosure »<sup>21</sup> où l'on retrouve la « tragédie des anti-communs ») et une gouvernance orientée, non vers la conservation, mais vers l'enrichissement de la ressource informationnelle rendue disponible. Les biens communs informationnels ont comme conséquence la création d'une « *wirearchy* » (une hiérarchie autour du bien informationnel) avec des tensions possibles entre propriétaire, auteur, discutant, observateur conduisant à des degrés différents de collaboration suivant les situations.

## **R. Petrella et les « communs globaux »**

R. Petrella<sup>22</sup> souligne la polysémie de la notion de « bien commun ». « *Les biens communs sont ce qui concerne les conditions de vie – ressources matérielles et immatérielles essentielles et insubstituables pour le vivre ensemble (par exemple pas le pétrole mais l'eau, pas le livre mais la connaissance, etc.)* ». « Essentiel » et

---

<sup>20</sup> B. Coriat, « Communs fonciers, communs intellectuels. Comment définir un commun ? », in B. Coriat, (Ed.), *Le retour des communs – La crise de l'idéologie propriétaire*, LLL, Paris, 2016, pp. 29-50

<sup>21</sup> J. Boyle, « The Second Enclosure Movement and the Construction of the Public Domain », *Law and Contemporary Problems*, vol. 66, 2003, pp. 173-224

<sup>22</sup> R. Petrella, *Le Bien commun, éloge de la solidarité*, édition Labor, collection Quartier Libre, Paris, 1996  
Yvon PESQUEUX

« insubstituable » en sont les conditions fondamentales. Le « bien commun » (ou commun global) est à ses yeux constitutif et constitutionnel du « vivre ensemble » car c'est une notion liée au droit à la vie et au droit au vivre ensemble donc indépendant de la volonté des individus.

Pour lui, les communs globaux ne sont non pas territorialisables car universels, même si leur disponibilité est territorialisée (cf. l'eau) d'où la nécessité de choix universels. Les communs globaux sont indivisibles et leur gestion ne peut être envisagée comme la gestion d'une ressource limitée et territorialisée, d'où la question de la gouvernance des biens communs globaux afin d'éviter la prédation de la vie dans l'espace et dans le temps.

Pour R. Petrella, la gouvernance des communs globaux devrait être concentrée sur l'objectif de l'intégrité de la vie et de la sécurité collective (des humains mais aussi des espèces) d'où les principes suivants :

- L'universalité du droit à la vie ;
  - La nécessité de faire sortir les communs globaux du marché (donc les démonétiser – par exemple, la forêt a de la valeur en tant que telle), même si la gratuité n'est pas absence de coût ;
  - Mettre hors la loi les facteurs de richesse inégale et prédatrice ;
- d'où l'importance de l'*accountability* par criminalisation de la prédation, la mise en avant du principe de solidarité et de subsidiarité des communautés et la réinvention de la sacralité de la vie à partir des communautés.

## De la gouvernance

Au sens contemporain du terme, la gouvernance est le mode d'articulation des trois registres de la propriété (*usus – fructus – abusus*) entre :

- Le régime de gouvernance par le marché où le commerce des trois catégories de la propriété est laissé « libre » ; la critique politique est celle de la primauté accordée au « proprétarisme possessif »<sup>23</sup> et la critique économique est celle de la tragédie des communs<sup>24</sup> ou des anti-communs ;
- Le régime de gouvernance par l'Etat qui gère *usus* et *fructus* au regard du Bien Commun et qui se traduit par un gouvernement et des institutions ; la critique politique est celle de la limitation de la liberté et la critique économique est celle de l'inefficience ;
- Le régime de gouvernance par la communauté où la réglementation de l'*usus*, du *fructus* et de l'*abusus* est laissée à la négociation entre les membres de la communauté sur un territoire nécessairement limité ; la qualité de cette gouvernance tire sa force de la proximité avec le « terrain » au regard de fondements anthropologiques, sociologiques, économiques et organisationnels de la propriété à gérer : c'est une réponse politique efficace au « proprétarisme possessif » et à l'inefficience de la gouvernance par l'Etat, mais elle ne vaut que dans le cadre limité des frontières d'un territoire.

---

<sup>23</sup> C. B. Macpherson, *La théorie de l'individualisme possessif. De Hobbes à Locke*, Paris, Gallimard (Folio Essais), 2004 (Ed. originale : 1962)

<sup>24</sup> G. Hardin, *op. cit.*

La gouvernance repose sur la quête du consensus et recouvre plusieurs formes d'action<sup>25</sup> : des processus collectifs de formalisation des enjeux et de construction des problèmes, des formes d'arbitrage interactionnistes par ajustements réciproques, (des dispositifs de délibération de type acentrique pour que les « parties » impliquées estiment que leurs positions ont été prises en compte, afin de se plier ensuite aux objectifs qu'ils ont contribué à élaborer), des modes de coordination basés sur la réciprocité plutôt que sur la hiérarchie. Il s'agit alors, pour les représentants des « parties », de devoir intégrer la question du « Bien Commun » comme « thème stratégique » dans la mise sur agenda. C'est ce qui a été un des aspects politiques majeurs de la pandémie du covid-19, malgré les avertissements des épidémiologues.

Pour ce qui concerne le statut de l'information associée à la gouvernance, elle allie aujourd'hui les deux notions anglo-américaines de *compliance* (se conformer à la procédure) et d'*explanation* (s'expliquer en produisant un argument crédible et légitime) ayant conduit, pour ce qui concerne la RSE après la COP 21, à une structuration du *reporting* extra-financier qui est devenu une chose sérieuse, le document étant à la fois l'expression de l'engagement des grandes entreprises en matière environnementale et sociale en respectant la législation, la fixation d'objectifs hiérarchisés et significatifs à court, moyen et long terme et l'évaluation crédible de ce qui a été effectivement réalisé. C'est ce qui va fonder la montée en puissance du « principe de matérialité ».

## De la gouvernance multi-niveaux

La gouvernance multi-niveaux a été proposée comme réponse aux limites des analyses néo-malthusiennes de « la tragédie des communs » qui associent l'épuisement des ressources naturelles avec l'absence d'une organisation sociale rationnelle et aux approches institutionnelles qui ramènent les crises sanitaires et environnementales aux problèmes de gouvernance. L'hypothèse fondatrice de cette gouvernance est que l'environnement relève d'une régulation multi-niveaux définie comme l'emboîtement des processus d'élaboration de normes et de gouvernance entre les niveaux international, national, régional et local, d'où le fait de la qualifier de « gouvernance polycentrique » (G. Marks & L. Hooghe & K. Blank<sup>26</sup>), car elle permet de prendre en compte l'articulation des différentes échelles d'action intervenant dans la régulation des situations sanitaires et des ressources naturelles. L. Hughes & G. Marks<sup>27</sup> distinguent deux types de gouvernance multi-niveaux, l'un limité aux responsabilités et compétences politiques ou gouvernementales, et l'autre, étendu à plusieurs niveaux de compétences et d'autres sphères territoriales, au regard de domaines de compétence flexibles.

L'émergence de la question de gouvernance multi-niveaux est également redevable des études sur l'Union Européenne où L. Hooghe & G. Marks<sup>28</sup> distinguent trois traits :

---

<sup>25</sup> G. Pinson, « Développement durable, gouvernance et démocratie », P. Matagne (Ed.), *Les effets du développement durable*, L'Harmattan, Paris, 2006, pp. 11-28

<sup>26</sup> G. Marks & L. Hooghe & K. Blank, « European Intergration from the 1980s : State Centric v. Multi-level Governancée », *Journal of Common Market Studies*, vol. 9, 1996, pp. 356-371

<sup>27</sup> L. Hooghe & G. Marks (2003) « Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance », *American Political Science Review*, vol. 97, n° 2, 2003, pp. 233-43.

<sup>28</sup> L. Hooghe & G. Marks, « Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-Level Governance », *American Political Science Review*, vol. 97, n° 2, 2003, pp. 233-243.

- Une interdépendance des différents niveaux de régulation ;
- La multiplication des acteurs, en particulier des intérêts des acteurs non étatiques induisant une interdépendance des sous-systèmes politiques ;
- L'absence de délégation à un gouvernement élu responsable de l'élaboration des règles qui s'imposent à tous les citoyens.

L'Union Européenne étant une illustration l'existence d'un pouvoir de type polycentrique, du fait de la multiplication des arènes de décision et des configurations d'acteurs.

La gouvernance multi-niveaux s'inscrit dans une logique de concertation, de compromis et d'élaboration commune des règles afin de prendre en compte les changements d'échelle qui marquent la territorialisation des politiques sanitaires et environnementales permettant aux agents concernés de faire émerger une communauté d'intérêts rendant possible la coopération. La « gouvernance polycentrique »<sup>29</sup> a également été mentionnée comme modalité d'une « gouvernance climatique » et maintenant d'une « gouvernance sanitaire », composée de coalitions évolutives et sans hiérarchie clairement définie, sous l'égide de l'ONU qui joue un rôle en tant que composant générateur d'un régime complexe. La gouvernance multi-niveaux, mise en place par l'Union Européenne, est également connue sous le la dénomination de « gouvernance en réseau », « gouvernance en comité » ou « gouvernance collaborative ». C'est un prisme permettant d'organiser des modalités participatives de gestion de l'environnement au regard d'aspects tels que l'entrée de fonds municipaux « verts » dans des *cleantechs* associées à la gestion des déchets et le traitement de l'eau au Canada, par exemple. C'est également le cas pour les *medtechs*.

L'OCDE<sup>30</sup> définit la gouvernance multi-niveaux comme : « *le partage explicite ou implicite du pouvoir décisionnel, des responsabilités et des compétences en matière d'élaboration et de mise en œuvre des politiques entre les différents niveaux d'administration et échelles territoriales, c'est-à-dire : i) entre les différents ministères et/ou organismes publics au niveau de l'administration centrale (coordination horizontale au niveau supérieur) ; ii) entre les différents étages de l'administration au niveau local, régional, des provinces/états, national et supranational (coordination verticale) ; et iii) entre les différents acteurs au niveau infranational (coordination horizontale au niveau inférieur) ».*

Au regard de l'existence de niveaux multiples, S. Brondizio & E. Ostrom<sup>31</sup> soulignent les difficultés inhérentes à une gouvernance multi-niveaux compte tenu de questions telles que :

- L'adéquation entre systèmes écologiques (sanitaires doit-on ajouter maintenant) et systèmes socio-politiques ;
- Les limites liées à la reconnaissance des règles de rivalité et d'exclusions entre les « parties » ;

---

<sup>29</sup> J. Prenkert & S. Shackelford, « Business, Human Rights and the Promise of Polycentricity », *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, vol. 47, n° 451, 2014

<sup>30</sup> OCDE (2012), La gouvernance de l'eau dans les pays de l'OCDE : une approche pluri-niveaux, Études de l'OCDE sur l'eau, Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264168244-fr>

<sup>31</sup> S. Brondizio & E. Ostrom, « Connectivité et gouvernance des systèmes socio-écologiques multi-niveaux : le rôle du capital social », *Management & Avenir*, vol. 7, n° 65, 2013, pp. 108-140, ISSN 1768-5958 (CAIRN)

- La reconnaissance des niveaux d'autorité ;
- Les sanctions liées au degré d'adhésion aux règles et à la conformité de leur mise en œuvre (qui tend à décroître quand on passe des niveaux locaux aux niveaux globaux) ;
- L'accès au savoir et à l'information selon les niveaux.

La critique adressée à ce type de gouvernance (qu'elle soit qualifiée de participative ou de multi-niveaux) est son potentiel de saturation dans la mesure où elle suscite ce que l'on peut qualifier de « gouvernance saturée », c'est-à-dire une gouvernance où l'équipe dirigeante consomme ses ressources à s'articuler avec les autres au détriment du « faire ». C'est une situation non seulement chronophage, mais qui multiplie les productions d'informations.

Il ne saurait être question de parler de gouvernance multiniveaux sans évoquer la question de l'acceptabilité sociale et celle de la voix des gouvernés.

L'acceptabilité sociale est une notion apparue dans les années 1970, elle connaît un regain d'intérêt à partir des années 2010, notamment dans le cadre des projets de politiques publiques au caractère polémique. Elle recouvre un processus d'information, de consultation et de participation d'un groupe social, s'inscrivant dans le cadre de la démocratie participative et/ou de la gouvernance multiniveaux par consensus. C'est un modèle de compréhension de type normatif qui s'articule à la définition de politiques publiques mais qui, au regard de son essence, peut aussi concerner les entreprises privées. Il il vaut pour des projets réunissant des groupes sociaux publics et privés de différente nature, différents périmètres (micro, méso, macro). L'acceptation sociale est liée à des facteurs endogènes aux groupes, à des contingences comme l'état des connaissances scientifiques et/ou des pressions exogènes comme par exemple, dans le cas de l'érosion côtière. Elle conduit à des prises de position et des réactions de type désintérêt, rejet, réserves, acceptation tacite, explicite, consensus). Selon Batelier 2016, la référence à l'acceptation sociale relie justice distributive, justice procédurale, délibération et gouvernance.

Ceci étant, il est difficile de parler d'acceptabilité sociale sans par le la question de la voix des gouvernés. Dans la question de l'acceptabilité sociale, se pose aussi celle de la voix des gouvernés au regard d'une perspective translocale telle que conceptualisée, par exemple, par Banerjee & Duflo<sup>32</sup> (2011). La voix des gouvernés et la nécessité d'une perspective translocale sont, pour lui, deux concepts interdépendants qui constituent un aspect de la gouvernance multiniveaux par consensus dans la mesure où il est important de dépasser les limites classiques de la localité.

La voix des gouvernés se définit comme la capacité des personnes et des groupes situés généralement à la périphérie du pouvoir, à s'exprimer, à revendiquer leurs droits et à influencer les décisions qui les concernent. La perspective translocale propose une compréhension allant au-delà des frontières géographiques, culturelles ou politiques

---

<sup>32</sup> A. Banerjee & E. Duflo, *Poor Economics, A Radical Rethinking of the Way to Fight Global Poverty*, New York : Public Affairs, 2011, 320 p. ISBN 978-158648798-0. (Traduction : J. Maistre, *Repenser la Pauvreté*, Paris : Le Seuil, 2012, 432 p., ISBN 978-202100554-7)

traditionnelles dans la mesure où les problèmes locaux sont influencés par des dynamiques à plus grande échelle, et vice-versa.

Quelques auteurs de référence : Wüstenhagen *et al.* (2007), Barbier *et al.* (2015), Batelier (2015, 2016), P. Pigeon (2016) et J. Pigeon 2022.

Wüstenhagen R. & Maarten W. & Burer M. J., « Social Acceptance of Renewable Energy Innovation : an Introduction to the Concept », *Energy Policy*, 2007, DOI:[10.1016/j.enpol.2006.12.001](https://doi.org/10.1016/j.enpol.2006.12.001)

Barbier R. & Nadaï A. « Acceptabilité sociale : partager l’embarras », *Vertigo – la Revue Electronique en sciences de l’environnement* », N° spécial « Mettre à l’épreuve l’acceptabilité sociale (partie 1) », Vol. 15, n° 3, 2015, <https://doi.org/10.4000/vertigo.16686>

Vertigo la revue électronique en sciences de l’environnement

P. Batelier, *Acceptabilité sociale – cartographie d’une notion et de ses usages*, Cahier de recherche ; UQAM, Centre de recherche en éducation et formation relatives à l’environnement et à l’écocitoyenneté, Montréal, 2015

P. Batelier, « Acceptabilité sociale des grands projets à fort impact socio-environnemental au Québec : définitions et postulats », *Vertigo – la Revue Electronique en sciences de l’environnement* », N° spécial « Mettre à l’épreuve l’acceptabilité sociale (partie 2) », Vol. 16, n° 1, 2016, <https://doi.org/10.4000/vertigo.16920>

Chapitre 2 P. Pigeon, « Culture, connaissance et réduction des risques de catastrophe : liens critiques pour une transformation sociétale durable », *Vertigo – la Revue Electronique en sciences de l’environnement* », Vol. 16, n° 3, 2016

J. Pigeon, « Captage, stockage et utilisation du carbone - L’acceptabilité sociale des technologies de captage, de transport, d’utilisation et de stockage du CO<sub>2</sub> : un travail d’ajustement réciproque du projet technique et de ses parties prenantes », *Les Annales des Mines*, Série « Responsabilité & Environnement », n° 105, 2022

## **Gouvernances sectorielles, RSE et développement durable**

Une des caractéristiques des gouvernances sectorielles (santé, eau, mine, forêt, etc.) est qu’elles se construisent encore principalement en termes d’actions réparatrices. Elles sont poreuses entre elles et se construisent au regard de vulnérabilités induisant la nécessité d’un compromis de partage qui se caractériserait autrement par la violence des chocs entre les parties concernées s’il n’y a pas de règle de répartition et d’arbitrage. C’est ce qui place alors l’expertise (et les experts) comme niveau valide de fondement de telles gouvernances, l’expert se caractérisant par sa légitimité scientifique, la nature et la durée de son mandat et son mode de rémunération. Cette place de l’expertise et de l’expert place les gouvernances sectorielles sous les auspices d’une gouvernance scientifique.

## La gouvernance verte<sup>33</sup>

La gouvernance verte vise à la construction d'une relation d'efficience entre les activités de production et de consommation, la dégradation des écosystèmes et le niveau d'exploitation des ressources naturelles. Son enjeu concerne les mécanismes (politiques et procédures) d'une gouvernance à l'échelle locale, nationale, régionale et internationale face aux impératifs de protection de l'environnement, d'une utilisation rationnelle des ressources des écosystèmes, du changement climatique. Il y est donc question d'un impératif écologique d'ordre normatif. Elle s'inscrit dans une perspective de promotion d'intérêts économiques respectueux de l'environnement. Elle mêle logique de développement durable, principes de « bonne gouvernance » et gestion participative, et implique les Pouvoirs publics, les organisations, les populations locales, c'est-à-dire toutes les personnes individuelles ou morales susceptibles, de manière directe ou indirecte, de subir ou d'engendrer des effets sur l'environnement. Elle repose sur des normes applicables à différents secteurs (la santé, la forêt, la pêche, l'agriculture, etc.). Comme mode de coordination, elle repose sur un principe de base : la formation de la population dont le renforcement des capacités et l'accès à l'information sont des gages de succès des politiques sanitaires et environnementales sous-tendant les politiques économiques et sociales auxquelles elles sont liées.

L'efficacité de la gouvernance verte repose sur :

- Une volonté politique dans le cadre d'une décentralisation de la gestion accompagnée de politiques de soutien, d'aspects législatifs et réglementaires, et d'une distribution des droits de propriété ;
- La participation des populations locales, des organisations collectives dans les prises de décision concernant la gestion des questions sanitaires et des ressources naturelles dont elles dépendent ;
- La prise en compte des réalités et des pouvoirs traditionnels dans le sens d'une stratégie ascendante compte tenu des dimensions culturelles et identitaires ;
- Des arrangements institutionnels ;
- Des conditions d'exécution des stratégies de gestion ;
- Du contrôle et de l'évaluation de l'exécution des décisions ;
- Des effets attendus sur le niveau de vie des populations et la durabilité des ressources ;
- De la recherche et une innovation technologique.

Ces logiques s'intègrent dans une démarche prospective au regard des enjeux actuels et futurs des écosystèmes, de l'environnement et des ressources naturelles compte-tenu d'un engagement politique sur la base d'une démarche participative fondée sur l'hypothèse que les populations locales, les organisations collectives sont plus à même d'assurer la gestion locale – exploitation, respect des procédures et des politiques, contrôle et surveillance - que l'Etat et le marché.

## La gouvernance de l'eau<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> B. Dieng, *Contribution à l'étude de la notion de gouvernance verte – Le cas de la pêche au Sénégal*, Thèse Université Gaston Berger, Saint Louis du Sénégal, 2016

<sup>34</sup> A. Bchir, Université de Paris Saclay en tant que rapporteur *La tragédie de la performativité : les difficultés de la gestion de l'eau dans le cas du bassin transfrontalier SASS*, Université de Paris-Saclay, Yvon PESQUEUX



La gouvernance de l'eau est un problème qui transcende les frontières géographiques et temporelles, la question ne se situant pas seulement à l'échelle locale.

Si la notion de gouvernance de l'eau est aujourd'hui utilisée pour signifier la gestion de l'eau, les deux termes désignent deux choses distinctes. Pour l'OCDE<sup>35</sup>, la gouvernance de l'eau renvoie à l'ensemble des systèmes qui contrôlent la prise de décision concernant la gestion de l'eau, c'est-à-dire l'ensemble des systèmes administratifs et institutions officielles qui favorisent la transparence, la responsabilisation et la coordination. La gestion de l'eau désigne les activités courantes pour assurer la fourniture et la distribution d'eau. *L'Institut International de l'Eau de Stockholm (SIWI)* stipule que la gouvernance de l'eau « *détermine qui peut avoir quelle eau, quand et comment* ».

D'après l'OCDE, l'actuelle « crise de l'eau » n'est pas seulement due à la surexploitation dans un contexte de raréfaction des ressources, mais aussi à une crise de gouvernance due à la multiplication des acteurs et à la fragmentation des cadres institutionnels et réglementaires. Les principaux obstacles à la mise en place d'une gestion intégrée des ressources en eau au niveau des bassins sont dus à la fragmentation institutionnelle et à une gouvernance multi-niveaux désintégrée<sup>36</sup>. Par exemple, la *GIRE (Gestion Intégrée des Ressources en Eau ou IWRM - Integrated Water Resources Management)* intègre les quatre piliers suivants : scientifique, environnemental, social, économique et spatial et repose sur l'intégration des savoirs et des expertises, l'intégration sociale (des acteurs - participation, intégration économique et intégration spatiale – il faut prendre en considération le bassin versant). L'OCDE a édicté les principes directeurs de la gouvernance de l'eau sur la base de trois dimensions : l'efficacité, l'efficience, la confiance et l'engagement.

*L'approche volumétrique et le système des quotas* : le quota en volume consiste à définir un volume maximum prélevable pour chaque catégorie d'usagers (usage domestique, agricole, touristique) et pendant une période déterminée (saison). Le gouvernement peut allouer à chaque usager une fraction du débit total s'il peut la contrôler, sinon un quota en temps de prélèvement autorisé est instauré. Le système des quotas nécessite des dispositifs de contrôle par télédétection et un suivi du stock global. Sa mise en œuvre est difficile dans le cas des bassins transfrontaliers où il est difficile de fixer des quotas de prélèvements de la nappe partagée.

*La régulation par le marché* : P. Strosser *et al.*<sup>37</sup> mettent en avant deux conditions nécessaires à la mise en place d'un marché de l'eau : une définition des droits à l'eau préalablement établis et une prise en compte des externalités. Les droits à l'eau peuvent porter sur la quantité d'eau à laquelle ils donnent droit ou à des droits d'usage ou d'utilisation. Mais pour qu'un marché de l'eau fonctionne, un droit à l'eau doit posséder quatre caractéristiques principales : l'universalité, l'exclusivité, la transférabilité, et la

---

2018

<sup>35</sup> OCDE (2012), La gouvernance de l'eau dans les pays de l'OCDE : une approche pluri-niveaux, Études de l'OCDE sur l'eau, Éditions OCDE. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264168244-fr>

<sup>36</sup> *UN-Water Report* (2012)

<sup>37</sup> P. Strosser & R. S. Meinzen-Dick, « Groundwater Markets in Pakistan: An Analysis of Selected Issues », in M. Moench (Ed.) *Selling Water: Conceptual and Policy Debates over Groundwater Markets in India*, VIKSAT/Pacific Institute/Natural Heritage Institute, Ahmedabad, 1994.

Yvon PESQUEUX

protection. En raison de leur impact économique et environnemental, les transferts d'eau ont souvent des effets secondaires. Les exemples les plus analysés sont les transferts inter-régionaux qui ont des effets indirects, par exemple sur les acteurs n'ayant pas participé à la transaction, le déclin de l'économie locale, l'érosion, etc. Ils ont identifié d'autres obstacles : culturels (liés à la valeur patrimoniale de l'eau), physiques (dû au manque d'accès à la ressource ou à la difficulté de contrôler la ressource), légales (les lois au niveau l'Etat interdisant le transfert d'un bassin à un autre), institutionnels (les coûts de transaction sont supérieurs aux avantages sociaux), organisationnels (du point de vue de la définition des rôles et responsabilités des acteurs dans la transaction).

*L'approche techniciste de la gestion de l'eau* : il s'agit de savoir comment améliorer les capacités techniques à gérer l'eau avec des solutions telles que : l'incitation aux techniques d'irrigation économes en eau, l'épuration des eaux usées, le dessalement de l'eau de mer et le développement de ressources en eau non conventionnelles<sup>38</sup>. Un tel cadre d'analyse amène à reconnaître que l'irrigation est un problème technique où l'homme a le pouvoir d'agir par la technique.

*L'approche anthropologique de la gestion de l'eau* : elle repose sur la lecture des systèmes d'irrigation et fait apparaître des logiques paysannes conduisant à la reconnaissance des interactions entre les sphères techniques, politiques et sociales. La matérialité de l'irrigation a fait l'objet de plusieurs travaux en anthropologie ayant montré l'imbrication entre techniques et relations de pouvoir dans la gestion des ressources en eau en milieu aride (B. Casciarri<sup>39</sup>, G. Bédoucha<sup>40</sup>, O. Aubriot<sup>41</sup>, J. Riaux<sup>42</sup>) – une expertise profane. L'affrontement entre les Pouvoirs publics et les paysans occupe une place majeure dans le fonctionnement des systèmes d'irrigation communautaires. C'est l'articulation de ces deux logiques que J. Riaux qualifie de « gouvernance locale de l'eau ». Il a décomposé les règles en deux catégories, celles qui visent à organiser l'usage de l'eau et la pratique collective de l'irrigation et celles qui permettent de maintenir la communauté.

*L'approche administrative de la gouvernance de l'eau* : elle engage simultanément les organismes d'Etat, les collectivités locales et les différents niveaux d'administration et pose des problèmes de coordination au regard de deux grandes logiques : d'une part la

---

<sup>38</sup> M. Taabni, « Eau et changement climatique au Maghreb : quelles stratégies d'adaptation ? », *Les cahiers d'outre mer*, vol. 4 n° 260, 2012, pp. 493 - 518.

<sup>39</sup> B. Casciarri, « Systèmes sociotechniques, savoirs locaux et idéologie de l'intervention. Deux exemples de gestion de l'eau chez les pasteurs du Soudan et du Maroc », *Autrepart*, n° 56, 2013, pp.169-190.

<sup>40</sup> G. Bédoucha, « *L'ami du puissant* » : une communauté oasisienne du sud tunisien, Paris, Editions les archives contemporaines, Paris, 1987 – « Libertés coutumières et pouvoir central, l'enjeu du droit à l'eau dans les oasis tunisiennes », *Etudes rurales*, n° 155-156, 2000, pp. 117-144 - *Eclipse de lune au Yémen ? émotions et désarrois d'une ethnologue* - Odile Jacob, Paris, 2004 – « Espace hydraulique, espace social dans les hautes terres malgaches, l'interdisciplinarité à l'épreuve du terrain », *Journal des anthropologues*, n° 132-133, 2013, pp. 45-90.

<sup>41</sup> O. Aubriot, *L'eau, miroir d'une société. Irrigation paysanne au Népal central*, Éditions du CNRS, Paris, 2004 – « Savoirs sur l'eau : les techniques à l'appui des relations de pouvoir ? » *Autre part*, n° 65, 2013, pp. 3-26 – « De la matérialité de l'irrigation: réflexion sur l'approche de recherche utilisée », *Journal des anthropologues*, n° 132-133, 2016, pp. 123-144.

<sup>42</sup> J. Riaux, *Règles de l'Etat - règles de la communauté, une gouvernance locale de l'eau : anthropologie comparée de deux systèmes d'irrigation anciens en contexte d'intervention publique : vallée des Aït Bou Guemez (Haut Atlas – Maroc)*, EHESS, Paris, 2006

coordination descendante et la création d'une structure globale formelle par le biais de la législation et, d'autre part, les initiatives d'intégration régionales et locales.

*L'approche patrimoniale* : le patrimoine dont il est question ici dépasse une définition strictement économique, la sociologie et la politique ayant posé les jalons de la construction d'un cadre alternatif au modèle économique qui conçoit le patrimoine comme un ensemble d'éléments matériels et immatériels qui évoluent dans le temps. La gestion patrimoniale de l'eau est une approche qui vise à réconcilier les acteurs en conflit en donnant une place majeure à la négociation à l'échelle locale sur la base d'une valeur patrimoniale de l'eau considérée comme allant au-delà de sa valeur marchande avec, pour référence, la notion de « patrimoine commun ». L'approche patrimoniale de la gestion de l'eau préconise une régulation non marchande entre les acteurs concernés, c'est-à-dire le groupe patrimonial qui se partage ces éléments matériels et immatériels afin de maintenir l'identité et l'autonomie de leur groupe pour se répartir les ressources patrimoniales par le biais de règles et d'institutions propres à sa logique patrimoniale.

## **La gouvernance minière**

La gouvernance minière renvoie à l'ensemble des systèmes qui contrôlent la prise de décision concernant la gestion des ressources minérales en particulier au regard des enjeux de développement durable et des retombées pour les populations locales.

*L'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE- 2002 Johannesburg)* a été lancée par Tony Blair à l'occasion du *Sommet Mondial de Johannesburg*. Elle part du principe que, dans de nombreux pays, les recettes provenant de la production minière est pourtant associée à la pauvreté, aux conflits et à la corruption (la « maladie hollandaise ») liés au manque de transparence et au non-respect de l'obligation de rendre des comptes sur les revenus tirés de ces ressources naturelles.

Ses principes directeurs sont les suivants :

- L'exploitation prudente des richesses en ressources naturelles est un facteur de croissance économique durable, de contribution au développement durable et à la réduction de la pauvreté ;
- La gestion des richesses minières au profit des citoyens d'un pays est de la compétence des gouvernements qui doivent œuvrer à l'intérêt national ;
- Les avantages de l'exploitation des ressources se manifestent sous la forme de flux de recettes pluriannuelles et dépendent des fluctuations des prix ;
- L'information de la société sur les recettes et les dépenses des gouvernements contribuent au débat public et facilite le choix d'options adéquates en matière de développement durable ;
- L'importance, pour les gouvernements et les entreprises extractives, d'assurer la transparence, ainsi que l'obligation de rendre des comptes ;
- Les efforts pour parvenir à une plus grande transparence dans un contexte de respect des contrats et des lois ;
- La transparence financière comme moyen susceptible de contribuer à un climat favorable aux investissements ;
- La responsabilité du gouvernement devant les citoyens quant aux flux des recettes et des dépenses publiques ;

Yvon PESQUEUX

- Le respect de hauts niveaux de transparence et de responsabilité dans la vie publique, le fonctionnement de l'Etat et le commerce ;
- La nécessité d'une approche cohérente et réaliste de la divulgation des paiements et des recettes ;
- La divulgation des paiements dans un pays donné doit impliquer toutes les entreprises extractives présentes ;
- Toutes les parties prenantes ont des contributions importantes et pertinentes à apporter.

Elle repose sur six critères de mise en œuvre :

- Les paiements versés au gouvernement au titre de l'exploitation minière sont publiés régulièrement à destination du grand public sous une forme accessible et compréhensible ;
- Lorsque des audits internes des paiements et recettes n'existent pas, des audits indépendants, crédibles et conformes aux normes internationales sont mis en place ;
- Les paiements et recettes sont rapprochés par un consultant indépendant qui publie son opinion à ce sujet ;
- Cette démarche concerne l'ensemble des entreprises, entreprises publiques comprises ;
- La société civile participe à la conception, au suivi et à l'évaluation de ce processus et apporte sa contribution au débat public ;
- Le gouvernement et les parties prenantes élaborent, en liaison avec les institutions financières internationales, un programme de travail viable assorti de cibles mesurables, d'un calendrier de mise en œuvre et d'une évaluation des contraintes de capacités.

Pour les pays adhérents, l'*ITIE* propose le cadre d'une « bonne gestion » des recettes provenant des ressources. Pour les entreprises et les investisseurs l'*ITIE* atténue les risques politiques et de réputation. En rendant public ce qu'elles versent aux gouvernements, elles donnent la preuve de leur contribution au pays. La société civile dispose d'informations sur les recettes que les gèrent les gouvernements.

Les attendus de l'*ITIE* construisent donc un système de gouvernance.

La *Vision Minière pour l'Afrique (VMA)* a été adoptée par les chefs des gouvernements d'Afrique en février 2009 comme réponse au paradoxe de d'un continent où se trouvent d'immenses richesses en ressources naturelles, une pauvreté croissante et de grandes inégalités. Elle constitue une réponse aux engagements de RSE flous et peu tenus. Il s'agit de voir comment les travailleurs et les communautés peuvent tirer des bénéfices durables de l'exploitation minière tout en protégeant leur environnement. Au niveau national, il s'agit de voir comment les pays peuvent mieux négocier les contrats afin d'obtenir des revenus équitables.

Parmi les objectifs principaux de cette initiative figurent la création de liens aux niveaux local, national, régional et continental, l'établissement de partenariats mutuellement avantageux, le développement de la compréhension sur les ressources minières et le renforcement des ressources humaines ainsi que des institutions pour améliorer la gouvernance dans le secteur minier (cf. <http://www.africaminingvision.org/>).

Selon la *VMA*, les stratégies de RSE doivent être complémentaires et non se substituer aux politiques publiques quant aux infrastructures de base et autres biens publics. La *VMA* conçoit la RSE comme un outil de renforcement de la capacité des Etats, les entreprises devant remplir leurs obligations en matière fiscale de manière juste et transparente.

Yvon PESQUEUX

Le *Groupe d'études international (GEI)* est chargé de la mise en œuvre de la *VMA*. Il propose que les pays élaborent un cadre national de RSE pour assurer la reddition des comptes par des processus de consultation ouverts avec : des indicateurs d'impacts mis en place par consultation avec les parties intéressées. Ces recommandations précisent le rôle des entreprises pour aider à la *VMA*. Pour le suivi de la *Vision*, l'*Union africaine* et la *Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CENUA)* ont produit le rapport du *GEI en 2011* qui est un guide à l'intention des responsables politiques qui, en 2011, ont convenu d'un plan d'action quant à leur volonté de la promouvoir. Il propose de savoir comment demander des comptes aux entreprises multinationales quand elles ne respectent pas les normes en matière de droits de l'Homme et de l'environnement.

En 2009, la *VMA* a été assortie de la Directive de la *CEDEAO (Communauté des Etats d'Afrique de l'Ouest)* sur l'harmonisation des principes directeurs et des politiques dans le secteur minier (2009) ratifiée en 2012 et précisant l'objectif à atteindre tout en laissant aux dirigeants politiques le choix des moyens, de la forme et des délais. Il s'agit, pour les Etats membres, de définir une politique minière dans un cadre institutionnel commun compte-tenu de principes quant à la propriété et les bénéficiaires, la protection de l'environnement et l'accès à l'information.

#### **Autour du *Responsible Mining Index (RMI)***

Comme pour de nombreuses autres activités (par exemple pour tout ce qui tourne autour de l'exploitation forestière), il est intéressant de noter une floraison d'entités de type « ONG – lobby ».

*The Alliance for Responsible Mining - 2004* (<http://www.responsiblemines.org/>) est une initiative qui concerne les petites exploitations minières (exploitation artisanale comprise) au regard des catégories classiques du champ (bien-être économique et social, protection de l'environnement, gouvernance équitable des communautés concernées) au regard d'une certification, la *Fairmined certification and invest in community development*.

*The Artisanal Gold Council* (<https://www.artisanalgold.org/>), ONG basée au Canada qui intervient dans le secteur formel de l'exploitation aurifère en particulier pour tout ce qui tourne autour de la réduction de l'usage du mercure. On retrouve les attendus habituels : lutte contre la pauvreté, pour le développement des communautés, protection de l'environnement. Cette entité propose des interventions « sur le terrain ».

*The Framework for Responsible Mining* ([www.frameworkforresponsiblemining.org](http://www.frameworkforresponsiblemining.org)) est une initiative du *Center for Science in Public Participation* qui milite pour les questions environnementales, les Droits de l'Homme et des questions liées à l'activité minière en proposant des recommandations aux autres parties intéressées.

*The Initiative for Responsible Mining Assurance – 2006 - IRMA* (<https://responsiblemining.net/>) suit les mêmes logiques au regard de l'application d'un référentiel en quatre points : *business integrity, planning for positive legacies, social responsibility, environmental responsibility*. Elle vise en particulier l'analyse de tous les éléments de la chaîne de valeur (de l'extraction à l'usage final) au regard des catégories

Yvon PESQUEUX

de la mise en œuvre d'une « chaîne globale de valeur responsable », peu ou prou « certifiée » par l'IRMA.

*Levin Sources* (<https://www.levinsources.com/>) travaille comme les entités précédentes sur les mêmes registres avec des programmes de *consulting* tels que le « *Biodiversity and Ecosystem Services Transformative Arisanal and Small-scale Mining* » (*BEST-ASM*), le « Knowledge Hub » et le « GIFF Project » avec le déploiement d'outils tels que le « *Frugal Rehabilitation Methodology* » (réhabilitation des paysages), le « *ASM-PACE methodological toolkit* » et le « *GIFF Project Supply Chain Mapping Tool* » (autour de la question des financements illicites), interventions tournées vers la réalisation de *business cases*.

De cet ensemble d'entités, deux d'entre elles émergent aujourd'hui : *The Initiative for Responsible Mining Assurance* et le *Responsible Mining Index*.

La *Responsible Minerals Initiative* (<http://www.responsiblemineralsinitiative.org>) (2008) produit aujourd'hui un index qui est globalement accepté (à ce jour, 380 entreprises en sont membres). Elle développe les activités suivantes : le « Responsible Minerals Assurance Process » (RMAP) qui vise le *sourcing*, le « Conflict Minerals Reporting Template » (CMRT) qui offre un cadre standardisé de *reporting* permettant des comparaisons du *sourcing* dans l'espace et dans le temps, le « Due Diligence Guidance » qui est la production de référentiels, le « Stakeholder Engagement » au regard de la participation du RMI aux forums *ad hoc*.

## La gouvernance forestière

Le label *Forest Stewardship Council (FSC, Conseil de Soutien de la Forêt)* est une certification qui assure que la production de bois ou d'un produit à base de bois respecte les procédures garantissant la gestion durable des forêts. Sa gouvernance repose sur trois collèges qui examinent la question de qualité et de la performance environnementale, la question sociale, la question économique.

Le *FSC* une organisation non gouvernementale internationale dont les membres sont des organisations écologistes et humanitaires (*Greenpeace, WWF, etc.*), des communautés indigènes, des propriétaires forestiers, des industriels qui transforment et commercialisent le bois, des entreprises de la grande distribution, des chercheurs et des techniciens, des organismes de certification, des citoyens et quiconque partage les objectifs de l'organisation. Sa mission est d'identifier les forêts bien gérées comme sources de bois responsable. Il a été reconnu par *Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement* de Rio de Janeiro en 1992. Il délivre des certificats de « gestion forestière » et de « chaîne de contrôle ».

Le *FSC* se décline dans chaque pays en bureaux nationaux. L'association *FSC-France*, ou *Conseil de Soutien de la Forêt*, est le bureau national français. Elle a été créée en 2006 et a été reconnue par *FSC-International* en 2007. En mai 2017 en France, un « *Référentiel de gestion forestière durable adapté pour la France métropolitaine* » a été publié et sert de cadre à la certification d'unités de gestion forestières, avec possibilité de certification de groupe, sur la base d'indicateurs déclinant les principes et critères du *FSCI*.

Yvon PESQUEUX

Ceci étant, le *FSC* accepte que le bois local puisse être transporté pour être transformé avant de revenir à son endroit d'origine.

### **La scène : *Sommets de la Terre et COP (Conference of the Parties)***

La métaphore de la scène est ce qui va permettre l'affirmation du tressage entre gouvernance multi-niveaux, communs fonciers et informationnels et RSE au regard des attendus de la COP 21, cet arrière-plan ayant conduit à l'émergence d'une gouvernance multi-niveaux par accumulation des couches successives.

Cette accumulation repose sur les attendus successifs des *Sommets de la Terre*, des attendus du *Protocole de Kyoto* et des *COP*. Elle se caractérise par les inflexions des logiques de gouvernance dans le temps, l'obsolescence de certaines d'entre elles (cf. *Protocole de Kyoto*) et le renouvellement des autres quant aux engagements pris au regard des logiques de gouvernance correspondantes. Pour ce qui est de la gouvernance, les logiques en sont la « mise sur agenda » qui sert de référence, puis la construction d'un dispositif contraignant.

Cette accumulation est également celle du passage d'une gouvernance par l'auto-décret d'une partie (la RSE des grands groupes) vers une gouvernance par consensus qui s'est formalisé autour de la recherche d'un « équilibre dynamique » ou d'une « combinaison intelligente » (*smart mix*) entre les initiatives volontaires (*soft law* des grands groupes) et les initiatives législatives ou réglementaires des autorités publiques (*hard law*), dans le cadre d'une démarche « de progrès continu », nourrie de la négociation avec les parties (qui ne sont pas qualifiées de « parties prenantes », les enjeux climatiques concernant tout autant les parties qui ne prennent pas.

Les *Sommets de la terre* sont organisés par l'ONU depuis 1972. Ils ont pris peu à peu la dimension d'un régime de gouvernance dont l'objet est de gérer collectivement les enjeux environnementaux.

1972 : Sommet de Stockholm et naissance du *PNUE (Programme des Nations Unies pour l'Environnement)*.

1982 : Nairobi - échec et désintérêt pour la question.

1988 : Création du *GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat)* et apparition de la question de l'expertise dans la gouvernance environnementale mondiale, expertise qui viendra constituer un des échelons d'une gouvernance multi-niveaux. Le *GIEC* obtient le Prix Nobel de la paix conjointement avec Al Gore en 2007.

1992 : Rio et les conclusions non juridiquement contraignantes du « *Plan d'action pour le XXI<sup>e</sup> siècle - Agenda 21* » et l'enjeu de stabilisation des émissions de gaz à effet de serre.

1995 : à la suite du Rio, la *CCNUCC (Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques)* débouche sur l'organisation des *COP* (195 Etats appelés « Parties » plus l'Union Européenne).

1997 : *Protocole de Kyoto* où l'accent est mis sur la gouvernance par le marché (entrée en vigueur en 2005 – ce délai étant lié à la réunion d'au moins 55 signatures des représentants des Etats, nombre nécessaire à sa ratification). Il vise à la réduction des émissions de gaz à effet de serre (diminution d'au moins 5% entre 2008 et 2012).

Les éléments de gouvernance en sont :

- Le « *Mécanisme de développement propre* » associé au *MDP (Mécanisme des permis négociables)*. Le « *Mécanisme de développement propre* » permet aux pays industrialisés de bénéficier de « crédits-carbone » associés à des investissements en « technologies propres » visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre en dehors de leur zone géographique. C'est ce qui marque les débuts d'une gouvernance « Nord – Sud » malgré l'échec qui en sera rapidement acté.
- Création en Europe en 2005 du *Système européen d'échanges de permis*, permis négociables attribués aux entreprises.
- Le *Fonds d'adaptation de la Banque Mondiale* pour financer les programmes d'adaptation aux changements climatiques des pays signataires.
- Le *MOC (Mécanisme de mise en oeuvre conjointe)* qui est le dispositif français de financement de projets ayant pour objectif le stockage de carbone ou la réduction des émissions de gaz à effet de serre générant des crédits d'émission utilisables par les investisseurs (décret 2005-295).

Pour ce qui est de la question du respect des engagements, il y a eu la mise en place d'un « *Mécanisme d'observance* » visant à contrôler le respect des engagements et la prise en compte de sanctions en cas de non-respect. Il a été défini par la *COP 11 (2005 Montréal)* avec la création d'un *Comité d'observance*, séparant une *Chambre de facilitation* (qui conseille techniquement les « parties ») et une *Chambre de l'exécution* (qui incite et accompagne l'État en manquement avant de le sanctionner). Ce *Mécanisme d'observance* est accompagné de l'affirmation de la volonté de résoudre les conflits par la voie diplomatique ou, en dernier recours, devant la *Cour internationale de justice*. Même si la mise en œuvre du *Protocole de Kyoto* est un échec (il n'a pas été mis en oeuvre), et au-delà d'une gouvernance par le marché, la mise en place d'un système de sanction y a été envisagée.

2000 : Les *Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)*

Adoptés par l'Assemblée générale des Nations Unies en Septembre 2000, ils s'achèvent en 2015. Ils comportent huit objectifs de développement : réduire l'extrême pauvreté et la faim, assurer l'éducation primaire universelle, promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, réduire la mortalité infantile, améliorer la santé maternelle, combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies, assurer un environnement durable, mettre en place un partenariat mondial pour le développement. Tout ceci a été proposé dans le but de faire diminuer la pauvreté, d'accélérer le développement humain et d'intégrer le continent africain dans l'économie mondiale du XXI<sup>e</sup> siècle.

### **Les OMD en action**





2002 : Johannesburg et définition d'un Plan d'action sur la base des registres suivants : eau, énergie, productivité agricole, biodiversité, santé

En 2011, le Canada est le premier pays à vouloir se retirer du protocole de Kyoto. N'ayant pas respecté ses engagements du fait de la production de pétrole à partir des sables bitumineux de l'Alberta, il évite ainsi à son pays des pénalités financières (14 milliards de dollars). Par contre, la Province de Québec s'est engagée au respect des exigences de ce protocole.

Aux Etats-Unis, il n'y a pas de vote favorable au Congrès sous la présidence de Bill Clinton puis c'est le refus du gouvernement Bush de ratifier le *Protocole de Kyoto*. Il a justifié son retrait par le fait que la Chine, second émetteur mondial de gaz à effet de serre n'avait pas d'objectif contraignant. Mais l'engagement d'Etats fédérés (en particulier la Californie) et des municipalités subsiste.

2009 : COP 15 Copenhague et renégociation de l'accord cadre. Cette COP est marquée par les attermoissements de plusieurs « grands » Etats et la consternation des autres et de nombreuses autres « parties ».

2012 : Rio + 20 et lancement du processus conduisant à l'établissement des *ODD* (*Objectifs du développement durable*) avec le retour à l'idée d'engagements.

2014 : COP 20 Lima, et mise en place d'une e-gouvernance comme mode d'expression de la *voix* des parties. C'est le cas avec la *plateforme NAZCA* (et la plateforme française). Selon le site du *LCAA (Plan d'action Lima-Paris)* (<http://newsroom.unfccc.int/lcaa-fr/>), les entreprises peuvent y adhérer et inscrire leurs engagements sur la plateforme NAZCA (*Zone des Acteurs Non-étatiques pour l'Action pour le Climat - Non-State Actor Zone for Climate Action - NAZCA*). Elle est gérée par la *Convention-cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique - CCNUCC* (issue du Sommet de Rio de 1992) qui enregistre les engagements des acteurs non-étatiques pour lutter contre le changement climatique. La Présidence française de la COP 21 y a ajouté les engagements coopératifs apparus dans le cadre de l'Agenda des solutions. Le modèle de gouvernance qui en ressort est celui des liens et des engagements.

Les éléments en sont :

- Les « *Engagements coopératifs* » où les « parties » sont invitées à rejoindre des partenariats ou des initiatives « multi parties » visant à promouvoir une action, une industrie ou une technologie ;
- Le *Caring for Climate* qui cherche à créer des liens plus solides entre les entreprises et les gouvernements afin d'accélérer le développement de solutions à faible intensité d'émission de carbone, d'intensifier le financement en faveur du climat et de fournir des systèmes d'énergie durable à grande échelle ;
- Le *We Mean Business Coalition* qui réunit des entreprises et des investisseurs pour qui la transition vers une telle économie est le moyen de sécuriser la croissance économique et le *Portfolio Decarbonization Coalition* qui veut inciter les acteurs privés à « décarboner » par la mobilisation d'au moins 100 milliards de dollars d'investissements institutionnels ;
- Les « *Engagements individuels* » où il s'agit, pour une entreprise, de se fixer des objectifs, de les annoncer publiquement et de les intégrer dans des processus de suivi quantifiés et assortis d'échéances (modification de la substance de la RSE) dont les domaines clés mentionnés sont : l'atténuation (*mitigation*) - objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre, etc., la résilience (*adaptation*), le financement - intégration des logiques « environnement – social – gouvernance » - ESG, des risques climatiques, comptabilité carbone, etc., l'engagement des Pouvoirs publics, la construction de coalitions sectorielles - les principales industries émettrices établissent de feuilles de route sectorielles à 2050.

La « *Plateforme nationale française d'actions globales pour la RSE* » est l'instance nationale « *de concertation et de réflexion spécialisée* » autour des thématiques liées à la RSE. Elle a été mise en place par le Premier ministre le 17 juin 2013 dans l'objectif de discuter et d'émettre des observations communes sur un premier projet de réponse de la France à la demande de la Commission européenne d'un plan national d'action pour la RSE en 2011. Son objectif est de permettre de débattre des enjeux de la RSE. Pour ce qui est de la gouvernance, on retrouve la question de la mise sur agenda et de l'engagement sur des objectifs.

Elle est installée auprès de *France Stratégie - Commissariat général à la stratégie et à la prospective*, mais n'a pas d'existence légale formelle tout en étant dotée d'un Secrétariat permanent. En 2016, elle compte cinquante-et-un membres désignés pour un an renouvelable, répartis en cinq pôles (cf. les « parties » des COP) : pôle des entreprises et du monde économique, pôle des organisations syndicales de salariés, pôle des organisations de la société civile, pôle des organisations expertes (chercheurs et développeurs de la RSE) et pôle des institutions publiques (élus et ministères concernés)

Yvon PESQUEUX

par les sujets traités) sur la base du volontariat, les administrations qui en font partie étant mandatées par le gouvernement. La Plateforme est une structure « multi-parties prenantes » étant assimilable à un « forum hybride » (e-gouvernance, démocratie délibérative et fonctionnement par consensus).

La feuille de route 2015-2017 de la « Plateforme » inclut – outre les groupes thématiques, un groupe de travail sur la proposition d’une loi sur le devoir de vigilance des multinationales et une autre sur le thème « RSE et Environnement » ayant la double mission de se pencher en priorité sur la commande ministérielle dans la perspective de la COP 22, et de choisir quelques sujets de travail parmi les enjeux environnementaux de la RSE, peu traités jusqu’à présent. La gouvernance dont il est question construit donc le tissage entre e-gouvernance, gouvernance publique et gouvernance des communs.

La « Plateforme » est mandatée pour se prononcer sur le suivi des engagements pris par le secteur privé français quant à la transition et donc les objectifs de la France dans le cadre l’*Accord de Paris* issu de la COP 21, accord comprenant quatre volets, aux statuts différents : un accord juridique, contraignant et universel, fixant des principes généraux (l’*Accord de Paris*), des engagements nationaux portant sur la maîtrise et la réduction des émissions de gaz à effet de serre (les « contributions décidées au niveau national »), un volet financier pour garantir la solidarité internationale envers les pays les plus vulnérables (le « *Fonds Vert pour le climat* ») et un « *Agenda des solutions* », pour mobiliser l’action et les engagements des entreprises et d’autres acteurs non-étatiques (investisseurs, organisations de la société civile, villes, régions entre autres), en faveur du climat. C’est bien ce qui vient constituer maintenant la substance de la RSE pour ce qui concerne les logiques environnementales.

Trente-neuf grands groupes français ont signé fin novembre 2015, un manifeste intitulé *Les entreprises françaises s’engagent pour le climat* (également qualifié de *French Pledge*). Préparé en vue de la COP 21, il recueille les engagements concrets des entreprises dans la lutte contre le changement climatique. Le document présente les engagements de chaque groupe, dans une demi-page maximum, en format libre.

La Plateforme RSE est donc :

- Une instance de gouvernance incluant les parties et organisation la transparence des délibérations ;
- Le lieu d’expression d’une responsabilité étendue aux communs globaux ;
- Le lieu d’expression d’un devoir de vigilance « raisonnable » ;
- Le lieu de définition et de suivi des objectifs environnementaux.

Septembre 2015 : Les Objectifs de Développement Durable (ODD) – Sommet des Nations Unies (25-27 septembre 2015)

Ce nouvel intitulé « *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l’horizon 2030* », comporte une déclaration, 17 objectifs de développement durable (les ODD) dits de l’*Agenda 2030* et 169 cibles. Ils sont mis en œuvre à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2016, matérialisant l’engagement des pays à mobiliser les énergies pour mettre fin à toutes les formes de pauvreté, combattre les inégalités et s’attaquer aux changements climatiques, en veillant à ne laisser personne de côté.

Les *Objectifs de développement durable* s’appuient sur les *Objectifs du Millénaire pour le Développement Durable (OMD)* pour aller plus loin dans l’élimination de toutes les formes de pauvreté. Ces nouveaux objectifs sont un appel à l’action par tous les pays en vue de promouvoir la prospérité tout en protégeant la planète. Avec ces objectifs, les dirigeants reconnaissent que l’élimination de la pauvreté doit s’accompagner de stratégies

Yvon PESQUEUX

qui renforcent la croissance économique et répondent à un éventail de besoins sociaux, parmi lesquels l'éducation, la santé, la protection sociale et les possibilités d'emploi, tout en luttant contre les changements climatiques et en protégeant l'environnement.

## OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE



2015 : COP 21 et la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (*Accord de Paris sur le climat*) où la COP est l'organe suprême de la Convention, responsable du maintien des efforts internationaux pour faire face aux réchauffement climatique – nouvelle étape de gouvernance.

Plusieurs éléments de la loi PACTE de 2019 concernent les catégories de la RSE.

Ceci étant, rien en matière sanitaire. On verra ce que va introduire la pandémie covid-19.

### **Un premier signal : la modification des enjeux et du contenu du reporting extra-financier**

Au-delà de la confiance et de la réputation, il s'agit de donner la preuve d'un engagement tangible et significatif en matière de développement durable.

Au-delà des catégories classiques du *reporting* (aussi bien financier que non financier) - *compliance* (conformité au Droit, normes, codes de conduite), *explanation* (crédibilité des explications aux parties prenantes), *accountability* (fiabilité des information, neutralité de l'audit, comparabilité), on constate la montée en puissance de trois  
Yvon PESQUEUX

principes :

- *Inclusiveness* (consensus à obtenir sur les objectifs avec les « parties », avec l'accent mis sur la diversité) ; il s'agit de donner la preuve que les intérêts des parties concernées ont été pris en compte. Ce principe est en congruence avec la théorie des parties prenantes. Il se présente aussi comme une forme de garantie de la diversité, la gestion de la diversité relevant d'une politique volontaire de recrutement de salariés sur la base de critères tels que l'âge, l'ethnie, le sexe, etc. l'hétérogénéité étant présentée comme un atout.
- *Responsiveness* (réactivité et crédibilité des réponses aux « parties », incluant des indicateurs) ; il matérialise l'idée qu'une organisation doit réagir aux enjeux avancés par les « parties », enjeux qui affectent sa performance en matière de développement durable et qui se concrétisent par des engagements, ainsi que par une communication avec les « parties ». La réactivité caractérise la manière dont une organisation rend compte de sa réponse à ses « parties ». Il implique la définition d'indicateurs de mesure et de suivi, même si ces réponses ne s'accordent pas avec les demandes de toutes les « parties ». Ces réponses sont hiérarchisées au regard de priorité afin de donner la preuve que l'organisation s'efforce de consacrer des ressources suffisantes aux réponses qu'elle souhaite apporter.
- *Materiality* (classement des informations selon le degré d'influence de l'activité sur les « parties ») ; il repose sur la détermination de la pertinence et de la portée d'un enjeu pour une organisation et les « parties ». Son application en matière de développement durable est basée sur l'engagement vis-à-vis des « parties », la compréhension des limites environnementales et l'alignement stratégique avec les enjeux de l'organisation. Différentes *guidelines* proposent une approche construite sur des indicateurs-clés focalisés sur un nombre limité d'enjeux de durabilité (les plus pertinents) et d'autres spécifiques au secteur, cette limitation du nombre d'indicateurs permettant de construire un « *reporting* équilibré » en matière de compréhension d'enjeux tels que le réchauffement climatique, l'utilisation efficace de l'énergie, les émissions toxiques et chimiques, la gestion durable des forêts, des ressources halieutiques et autres ressources naturelles, la sécurité et les conditions de travail, l'accès équitable aux technologies et services financiers, la disponibilité de l'eau, les opportunités équitable d'emploi, la dimension durable des produits et des services. Il s'agit d'éviter de rendre compte de dépenses ayant peu de liens avec les impacts environnementaux et sociétaux, de limiter la quantité d'informations divulguées, de limiter les demandes d'informations provenant d'un nombre croissant de « parties » et, pour les organisations les plus exposées, d'échapper aux pressions quant à l'accroissement du volume de leur *reporting*. Le *reporting* concerne les enjeux déterminés par l'organisation comme significatifs et permet de suivre leur évolution. Avec la notion d'« enjeu matériel significatif », la matérialité doit permettre d'acter la pertinence et la portée d'un enjeu pour une organisation et les « parties ». Pour désigner les éléments significatifs, il faut définir un d'un seuil de matérialité. Une organisation doit prendre en compte les informations adéquates collectées de sources fiables sur une période appropriée à partir de données autres que des données financière (informations sur les leviers non-financiers de développement durable et leur impact sur les « parties ». Les sources d'informations doivent inclure les informations émanant des « parties » sur des périodes à court, moyen et long termes au regard de seuils de matérialité sur la base de critères adéquats,

explicites et crédibles, et pouvant être compris, répliqués et défendus. C'est en cela que le principe de matérialité ouvre le champ de la distinction entre *output* (ce qui est produit) et *outcomes* (ce qui possède un impact et donc sur qui et sur quoi).

Le principe de matérialité est matérialisé par l'expression d'une matrice de matérialité comprenant :

- L'identification des enjeux des « parties » et des impacts matériels de l'activité sur ces enjeux – spécification et évaluation des risques ;
- L'utilisation de méthodes de dialogue, sondages, entretiens, questionnaires, *Focus groups* avec les « parties » ;
- L'évaluation du niveau d'attente des « parties » (de peu élevé à très élevé),
- La hiérarchisation des thèmes ESG (environnement, social, gouvernance) de RSE en fonction des deux premiers domaines.

## Conclusion

Parler de gouvernance par consensus, c'est statuer sur la gouvernance au regard des différents niveaux que sont ceux de la ligne 1 - ONU gouvernance des communs globaux, la ligne 2 – Union Européenne et paquets législatifs des communs globaux, ligne 3 - les Etats, ligne 4 les autres « parties » au regard du jeu des sources normatives (dont l'ISO qui, comme on l'a vu, présente un corpus de cinq normes intégrées les unes aux autres). Le projet de penser la RSE après la COP 21 vient s'effectuer en tressage avec la question de la gouvernance des communs qui en change la substance. Ces communs avaient été conçus sur la base d'enjeux environnementaux. La pandémie covid-19 ajoute maintenant les enjeux sanitaires et va venir approfondir la logique du *business IN society* au regard d'obligations.

## Focus sur « Principe » (devoir et plan) de vigilance

Depuis 2011 et les « Principes Directeurs Entreprise et Droits de l'Homme » de l'ONU, le concept de « diligence raisonnable » influence l'évolution de la conception de la RSE, tant au niveau de l'OCDE (cinq guides en la matière – quatre guides sectoriels et un guide général) qu'à celui de l'OIT, du G7 et du G20 autour du travail décent et des chaînes d'approvisionnement ainsi que dans les résolutions du *Conseil de l'Europe*, par le règlement sur les minerais provenant de zones de conflits (ou dans le règlement plus ancien sur la filière bois). Il est également au centre des débats sur un Traité international de l'ONU contraignant au sujet des entreprises et des Droits Humains.

Ce concept a donné lieu à plusieurs déclinaisons :

- Au Royaume-Uni, le *Modern Slavery Act* (mars 2015) pour lutter contre les formes modernes d'esclavage, oblige les sociétés commerciales à faire une déclaration sur « l'esclavage et le trafic d'êtres humains ». En janvier 2017, plus de 10 000 entreprises anglaises avaient enregistré leurs déclarations sur un site en *open data*, même s'il n'y a pas de sanctions prévues dans cette loi ;
- Les Pays-Bas ont adopté en 2017 une loi sur la diligence raisonnable et le travail

- des enfants ;
- Le gouvernement italien a pris l'engagement en décembre 2016 d'effectuer des clarifications juridiques en vue d'introduire une obligation de diligence raisonnable ;
- L'Allemagne vérifie à partir de 2018 (Plan Entreprises et Droits de l'Homme) qu'au moins 50 % des grandes entreprises établissent une diligence raisonnable d'ici 2020 et envisage des mesures juridiques si nécessaire ;
- En Suisse, la société civile a engagé une initiative sur les multinationales.

La RSE s'éloigne ainsi des engagements unilatéraux pour une approche « multi partie-prenantes », voire contractuelle avec les Accords RSE sectoriels ou les Accords-Cadres Mondiaux qui seront un des points clés des plans de vigilance. À l'approche gestionnaire liée au *reporting* s'ajoute maintenant une judiciarisation de la RSE, en particulier pour ce qui concerne les Droits Humains.

Le 21 février 2017 la loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre a été adoptée à l'Assemblée nationale. Elle s'applique aux entreprises dont le siège social est sur le territoire français et comprenant des filiales directes et indirectes, au moins 5 000 salariés et aux entreprises dont le siège social est à l'étranger et dont les filiales directes et indirectes comptent au moins 10 000 salariés. Ces entreprises doivent définir et mettre en œuvre un « plan de vigilance » comportant « *les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société et de celles des sociétés qu'elle contrôle directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation* ». Ce plan a vocation à être co-construit avec les parties prenantes au regard de cinq étapes avec : une cartographie des risques, la définition de procédures d'évaluation de la situation des filiales et sous-traitants, la définition d'actions adaptées à l'atténuation des risques et la prévention des atteintes graves, un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales et un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité. Le plan de vigilance et le compte rendu de sa mise en œuvre effective doivent être rendus publics. Il s'agit d'un régime de responsabilité pour faute où la victime doit prouver l'existence d'une faute (par exemple l'absence, la défaillance ou le défaut de mise en œuvre du plan de vigilance) ; un préjudice ; et le lien de causalité entre la faute et le préjudice subi.

Le devoir de vigilance se trouve aujourd'hui légalisé dans le cadre de l'Union Européenne à partir de la Directive de l'UE sur le Devoir de Vigilance des Entreprises (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive – CSDD*) adoptée par le Parlement Européen en 2023 et d'application obligatoire à partir du 1/1/2025. Elle met en avant la notion de « diligence raisonnable ».

Il faut en souligner le lien majeur qui s'établit entre les attendus de la Directive et la chaîne d'approvisionnement à partir des aspects suivants :

- Déterminer les impacts négatifs sur les droits de l'Homme, l'environnement et la bonne gouvernance qui peuvent résulter de leurs propres activités ainsi que de celles de leur chaîne de valeur et de leurs relations professionnelles ;

Yvon PESQUEUX

- Détecter, prévenir, atténuer, assumer la responsabilité des impacts mentionnés ci-dessus et y remédier ;
- Prendre des mesures appropriées et raisonnables et déployer tous les efforts nécessaires pour éviter que leurs chaînes de valeur n'aient un impact négatif sur les droits de l'Homme, l'environnement et la bonne gouvernance ;
- S'attaquer de manière proactive aux impacts négatifs ;
- Mettre en oeuvre une stratégie de diligence raisonnable et une analyse des risques ;
- Examiner l'évaluation des risques et s'assurer que la stratégie de diligence raisonnable est toujours efficace, au moins une fois par an ;
- Prévoir un processus de remédiation ou une procédure de règlement des réclamations pour les violations potentielles et existantes des droits de l'Homme, de l'environnement et de la bonne gouvernance.

Des seuils sont définis pour les entreprises, les sociétés mères, les filiales européennes ou non (quand elles opèrent au dessus de ces seuils dans les pays membres de l'UE).

#### Droits de l'Homme

- Droit des peuples à jouir des ressources naturelles du pays et à ne pas être privés de leurs moyens de subsistance, droit à la vie et à la sécurité ;
- Interdiction de la torture et des traitements cruels, inhumains ou dégradants ;
- Droit à la liberté et à la sécurité ;
- Interdiction des interférences arbitraires ou illégales avec leur vie privée, leur famille, leur domicile ou leur correspondance et des atteintes à leur réputation ;
- Interdiction de toute ingérence dans leurs pensées, leur conscience et leur religion, droit à des conditions de travail justes et favorables ;
- Le droit à un niveau de vie adéquat ;
- Le droit à l'intérêt supérieur de l'enfant ;
- L'interdiction du travail des enfants, du travail forcé, de l'esclavage, de la traite des personnes ;
- La liberté d'association, le droit d'organisation et le droit de négociation collective ; le droit de former des syndicats, le droit de grève.
- Interdiction de la rétention d'une rémunération adéquate pour un niveau de vie décent ;
- Interdiction de polluer le sol, l'eau et l'air ;
- Interdiction des expulsions illégales, de l'occupation des terres, des forêts et des eaux ;
- Droit des peuples autochtones aux terres, territoires et ressources qu'ils détiennent traditionnellement, leur droit à l'autodétermination et leur droit de donner, modifier, refuser ou retirer leur consentement libre, préalable et éclairé aux interventions, décisions et activités susceptibles d'affecter leurs terres, territoires, ressources et droits.

#### Durabilité environnementale

- Engagement à identifier, prévenir, atténuer, stopper les impacts négatifs sur l'une des catégories environnementales suivantes : changement climatique, perte de biodiversité, pollution de l'air, de l'eau et du sol, détérioration des écosystèmes terrestres, marins et d'eau douce, surconsommation de matériaux, d'eau, d'énergie



- et d'autres ressources naturelles, production et gestion nocives des déchets, y compris des substances dangereuses ;
- Interdiction du commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES) ;
  - Interdiction de la production et/ou de l'utilisation de substances relevant de la convention de Stockholm (Polluants Organiques Persistants - POP), ainsi que la gestion non respectueuse de l'environnement des déchets contenant ce type de polluants (convention de Vienne et protocole de Montréal pour la protection de la couche d'ozone) ;
  - Engagement à atteindre les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre de l'Accord de Paris ;
  - Prévention de la pollution marine : droit d'accès à l'information, participation du public au processus décisionnel et accès à la justice en matière d'environnement (Convention d'Aarhus) ;
  - Protection des cours d'eau transfrontaliers et des lacs internationaux (Convention sur l'eau).

Le devoir de vigilance s'applique aussi bien en amont qu'en aval.

Les obligations en matière de devoir de vigilance :

- Déterminer l'impact négatif potentiel et réel des activités de l'entreprise ;
- Prévention et réduction des impacts négatifs potentiels, réduction des impacts négatifs réels et réduction de la portée des impacts ;
- Mise en place d'un mécanisme de réclamation ;
- Communication publique des activités liées au devoir de vigilance. Suivi et évaluation de l'efficacité de toutes les mesures d'atténuation ;
- Consultation et engagement des parties prenantes.
- Pour ce qui est des obligations liées au climat, les entreprises concernées doivent élaborer une stratégie et un plan de suivi pour s'assurer qu'elles atteignent les objectifs de neutralité climatique à l'horizon 2050 décrits par l'accord de Paris.

Il est prévu un dispositif de pénalités et de sanctions et un engagement de la responsabilité civile des entreprises concernées quant aux dommages qu'elles auraient pu éviter en appliquant des mesures appropriées liées au devoir de vigilance.

## **Principes d'*inclusiveness*, de matérialité et de *responsiveness***

Le domaine du *reporting* sociétal est en plein débat actuellement autour du principe de matérialité. Bien que le débat à son propos soit né dans le champ de la comptabilité financière, il a pris aujourd'hui une forme d'autonomie conduisant à un éloignement, non seulement du débat en comptabilité financière. C'est ainsi qu'il s'éloigne de l'*accountability* (le « rendre compte » pour résumer la notion) pour s'articuler autour de trois autres principes : le principe d'*inclusiveness* en amont et le principe de *responsiveness* en aval et le principe de matérialité, au centre, qui en constitue le socle majeur, principe ayant vocation à « faire système ».

### **Le principe d'*inclusiveness***

Yvon PESQUEUX

Comme l'indique le terme anglais, il s'agit d'inclure « toutes » les parties concernées, connues et inconnues dans le projet de l'obtention d'un consensus car leurs intérêts auront véritablement été pris en compte. C'est en cela que ce principe se trouve en congruence avec la théorie des parties prenantes alors qu'il est aujourd'hui question de « parties intéressées ». Mais ce qui marque ce principe, c'est la prise en compte d'intérêts indépendamment de toute mise à l'épreuve de leur représentativité, justement parce qu'ils sont inclus, ainsi que l'idéologie collaborationniste qui lui est inhérente, traits caractéristiques du « moment libéral »<sup>43</sup>. Le principe d'*inclusiveness* se présente comme une forme de garantie de la diversité, mais d'une diversité lue dans les catégories de la philosophie communautarienne où une place se doit d'être réservée à chaque courant indépendamment de sa représentativité, dans la même logique que les quotas de la discrimination positive, perspective communautarienne mâtinée de tolérantisme (politesse « indifférente » à l'existence de l'Autre ou plutôt « des » autres... à chacun sa cage et c'est la somme des cages qui constitue le zoo, ramassis disparates d'espèces de toutes sortes). A ce titre, par exemple, la gestion de la diversité est un phénomène en plein développement aujourd'hui. La gestion de la diversité relève une politique volontaire de recrutement d'un minimum de salariés sur la base de critères « primordialistes » (âge, race, sexe, religion, mœurs) avec des tropismes qui diffèrent selon les pays : femmes (critère général), handicapés, seniors, minorités, etc. La gestion de la diversité tend à se construire sur la base d'une approche tolérantiste des différences (l'indifférence à la différence et à chacun sa niche ...). Elle part du postulat du bénéfice de la diversité, sans autre questionnement et de celui de la discrimination comprise dans les catégories de l'émotion et non dans celle de la politique (au nom de l'américaine *affirmative action*). L'hétérogénéité est présentée comme un atout.

Ce principe se caractérise aujourd'hui par la participation des « parties intéressées » à la définition et la mise en œuvre d'objectifs en matière de développement durable. Pour une organisation qui accepte sa responsabilité envers ceux sur lesquels elle a un impact et qui ont un impact sur elle, le concept d'inclusion se traduit par la participation des « parties » à l'élaboration et à la concrétisation d'une réponse à la fois responsable et stratégique au développement durable. L'*inclusiveness* va en fait au-delà de l'implication des parties prenantes dans la mesure où il matérialise l'engagement à rendre compte à ceux sur lesquels l'organisation a un impact et à trouver en commun des solutions quant à ces impacts, même si elle conserve la possibilité de prendre ses décisions. Il repose sur la mise en place d'un processus défini de participation dans la cadre d'une compréhension équilibrée mutuelle et continue. Il y est donc question de compétences mutuelles et d'apprentissage en commun.

### **Le principe de matérialité.**

Comme pour les principes concernant le *reporting* financier, le principe de matérialité tend à institutionnaliser ce qui concerne le *reporting* extra financier, principe qui tend à harmoniser (faire converger ? harmonisation ne valant pas comme cela convergence) le contenu des rapports concernant le volet RSE des rapports annuels. Des référentiels tels que la méthode du GRI (*Global Reporting Initiative*) et la norme ISO 26000 ont été les plus souvent cités comme points d'appui.

---

<sup>43</sup> Y. Pesqueux, *Gouvernance et privatisation*, PUF, collection « La politique éclatée », Paris, 2007  
Yvon PESQUEUX

Le GRI propose la définition suivante du principe de matérialité au regard d'un rapport qui doit couvrir des aspects qui « *reflètent les impacts importants de l'entreprise sur le plan économique, social et environnemental ou influencent substantiellement les jugements et les décisions des parties prenantes* »<sup>44</sup>. Ce principe se traduit par un ensemble d'indicateurs supposés « faire système ». La matérialité permet de déterminer la pertinence et la portée d'un enjeu pour une organisation et les « parties intéressées ».

Cette notion possède une actualité dans la jurisprudence et les standards comptables dès le début des années 2000<sup>45</sup>. A. H. Juma'h & M. Campus<sup>46</sup> discutent les définitions données par les différentes autorités en matière comptable à la notion de matérialité. Par exemple, le FASB<sup>47</sup> considère que « *l'information est matérielle si son omission peut influencer les décisions économiques que les utilisateurs prennent sur la base des états financiers. La matérialité dépend de la taille de l'élément ou de l'erreur, jugée dans des circonstances particulières de son omission ou de son inexactitude* ». P. Frishkoff<sup>48</sup> définit la matérialité en comptabilité comme « *l'importance relative et quantitative d'une information financière pour un utilisateur dans un contexte de prise de décision* ». Il mentionne deux limites : l'incapacité à identifier tous les utilisateurs d'un état financier donné et l'incapacité à déterminer le niveau de connaissance de ces utilisateurs. Le FASB (*Financial Accounting Standards Board*) précise ainsi l'enjeu matérialité : « *Le concept de matérialité se répand dans le processus du reporting et de la comptabilité financière. Il influence les décisions de collecte, de classification, de mesure et de synthèse des données concernant les résultats des activités économiques d'une entreprise. Il appuie aussi les décisions concernant la présentation de ces données et les divulgations reliées dans les états financiers* ». La notion de matérialité ainsi posée repose sur le postulat que les états financiers doivent être à la fois pertinents et fiables, laissant ouverte la question du détail à apporter au regard du coût de fourniture d'informations par rapport à ce qu'elle apporte aux utilisateurs. Or il n'existe pas d'organisation pouvant communiquer sur tous les indicateurs. Il existe donc un choix à effectuer parmi les informations à divulguer et c'est là que se situe la matérialité dont on voit l'enjeu en matière de divulgation des informations liées à la mise en œuvre des politiques de développement durable. C'est d'ailleurs le premier principe définissant le contenu du *reporting* en la matière, selon le GRI. Si les pratiques quant à la matérialité financière se concentrent sur l'information pertinente pour l'évaluation de la performance et des risques à court-terme, son application en matière de développement durable est à la fois basée sur l'engagement vis-à-vis des « parties intéressées » et aussi sur la compréhension des limites environnementales. Avec le principe de matérialité, il s'agit de trouver un équilibre entre complétude et pertinence. Il est également lié au principe de transparence au regard de

---

<sup>44</sup> Global Reporting Initiative, *G4 Sustainability Reporting Guidelines Principles and Standard Disclosures*, 2013, p. 17 (<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>)

<sup>45</sup> K. Lo, « Materiality and Voluntary Disclosures », *Journal of Accounting and Economics*, n° 49, 2010, pp. 133-135

<sup>46</sup> A. H. Juma'h & M. Campus, « The Implications of Materiality Concept on Accounting Practices and Decision Making » *Revista Empresarial Inter Metro/Inter Metro Business Journal*, vol. 5, n° 1, 2009, pp. 22-37

<sup>47</sup> FASB, *Statement of Financial Accounting Concepts No. 2 Qualitative Characteristics of Accounting Information*, 1980

<sup>48</sup> P. Frishkoff, « An Empirical Investigation of the Concept of Materiality in Accounting », *Journal of Accounting Research*, vol. 8, 1970, pp. 116-137.

standards généraux et spécifiques à des secteurs, non seulement pour fixer des règles du jeu mais aussi pour permettre des comparaisons.

*Le rapport Hauser-SRI de l'Université Harvard* propose une approche construite sur des indicateurs-clés généraux focalisés sur un nombre limité d'enjeux de durabilité (les plus pertinents) et d'autres spécifiques au secteur, cette limitation du nombre d'indicateurs permettant de construire un « reporting équilibré » en terme de compréhension au regards d'enjeux tels que le réchauffement climatique, l'utilisation efficace de l'énergie, les émissions toxiques et chimiques, la gestion durable des forêts, des ressources halieutiques et autres ressources naturelles, la sécurité et les conditions de travail, l'accès équitable aux technologies et services financiers, la disponibilité de l'eau, les opportunités équitables d'emploi, la dimension durable des produits et des services.

L'application du principe de matérialité au reporting « développement durable » marque l'apparition d'une nouvelle approche d'un reporting focalisée sur les indicateurs de performance en matière de développement durable, approche indépendante de la comptabilité financière (une compréhension approfondie du contexte et de ses enjeux matériels en matière de développement durable). Les enjeux jugés non-significatifs exigent tout de même une prise en compte et une compréhension équilibrée et approfondie de ceux pour qui ils sont significatifs en expliquant pourquoi.

Les enjeux déterminés par l'organisation comme étant significatifs évoluent dans le temps, au fur et à mesure de leur arrivée à maturité et de l'approfondissement de leur compréhension. Avec le principe de matérialité, il est question d'« enjeu matériel significatif », c'est-à-dire d'un enjeu qui influera sur les décisions, les actions et les performances d'une organisation compte-tenu des « parties intéressées ». La matérialité doit permettre de déterminer la pertinence et la portée d'un enjeu. Pour désigner les éléments significatifs, il faut définir un processus de détermination d'un seuil de matérialité. Ce processus permet de s'assurer que des informations complètes et équilibrées sont prises en compte, puis analysées. Une organisation doit prendre en compte les informations adéquates collectées auprès de sources fiables sur une période appropriée. Ces informations doivent comporter des données autres que des données financières : informations sur les leviers non-financiers de développement durable et leur impact sur les parties prenantes. Les sources d'informations doivent inclure les informations émanant des « parties intéressées ». Les données doivent couvrir des périodes à court, moyen et long termes. Les informations doivent prendre en considération les leviers de développement durable et rendre compte des besoins, préoccupations et attentes de l'organisation et des « parties intéressées ». C'est l'organisation qui, *in fine*, est responsable de l'identification des enjeux matériels. Ce processus est aligné sur celui des prises de décisions organisationnelles et celui de l'élaboration des stratégies.

Comme le signalent les principes de l'*AccountAbility*, une organisation applique le principe de la matérialité si :

- Elle a mis en place un processus continu de détermination du seuil de matérialité qui s'applique à l'ensemble de l'organisation (à savoir, au niveau du groupe et au niveau local) ;
- Elle a mis en place ou si elle accède aux compétences et aux moyens nécessaires à la détermination du seuil de matérialité ;

- Le processus de détermination du seuil de matérialité est clairement identifié. Il doit représenter fidèlement les enjeux à partir d'une variété de sources (besoins et préoccupations des « parties intéressées », normes sociétales, considérations financières, normes en vigueur chez les organisations de taille/activité équivalente, performances fondées sur des politiques) et les replace dans le contexte du développement durable ;
- Elle évalue la pertinence des enjeux de développement durable identifiés sur la base de critères adaptés et explicites et qui sont crédibles, clairs et peuvent être compris, répliqués, défendus et faire l'objet d'une assurance externe ;
- Le processus de détermination du seuil de matérialité aboutit à une compréhension approfondie et équilibrée et à une hiérarchisation des enjeux matériels de développement durable.

Il est question de test de matérialité, c'est-à-dire d'identifier un ensemble d'enjeux environnementaux, sociaux, économiques et de gouvernance plus ou moins pertinents pour l'organisation, d'évaluer le degré d'importance apporté à chaque enjeu des « parties intéressées », d'évaluer le degré d'importance de chaque enjeu, d'établir une matrice de matérialité pour hiérarchiser les enjeux et valider les enjeux prioritaires. C'est en cela que le principe de matérialité ouvre le champ de la distinction entre *output* (ce qui est produit) et *outcomes* (ce qui possède un impact et donc sur qui et sur quoi). Il se positionne aujourd'hui dans le *business AND society*, ne faisant plus de l'Etat une « partie prenante » (d'où la terminologie de « partie intéressée » et non plus de « partie prenante »).

Il est aujourd'hui question de « double matérialité » voire de « triple matérialité » matérialité » (dénommée aussi « double importance relative ») qui indique l'obligation d'évaluer la performance sur la base de son aspect financier au regard de l'application des motifs traditionnels d'application des normes comptables (présenter les informations comptables de manière fidèle et équitable) et de son aspect « environnement – social – gouvernance » compte-tenu de la difficulté de les quantifier de façon monétaire mais constitutifs de la durabilité de l'entreprise. Comme pour ce qui est de la matérialité simple, il est toujours question d'enjeux significatifs. Mais la « double matérialité » consolide deux types de matérialité : la **matérialité financière** (*outside-in* - impact des enjeux sociaux et environnementaux sur la performance économique de l'entreprise et la **matérialité d'impact** (*inside-out*) - impact des activités de l'entreprise sur l'environnement et la société afin d'inciter les entreprises à mesurer et à communiquer de manière plus large leurs impacts environnementaux, positifs comme négatifs. Cette « double matérialité pose la question des évaluations hétérogènes.

La « triple matérialité », La **triple matérialité** élargit la précédente d'une dimension de **matérialité dynamique (ou temporelle)** dans une perspective dynamique dans la mesure où les enjeux matériels peuvent évoluer en fonction des réglementations, des demandes des « parties intéressées » et de l'apparition de nouvelles métrologies. Un enjeu secondaire aujourd'hui peut ainsi devenir central.

L'incidence se définit comme la matérialisation des conséquences de décisions d'investissement ayant des conséquences d'un point de vue environnemental, social et de gouvernance. Une incidence peut être négative (pour produire avec usage d'une énergie fossile, déchets, etc. pour le volet environnement et conditions de travail et de

Yvon PESQUEUX

rémunération pour le social et transparence, corruption, etc. pour le volet gouvernance) ou positive (exemple inverse).

Au regard de la double matérialité, il ne faut pas séparer la gestion des risques de la gestion des incidences associées dans la mesure où il s'agit d'une matérialité d'impact. Le risque est lié au fait que les décisions en matière d'ESG ont également des conséquences financières.

La « double matérialité » a été assortie du « principe » de connectivité qui comprend l'ensemble des liens de dépendance entre la valeur de l'entreprise dans le temps et les facteurs qui l'influencent. La définition en est assez floue au regard d'une conception large de l'environnement où l'on retrouve la trilogie « finance – environnement – société » dans son influence sur la stratégie et le *business model* de l'entreprise ainsi que le lien à démontrer entre informations financières et extra-financières sur la croissance du chiffre d'affaires, la réduction de coûts avec les politiques de R&D et environnementales mises en œuvre. Même s'il est question d'association et de corrélations, on reste encore dans un schème causaliste.

### **Le principe de réactivité (*Responsiveness*)**

Le principe de réactivité (*Responsiveness*) matérialise l'idée qu'une organisation doit réagir aux enjeux avancés par les « parties intéressées », enjeux qui affectent sa performance en matière de développement durable et qui se concrétise par des décisions, ainsi que par une communication avec les « parties intéressées ». La réactivité caractérise la manière dont une organisation rend compte de sa réponse. C'est par exemple le cas de la mise en place de politiques, d'objectifs, d'une structure de gouvernance, de systèmes et de processus de gestion. Le principe de réactivité implique donc la définition d'indicateurs de mesure et de suivi même si ses réponses ne s'accordent pas avec les demandes de toutes les « parties intéressées », ces dernières participant à l'élaboration des réponses. Elles seront hiérarchisées au regard de priorités justifiées. Une organisation doit ainsi donner la preuve qu'elle s'efforce de consacrer des ressources suffisantes aux réponses appropriées qu'elle souhaite apporter tant en termes de volumes que de délais, de manière approfondie et équilibrée.

### **La « Plateforme nationale française d'actions globales pour la RSE »<sup>49</sup>**

La « Plateforme nationale française d'actions globales pour la RSE » est l'instance nationale « *de concertation et de réflexion spécialisée* » autour des thématiques liées à la RSE. Elle a été mise en place par le Premier ministre le 17 juin 2013 dans l'objectif de discuter et d'émettre des observations communes sur un premier projet de réponse de la France à la demande de la Commission européenne d'un plan national d'action pour la RSE en 2011<sup>50</sup>. Son objectif est de permettre de débattre des enjeux de la RSE dans la

---

<sup>49</sup> Principes de fonctionnement de la Plateforme RSE [http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/principes\\_de\\_fonctionnement\\_05\\_07\\_2016.pdf](http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/principes_de_fonctionnement_05_07_2016.pdf)

<sup>50</sup> M. Capron, « La Plateforme nationale française d'actions globales pour la RSE : le consensus à l'épreuve Yvon PESQUEUX

logique « néo libérale » du consensus qui constituait l'idéologie dominante de l'époque. Son adoption en 2016 seulement est bien le signe des difficultés inhérentes à l'élaboration d'un consensus.

Elle est installée auprès de *France Stratégie - Commissariat général à la stratégie et à la prospective*, mais n'a pas d'existence légale formelle tout en étant dotée d'un Secrétariat permanent. En 2016, elle compte cinquante et un membres, désignés pour un an, renouvelable, et répartis en cinq pôles (les « parties intéressées » : pôle des entreprises et du monde économique, pôle des organisations syndicales de salariés, pôle des organisations de la société civile, pôle des organisations expertes (chercheurs et développeurs de la RSE) et pôle des institutions publiques (élus et ministères concernés par les sujets traités), les administrations qui en font partie étant mandatées par le gouvernement. La Plateforme est une structure « multi-parties », étant assimilable à un « forum hybride ».

Elle s'est dotée de règles d'organisation et de fonctionnement (cf. les « Principes de fonctionnement » et le « Texte de référence sur la RSE partagé par les membres »). La feuille de route 2015-2017 de la « Plateforme » a inclut – outre les groupes thématiques, un groupe de travail sur la proposition de loi sur le devoir de vigilance des multinationales et une autre sur le thème « RSE et Environnement » ayant la double mission de se pencher en priorité sur la commande ministérielle dans la perspective de la COP22, et de choisir quelques sujets de travail parmi les enjeux environnementaux de la RSE, peu traités par la Plateforme RSE jusqu'à présent. La « Plateforme » est mandatée pour se prononcer sur le suivi des engagements pris par le secteur privé français quant à la transition énergétique dans le cadre l'*Accord de Paris* issu de la COP21, accord comprenant quatre volets, aux statuts différents : un accord juridique, contraignant et universel, fixant des principes généraux (l'*Accord de Paris*), des engagements nationaux portant sur la maîtrise et la réduction des émissions de gaz à effet de serre (les « contributions décidées au niveau national »), un volet financier pour garantir la solidarité internationale envers les pays les plus vulnérables (le « Fonds Vert pour le climat ») et un « Agenda des solutions », pour mobiliser l'action et les engagements des entreprises et d'autres acteurs non-étatiques (investisseurs, organisations de la société civile, villes, régions entre autres), en faveur du climat. Le secteur privé a été appelé à relever l'enjeu de limiter la hausse des températures mondiales moyennes à 1,5 – 2°C au plus, par l'adaptation des modèles économiques. Cet appel s'inscrit dans le cadre d'un « Plan d'Actions Lima-Paris » (*Lima Paris Action Agenda - LPAA*) qui avait déjà été lancé en 2014 par quatre partenaires multilatéraux – la présidence péruvienne de la COP20, la présidence française de la COP21, le Secrétariat général de l'ONU et le Secrétariat de la *Convention-cadre des Nations Unies sur le Changement Climatique - CCNUCC* (issue du Sommet de Rio de 1992) avec l'objectif de renforcer la mise en œuvre de l'action climatique.

Le groupe « RSE et Environnement » a été installé en mai 2016 et il a placé ses travaux dans la continuité du groupe de travail « Plan national d'actions prioritaires pour le développement de la RSE » afin d'articuler RSE et transitions énergétique et écologique, afin de faire de la RSE un outil d'accompagnement de l'évolution des activités des entreprises. Les échanges montrent un regard ambivalent des participants vis-à-vis de l'« Agenda des solutions » dans la mesure où le foisonnement d'initiatives rend difficile

à comprendre le dispositif LPAA/NAZCA et à se montrer méfiants quant à la véracité et à la pertinence des engagements, plusieurs membres évoquant les risques de *greenwashing*. Dans le texte des entreprises on peut lire, en guise de réponse aux accusations de *greenwashing* que « la RSE ne saurait se réduire à une stratégie de légitimation marketing, entretenant une sorte de confusion entre volontaire et désintéressé »<sup>51</sup> tandis que dans celle de la société civile, on décèle une revendication de type moral (*Une politique de RSE ne doit pas être motivée par des visées utilitaristes ou des exigences de compétitivité. Même si certaines entreprises peuvent en retirer des avantages, l'objectif essentiel est, avant tout, de répondre aux exigences de la société*)<sup>52</sup>.

### **La Plateforme RSE, témoin d'une demande sociétale d'*accountability***

La dynamique de la Plateforme RSE témoigne de la difficulté à concilier les diverses approches des membres face aux enjeux, mais aussi d'une vitalité des demandes vers le renforcement de la redevabilité des entreprises transnationales. Les secteurs de la société civile, de la recherche interpellent le monde économique, mais aussi les Pouvoirs publics. Du point de vue des sciences de gestion, ces phénomènes accompagnent la RSE d'une vision jusque-là plutôt volontaire et unidirectionnelle (ou de *responsibility assumption*) vers une approche de *responsibility imputation*<sup>53</sup>, matérialisée par des logiques telles que le devoir de vigilance déjà consacré dans des textes internationaux de *soft law* et progressivement dans les législations. Les acteurs de la cause climatique commencent à se saisir du droit au regard des dispositifs et notions de la RSE<sup>54</sup>. *Greenpeace* et une ONG locale fédérant des populations touchées par des typhons aux Philippines ont ainsi déposé un recours auprès de la *Commission des Droits de l'Homme* de ce pays, recours qu'elle a accepté en envoyant une plainte cet été aux entreprises visées. Les ONG demandent une investigation sur la responsabilité de quarante-sept entreprises, les *carbon major*» (parmi lesquelles *Total* et *Lafarge*), pour leur contribution au réchauffement et l'imposition d'obligations afin que ces dernières préviennent et remédient les effets des dérèglements qu'elles ont contribué à créer et de mettre en place un dispositif de sanctions dissuasives dans la réglementation et des mesures incitatives d'autorégulation pour parvenir aux objectifs de réduction des émissions<sup>55</sup>.

### **Le « Plan d'Actions Lima-Paris » (LPAA)**

Selon le site du LPAA, <http://newsroom.unfccc.int/lpaa-fr/>, les organisations peuvent adhérer au « Plan d'Actions Lima-Paris » et inscrire leurs engagements sur la plateforme NAZCA (*Zone des Acteurs Non-étatiques pour l'Action pour le Climat - Non-State Actor Zone for Climate Action - NAZCA*) selon quatre axes :

- Les « Engagements coopératifs » où il s'agit de rejoindre des partenariats ou des

---

<sup>51</sup> *Projet de Contribution au Plan National RSE*, p. 131

<sup>52</sup> *Projet de Contribution au Plan National RSE*, p. 142

<sup>53</sup> M. Capron, *op. cit.*

<sup>54</sup> K. Martin-Chenut & R. de Quenaudon (Eds.), *La RSE saisie par le droit. Perspectives interne et internationale*, Pedone, Paris, 2016

<sup>55</sup> M. Delmas-Marty & L. D'Ambrosio & C. Devaux & K. Martin-Chenut, *Le dérèglement climatique : un défi pour l'humanité, 12 propositions pour la Conférence de Paris sur le climat*, [www.college-de-france.fr/media/etat-social-mondialisation-analyse-juridique-solidarites/UPL6497917226074275574\\_cop21\\_francais\\_web.pdf](http://www.college-de-france.fr/media/etat-social-mondialisation-analyse-juridique-solidarites/UPL6497917226074275574_cop21_francais_web.pdf), 2015



- initiatives « multi parties » visant à promouvoir une action, une industrie ou une technologie ;
- Le *Caring for Climate* qui cherche à créer des liens plus solides entre les entreprises et les gouvernements afin d'accélérer le développement de solutions à faible intensité d'émission de carbone, d'intensifier le financement en faveur du climat et de fournir des systèmes d'énergie durable à grande échelle ;
  - Le *We Mean Business Coalition* qui réunit des entreprises et des investisseurs pour qui la transition vers une telle économie est le moyen de sécuriser la croissance économique et le *Portfolio Decarbonization Coalition* qui veut inciter les acteurs privés à décarboner par la mobilisation d'au moins 100 milliards de dollars d'investissements institutionnels - *The Low Carbon Technology Partnerships Initiative - LCTPi*, créée par le *World Business Council for Sustainable Development - WBCSD* (consortium des grandes entreprises mondiales créé en 1995 à la suite de la Conférence de Rio) en partenariat avec l'Agence Internationale de l'énergie et le *UN Sustainable Development Solutions Network - UNSDSN* (créé en 2012 pour construire l'expertise nécessaire) qui a l'objectif de faire monter en puissance les technologies relatives aux énergies renouvelables, les transports bas carbone et le stockage du carbone ;
  - Les « Engagements individuels » où il s'agit, pour une entreprise, de se fixer des objectifs, de les annoncer publiquement – au moyen de *reporting* et en fournissant des données aux partenaires de la *CCNUCC*. Il s'agit d'intégrer les objectifs dans des processus de suivi quantifiés et assortis d'échéances. Les domaines-clés mentionnés sont : l'atténuation (*mitigation*) - objectifs de réduction des émissions GES, amélioration de l'efficacité énergétique, objectifs sur l'utilisation des énergies renouvelables, fixation d'un prix interne du carbone, etc., la résilience (*adaptation*) (mesures d'adaptation, évaluation des risques, etc.), le financement (intégration des logiques « environnement – social – gouvernance » - ESG et des risques climatiques, comptabilité carbone, etc.), l'engagement des Pouvoirs publics (les entreprises sont invitées à plaider activement en faveur de la mise en œuvre de politiques publiques encourageant les réductions d'émissions, notamment celles consistant à donner une valeur au carbone), les coalitions sectorielles dans le cadre desquelles les principales industries émettrices établissent de feuilles de route sectorielles à 2050.

Celles lancées avec le soutien du gouvernement français à la COP21 comprennent, entre autres : l'alliance solaire internationale, la mission innovation pour accroître le financement en faveur des technologies propres, la coalition pour le prix du carbone, l'initiative pour les énergies renouvelables en Afrique, l'alliance mondiale pour les constructions, les engagements pour la mobilité électrique.

*NAZCA* a été lancée à la COP20 par le gouvernement du Pérou et par l'ONU. Elle est gérée par la *CCNUCC* qui enregistre les engagements individuels des acteurs non-étatiques pour lutter contre le changement climatique. La Présidence française de la COP21 y a ajouté les engagements coopératifs apparus dans le cadre de l'*Agenda des solutions*. Toute personne qui s'inscrit sur *NAZCA* est encouragée à se joindre à l'une des initiatives du *Plan d'actions Lima-Paris*, et vice-versa.

Le site internet du *LPAA* indique que, pour qu'une initiative soit envisagée, différents critères doivent être satisfaits, sans qu'il ne soit mentionné si une vérification en amont est effectuée. Ces conditions sont rédigées de manière générale et souple, à la fois

Yvon PESQUEUX

ambitieuse et laissant une marge d'interprétation assez importante aux acteurs. Elles s'inscrivent dans une approche *bottom-up*. NAZCA est un « méta-registre » qui centralise les informations fournies par ses sept partenaires : *Carbon Disclosure Protocol*, *Carbon Climate Registry*, *The Climate Group*, *Investors on Climate Change*, le *Pacte mondial*, *Covenant of Mayors* et *Climate Bonds Initiative*. L'idée est de se reposer sur des organisations qui ont déjà une compétence reconnue en matière du *reporting*. Le *Carbon Disclosure Project - CDP* est le dispositif de *reporting* le plus utilisé actuellement au sein de NAZCA.

## **Focus sur le *Carbon Disclosure Project (CDP)***

Le *CDP* est une ONG privée dont le siège est à Londres et qui a mis en place un système de notation extra-financière mondial visant à collecter et à fournir des informations sur l'impact des principales entreprises cotées en bourse sur le changement climatique. Ils ont été pionniers dans l'activité de *reporting* carbone. Ses catégories servent de référence à de nombreuses entreprises, à la demande des investisseurs institutionnels. Il s'agit d'une entité à but non-lucratif financée par des actions philanthropiques, des subventions publiques (dont la France), des donations, des partenariats divers, et par les adhésions des investisseurs membres.

Le *CDP* publie chaque année un rapport sur l'intégration du changement climatique dans les stratégies des 500 plus grandes entreprises mondiales en termes de capitalisation boursière. Un questionnaire est alors envoyé aux entreprises en leur demandant des informations concernant leurs émissions de gaz à effet de serre et évalue leur réactivité face à l'enjeu climatique.

Les résultats de l'enquête sont publiés en septembre, accompagnés de deux index ou scores :

- Le *Carbon Disclosure Leadership Index - CDLI* où figurent les 10 % (ou le top 500) des entreprises en matière de finesse, de transparence, de compréhension et d'exhaustivité des réponses ;
- Le *Carbon Performance Leadership Index – CPLI*, dans lequel figurent les 500 entreprises qui ont obtenu les meilleures performances en matière de réduction des gaz à effet de serre (GES) et d'actions d'adaptation au changement climatique (réalisations conformes aux objectifs annoncés les années précédentes).

La base de données des rapports annuels reçus est accessible en ligne. La plateforme NAZCA comporte des liens vers cette base à partir de chacun des engagements individuels enregistrés. Au-delà d'un certain nombre de requêtes, le service devient payant. (<https://www.cdp.net/en>).

Le *CDP* décrit sa mission comme étant celle de « *communiquer les progrès que les entreprises ont fait pour répondre aux enjeux liés au changement climatique, et de souligner là où le risque n'est peut-être pas encore géré* ». Le *CDP* souhaite inciter les entreprises à s'inscrire dans une démarche d'évaluation des actions engagées pour réduire leurs impacts sur le climat. Il a élargi son champ d'activité et effectue désormais plusieurs campagnes annuelles : eau, forêts, chaînes de valeur et villes. Il publie ses palmarès dans

le cadre d'études annuelles, sectorielles ou géographiques. Par exemple l'étude sur la France et le Benelux publiée à la veille de la COP21 dans le but d'orienter les investisseurs « *sur la façon dont ils peuvent s'engager avec les entreprises pour améliorer la performance environnementale* ». Ou celle sur la France de 2013 : « *Les entreprises françaises face au changement climatique : innovation et transformation ou contrainte réglementaire ?* ».

## **Le French Pledge (l' « engagement français »)**

Trente-neuf grands groupes français ont signé fin novembre 2015, un manifeste intitulé *Les entreprises françaises s'engagent pour le climat* (également qualifié de *French Pledge*) Préparé en vue de la COP21, il a recueilli les engagements concrets des entreprises signataires dans la lutte contre le changement climatique. Le document présente les engagements de chaque groupe, en une demi-page maximum et en format libre. Certains engagements sont beaucoup plus précis que d'autres, certains plus ambitieux, certains contiennent plus de chiffres et de données techniques que d'autres, rédigés dans un style plus narratif. Les trente-neuf signataires prévoient « *au moins 45 Mds€ d'investissements industriels et de R&D* » dans les énergies renouvelables et les technologies bas carbone et « *au moins 80 Mds€ de financements pour des projets contribuant à la lutte contre le changement climatique* » d'ici 2020, tout en précisant, par une note de bas de page, que sont inclus dans ces sommes les « *investissements et financements bancaires et obligataires qui permettent de baisser ou séquestrer de manière significative les émissions de GES, directement ou indirectement* » donc un lien fort quant à l'obtention des montants *via* les marchés financiers. La « *Plateforme RSE* », dans le préambule de sa « *Contribution pour le Plan National RSE* » cite cet engagement comme un exemple des progrès faits en matière de démarches volontaires pour la limitation des impacts de leurs activités sur le climat.

Ceci peut-il être considéré comme le signe d'une RSE qui s'institutionnalise malgré elle ? Un consensus, formalisé dans la « *Contribution de la Plateforme au Plan National RSE* », existe autour de la recherche d'un « *équilibre dynamique* » ou « *combinaison intelligente* » (*smart mix*) entre initiatives volontaires (*soft law*) et initiatives législatives ou réglementaires des autorités publiques (*hard law*), dans le cadre d'une démarche « *de progrès continu* », nourrie de la négociation avec les parties « *intéressées* ».

## **La « comptabilité carbone »**

Au titre de la lutte contre l'effet de serre, les installations industrielles d'une certaine taille des pays de l'Union Européenne sont dans l'obligation d'établir un bilan de leurs émissions annuelles directes de gaz à effet de serre dont le CO2. Une circulaire de 2002 précise la méthodologie à suivre indépendamment de la réalisation d'un bilan carbone qui vise à quantifier le lien de dépendance avec les émissions indirectes (celles des fournisseurs ou des clients).

Parmi les sujets entrant sous la dénomination de RSE, parler de contrôle de gestion environnemental, c'est acter l'importance accordée aujourd'hui au développement

durable. Le contrôle de gestion environnemental est redevable des procédures générales du contrôle de gestion mais le qualificatif d'« environnemental » n'est pas seulement un suffixe. Des logiques nouvelles ont été introduites qui viennent poser la question de leur adjonction au contrôle de gestion en général ou bien du développement d'une logique autonome, en particulier pour ce qui concerne le développement de métrologies au-delà de la métrologie comptable et financière.

Il est important, à ce stade, d'essayer de fixer des frontières (très évolutives à l'heure actuelle) entre ce qui relève :

- De la gestion de la RSE (qui met ensemble les perspectives « sociétales » - c'est-à-dire les politiques mises en œuvre à destination de la société, management et contrôle comprises – avec les perspectives environnementales – généralement regroupées sous le terme de « développement durable et de respect de l'environnement ») ;

- De la comptabilité environnementale (qui fournit les informations du management et du contrôle de gestion environnemental, qu'il s'agisse d'une comptabilité proprement dite ou de métrologies spécifiques appliquées à l'environnement) ;

- Du contrôle de gestion environnemental proprement dit qui reprend les logiques procédurales du contrôle de gestion, essentiellement en matière de *reporting* (prévoir, constater les résultats et rendre compte) donc en matière de suivi des objectifs ;

Au-delà de la question de l'émission des gaz à effet de serre (enjeu du réchauffement climatique), d'autres enjeux globaux ont été discutés notamment lors de la conférence dite « Rio+20 » (nom donné à la *Conférence des Nations Unies sur le développement durable* qui s'est tenue à Rio de Janeiro, au Brésil, du 20 au 22 juin 2012, vingt ans après le *Sommet de la Terre* de Rio, en 1992) avec l'ambition de considérer les questions du développement durable pour les vingt prochaines années. Des dirigeants du monde politique et économique, des représentants des ONG et d'autres groupes de la société civile se sont réunis pour déterminer comment réduire la pauvreté, promouvoir la justice sociale et assurer la protection de l'environnement sur une planète qui est de plus en plus peuplée.

Les deux thèmes génériques ont été celui :

- De l'économie verte, du développement durable et de l'éradication de la pauvreté ;

- Du cadre institutionnel du développement durable ;

avec les aspects suivants : les emplois, l'énergie durable, les villes (écologiquement rationnelles), l'alimentation (sécurité alimentaire et agriculture durable), l'eau (accès à l'eau potable et gestion des réserves mondiales d'eau), la protection des océans et la gestion des catastrophes.

Il faut également souligner l'importance du contexte institutionnel international et national, le *Grenelle environnement* étant considéré aujourd'hui comme une expérience « exemplaire » même si ses attendus sont limités au contexte français et limités en eux-mêmes. Le domaine est donc confronté à diverses sources normatives largement en compétition, particulièrement au regard de l'antériorité de l'initiative et des « fonds de commerce » associés du conseil et de l'audit, parfois en complémentarité.

Il faut d'abord remarquer qu'il est question de « contrôle environnemental » et non pas seulement de « contrôle de gestion environnemental » qui est une conception très réduite de la question, d'autant que ce contrôle environnemental « dépasse » celle d'un contrôle de gestion environnemental et que ce contrôle opère le plus souvent en dehors du

Yvon PESQUEUX

périmètre fonctionnel du contrôle de gestion. C'est finalement le « bilan carbone » qui se rapproche le plus des logiques de la comptabilité carbone du *GHP*, la norme ISO 14 001/2015 étant à vocation large, l'analyse « coûts – avantages » (ACA) et l'analyse en cycle de vie (ACV) étant issues d'autres trajectoires, la rationalisation des choix budgétaires pour l'ACA et les travaux sur l'impact comptable et financier de l'automatisation (années 80) pour l'ACV.

C'est la comptabilité carbone qui donne actuellement lieu à la genèse normative la plus foisonnante avec, par exemple, le *Carbon Disclosure Project* qui est une ONG développée à l'initiative des investisseurs et proposant un cadre comptable pour les effets d'émission de gaz à effet de serre, mais aussi de la situation environnementale des villes et sur la question de l'eau. Les référentiels et les outils ci-dessous résultent de cette créativité et construisent un ensemble en « coopération » dans la mesure où les enjeux et les périmètres de chacun d'entre eux diffèrents

## **La norme ISO 14001/2015**

La série des normes ISO 14001/2015 recouvre l'ensemble des normes applicables au management environnemental avec la définition suivante du système de management environnemental : « *Composante du système de management global qui inclut la structure organisationnelle, les activités de planification, les responsabilités, les pratiques, les procédures, les procédés et les ressources pour établir, mettre en œuvre, réaliser, passer en revue et maintenir la politique environnementale* ». Leur application est certifiable compte-tenu de la demande d'un donneur d'ordre privé ou public et dans le cas d'une certification (exemple : l'*Association Française pour l'Assurance de la Qualité – AFAQ, Veritas, etc.*).

La structure de la norme ISO 14 001 est proche de celle des ISO 9001/2015 termes de vocabulaire, d'exigences, de lignes directrices et d'audit. Les normes de la famille 14 001 concernent l'étiquetage des produits, l'analyse en cycle de vie. Le « système de management environnemental » dont il est question propose un cadre général pour la comptabilité des flux de matière et, plus largement, pour les informations nécessaires au processus de décision, afin de réduire à la fois l'impact environnemental et les coûts par une valorisation en termes physiques et monétaires. La prise en compte des déchets y tient une place majeure avec la perspective du « zéro déchet », aussi bien dans le processus que pour le produit lui-même. Il considère les émissions comme s'il s'agissait d'un produit qualifié de « produit négatif » à comparer au « produit positif » issu du processus.

## **ISO 9001 / 2025 ou 2026, « Système de gestion de la qualité » : perspectives de la nouvelle version**

Le vote d'août 2023 acte la volonté de réviser la norme (36 voix pour, 25 contre et 17 abstentions), un vote correspondant de 2020 avait refusé la révision (36 contre et 32 pour). La perspective adoptée a été de simplifier des exigences jugées excessives et d'ajouter un aspect important qui est la prise en compte des aspects environnementaux et

sociaux, en particulier ceux qui sont liés aux enjeux du réchauffement climatique avec des critères tels que ceux liés l’empreinte carbone. C’est également le cas d’indicateurs liés à la qualité perçue par les clients, dont leur expérience globale, d’autres liés au bien-être des salariés et d’autres liés à la gestion des relations au sein des chaînes d’approvisionnement et des réseaux de partenaires. D’autres points sont abordés comme celui des pratiques managériales avec la mise en exergue des approches agiles, la gestion du changement, les enjeux holistiques (dont la prise en compte des évolutions de la société), la gestion des informations, des connaissances et des compétences, ceux de l’innovation et des technologies émergentes.

## **La norme ISO 50001 (« Systèmes de management de l’énergie – Exigences et recommandations de mise en œuvre ») et la performance énergétique**

La norme ISO 50001, publiée le 15 juin 2011, vise l’amélioration de la performance énergétique de toute organisation au regard de la quête d’économies d’énergie. Elle propose un protocole visant à définir et mettre en œuvre une gestion méthodique de l’énergie. A partir d’un diagnostic énergétique initial, il s’agit de définir des cibles énergétiques au regard de la définition et de la mise en œuvre d’un système de mesure et de gestion de la consommation d’énergie. Elle se fonde sur la logique de l’amélioration continue comme dans les normes ISO 9001 et 14001. C’est un cadre permettant de construire une politique d’utilisation plus efficace de l’énergie au regard de cibles dont le suivi de la réalisation est mesuré de façon continue. Elle s’articule avec la norme ISO 50003 (« Systèmes de management de l’énergie – Exigences pour les organismes procédant à l’audit et à la certification de systèmes de management de l’énergie »). Elle a été institutionnalisée par la Directive européenne 2012/27/UE du 25 octobre 2012, relative à l’efficacité énergétique. Cette directive prévoit de façon non obligatoire un dispositif d’audit énergétique tous les 4 ans ou une certification ISO 50001, soit pour les entreprises de plus de 250 salariés, soit pour les entreprises réalisant un chiffre d’affaires hors taxe annuel de plus de 50 millions d’euros et un total de bilan supérieur à 43 millions d’euros. Les entreprises concernées doivent communiquer la preuve de leur certification à la *Direction Régionale de l’Environnement, de l’Aménagement et du Logement (DREAL)*.

## **L’ISO 53001 / 202x, « Système de management pour les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies »**

La demande a été formulée par l’Etat du Danemark, conçue en complément de l’ISO 26000, comme norme volontaire mais certifiable (cf. le suffixe « 1 »), du fait de l’adhésion des parties intéressées à la réalisation des ODD. Elle est également conçue dans la perspective des ODD qui seront définis après 2030.

Les éléments clés de la norme seront : l’intégration des ODD dans la stratégie organisationnelle, l’enjeu d’impacts mesurables en termes d’effets directs et indirects, la collaboration avec les parties intéressées, l’amélioration continue. Cette norme jette les bases nécessaires à un *reporting* ODD et ESG « transparent » et fondé sur des données

Yvon PESQUEUX

auditables. Il s'agit d'une norme « horizontale », c'est-à-dire applicable à toute l'organisation, la stratégie adoptée pour la mise en œuvre des ODD devant reposer sur des critères clairs de sélection et des procédures de suivi fiables. La norme couvrira donc les activités de contrôle, de suivi et d'amélioration.

## **Le « bilan carbone »**

Le « bilan carbone » est un outil de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre, devant tenir compte de l'énergie primaire et de l'énergie finale incorporée par les produits, services, consommés par les individus et / ou les collectivités. Il permet d'étudier la vulnérabilité d'une activité et, tout particulièrement, sa dépendance aux énergies fossiles. Il est notamment utilisé en France pour le calcul du « *Bilan des émissions de gaz à effet de serre* » (*BEGES*), que la *Loi Grenelle II* a rendu obligatoire pour un certain nombre d'entités territoriales.

Le bilan carbone tente de répondre à différentes questions :

- Démographiques : surpopulation, déséquilibres démographiques et augmentation continue des consommations énergétiques ;
  - Quant aux ressources : épuisement des énergies fossiles et ressources non renouvelables ;
  - Géostratégiques, dont d'indépendance énergétique et alimentaire ;
  - De développement durable : réduction de l'empreinte carbone ;
- Compte-tenu de leurs conséquences climatiques (réchauffement, désertification, montée des eaux, remise en cause de la biodiversité).

La « comptabilité carbone » se distingue des analyses en termes d'empreinte car tout est ramené en « équivalent carbone » qui sert de dénominateur commun. Un « bilan carbone » suppose également que chaque acteur de la chaîne amont ait déjà établi le sien, car un bilan donné opère par addition des données des bilans des fournisseurs en amont.

Le « bilan carbone » désigne un ensemble venant relier des méthodes, des outils, des facteurs d'émission et une documentation associée » dont l'inspirateur en France est J.-M. Jancovici<sup>56</sup>, ensemble ayant été diffusé par l'*ADEME (Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie)* qui en a fait une marque déposée. Il permet de tenir une comptabilité carbone selon des règles publiques et compatibles avec les normes en vigueur (ISO 14001 notamment).

C'est en particulier le cabinet Carbone 4 qui calcule les estimations annuelles associées au « Jour du dérèglement » qui est le jour où la France a émis autant de gaz à effet de serre que ce qu'elle devrait émettre en une année entière si elle respectait l'objectif de neutralité carbone. Ce calcul exclut les émissions liées au transport maritime et aérien ainsi que les émissions « importées ».

## **L'analyse en cycle de vie (ACV)**

---

<sup>56</sup> J.-M. Jancovici, *L'Avenir climatique : quel temps ferons nous ?*, Seuil, collection « Science Ouverte », Paris, 2002

Pour sa part, l'analyse en cycle de vie (ACV) repose d'abord sur des affirmations d'ordre déontologique (en particulier par référence à la série de normes ISO 14001). C'est au début de la décennie 90 qu'est apparue la nécessité de construire des approches multicritères (consommation de matières et d'énergies, émissions dans l'air et dans l'eau, déchets) prenant en compte l'ensemble des étapes du cycle de vie des produits, de leur conception à leur fabrication, puis à leur utilisation et leur élimination. Si les bases méthodologiques de l'ACV ont été posées à la *Society of Environmental Toxicology and Chemistry*<sup>57</sup> (SETAC), l'ACV se réfère aujourd'hui à la norme ISO 14001/2015 dont une des normes associées décrit les caractéristiques essentielles de l'ACV et les bonnes pratiques de conduite d'une étude.

L'ACV repose sur l'inventaire des flux de matières et d'énergies entrants et sortants à chaque étape du cycle de vie et à une évaluation des impacts environnementaux de ces différentes phases. Les impacts le plus souvent retenus sont l'effet de serre, l'acidification, l'épuisement des ressources naturelles. On retient aussi des flux tels que la quantité d'énergie, la quantité de déchets.

L'ACV se heurte à la complexité des interactions, complexité qui est source d'incertitude sur la valeur des impacts environnementaux. C'est à ce titre que l'on parle d'« impacts potentiels », les impacts locaux étant plus faciles à évaluer que les impacts globaux (effet de serre par exemple).

Les résultats d'une ACV sont présentés sous forme d'un ensemble de résultats comprenant à la fois les consommations réelles et les impacts potentiels, les coefficients de calcul des impacts potentiels étant déterminés par les scientifiques du domaine (les coefficients de calcul de l'effet de serre proviennent de l'*Intergovernmental Panel on Climate Change - IPCC*). Les évaluations sont donc tributaires de l'état des connaissances du domaine considéré.

L'ACV repose sur quatre étapes :

1. Définition des objectifs et du champ de l'étude, donc des paramètres pris en compte ;
2. Analyse de l'inventaire des flux de matières et d'énergies associés aux étapes du cycle de vie ; les données d'inventaires sont constituées des bases de données d'inventaires de cycle de vie, plus facilement disponibles pour les matières premières courantes, l'énergie, les transports ;
3. Evaluation de l'impact à partir des flux recensés ;
4. Interprétation, étape itérative avec les précédentes, de manière à valider que les résultats permettent de répondre aux objectifs de l'étude ; il arrive en effet que la non disponibilité de certaines données conduise à restreindre le champ de l'étude ; on tentera aussi d'évaluer la robustesse des résultats (par exemple avec des analyses de sensibilité).

L'interprétation débouche sur la constitution d'« écoprofiles », d'une « normation » et d'une monétarisation :

- L'« écoprofil » constitue le résumé de l'ACV en reprenant les informations principales issues des déclarations environnementale et sanitaire en présentant les principaux impacts d'un produit sur l'environnement (comprendre « rapporté à une échelle normée »), terme

---

<sup>57</sup> <http://www.setac.org/lca.html> - <http://www.iso.org>



distinct de celui de « normalisation » (qui concerne la réalisation des normes françaises ou internationales de type « ISO ») et d'une monétarisation ;

- La « normation » consiste à traduire les résultats d'ACV en équivalent habitant (éq hbt) en divisant l'impact par l'impact total sur la zone géographique considérée puis en multipliant par la population de cette même zone. Elle permet de déterminer à quels impacts les produits contribuent le plus ;

- La monétarisation propose l'évaluation économique des dommages environnementaux (les « externalités ») en associant à chaque impact environnemental son coût estimé pour la société. Elle se heurte à des difficultés de valorisation et à la multiplicité des approches (consentement à payer, coût de réparation des dommages, coûts de dépollution, etc.), chacune ayant ses biais et venant poser la question des comparaisons.

De ce fait, les normes ISO indiquent que si des résultats d'ACV font l'objet d'un traitement de pondération quel qu'il soit (score unique, normation, monétarisation, etc.), la présentation des résultats de ce traitement doit obligatoirement être accompagnée des résultats avant traitement, dans leurs unités physiques habituelles respectives (équivalent CO<sub>2</sub> pour l'effet de serre, équivalent H<sup>+</sup> pour l'acidification, etc.).

La communication sur les résultats d'une ACV doit être faite de manière détaillée et transparente, en particulier quant aux objectifs, au champ de l'étude et aux principales limites. En cas de comparaison des produits ou procédés, le rapport doit comporter une revue critique, c'est-à-dire l'examen de l'étude par un expert indépendant agissant seul ou dans le cadre d'un comité associant spécialistes du secteur et principales parties concernées.

## **Focus sur les tentatives françaises d'une comptabilité élargie à l'environnement et à la société ou les enjeux doctrinaux face à une métrologie lacunaire.**

### **La redevabilité**

La redevabilité en comptabilité est également connue sous la dénomination de « responsabilité comptable » se réfère à l'obligation de rendre compte des actions, de justifier leur gestion et de présenter des rapports financiers précis et transparents. Elle se caractérise par la transparence financière (des informations claires et détaillées permettant de comprendre la situation réelle), la justification des dépenses (par la présentation des pièces comptables correspondantes), des rapports financiers produits régulièrement dans le temps, le respect des normes comptables, la soumission des documents comptables au l'audit et au contrôle. Et, depuis la montée en puissance de la RSE, la redevabilité inclut la prise en compte de l'impact écologique et social et un élargissement de la communication aux parties intéressées.

La redevabilité a été à l'origine d'un débat doctrinal en comptabilité au regard de la mise en œuvre d'une *Comprehensive Accounting in Respect of Ecology* (CARE) qui vient ouvrir la question de la métrologie comptable. Les éléments en questionnement en sont : l'inclusion des coûts environnementaux (pollution, dégradation de l'environnement, etc.), la métrologie de l'impact à long terme de l'activité (autrement qualifiée d'empreinte écologique), l'efficacité de l'usage des ressources naturelles, les engagements pris vis-

à-vis des parties intéressées, la transparence du *reporting* associé et l'intégration des perspectives environnementales au processus de définition des objectifs de développement durable. La métrologie comptable se trouve ainsi confrontée à une approche plus holistique marquée par l'interconnexion entre les dimensions économiques et environnementales des activités.

### **Care-TDL**

Cette méthode a été initialement développée par J. Richard. *CARE (Comptabilité Adaptée au Renouvellement de l'Environnement)* et fonde son analyse sur les apports d'économistes de différents courants, notamment des économistes environnementaux, plutôt d'obédience néoclassique, et des économistes écologiques, favorables à une soutenabilité de type fort<sup>58</sup>. Ce type de soutenabilité interdit la compensation entre les différents capitaux (humain, naturel, financier), autrement dit on ne peut pas compenser une perte environnementale par un profit financier (cas de la soutenabilité faible). Les tenants de la non-compensation entre capitaux avancent l'idée d'une irréversibilité liée à la perte de certains éléments (climat, biodiversité) sur la base d'une approche plus prudente. Entre les deux approches, R. Hueting<sup>59</sup> propose des normes minimales de sauvegarde et préconise de considérer le capital naturel comme une collection d'usages possibles. Il faut ensuite s'interroger sur les limites physiques de ces usages de manière à évaluer les coûts de préservation à mettre en oeuvre.

A. Rambaud<sup>60</sup> a poursuivi le développement conceptuel du modèle *CARE*<sup>61</sup>. En 2015, *CARE* devient « *Comptability and Respect of Ecology – Triple depreciation line* ». Il s'agit, d'une part de proposer quelque chose de plus intelligible au niveau international et, d'autre part, de marquer l'opposition au modèle de *triple bottom line* proposé par J. Elkington<sup>62</sup>. Pour rappel, la *TBL (Triple Bottom Line)* propose de ne plus se contenter de la simple ligne de résultat comptable financier, mais d'y adjoindre deux autres lignes : les personnes et l'environnement (le fameux triple « P » : *People, Profit, Planet* »). C'est un modèle qui semble, selon J. Richard et A. Rambaud, servir plus souvent les intérêts de la communication que ceux des parties prenantes et ceux de l'environnement, car il ne correspond pas à une soutenabilité forte.

Le modèle *CARE-TDL* repose sur un certain nombre d'axiomes :

- SA1 (axiome social 1) : au moins trois types de ressources sont importantes d'un point de vue social : les ressources financières, humaines et naturelles ;
- SA2 (axiome social 2) : la maintenance de ces trois types de capitaux demande une enquête ontologique la plus précise possible ;
- AA1 (axiome comptable 1) : l'utilisation par une organisation de capitaux naturel et humain, entraîne l'obligation pour elle de les maintenir ;

---

<sup>58</sup> H. Daly, *Beyond Growth : the Economics of Sustainable Development*, Boston, Beacon Press, 1996.

<sup>59</sup> R. Hueting, « Correcting national income for environmental losses », in R. Costanza (Ed.) *Ecological Economics*, Columbia University Press, 1991.

<sup>60</sup> A. Rambaud, *La valeur de l'existence en comptabilité : Pourquoi et comment l'entreprise peut (p)rendre en compte des entités environnementales pour « elles-mêmes »*, Thèse Université de Paris Dauphine (Direction J. Richard), 2015

<sup>61</sup> J. Richard, *Comptabilité et développement durable*, Economica, Paris, 2012.

<sup>62</sup> J. Elkington, *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of Twenty-First Century Business*, Capstone, Oxford, 1997

- AA2 (axiome comptable 2) : l'utilisation répétée de ces capitaux entraîne leur dégradation systématique ;
- AA3 (axiome comptable 3) : les capitaux humains et naturels utilisés par une organisation sont utilisés nécessairement pour atteindre ses objectifs et notamment son profit ;
- AA4 (axiome comptable 4) : le *reporting* concernant ces deux types de capitaux doit être intégré dans les documents de synthèse financiers.

L'idée centrale étant que le capital est une dette (un passif) et non un actif, cette dette est une créance de l'entrepreneur sur sa société. La comptabilité traditionnelle est bâtie autour du principe de conservation de ce capital. Dès lors, il faut intégrer deux autres capitaux : le capital naturel et le capital humain qui doivent bénéficier de la même force de conservation que le capital financier. On retrouve donc au passif, un capital social ou environnemental et à l'actif des usages liés à ces capitaux.

Le problème de l'évaluation de ces capitaux est résolu de la manière suivante : c'est leur coût de maintien, de préservation, qui doit être retenu, comme le préconise R. Huetting. On évite ainsi d'avoir à donner un prix à la nature. S'agissant d'une dette liée à l'utilisation de ces capitaux, cette dette sera remboursée si les coûts de maintien nécessaires sont engagés. Le coût de maintien est évalué par la dépense nécessaire pour que le capital ne se dégrade pas. Dans le cas du capital naturel, il s'agit donc de mesurer par exemple, l'absorption en excès de certaines substances toxiques que l'on fait subir à la nature et d'évaluer les coûts nécessaires à la correction des dégradations.

Par définition, l'usage signifie « user » (utiliser) et donc la dépense liée aux coûts de maintien doit être considérée comme un remboursement de dette. Des expérimentations (bio-crèches, fermes d'avenir) sont menées par des entités de l'économie sociale et solidaire ou portées par des collectivités.

Sa mise en place reste difficile : il faut définir les capitaux à conserver, mesurer les conditions de leur préservation, etc.

### **La Comptabilité Universelle®**

En 2012, G. Schoun *et al.* publient le *Manifeste pour une Comptabilité Universelle*<sup>63</sup>. Ils ont au départ l'idée d'insérer le risque climatique dans la comptabilité puis, de manière plus large, les préoccupations du développement durable. Intéressés d'abord par une modification des normes comptables internationales (*IFRS*), ils vont s'en détourner pour aller vers un champ laissé libre juridiquement tant au niveau national qu'international et qui s'approche de ce que l'on appelle aujourd'hui « le marché de la soutenabilité ».

Dans sa version économique, l'approche est de type conséquentialiste. Elle ne se découpe pas en exercice comptable, mais en projet. L'évaluation des conséquences des choix stratégiques se fait sur pièces comptables lorsque c'est possible ou sur estimation si elles

---

<sup>63</sup> G. Schoun & J de Saint-Front & P. de Saint-Front & M. Veillard, *Manifeste pour une comptabilité universelle*, L'Harmattan, collection « Un autre regard/Paris School of Business », Paris, 2012  
Yvon PESQUEUX

font défaut. Il y a co-construction d'objectifs et d'indicateurs de suivis avec les « parties intéressées » pour accompagner les choix stratégiques.

Ce n'est pas la « vérité » des chiffres qui est recherchée, mais plutôt l'amorce d'une discussion et d'une action, qui doit mener à la mise en place du projet s'il se révèle socialement intéressant. On évite ainsi une crise de crédibilité liée à l'évaluation des actions, mais on subit *de facto* une perte de robustesse de l'évaluation.

Les objectifs proposés :

1. Convaincre les « parties intéressées » ;
2. Améliorer le pilotage et la prise de décision RSE ;
3. Démontrer l'apport au territoire.

Il s'agit de convaincre en expliquant la stratégie, de la piloter, mais aussi de « démontrer » (légitimation de l'organisation).

### ***Adess Logic®***

Expert-comptable et spécialiste du développement durable, C. Chavigny<sup>64</sup> a développé une méthode simplifiée, en réaction notamment à la méthode *CARE* qu'elle juge difficile à mettre en place. C'est l'*Adess (Aide à la Décision pour l'Amélioration Environnementale et Sociale)*. L'approche consiste à mesurer et à valoriser monétairement les impacts sur une dizaine de thèmes : Air, Eau, Sols, Energie, Déchets, Biodiversité, Territoires, Social, Sécurité, Vigilance.

Selon ses pratiques l'organisation peut avoir des impacts négatifs (émission de carbone par exemple) ou positifs comme la création de savoir-faire, le développement de la biodiversité, de la compensation, etc. L'idée est de réaliser un compte de résultat et un bilan de type comptable, avec actifs et passifs, pour traduire les impacts que peut avoir une organisation sur son environnement social et environnemental.

Les écritures reposent sur la logique traditionnelle comptable, mais bénéficient d'un plan comptable adapté (il en existe un pour la *Comptabilité Universelle®* aussi). Les documents de synthèse sont remplis dans une optique bilancielle d'évaluation des impacts, l'intérêt étant, une fois le bilan réalisé, de mettre des actions en place pour limiter les externalités négatives ou favoriser les impacts positifs.

Les évaluations reposent sur les consensus en place, comme le prix de la tonne carbone, les dires d'experts, les différences de coûts pour le recours aux services rendus par la nature. Comme pour les deux méthodes précédentes, l'idée est d'inciter les organisations à agir. Ici le levier repose sur les coûts, les coûts cachés, les coûts évités transformés en produits. Ces coûts cachés doivent être réduits dans le temps. Par exemple, le coût lié aux GES apparaît en charge et représente une dette sur le capital non vivant. En maintenant les principes de l'évaluation et en réitérant l'analyse quelques temps après (deux ans minimum), on peut mesurer les efforts réalisés par l'organisation, l'objectif étant

---

<sup>64</sup> C. Chavigny, « Intégrer l'environnement dans les états financiers », *Revue Française de Comptabilité*, n° 510, Juin 2017.

d'arriver à un équilibre entre les externalités positives et négatives, voire à la neutralité sur certains objectifs (carbone notamment).

### Comparaison des 3 méthodes

Ces trois méthodes sont à des stades de développement différents :

- *Care-TDL* est en phase de commercialisation et continue d'étendre ses expérimentations (par exemple avec *TIGA cœur d'Essonne*) et dans son réseau ;
- La *Comptabilité Universelle*® est devenue un outil mis en avant pour démontrer le savoir-faire du cabinet qui se spécialise dans l'accompagnement à la « déclaration de performance extra-financière » et la certification en tant qu'organisme tiers indépendant ;
- *Adess-Logic*® est en développement technique et commence à essaimer.

Les trois méthodes tentent d'intégrer le développement durable dans le modèle comptable. Chacune de ces méthodes possède néanmoins une approche différente. *Care-TDL* a une approche économique du problème au regard de ses fondements théoriques et le recours à l'amortissement économique. *Comptabilité Universelle*® a une approche plus managériale (un outil de communication, de co-construction, d'évaluation des décisions stratégiques). *Adess Logic*® reprend la logique comptable, que *Comptabilité Universelle*® a mis de côté malgré l'élaboration d'un plan comptable spécifique, pour tenter de réaliser un bilan « développement durable » sous toutes ses dimensions.

Les trois méthodes veulent modifier le comportement des organisations en modifiant le système d'information comptable.

Or la notion de « développement durable » souffre d'un problème de définition qui laisse chacun libre d'interpréter la géométrie des concepts<sup>65</sup>. La soutenabilité est devenue un marché où s'affrontent des cabinets de notation, des consultants, des organisations qui se veulent toutes plus vertes et sociales que leurs concurrents sans que des critères puissent vraiment permettre de les départager.

### Tableau de comparaison entre ces différentes logiques

Référentiels et outils	Nature	Usages	Limites
La norme ISO 14001	Référentiel	Guide d'audit et de contrôle.	Internormativité avec d'autres normes et référentiels
L'analyse « coûts – avantages »	Méthode	Préparation des décisions	Difficultés quant au recensement des éléments de coûts et

<sup>65</sup> Y. Pesqueux, « Sustainable Development : a Vague and Ambiguous « Theory » », *Society and Business Review*, vol. 4, n° 3, 2009, pp. 231-245

			pour la valorisation monétaire des avantages
Le bilan carbone	Méthode	Evaluation des impacts environnementaux à un moment donné	Problème de l'unité choisie (tout ramener en « équivalent carbone »)
L'analyse en cycle de vie	Méthode	Evaluation des impacts environnementaux dans le temps	Les modes d'évaluation adoptés

La responsabilité environnementale et sociale est aujourd'hui confrontée à une demande de langage commun de type professionnel et à la construction d'une normalisation d'« encadrement ».

Deux questions sont issues de ces éléments : l'ambiguïté inhérente à la tension « harmonisation – convergence » et celle du périmètre comptable.

### **Le contexte institutionnel français avant la COP21 : la « loi sur les nouvelles régulations économiques » (loi NRE), la référence au « facteur 4 » et le Grenelle Environnement**

Ce cadre se développe à la fois en liaison avec les logiques sectorielles et internationales dont il a été question ci-dessus, mais aussi compte tenu d'une dimension institutionnelle spécifiquement française et qui a marqué aussi bien la genèse du *Grenelle Environnement* (des groupes thématiques par grande question et par secteur regroupant des acteurs de différents horizons - Etat, entreprises, ONG - et une déclinaison législative et réglementaire).

#### **La « loi sur les nouvelles régulations économiques » (loi NRE)**

La loi NRE (n°2001-420 du 15 mai 2001) instaure, dans son article 116, l'obligation, pour les sociétés françaises cotées sur un marché réglementé, de rendre compte dans leur rapport annuel de leur gestion sociale et environnementale (un *reporting* social et environnemental). De manière liée, cette loi a conduit à la modification de l'article L. 225-102 du code de commerce par l'insertion d'un article L. 225-102-1 focalisé sur les rémunérations des mandataires de l'article L. 225-102 qui rend compte des rémunérations et des avantages de toute nature que chacun des mandataires a reçu durant l'exercice ainsi que « la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toute société par chacun de ces mandataires durant l'exercice ». « Il comprend également des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat, sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ».

## Le « facteur 4 »

La notion de « facteur 4 » vient du *Club de Rome* dans les années 70 et signifiait alors « multiplier par 4 le nombre de richesses à partir d'une unité de ressources naturelles ». Le « facteur 4 » désigne aujourd'hui l'objectif d'un pays de diviser par 4 ses émissions de GES entre le niveau de 1990 et celui de 2050, objectif considéré par le *GIEC* comme l'effort nécessaire à réaliser par les pays industrialisés pour limiter la hausse de la température moyenne sur Terre à 2°C d'ici à la fin du XXI<sup>e</sup> siècle. Partant du constat que les pays en développement vont augmenter leurs émissions de GES, un facteur 4 appliqué à tous les pays industrialisés pourrait permettre de réduire par 2 le niveau des émissions mondiales entre 1990 et 2050 (toujours selon le *GIEC*). La notion est employée en France depuis 2002, l'objectif de division par 4 des émissions étant inscrit dans la loi. Il implique de limiter à l'horizon 2050 les émissions de GES à un niveau de 140 millions de tonnes équivalent carbone par an (contre 562 millions de tonnes en 1990). Cet engagement a été rappelé dans le *Plan Climat* en 2004 et la *loi POPE (loi de programme fixant les orientations de la politique énergétique)* en 2005. Le *Grenelle Environnement*, en 2007, a redéfini les orientations nationales pour renforcer les dispositifs et accélérer la marche vers le « facteur 4 ».

Aussi bien en France que dans les autres pays développés, deux secteurs ont des difficultés à réduire leurs émissions : les transports (dépendants des énergies fossiles et avec une aggravation liée à la périurbanisation) et le bâtiment (croissance continue du parc bâti, apparition régulière d'usages énergétiques nouveaux - ordinateur, sèche-linge, climatiseur, grands écrans plats, veilles, etc.). D'où les enjeux des bâtiments publics à basse consommation énergétique, la rénovation thermique et le bilan énergétique rendu obligatoire en 2008 en France. Trois aspects sont mis en avant pour tenir des objectifs du « facteur 4 » : la poursuite des efforts engagés pour tendre vers un degré d'efficacité énergétique maximale, une réduction importante de la consommation de pétrole, le recours aux énergies renouvelables combinée à une intensification des recherches technologiques.

## Le Grenelle Environnement

Initiative du Président Sarkozy et conduit par la Ministère de l'écologie sous la responsabilité de Jean-Louis Borloo, le Grenelle Environnement a reposé sur un ensemble de rencontres politiques organisées en septembre - octobre 2007 afin d'orienter les décisions en matière de développement durable en particulier pour restaurer la biodiversité par la mise en place d'une *Trame verte et bleue (TVB)* et de schémas régionaux de cohérence écologique, tout en diminuant les émissions de gaz à effet de serre et en améliorant l'efficacité énergétique. Ces rencontres ont abouti au vote de la loi-cadre dite « Grenelle I » adoptée par le parlement le 23 juillet 2009. Une seconde loi (*Grenelle II*) détaille les modalités d'application du *Grenelle I* par objectif, chantier, et secteur. Un « Grenelle de la mer » a complété le dispositif ainsi que des *Comités opérationnels (COMOP)* pour l'agriculture (le *COMOP 14 « Développement de l'agriculture biologique »* avec l'objectif d'aboutir à 20 % de produits biologiques dans la restauration collective d'ici 2012 et 20% de la surface agricole utile en France en 2020 – le *COMOP 15-1 - Ecophyto 2018* qui a pour objet la réduction de moitié de l'usage des pesticides en 10 ans dont un indicateur de pression dit « *NODU* » (« *Nombre de doses* »

Yvon PESQUEUX

*unitaires spécifique de la substance active*») sert de référence, le *COMOP 15-2 – « Certification des exploitations »* avec l'objectif de 50 % des exploitations agricoles certifiées *HVE – Haute Valeur Environnementale* - d'ici 2012 et le *COMOP 15-3 - Performance énergétique des exploitations* avec l'objectif de 100 000 exploitations diagnostiquées en 5 ans. Pour les transports le *Grenelle Environnement* a abouti à la création d'une « écopastille » de type « bonus - malus » sur les automobiles et d'une « écoredevance » (écotaxe) sur le transport routier avec promotion du ferroutage et des transports publics (loi du 6/12/2008). Pour le Bâtiment, il a conduit à fixer de nouveaux seuils en matière de consommation énergétique et à la promotion de l'écoconstruction. Pour les bâtiments existants, l'objectif est de réduire la consommation énergétique de 38% d'ici 2020. Dans le cadre du Grenelle et du Programme national de recherche et d'expérimentation sur l'énergie dans les bâtiments (PREBAT, lancé en 2005) un « Plan bâtiment » rendu public mi-janvier 2001 a fait 18 propositions et la recommandation de passer d'une incitation à l'exigence en termes de performance globale. Un « *Document d'orientation préliminaire* » sur l'éducation au développement durable (rendu en janvier 2008) juge indispensable l'éducation au développement durable pour tous les types d'établissements d'enseignement. Le *COMOP 34 (« Sensibiliser, informer et former le public aux questions d'environnement et de développement durable »)* a rendu ses conclusions 13/01/2009. Elles ciblent la mobilisation pour passer de l'étape de la prise de conscience à la modification de comportements individuels et collectifs.

L'Article 51 de la *Loi Grenelle I* mentionne les collectivités territoriales et leurs groupements comme « *des acteurs essentiels de l'environnement et du développement durable* », ayant des rôles « *complémentaires, tant stratégiques qu'opérationnels* ». Il précise que l'État favorisera la généralisation des bilans en émissions de gaz à effet de serre, et des *Plans Climat Énergie Territoriaux* en cohérence avec les *Agendas 21* locaux qui pourront être utilisés comme outil de contractualisation volontaire. Ces collectivités sont invitées à prendre en compte la notion d'infrastructure écologique en amont de tout projet d'aménagement et dans leurs documents d'urbanisme. Elles doivent intégrer un objectif de réduction de la pollution lumineuse. La phase opérationnelle pour l'outre-mer est entrée en vigueur avec l'installation en février 2008 du *COMOP Outre-mer* qui représente une part prépondérante de la biodiversité française. Un « *Grenelle des ondes* » initié en avril 2009 a proposé 10 pistes d'action, dont un test de réduction du seuil d'exposition aux ondes des antennes - relais et l'interdiction d'utiliser des portables dans les écoles

Les principaux sujets de dissensus reconnus par le rapport général et les sujets non validés ou mis en attente sont le nucléaire, les OGM, les agro-biocarburants, la réduction de vitesse sur les routes et autoroutes et le sujet des pesticides traité avec des réserves importantes quant à la diminution de leur usage.

## **Eléments de la synthèse *Gouvernance* du commentaire officiel des articles de la *loi Grenelle 2***

L'objectif des mesures du chapitre I est d'étendre et d'améliorer l'information environnementale afin que les différents acteurs économiques (consommateurs, producteurs, investisseurs, etc.) intègrent, à côté de considérations économiques, celles relatives à la préservation de l'environnement. Ces dispositions s'appuient pour l'essentiel sur des outils et dispositifs existants minorant ainsi les coûts susceptibles d'être

Yvon PESQUEUX



généérés. C'est ainsi que les articles 82 et 83 de la loi relative à la *Nouvelle régulation économique (NRE)* étendent l'obligation d'inclure dans le rapport de gestion des informations sur la manière dont une entreprise gère ses impacts sociaux en environnementaux, à toutes les sociétés - exception faite des PME- et aux gestionnaires d'*Organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM)*. Il s'agit de développer la RSE.

**Commentaire officiel de l'article 85 : « *Rendre progressivement obligatoire l'affichage du « prix carbone » des produits et services - S'assurer de la sincérité des déclarations environnementales concernant les produits et services - Afficher le CO2 des prestations de transports* »**

L'ambition est d'initier progressivement la généralisation d'une information environnementale sincère et fiable - à commencer par l'impact en matière de réchauffement climatique - des biens, produits ou services basée sur la prise en compte de l'ensemble des étapes de leurs cycles de vie (extraction des matières premières, fabrication, distribution, élimination, etc.). En pratique, les articles proposés fixent l'objectif que l'affichage d'une information environnementale sincère et fiable soit étendu à terme à tous les produits et à toutes les prestations de transport, tout en laissant la souplesse nécessaire (détermination des catégories de produits, des modalités et conditions spécifiques par décret). Il conforte ainsi et pérennise la mobilisation des acteurs dans leurs initiatives volontaires d'expérimentation.

Il existe une pléthore de méthodologies, produits et offres commerciales en matière de *reporting* climat. La *Climate Disclosure Standards Board*, une coalition d'acteurs privés et d'ONG qui a élaboré un de ces référentiels volontaires, en aurait recensé plus 400 différents<sup>66</sup>.

**Les deux approches émergentes : le *GHG Protocol* et le « *Bilan carbone* »**

Deux approches principales émergent de cet ensemble : le *GHG Protocol* (relevant d'une logique anglo-américaine d'inspiration utilitariste) et le « *Bilan Carbone* » (relevant d'une logique européenne d'inspiration institutionnelle).

**La comptabilité carbone du *Greenhouse Gas Protocol (GHG)***

Le *Greenhouse Gas Protocol (GHG - www.ghgprotocol.org)* est un outil de comptabilité et de *reporting* utilisable à la fois dans les secteurs publics et privés. Son objet est de rendre possible une gestion des émissions de gaz à effet de serre.

Il est construit comme un cadre comptable qui a vocation à être « généralement accepté » sur la base de quatre éléments inter-reliés :

---

<sup>66</sup> <http://www.cdsb.net/> , cité in OCDE, 2015, *op. cit.*, p. 13  
Yvon PESQUEUX

- Des normes applicables aux entités *corporate* visant à quantifier les émissions de gaz à effet de serre ;
- Un guide applicable à la mesure prévisionnelle des effets des projets de réduction des émissions ;
- Un guide applicable aux chaînes de valeur afin de mesurer les émissions liées à toute la chaîne de valeur et d'identifier les moyens les plus efficaces pour les réduire ;
- Un guide applicable à la comptabilité en cycle de vie dans le but de concevoir des produits et des services meilleurs en termes d'émission et de mieux répondre aux demandes d'information des « parties intéressées ».

Des cadres spécifiques ont été proposés pour des secteurs et/ou des questions environnementales avec le *GHG Protocol Agriculture Guidance*, le *GHG Protocol Power Accounting Guidelines*, tant pour les achats de matières premières destinées à la production d'électricité fossile, que pour ce qui concerne les énergies renouvelables (traçabilité, assurance qualité, émissions de gaz à effet de serre, *reporting*), le *GHG Protocol Product Life Cycle Accounting and Reporting Standard* en liaison avec le *World Resources Institute (WRI)*, le *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, le *Carbon Trust* et la *Global e-Sustainability Initiative (GeSI)*.

Malgré sa vocation internationale, ce cadre est loin de s'imposer face à de multiples autres normes aussi bien sectorielles que générales. La question plus générale de la gestion environnementale est aujourd'hui enjeu de normes privées construites sur l'argument de la spécificité et des normes politiques qui ont pour objectif de construire une réglementation. Comme les problèmes environnementaux dépassent les frontières de l'Etat-nation, les normes politiques se heurtent à l'absence de consensus au plan international alors que les normes privées sectorielles servent à défendre les logiques d'un secteur donné.

Le *GHG Protocol*, né aux Etats-Unis au début des années 2000 est un standard volontaire d'évaluation, de gestion et de *reporting* des émissions de GES, développé par le *World Resources Institute (WRI)* et le *World Business Council on Sustainable Development (WBCSD)*<sup>67</sup>. Il cible en priorité les « gros émetteurs ».

En Europe, cette méthode s'est moins diffusée du fait de l'existence du « Système d'échange des quotas » (*European Trading System - ETS*). Cette approche a été développée en France au début des années 2000 par l'*ADEME* (méthodologie aujourd'hui reprise par l'*Association Bilan Carbone*), pour évaluer l'empreinte carbone d'une organisation, c'est-à-dire, le volume total de GES qu'elle émet directement ou indirectement dans l'atmosphère par ses activités, sur une année.

La principale différence est que le Protocole *GHG* se focalise sur les émissions directes dans une optique organisationnelle au regard d'une vision plus « opérationnelle » (qui utilise les émissions ?) que pour le « *Bilan Carbone* ». Les deux méthodes définissent trois grands périmètres d'évaluation, mais la classification des sources d'émission du « *Bilan Carbone* », tout au long du cycle de vie des produits, aboutit à des périmètres d'agrégation sensiblement différents. L'approche anglo-américaine a fait beaucoup plus d'émules parmi les acteurs privés, y compris au niveau des standards internationales ISO sur la quantification des émissions des entreprises (l'ISO 14064). On retrouve la césure

---

<sup>67</sup> <http://www.ghgprotocol.org/>  
Yvon PESQUEUX

entre une logique financière avec le *GHG* face à une logique ingénierique pour le « *Bilan carbone* ». Ceci étant, la France, ayant occupé la présidence (via l'*ADEME*) du comité chargé de revoir la norme ISO 14064, a réussi à déplacer le centre de gravité de la cible (les émissions directes), pour parvenir à une approche « émissions indirectes ». Jusqu'en 2010, le *GHG Protocol* était le principal référentiel utilisé.

La politique environnementale française s'est emparée au début des années 2000 de la question de la mesure et du *reporting* de l'empreinte carbone des entreprises d'abord, avec le programme volontaire « *Bilan Carbone* » déployé par l'*ADEME*, dans le cadre duquel plus de 5000 empreintes ont été réalisées entre 2004 et 2011 et ensuite, par une réglementation introduite par l'article 75 de la *loi Grenelle II* de 2010 au sein du Code de l'environnement (articles L.229-25 et R.229-45 à R.229-50), qui pose le principe d'une obligation de réalisation et de publication d'un bilan d'émission de gaz à effet de serre par certains acteurs publics et privés, tous les trois ans, plus connue sous le nom de *Bilan GES (BEGES)*. Le Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer proposa pour cela une Méthode de réalisation, où il distingue trois « postes d'émissions » ou périmètres opérationnels selon les catégories d'émissions : *Scope I* - les émissions directes, produites par les sources, fixes et mobiles, nécessaires aux activités de la personne morale, *Scope II* - les émissions indirectes associées à la consommation d'électricité, de chaleur ou de vapeur nécessaires aux activités de la personne morale, *Scope III* - les autres émissions indirectement produites par les activités de la personne morale (amont, aval)<sup>68</sup>. Les structures concernées sont les entreprises de plus de 500 salariés (250 salariés dans les DOM TOM), les établissements publics de plus de 250 personnes et les collectivités territoriales de plus de 50 000 habitants. Les entreprises qui s'engagent de façon volontaire dans une démarche « *Bilan Carbone* » peuvent l'utiliser pour répondre à leur obligation *BEGES*. Ce bilan réglementaire n'est obligatoire que sur les *scopes* 1 et 2 d'émissions GES, le *scope* 3 étant facultatif, bien que conseillé.

Les thématiques environnementales du *reporting* extra-financier précisent les principaux domaines pour lesquels une organisation doit identifier et évaluer les risques d'impacts environnementaux, fixer des objectifs de réduction de ces impacts et présenter les mesures prises pour atteindre ces objectifs. L'une de ces thématiques est le changement climatique, ses sous-thèmes ayant été initialement définis par le législateur comme suit : « les rejets de gaz à effet de serre » et « l'adaptation aux conséquences du changement climatique ». La *Plateforme RSE* avait estimé que certaines des thématiques environnementales listées au sein du Code de commerce devaient faire l'objet de précisions et/ou de compléments pour faciliter leur renseignement par les entreprises et leur compréhension par les différentes « parties intéressées ».

## **La loi de « Transition énergétique pour une croissance verte » (TECV) du 17 août 2015**

C'est le premier « paquet législatif » qui a suivi la formulation de la *Stratégie Nationale de Transition Ecologique vers un Développement Durable* de février 2015 (Commissariat

---

<sup>68</sup> *ADEME*, « *Catégories et bilans GES organisation* »  
<http://www.bilansges.ademe.fr/fr/accueil/contenu/index/page/categorie/siGras/0>  
Yvon PESQUEUX

Général au Développement Durable – CGDD) et qui servira de cadrage aux « paquets législatifs » successifs du champ pour 2015-2020. Elle articule trois piliers : lutte contre le changement climatique, préservation de la biodiversité et réduction des inégalités. Elle est aujourd’hui dotée de moyens au regard de la « planification écologique » de septembre 2023 qui décline en France les attendus du *Green Deal* de l’Union Européenne.

L’article 173 de la loi TECV du 17 août 2015, conçu comme un « *paquet cohérent de mesures touchant un large éventail d’entités sur le changement climatique* »<sup>69</sup> met en avant les éléments suivants : l’alinéa III demande aux entreprises de rapporter leurs risques financiers encourus en lien avec le changement climatique, l’alinéa IV étend l’obligation de *reporting* aux émissions indirectes de GES des entreprises, l’alinéa VI renforce le *reporting* existant pour la prise en compte des critères ESG dans les processus d’investissement et instaure l’obligation de transparence en matière climatique pour les investisseurs institutionnels. Un dernier volet de la loi en matière de *reporting* carbone concerne les « *Bilans GES* », dont la procédure est partiellement modifiée par l’article 167.

Une vingtaine de guides pratiques et pédagogiques sur le « *Bilan GES* »<sup>70</sup> ont été développés par l’ADEME, en collaboration avec les parties prenantes de chaque secteur. Ils présentent une démarche progressive d’intégration du *scope 3* dans le *reporting* des entreprises. Le Ministère de l’Environnement a mis à jour sa Méthode générale pour l’établissement des « *Bilans GES* » en octobre 2016 (version 4), en intégrant les modifications apportées par loi « *Transition énergétique pour la croissance verte* » (TECV). Au sujet de l’article 173 et des émissions indirectes, on peut y lire : « *Outre les catégories 1 et 2, une troisième catégorie d’émission est distinguée, à savoir les autres émissions indirectement produites par les activités de la personne morale (catégorie ou scope 3). Cette dernière catégorie ne fait pas partie de l’obligation réglementaire mais est recommandée dans la présente méthodologie. Cette catégorie 3 peut être utile pour les entreprises soumises à la réglementation en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) qui impose de fournir des informations sur les postes d’émissions de gaz à effet de serre significatifs et notamment sur l’usage des biens et services produits* ». Il s’agit d’établir et de rendre public un bilan des émissions de GES et de joindre à ce bilan une synthèse des actions envisagées pour les réduire, d’inclure dans le rapport de gestion des informations sur la prise en compte des conséquences de l’activité de l’entreprise sur le changement climatique. Le périmètre géographique est potentiellement mondial lorsque la société établit des comptes consolidés, les informations portant sur la société et ses filiales ou les sociétés qu’elle contrôle). Les *scopes 1* et *2* sont obligatoires et le *3* est recommandé. La loi TECV a porté la périodicité du *Bilan GES* de 3 à 4 ans afin de l’aligner à celle de l’audit énergétique (loi n° 2013-619 du 16 juillet 2013). Le *GHG Protocol* a publié son guide pour le *scope 3* et l’ISO va dans le même sens avec la norme ISO 14001.

Pour le volet « investisseurs institutionnels », les entreprises d’assurance et de réassurance, les mutuelles ou unions, les institutions de prévoyance et leurs unions régies,

---

<sup>69</sup> Trésor, *Le secteur financier face à la transition vers une économie bas-carbone résiliente au changement climatique*, Lettre n° 185, novembre 2016

<sup>70</sup> <http://www.bilans-ges.ademe.fr/fr/ressource/guide-sectoriel-list/index/siGras/1>

les sociétés d'investissement à capital variable, la Caisse des dépôts et consignations et les institutions de retraite complémentaire, qui ont plus de 500 millions d'euros de bilan consolidé doivent mentionner dans leur rapport annuel, dès l'exercice clos au 31 décembre 2016 et mettre à la disposition de leurs souscripteurs, une information sur « *les modalités de prise en compte dans leur politique d'investissement des critères relatifs au respect d'objectifs sociaux, environnementaux et de qualité de gouvernance* » et « *sur les moyens mis en œuvre pour contribuer à la transition énergétique et écologique* ». Ils doivent préciser la nature de ces critères et la façon dont ils les appliquent, selon une présentation type fixée par décret (comment s'exercent les droits de vote attachés aux instruments financiers résultant de ces choix, la prise en compte de l'exposition aux risques climatiques, notamment la mesure des émissions de GES associées aux actifs détenus, la contribution au respect de l'objectif international de limitation du réchauffement climatique et la contribution à l'atteinte des objectifs de la transition énergétique et écologique). La contribution aux objectifs de la transition est appréciée au regard de cibles indicatives définies, en fonction de la nature de leurs activités et du type de leurs investissements, en cohérence avec la stratégie nationale bas-carbone. Le cas échéant, certaines de ces entités expliquent les raisons pour lesquelles leur contribution est en deçà de ces cibles indicatives (*comply or explain*). Avec ces mesures, il s'agit d'encourager d'autres acteurs à rejoindre les dispositifs pour accélérer l'action climatique et parvenir à un mécanisme de suivi sur la mise en œuvre des engagements pris par les entreprises. Le *reporting* est la pierre angulaire de la RSE.

- 2016 - Loi pour la Reconquête de la Biodiversité, de la Nature et des Paysages
- 2018 – Plan Biodiversité
- 2019 – Loi PACTE
- 2019 – Convention Citoyenne pour le Climat
- 2020 - Loi relative à la lutte contre le gaspillage et à l'économie circulaire
- 2021 – Loi du 22 août 2021 portant sur la lutte contre le dérèglement climatique et le renforcement de la résilience face à ses effets
- 2023 - Loi relative à l'accélération de la production d'énergies renouvelables
- 2025 - Normalisation des critères ESG et obligations du « devoir de vigilance »

## Les autres initiatives

Le « *Rapport Harvard* »<sup>71</sup>, préparatoire à la création de l'obligation des « *Bilans GES* » évoque les diverses approches et méthodologies existantes, préconisant le respect de la norme *GHG Protocol* et/ou ISO 14001 du fait de leur rayonnement international. Il signale également le nécessaire équilibre à trouver entre les objectifs du législateur et la simplicité de réalisation et l'opérationnalité pour les entreprises. Il recommande que le bilan prenne en compte le rapport des émissions directes et des principales émissions indirectes, notamment celles concernant le transport et les achats. Il souligne, enfin, la nécessaire progressivité de la démarche, pour produire son plein effet d'ici 2020.

---

<sup>71</sup> *Climate initiatives, national contributions and the Paris Agreement*, <http://www.oeko.de/oekodoc/2554/2016-079-de.pdf> ; *Rapport Harvard, sur l'obligation d'élaboration d'un bilan d'émissions de GES, décembre 2009* : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000165.pdf>

Après le « *Rapport Stern* »<sup>72</sup>, celui de Mark Carney<sup>73</sup>, président du *Financial Stability Board*, plaide pour qu'il soit accordé du temps à la finance compte-tenu du fait que la réalisation des risques correspondants dépasse le temps traditionnel des acteurs financiers.

Après le *Lima-Paris Action Agenda*, une campagne intitulée *We're Accelerating Climate Action* a été lancée par la CCNUCC début mai 2016 à Bonn. Son but est d'« encourager davantage d'entités à examiner les possibilités de prendre des engagements d'action climat, en collaboration avec des partenaires comme *We Mean Business* et des fournisseurs de données, dont CDP (...) ». La COP22 s'est achevée en novembre 2016 avec l'établissement d'un partenariat, le *Marrakech Partnership for Global Climate Action*. Ce programme prend le relais – et le contenu – du LPA pour la période 2017-2020, visant à maintenir le *momentum* obtenu avec l'*Accord de Paris*. La feuille de route pour la COP22 parle d'« auto-organisation » et d'« indépendance » des initiatives afin d'envisager un mode de fonctionnement qui passe par une certaine coordination d'une myriade d'acteurs et d'engagements.

Cette configuration est évoquée sous la dénomination de « gouvernance polycentrique »<sup>74</sup>. La gouvernance climatique en construction est composée de coalitions évolutives et sans hiérarchie clairement définie, sous le chapeau d'une organisation supranationale onusienne (*umbrella organization*), qui joue un rôle en tant que composant non central d'un régime complexe.

L'initiative internationale *Science Based Targets (SBT)* a été lancée en 2015 par le CDP, le *Pacte Mondial*, le *World Resources Institute (WRI)* et le *WWF*, pour mobiliser le secteur privé en vue de la COP 21, sur la base du constat suivant : « 80 % des 500 plus grandes entreprises du monde disposent d'objectifs de réduction de leurs émissions de GES ou de gestion de l'énergie, mais on estime que seule une douzaine des entreprises les plus proactives prennent en compte la nécessité de contenir la hausse de la température moyenne mondiale en-dessous de 2°C »<sup>75</sup>. Le *SBT* appelle les entreprises à s'aligner sur le scénario 2°C, sur la base des recommandations des scientifiques du *GIEC*.

Les critères pour fixer un objectif ainsi « fondé sur la science » sont les suivants :

- Périmètre : l'objectif doit englober les émissions *scope 1* et 2, ainsi que l'ensemble des GES spécifiés dans les normes du *GHG Protocol* ou du « *Bilan Carbone* ». Puis un objectif ambitieux est requis pour le *scope 3* dès lors que ces émissions représentent une part significative des émissions de l'entreprise (supérieur à 40% de la somme des *scopes 1, 2* et 3), couvrant les catégories les plus significatives selon les normes du *GHG Protocol* ;
- Durée : la période d'engagement doit être de cinq ans au *minimum* ;
- Niveau d'ambition : il doit correspondre au niveau de décarbonisation nécessaire

---

<sup>72</sup> [www.gov.uk/treasury](http://www.gov.uk/treasury)

<sup>73</sup> M. Carney, *Breaking the Tragedy of the Horizon – Climate Change and Financial Stability*, Lloyd's of London, 29 septembre 2015. <http://www.bankofengland.co.uk/publications/Documents/speeches/2015/speech844.pdf>

<sup>74</sup> J. Prekert & S. Shackelford, « Business, Human Rights and the Promise of Polycentricity », *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, vol. 47, n° 451, 2014

<sup>75</sup> Communiqué de presse du WWF, mai 2015 : <http://www.wwf.fr/?4880/Science-Based-Targets-appelle-les-entreprises-a-aligner-leurs-emissions-de-gaz--effet-de-serre-sur-lobjectif-de-2C>

- au maintien de l'élévation des températures mondiales sous la barre des 2°C ;
- *Reporting* : un inventaire des émissions de GES doit être publié chaque année. Des entreprises volontaires (203 au monde, à décembre 2016) se sont depuis engagées à établir des cibles de réduction des émissions auprès de *SBT*. Une fois inscrites, les entreprises ont 24 mois pour soumettre leurs cibles quantitatives au comité du pilotage de l'initiative. Ces cibles sont alors analysées par des experts, qui déterminent si elles sont cohérentes avec les trajectoires de décarbonisation de 2°C ou non, selon la méthodologie développée par *SBT*. Si les objectifs sont jugés insuffisants au regard du périmètre de l'entreprise ou de la cible de 2°C, *SBT* accompagne l'entreprise à relever son ambition. En 2016, *SBT* a validé les objectifs de 28 entreprises dont une française (le groupe *Kering*, qui s'est engagé à réduire de 50 % ses émissions dans les *scopes* 1, 2 et 3 du *GHG Protocol* ;
- Transport et distribution des marchandises, vols commerciaux, émissions générées par la production des carburants et de l'énergie doivent, d'ici à 2025 réduire de 40 % ses émissions du *scope* 3 provenant des achats de biens et services, d'autre part.

Une série de « dialogues ouverts » désignée *Galvanizing the Groundswell of Climate Actions (GGCA)*, coordonnée par des personnes issus d'organisations œuvrant dans le domaine climatique comme le *CDP*, le *WWF*, les Universités d'Oxford et de Yale, des entreprises comme *Ecofys*, des instituts de recherche et des fondations, s'est formée pour « amener la vague de fond de l'action climatique des villes, régions, entreprises et autres groupes, à une autre échelle et à un niveau d'ambition supérieur »<sup>76</sup> indique son site internet, sans préciser la nature juridique de l'initiative. L'objectif de *GGCA* est d'améliorer la coordination parmi les initiatives coopératives et les coalitions intra et non-étatiques, de mieux comprendre ces initiatives, mais aussi de construire un engagement autour de l'action climatique ainsi que d'identifier les possibilités de coopération avec les États. Le *GGCA* fait office de cabinet de conseil et de recherche pour la *CCNUCC*, produisant des études et des analyses pour faire avancer la connaissance sur tous les sujets liés à l'action climatique des acteurs non étatiques. L'amélioration du portail *NAZCA*, quant à la qualité de l'information collectée ainsi que l'identification des liens et opportunités entre les contributions nationales et les efforts de réduction des parties non étatiques font partie de leurs réflexions. En matière de suivi et de vérification des informations publiées par ces acteurs, le *GGCA* entend travailler pour plus d'accessibilité aux données, actuellement dispersées sur plusieurs plateformes. Ce manque de transparence est considéré comme un des obstacles pour assurer la redevabilité des acteurs.

A l'occasion de l'évènement des acteurs non étatiques *Climate Chance*, tenu à Nantes fin septembre 2016, le *Comité 21* – ONG multi-parties et membre de la *Plateforme RSE* – a lancé la « *Coalition pour une gouvernance multi-acteurs et multi-niveaux en faveur du climat* », co-pilotée avec le *Conseil Economique et Social Européen*, le *Comité des Régions de l'Union Européenne* et l'*OCDE*. Ils y ont présenté leur feuille de route, qui prévoit « d'élaborer des recommandations à partir d'études de cas, de construire une boîte à outils afin d'aider concrètement les acteurs et de soutenir la mise en œuvre des partenariats et la rénovation de la gouvernance lors des COP »<sup>77</sup>. L'initiative *GGCA* est

<sup>76</sup> [www.climategroundswell.org](http://www.climategroundswell.org)

<sup>77</sup> <http://www.comite21.org/newsletters/infos21/infos-21.html?id=94#10392>

l'un des six autres contributeurs. Cette coalition ne se limite pas au secteur privé, mais couvre l'ensemble des initiatives des acteurs non-étatiques. Elle entend aider à renforcer les liens verticaux et horizontaux entre les divers niveaux et acteurs de l'action climat.

Une autre initiative (*l'Assesing Low-Carbon Transition - ACT*) est l'expérimentation conduite par l'ADEME en partenariat avec le CDP. Cette initiative est née du constat effectué par l'ADEME d'une très grande hétérogénéité dans les « reporting carbone » des entreprises françaises, ACT ayant pour but d'évaluer la maturité des entreprises pour réussir la transition bas carbone au regard du scénario de référence de l'Agence Internationale de l'Énergie. L'initiative propose des méthodologies sectorielles et mondiales qui ne se limitent pas à la quantification d'émissions passées ou présentes, mais qui cherchent à vérifier la pertinence des objectifs futurs de réduction de l'entreprise vis-à-vis des trajectoires identifiées pour son secteur. ACT cherche à « faciliter la réorientation des stratégies des entreprises et des investisseurs vers une économie bas carbone », de manière complémentaire à l'article 173 de la loi TECV<sup>78</sup>. Une première phase pilote d'ACT a été déployée dans les secteurs de l'énergie, de l'automobile et de la grande distribution, auprès d'entreprises volontaires.

D'autres initiatives comme *We Mean Business* (active depuis la phase pré-COP 21 pour encourager la prise d'engagements), entendent aussi mettre en place leur propre système de suivi des actions avancées par leurs membres. Cette initiative regroupe sept partenaires principaux (BSR, CDP, Ceres, The B Team, The Climate Groupe, The Prince of Wales's Corporate Group, WBCSD), qui se chargent de faire le suivi auprès des entreprises et des investisseurs engagés.

### **Obligation de Reporting RSE**

Article L225-102-1, alinéa 5 et suivants du Code de commerce

### **Thématiques environnementales reporting RSE**

Article R225-105-1 (Modifié par Décret n°2016-1138 du 19 août 2016 - art. 1)

**Obligation d'audit du rapport RSE** : Articles L.225-102-1, R.225-105-2 et A.225-4 du Code de commerce : L.225-102-1

**Bilan GES** : L.229-25 et R.229-45 à R.229-50 du Code de l'environnement (issus de l'article 75 de la loi Grenelle II de 2010)

## **Focus sur le principe d'*accountability* (responsabilité)**

La traduction en est assez difficile car, avec ce principe, il se passe en effet quelque chose au-delà du plat « rendre compte » ou du terme de « responsabilité » qui consacre sa traduction en français.

La première idée qu'il comporte est celle de la comptabilité au sens de compter, mais dérogée ici de son objet patrimonial et financier. Il s'agit ici de mesurer ce qui compte.

Il s'agit ensuite d'être en mesure d'exercer le pouvoir lié au fait de savoir (deuxième idée).

---

<sup>78</sup> <http://presse.ademe.fr/2015/11/act-un-outil-pour-accelerer-limplication-des-entreprises-dans-leconomie-bas-carbone.html>



La troisième idée est celle de processus, donc de responsabilisation plus que de responsabilité et c'est là qu'il est question de redevabilité.

La quatrième idée est celle de rendre compte, de raconter en quelque sorte.

Dans une tournure quelque peu foucauldienne, on pourrait dire que l'*accountability* recouvre le pouvoir de savoir et le pouvoir du savoir et l'on retrouve bien ici aussi la perspective de la responsabilité. On pourrait, à ce titre, faire de ce principe une matérialisation du principe de transparence. La substance conventionnelle de ce dernier entache d'autant plus la qualité principielle du principe d'*accountability* qui est donc de l'ordre de la reddition. Il présente par contre l'intérêt de légitimer le recours au contrôle externe et de fonder d'autant les juteuses prestations de l'audit qui y sont associées. La notion bénéficie de la dimension symbolique de la référence à un Dieu qui demande de rendre des comptes, au moment de la mort, de ce que l'on a fait de sa vie. Il entre en effet de composition avec le principe de transparence puisqu'il s'agit, dans les deux cas, d'être visible, le principe de transparence recouvrant l'idée de processus de mise en visibilité et le principe d'*accountability* l'idée de se mettre sous le regard des autres.

L'usage du terme de responsabilité est récent et l'accélération de son usage date de la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle, à partir de la rédaction des codes – civil et pénal – qui en orienteront le contenu dans une acception juridique. En ce sens, responsabilité implique à la fois obligation et engagement. L'origine latine (*respondere*) indique que l'entité concernée est capable de répondre de ses actes, notamment quand ceux-ci ont un effet dommageable sur autrui, qu'il s'agisse de tiers, d'une communauté ou même de l'environnement. Le terme comporte un aspect performatif.

Le concept de responsabilité est, aux yeux de P. Ricoeur<sup>79</sup>, un concept particulièrement flou et mal défini, bien que d'usage courant aujourd'hui. Remarquons, avec lui<sup>80</sup> « *qu'on est surpris qu'un terme au sens si ferme au plan juridique, soit d'origine si récente et sans inscription marquée dans la tradition philosophique. Ensuite, on est embarrassé par la prolifération et la dispersion des emplois du terme dans son usage courant (...). L'adjectif responsable entraîne à sa suite une diversité de compléments : vous êtes responsable des autres, dans la mesure où ils sont commis à votre charge ou à votre soin, et éventuellement bien au-delà de cette mesure. A la limite, vous êtes responsable de tout et de tous* ». C'est à ce titre qu'il nous propose à son sujet un essai d'analyse sémantique. En amont du concept juridique classique, P. Ricoeur va aborder les notions fondatrices (à partir de la prudence aristotélicienne) puis, en aval, les filiations, situant le concept de responsabilité entre les notions d'imputation (être comptable de...) et de limitation. Responsabilité au sens d'imputation consiste à attribuer une action à quelqu'un (de façon irréductible) d'où le rapport de l'action et de l'argent aujourd'hui sans considération de l'obligation morale. De manière assez proche, P. Valéry<sup>81</sup> mentionne que « *ramener la conséquence mauvaise sur l'auteur comme par un miroir, et la lui donner pour but, en faire un effet qu'il a prévu et voulu, c'est là la fiction qui se nomme responsabilité. (...) Ainsi faut-il définir la responsabilité : une fiction par laquelle un homme est supposé*

---

<sup>79</sup> P. Ricoeur, *Le juste*, Editions Esprit, Paris 1995

<sup>80</sup> P. Ricoeur, *op. cit.*, p. 42

<sup>81</sup> P. Valéry, *Tel quel*, folio, collection « essais », Paris, n° 292

*avoir voulu toutes les conséquences reconnaissables de tout acte qu'il a accompli* ». L'émergence du concept de responsabilité date du XIX<sup>e</sup> siècle dans un contexte juridique avec l'apparition de la société anonyme et celle de la société à responsabilité limitée qui introduisent le concept pour le réduire immédiatement. Dans la problématique de la décision, l'action se voit placée sous le signe de la fatalité. Cette acception marque donc une transformation du concept moral de responsabilité. La responsabilité s'exprime vis-à-vis des autres (par référence au concept de pouvoir).

Classiquement, la notion de responsabilité prend place à la double jonction entre « éthique – métaphysique » d'une part, et « éthique – anthropologie », de l'autre. Le problème que pose le concept de responsabilité est celui de la compréhension de l'essence des situations. Comment peut-on concevoir un mode d'appréhension qui laisse place à l'aspect éthique d'une situation de responsabilité, à savoir l'attitude qu'adopte le sujet en présence de l'autorité qui le rend responsable ? Comme le signale l'article qui lui est consacré par l'Encyclopédia Universalis, « Nietzsche évoque « la longue histoire des origines de la Responsabilité ». La responsabilité n'appartient pas à l'être de l'homme comme une propriété naturelle. La société, par le moyen d'un implacable dressage, impose à cet animal « nécessairement oublieux » la discipline du devoir et rend son comportement « calculable » (*berechenbar*). L'aptitude à répondre de soi instaure la morale et traduit l'assujettissement ». C'est donc cet aspect qu'il nous importe de décoder dans les contours du « moment libéral » dans le projet de compréhension du principe responsabilité qu'on lui attribue dans ces propos. « Tout vouloir implique un sujet et engage une éthique ; à l'inverse, toute éthique s'enracine dans le vouloir d'un responsable. En établissant que l'individu est fait responsable par le groupe qui s'attache à le domestiquer, le « psychologue » contribue à l'élaboration d'une science de la moralité qui dévoilera l'imposture de l'impératif. Mais il décèle en même temps le pouvoir humain premier de se faire responsable ». C'est dans le fait d'« avoir à répondre » que naissent les caractéristiques formelles qui « obligent à répondre ». Le responsable est donc assujéti à une autorité qui doit se présenter à lui sous les aspects d'un pouvoir légitime. « L'obligation vraie compose une situation dialectique à l'intérieur de laquelle « obligateur » et « obligé » se déterminent réciproquement. L'obligateur peut contraindre ; il n'a pas le moyen d'établir à lui seul le système des relations qui créent le champ éthique de la responsabilité ». Le champ de la responsabilité comporte donc à la fois un élément objectif (celui qui indique sur quels aspects elle va porter) et un aspect subjectif. C'est en cela que la responsabilité vis-à-vis de soi-même ne peut être pensée en tant que telle. La responsabilité est un engagement *a priori* sur ce que l'on aura réalisé (intentionnalité rétroversive) mais aussi, dans la logique de l'ascription, la liaison qui s'établit entre le sujet et l'acte. Il semble donc difficile, dans ces conditions, de penser la responsabilité à partir de l'ontologie de l'*homo liberalis* sauf à en évaluer les contours en conformité avec la rationalité procédurale qui est la sienne. D'un autre côté, concevoir une responsabilité entièrement subjective est l'expression d'un vouloir qui se déploie dans le vide et « proclame à la fois la toute-puissance et la solitude de l'Unique ». Mettre en avant le concept de responsabilité, c'est aussi rendre impensable le « détachement » qui serait ainsi vu comme de l'irresponsabilité et ajouter de l'eau à l'argument de ce texte qui tend à montrer l'occurrence de la responsabilité et de l'autonomie dans les contours du « moment libéral ». L'irresponsable est l'exclu qui se délie de toute obligation en démissionnant en quelque sorte de son statut même de sujet et qui ne peut ainsi que s'en prendre à lui-même et le responsable est celui qui accepte, d'une manière ou d'une autre, de « contracter ». L'irresponsable, en droit, est

Yvon PESQUEUX

celui qui ne dispose ni des capacités requises en termes de volonté et / ou en termes de cognition. Si l'on relie la question de la responsabilité avec la théorie des parties prenantes, l'irresponsable est aussi celui qui ne « prend » pas.

Etre autonome et responsable, c'est donc vouloir et pouvoir, c'est donc être potentiellement coupable et sanctionnable. Juridiquement, en effet, la responsabilité indique également la culpabilité. La responsabilité ne s'attache donc pas seulement à l'acte ou à l'intention, mais aussi au statut de l'agent qui le réalise ; elle consiste à accepter les répercussions des actes d'où la référence à une réflexion antérieure sur les conséquences. Mais cette réflexion est toujours incomplète dans la mesure où, aux effets directs et immédiats, s'ajoutent les effets indirects qui n'étaient pas évaluables *a priori*, d'où le rattachement de cette conception de la responsabilité plus à la notion de liberté qu'à celle d'autonomie. L'initiative du champ de l'autonomie du « moment libéral » se substitue à l'intention qui, dans les termes de la responsabilité juridique, va justifier la sanction. Mais dans les termes du pouvoir (à comprendre dans le sens « d'avoir la capacité de »), le « moment libéral » va mettre en avant le terme de compétence au lieu et place de celui de savoir.

La notion de responsabilité conduit donc à devoir examiner la pseudo responsabilité (aliénation de la volonté du sujet par l'extérieur) et l'irresponsabilité (jeu d'un vouloir à qui tout semble permis). L'irresponsabilité délie de l'obligation. Ces deux perspectives permettent de cerner, à l'inverse, l'idée de « principe responsabilité » comme processus d'identification du sujet (la responsabilité pénale relie l'accusé d'aujourd'hui au coupable d'hier). L'éthique se trouve ainsi impliquée dans la prise de position qui sert d'étalon à la concrétisation de l'exercice du principe responsabilité.

Un autre débat est celui du lien entre imputation et intention avec la position de causalité (l'intention peut être considérée comme la cause de l'action qui lui est donc extérieure) et la position intentionnaliste pour qui l'intention est inhérente à la notion d'action. Le problème est celui de l'existence d'erreurs qui doivent être considérées comme des actions (imputables à leur auteur) bien qu'elles ne soient pas intentionnelles. Une dernière position, qui se développe aujourd'hui est d'inverser la hiérarchie « liberté – responsabilité » en faisant de la responsabilité le fondement de la liberté qui se traduit en autonomie qui, elle-même, ouvre le champ de la dualité « domination – soumission ».

L'autre aspect de l'imputation est celui du jugement de valeur. Il s'agit, par exemple, d'ajouter au modèle d'attribution la notion de rôle (c'est-à-dire les attentes des autres à son égard). Il s'agit de répondre aux attentes explicites, mais aussi de répondre aux obligations plus larges liées au caractère social du rôle. La responsabilité conduit alors au concept de devoir qui présuppose une norme de mesure de référence et un niveau de référence. C'est ce qui rend le concept de responsabilité si difficile à fonder. A la limite, on devient alors responsable de tous et de tout, ce qui conduit H. Jonas<sup>82</sup> à ériger la responsabilité en principe du fait de cette médiation du devoir.

De façon générale, il est possible de souligner quatre acceptions possibles indissociablement liées de la responsabilité qu'il est possible de classer entre celles qui relèvent d'une logique *ex ante* et celle qui relève d'une logique *ex post* :

---

<sup>82</sup> H. Jonas, *Le principe responsabilité*, Cerf, Paris, 1995  
Yvon PESQUEUX

- Est responsable celui qui est cause de... (thématique de l'ascription) – *ex post*.
- Est responsable celui qui a mission de... (thématique de la prescription) *ex ante*.
- Est responsable celui qui est prêt à répondre de ses actes (thématique de la souscription). On compte sur moi – *ex ante*.
- Est responsable celui qui exerce sa volonté en vue de réaliser quelque chose (thématique de l'inscription) – *ex ante*.

Dans le contexte juridico-politique, la thématique de l'ascription et celle de la souscription « font système » dans le cadre d'une idéologie contractualiste (c'est parce que je souscris que je dois répondre de ..., que je dois en payer le prix) qui se situe dans la logique du devoir. Dans un contexte politico-moral, ce sont les thématiques de l'inscription et de la prescription qui « font système » (c'est par exercice de ma volonté que je m'inscris ou que je résiste à ce qui m'est demandé). On se situe alors dans la logique du pouvoir.

Dans le domaine juridique, la responsabilité vient prendre plusieurs visages, la responsabilité pénale, la responsabilité administrative et la responsabilité civile qui se distingue elle-même entre responsabilité délictuelle et responsabilité contractuelle.

Pour F. Desportes *et al.*<sup>83</sup>, les responsabilités civiles et pénales se distinguent sur trois critères :

- Le rôle joué par chacune de ces deux responsabilités ;
- Le fait générateur qui vient engager la responsabilité ;
- Les conditions de mise en œuvre (avec la question des juridictions compétentes).

Pour ce qui concerne les rôles, la première distinction concerne la différence « responsabilité pénale (obligation de supporter un châtement) – responsabilité civile (obligation de réparer les dommages commis) ». Comme le souligne F. Giraud<sup>84</sup>, « *on pourrait être tenté de donner une interprétation minimaliste de cette différence entre réparation et peine, en constatant que les actions présentent des différences de réversibilité : dans certains cas, il est possible de revenir en arrière, de réparer (...); dans d'autres cas, le dommage est irréversible, et la « réparation » consistera à accepter un châtement qui a été estimé proportionnel au « dommage »* ». Mais la distinction va en fait au-delà.

L'objectif poursuivi au travers de l'idée d'engager la responsabilité est un objectif de justice dans le contexte d'un projet de gestion des comportements individuels. Cette « gestion » passe par l'énoncé des interdits et l'affichage des sanctions de leur transgression avec trois fonctions : une fonction « rétributive » en compensation du mal fait à la société, une fonction « éliminative » de l'individu nuisible et une fonction « intimidatrice » pour tous. L'engagement de la responsabilité s'inscrit donc dans une double perspective répressive et préventive (cf. M. Foucault<sup>85</sup>).

Le concept de responsabilité comporte également une fonction d'indemnisation des victimes sur la base de la construction d'un lien « dommage – indemnisation ». La notion

---

<sup>83</sup> F. Desportes & G. Le Gunehec, *Le nouveau droit pénal*, Economica, Paris, 1997

<sup>84</sup> F. Giraud, *Complexité et responsabilité : à la recherche d'un modèle émergent*, Thèse Université de Paris IX Dauphine, Paris, 2000, p. 109

<sup>85</sup> M. Foucault, *Surveiller et punir*, Gallimard, collection « nrf », Paris, 1975

de responsabilité en matière civile remplit non pas une, mais deux fonctions : une fonction disciplinaire à l'égard du responsable d'une part, en l'obligeant à se conformer à la norme légale, et une fonction d'indemnisation à l'égard des victimes d'autre part. Dommage et indemnisation (du côté de la victime) sont donc liés à la dualité « faute – peine » (du côté du responsable).

La responsabilité, au sens juridique du terme, implique aussi la référence à un fait générateur à la fois comme élément déclenchant, élément indispensable et élément légitimant (sur le plan socio-politique, cet aspect indiquant pourquoi la responsabilité est juste). Le comportement jugé normal est celui du « bon père de famille », homme normalement prudent et avisé et la faute se définit comme défaillance par rapport à la conduite qui aurait dû avoir lieu. Il y a donc appréciation par référence à une norme. L'univers d'appréciation se distingue entre évaluation *in abstracto* (la norme de référence est extérieure à l'individu) et évaluation *in concreto* (qui se réfère à la situation de l'individu – sa psychologie et / ou ses compétences).

Comme le souligne toujours F. Giraud<sup>86</sup> « *l'évolution de la responsabilité civile a répondu à un besoin plus pressant d'indemnisation des victimes* », besoin lié aux conditions de fonctionnement des sociétés (accidents, conséquences à terme, plus larges) et pour des aspects idéologiques (compensation des intérêts des dominants). La responsabilité pénale, quant à elle, a évolué vers plus de protection de la société. Les pratiques ont d'ailleurs même évolué vers le développement de cas de responsabilité sans faute en matière civile, du fait de la prise en compte de la notion de risque. Aujourd'hui coexistent donc les deux conceptions : celle de la responsabilité liée à un fait générateur et celle de la responsabilité pour risque. C'est ainsi que l'on en vient à considérer que, dans la question de la responsabilité, deux droits s'opposent aujourd'hui : le droit d'agir de l'auteur et le droit de sécurité de la victime. Dans le même sens, le principe fondateur de la responsabilité pénale oscille aujourd'hui entre culpabilité et dangerosité.

De façon plus générale, les conditions de la responsabilité posent le problème de la référence à la cause. Deux types de théories s'affrontent à ce sujet. L'équivalence des conditions (un facteur est considéré comme causal s'il constitue une condition nécessaire, même en liaison avec d'autres et conduit à la sélection d'une condition) permet de distinguer entre la cause la plus proche, la cause efficiente et surtout la cause adéquate. Le milieu du XX<sup>e</sup> siècle est marqué par l'apparition du concept d'action collective et de cause étrangère pour s'abstraire de la clôture liée au concept de responsabilité *in solidum*.

Ce détour par la responsabilité juridique permet de mieux situer la fonction essentielle de la responsabilité à l'égard de la société (canalisation du comportement des individus) et le potentiel de compréhension qu'il nous offre pour ce qui concerne le principe de responsabilité qui consiste à envoyer des signes d'intérêts collectifs à des « parties intéressées » qui sont, elles, porteuses d'intérêts particuliers. La conception juridique de la responsabilité qui a toujours porté en elle les ambiguïtés d'un projet de normalisation des comportements correspond bien à celui qui est à l'œuvre dans la légitimation du principe de responsabilité que l'on observe, dans l'organisation et dans la société. La référence à la responsabilité est aussi porteuse de la légitimité du contractualisme avec,

---

<sup>86</sup> F. Giraud, *op. cit.*, p. 120  
Yvon PESQUEUX

comme points d'application, les relations entre les sujets dans l'organisation ou entre l'organisation et les « parties intéressées ».

La question de la responsabilité apparaît, en philosophie, comme une question de second niveau, indiquant par-là celles du « premier niveau » (action, liberté, causalité par exemple). Elle conduit ainsi à devoir nécessairement réduire le champ philosophique à défaut de quoi la question devient insaisissable (mais, du reste, la question est-elle saisissable ?). Le concept est à la fois récent et flou. Le qualificatif le plus couramment associé à la notion de responsabilité est celui d'obligation.

Pour O. Abel<sup>87</sup>, le concept de responsabilité comprend deux pôles :

- Un pôle institutionnel où l'obligation est transcrite dans une norme ou une loi ;
- Un pôle subjectif qui correspond, en quelque sorte, au sens de « prendre ses responsabilités ».

Ces pôles sont également complémentaires, car aucun des deux ne suffit à épuiser les situations de responsabilité. Ces pôles sont aussi représentatifs du « psychologisme » dominant aujourd'hui qui distingue, rappelons-le, les théories situationnistes des théories personalistes. Le pôle subjectif garantit en effet l'existence de conditions de possibilité pour affronter des situations inédites, là où le sujet n'a plus de réponses toutes faites. Et l'on recoupe ici le concept de prudence aristotélicienne. Les deux pôles, vus en complémentarité, sont également interprétables en termes de contradiction car les logiques diffèrent entre une responsabilité institutionnelle (qui suscite l'attente d'une sanction) et celle de la responsabilité subjective (où il n'existe pas de réciprocité assignable). On retrouve ici la dualité « légalité – moralité » d'où le délicat partage entre les deux aspects. C'est la tension qui opère entre ces deux pôles qui autorise le passage effectué aujourd'hui entre la responsabilité personnelle, la responsabilité professionnelle, la responsabilité sociale et la responsabilité politique. Le pôle subjectif prend aujourd'hui une importance croissante, importance qui se situe en phase avec plusieurs aspects du « moment libéral » : le communautarisme, la déterritorialisation qui conduit à devoir prendre en compte les proximités de voisinage aussi bien que professionnelles dans la mesure où ils induisent des intérêts communs, la légitimité des solidarités de réseau (qualifiée aussi de « connectivité » des sociétés modernes).

F. Ewald<sup>88</sup> estime que c'est sur cette ligne de partage que se distinguent les différents schémas sociaux depuis la rédaction des codes avec les phases suivantes :

- La prédominance du pôle subjectif lors du schéma « libéral » au moment de la rédaction des codes, avec la prise en charge de la pauvreté et de l'adversité par la morale et la prévoyance comme vertu correspondant à l'exercice de la responsabilité ;
- La montée en puissance du pôle institutionnel à partir du milieu du XIX<sup>e</sup> siècle, du fait du paupérisme lié au développement de l'industrie, avec l'idée de responsabilité de la société et d'un devoir de sécurité qui lui incombe ;
- La phase de crise actuelle qui se caractérise par la mise en relief des limites des deux pôles,

et sa transformation en principe dont la référence se trouve au cœur de la gouvernance et d'un thème tel que celui de la RSE.

---

<sup>87</sup> O. Abel, La responsabilité incertaine, *Esprit*, n°11, novembre 1994, p. 20-27

<sup>88</sup> F. Ewald, *Histoire de l'Etat Providence*, Grasset, Paris, 1986

La notion de responsabilité pose aussi le problème de ses conditions de possibilité avec la question de l'imputation et de la dualité « imputation – sanction » en conjonction. L'imputation dépend des modes d'attribution et de jugement des événements au sujet (causalité physique du fait de l'association de l'acte au sujet, du commissionnement du sujet à la réalisation de l'acte, de la prévisibilité des conséquences, de l'intention, de la justification associée à l'acte). L'attribution stricte au sujet se heurte aux limites propres à ce déterminisme : l'action humaine est elle-même soumise aux lois de la nature et ces causes premières sapent les fondements mêmes du concept de responsabilité. Une conception élargie de la responsabilité est alors celle de la causalité humaine avec les tenants du libre-arbitre (R. Descartes et E. Kant). Comme le souligne F. Giraud<sup>89</sup> en commentant les positions de M. Schlick<sup>90</sup> à partir de la polysémie du terme de loi (phénomène naturel et norme obligatoire) : « *En raison de cette double utilisation du terme, le caractère obligatoire d'une loi peut renvoyer soit à l'idée de nécessité, qui désigne l'universalité d'une loi naturelle, soit à celle de contrainte, qui correspond à l'asservissement à une norme. De ce fait, on peut être amené à confondre également leurs contraires, à savoir la notion d'anomie (absence de loi, donc de cause à un phénomène) et celle de liberté (absence de contrainte). M. Schlick suggère donc (...) de distinguer conceptuellement la liberté de la volonté (absence de cause) de la liberté d'action (absence de contrainte)* ». Mais la référence à la responsabilité suppose de pouvoir identifier les motifs de son action pour les évaluer, ces motifs constituant des causes antécédentes, conditions nécessaires donc. Il lui faut un univers de liberté d'action afin de pouvoir étalonner l'espace d'exercice de sa responsabilité et non une théorie de la liberté de la volonté.

C'est pourquoi l'acception contemporaine de la responsabilité se réfère à l'existence d'un référentiel construit par consensus, référentiel propre à fonder l'engagement en matière de responsabilité, la délimitation du périmètre de l'entité engagée et de l'entité concernée par l'engagement ainsi que la référence à une entité évaluatrice. Etre responsable, c'est accepter le référentiel et, dans ce cadre, se reconnaître comme l'auteur libre de l'acte et du résultat. Le référentiel apporte une réponse au double questionnement sur le « pourquoi » et sur le « au nom de quoi » : on est responsable en définissant le périmètre de l'exercice de la responsabilité.

Ce que nous livre ici ce parcours sur la notion de responsabilité, c'est que la vision purement institutionnelle de la responsabilité du fait d'un système de sanction pose problème, et que le « principe responsabilité » est là pour offrir la justification de la nécessité de donner des preuves. La contrainte inhérente à ce système de sanction joue en effet un rôle central. La dimension relationnelle de la responsabilité qu'elle recouvre n'a pas seulement pour vocation d'absorber la dimension intrinsèque de la responsabilité pour la rendre efficace. On voit bien ici que ce concept de responsabilité est moins simple qu'il n'y paraît si l'on prend la peine de s'y pencher un peu. C'est pourquoi il nous conduit à nous poser alors la question du décodage du « principe responsabilité » du « moment libéral » aussi bien dans les termes de la responsabilité que dans les liaisons qui s'établissent avec les modalités de l'autonomie.

---

<sup>89</sup> F. Giraud, *op. cit.*, p. 179-180

<sup>90</sup> M. Schlick, « Quand sommes-nous responsables ? », in *La responsabilité - Questions philosophiques*, PUF, Paris, 1997, p. 27-54

L'autonomie accordée aux agents organisationnels s'articule de façon cohérente avec un système de « sanctions – récompenses » dans un « *mix – continuum* » entre l'appareil de l'organisation et le marché car le facteur commun qui va lier objectif, performance (et sa mesure), sanction et récompense sera la monnaie. Passion d'argent et raison d'argent sont alors isomorphes, calculables (pour le savoir), acceptables et désirables (pour le vouloir). C'est donc bien de cette autonomie-là dont il s'agit dans le « moment libéral » et surtout pas de libre arbitre. Comme l'indique M. Neuberg<sup>91</sup> dans l'article qu'il consacre à la responsabilité, on constate que « *l'on a longtemps considéré comme indissoluble le lien entre les notions de responsabilité d'une part, celles de mérite et de libre arbitre d'autre part. De sorte que ceux qui, tels les empiristes ou les utilitaristes, refusaient ces deux dernières notions, étaient conduits à nier un fondement autonome de la responsabilité* », ne voyant donc qu'une responsabilité contingente aux sujets et aux situations, une « autonomie responsable » relative donc. Le « moment libéral » est celui du dépassement de la théorie préventive et de la théorie rétributive de la responsabilité « *dans la mesure où on a tendance à reconnaître l'indépendance réciproque des notions de responsabilité et de sanction ce qui signifie que la justification préventive des sanctions est limitée par un concept indépendant de la responsabilité et que la justification d'une sanction comme méritée n'est pas déjà inscrite dans la responsabilité de l'agent par rapport à un acte illicite* ». L'autoréférencialité et les circonstances du calcul s'en trouvent donc d'autant plus mises en avant. Mais la différence entre jugement de responsabilité et jugement normatif s'en trouve d'autant plus « psychologisé ». A l'indépendance du « moment libéral », condition nécessaire à l'exercice de l'autonomie correspond l'aspect plus ou moins discrétionnaire de l'évaluation de l'exercice de la responsabilité. C'est ce qui ouvre la porte à la responsabilité irresponsable, au responsable parce que l'on est compétent, mais pas coupable car on ne pouvait pas savoir. La « psychologisation » évacue d'autant plus la politisation du concept. Le principe d'autonomie va lier la responsabilité à l'engagement volontaire et cognitif et aussi à sa capacité à atteindre un certain niveau de prudence et de réflexion compte-tenu de ses compétences et des interactions sociales dans lesquelles il se situe. La responsabilité va s'attacher aux choix informés et conduire à l'identité entre conséquences prévues et conséquences intentionnelles en focalisant l'attention sur le prévu et non l'intentionnel, ce qui simplifie d'autant le jugement et garantit d'autant mieux l'anticipation des comportements. C'est bien ce qui permet la simplification du traitement des conséquences indirectement intentionnelles quand l'action s'effectue au sein de collectifs (organisations, marchés). L'individualisation ainsi réalisée évite le recours à la fois au motif de la complicité comme à celui de responsabilité collective, diluée par nature et seulement « pensable » dans l'univers du politique. C'est ce qui rend possible une responsabilité organisationnelle ou une RSE, elle-même construite sur une évaluation disjonctive des périmètres (juridique, économique et social) de l'activité d'entreprise.

### **Focus : Des « modèles » d'entreprise issus du débat sur la transition environnementale : permaentreprise, entreprise régénérative / régénératrice, entreprise post-croissance**

Un autre registre des économies « à épithète » se construit aujourd'hui sur un rapport au vivant à partir de réseaux d'entreprises, des publications de cabinets de conseil, de chaires

---

<sup>91</sup> M. Neuberg, *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, PUF, Paris, 1996  
Yvon PESQUEUX



d'enseignement des *business schools*. Il faut noter la faiblesse relative contributions académiques au regard du relais de ces arguments par les médias. Rappelons qu'à ce propos les illustrations spectaculaires d'I. Getz & B. Carney<sup>92</sup> sur le poncif de la bureaucratie étouffante avec la mise sur la scène de l'« entreprise libérée » caractérisée par son *leadership* sous la houlette d'un « leader libérateur », les « modèles » dont il est question pourraient être considérés de la même manière. Ils partent du postulat de la capacité des entreprises à diffuser des modèles de fonctionnement, à les mettre en oeuvre et à leur capacité à réagir rapidement.

### **La permaentreprise et l'entreprise régénérative et/ou régénératrice**

Les débats sur la permaentreprise et l'entreprise régénérative portent de la conviction que les démarches RSE n'ont pas modifié le modèle dominant de fonctionnement de l'entreprise qui reste focalisé sur la rentabilité financière, malgré les débats sur la très floue « performance globale ».

La permaentreprise reprend la perspective de la permaculture développée en agriculture puis en urbanisme autour de la notion de *transition towns*, utopie urbaine mettant l'accent sur la remise en cause de la dépendance aux énergies fossiles et sur la résilience locale au nom de la « permaculture<sup>93</sup> » (cf. R. Hopkins<sup>94</sup>), forme d'idéologie localiste et d'utopie autarcique à l'usage des petites villes comme le signale l'usage du mot *town*. En agriculture, la notion est née dans les années 1970 dans la perspective de fonder une alternative à celle de l'agrobusiness.

Elle est basée sur trois principes :

- Prendre soin des humains ;
- Prendre soin de la nature ;
- Fixer des limites en partageant les surplus.

La permaentreprise serait une entreprise construite sur ces principes afin de définir sa raison d'être et son modèle organisationnel. Elle serait fondée sur un usage sobre et/ou régénératif des ressources en matière premières, humaines et financières, en poursuivant des objectifs d'impact dont le suivi est mesuré avec transparence (où l'on retrouve aussi les principes de *responsiveness* et de matérialité) au regard de ses « parties intéressées » (principe d'*inclusiveness*).

Les bénéfices attendus d'un tel modèle seraient d'attirer les salariés issus des générations actuelles, les clients devenus soucieux de limiter leur consommation, de susciter des innovations en matière de process, d'économie des intrants mais aussi de renouveler des fondamentaux du management et de gouvernance. Les exigences du modèle de la permaentreprise obligent se réinventer, à revoir ses processus, ses consommations, à

---

<sup>92</sup> I. Getz & B. Carney, *Freedom Inc. Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growth*, Crown Business, New York, 2009

<sup>93</sup> B. Mollison & D. Holmgren, *Permaculture 1, une agriculture pérenne pour l'autosuffisance et les exploitations de toutes tailles*, Éditions Charles Corlet, 1978 en anglais, 1986 en français, réédition en 2011 - B. Mollison, *Permaculture 2, aménagements pratiques à la campagne et à la ville*, Éditions Charles Corlet, 1979 en anglais, 1993 en français, réédition en 2011

<sup>94</sup> R. Hopkins, *Manuel de Transition - de la Dépendance au Pétrole à la Résilience Locale*, Les Editions Ecosociété, 21 octobre 2010

susciter des innovations en matière de process mais aussi en matière de management et de gouvernance et donc, du fait des économies réalisées, de fonctionner de manière plus efficiente en prévention d'aspects tels que le désengagement des salariés, l'absentéisme, le burn-out et les ruptures des chaînes d'approvisionnement.

Les tenants de l'entreprise régénérative ( régénératrice) (cf. <https://lunia-edu.fr/>)<sup>95</sup> expliquent que la dimension régénérative est matérialisée par les impacts positifs pour les écosystèmes et la société en proposant un autre contenu au leadership au regard d'un leadership régénératif caractérisé par une prise de conscience de l'importance du vivant et conduisant à une représentation plus systémique du fonctionnement en incarnant une vision fédératrice du changement.

Des exemples en sont :

- **Guayaki**, entreprise américaine qui vend des boissons énergisantes à base de maté, et qui a mis en œuvre des opérations de reforestation de la canopée atlantique, régénérative de la biodiversité et captant des quantités de carbone supérieures à celles émises par les activités de l'entreprise, tout en suscitant des impacts sociaux pour les populations locales ;
- **Pocheco**, entreprise française de production d'enveloppes et sacs en papier, qui a modifié ses intrants et son process, mis en place des systèmes de récupération de l'eau, une climatisation adiabatique ;
- **Interface**, leader mondial des revêtements de sol modulaires qui développe le concept de *factory as a forest* en transposant le fonctionnement des écosystèmes forestiers dans l'organisation des process.

Les enjeux de l'entreprise régénérative / régénératrice sont de stocker plus de carbone que l'entreprise n'en émet, de régénérer plus de biodiversité qu'elle n'en détruit, de renaturer et revégétaliser, d'augmenter l'autonomisation des parties intéressées et de partager avec elles, d'offrir aux salariés un revenu décent, de prendre en compte la santé physique, émotionnelle et sociale des salariés comme des populations impactées (dont les clients et les fournisseurs). Pour ce faire, il est nécessaire, dans un premier temps, de chercher à comprendre les pressions que l'entreprise exerce sur les écosystèmes et sur la société puis de porter un regard systémique sur sa situation afin de formuler les problématiques à traduire dans les process. On reste donc là dans le très dominant *problem solving*.

Qu'il s'agisse de permaentreprise ou d'entreprise régénérative / régénératrice, l'entreprise est considérée comme un organisme vivant comme les autres, prélevant dans son environnement des ressources, matérielles ou immatérielles, utilisées, transformées et finalement rejetées en interaction et co-évolution avec d'autres organismes avec lesquels elle peut être en compétition. Il s'agit donc pour elle de survivre, de se développer, de s'adapter en symbiose avec son écosystème. Il est ici question de biomimétisme.

---

<sup>95</sup> Roland E. & Landua G. & Goulet C. & Piché A. (2017), *Entreprise régénérative*, Regenerative Enterprise Institute, ASIN, B06XGQ87VZ (<https://theregenerativeenterprise.com/>), 68 p.

De Fraquier N. & Vasconcellos S. (2023), *The Regenerative Enterprise : leading change at a time of planetary crisis*, Independently published (6 septembre 2023), ASIN : B0CHLCF73X, ISBN-13 : 979-8854650168, 434 p.

Yvon PESQUEUX

## Entreprise post-croissance<sup>96</sup>

C'est une entreprise dont l'activité est orientée vers la satisfaction des besoins sociaux essentiels et dont le fonctionnement s'appuie sur des process soutenables. Il s'agit de rejeter la surconsommation et l'accumulation aussi bien dans, qu'autour de l'entreprise. Elle matérialise ce que serait une entreprise dans une société qualifiée de société de post-croissance se caractérisant par la sobriété matérielle, la prise en compte du bien-être des individus dans le respect de la limite des écosystèmes.

Le contenu de l'e-book cité en référence est structuré à partir des éléments suivants : une mise en perspective de ce qu'est la post-croissance (cf. des éléments ci-dessous), l'alignement de la gouvernance dont le partage de la valeur et l'architecture de la gouvernance, la redirection des modèles économiques avec la proposition de valeur en lien avec le modèle commercial et la mise en tension entre écosystème et coopération.

Le concept de post-croissance vise à repenser le mode de développement capitaliste orienté vers la croissance économique. La société post-croissance tend à la sobriété matérielle, à l'accroissement de la capacité d'épanouissement des humains et du bien-être des individus. Elle est orientée vers la réponse à des besoins vitaux et sociaux dans le respect des limites des écosystèmes terrestres. Elle vise à rejeter la surconsommation et l'accumulation, en prenant en considération les limites de disponibilité des ressources et la nécessité de trouver un équilibre entre ce que l'humain prélève par ses activités et la régénération naturelle des écosystèmes. Il y est aussi question de structure des prix, en particulier des effets socio-économiques négatifs des prix bas. La société de post-croissance repose sur une aspiration au collectif, par articulation entre la propriété privée et la société en favorisant la mise en commun de l'usage des biens et des services. Il s'agit de mettre au centre de la société la synergie qui vaut entre l'humain et ses environnements au regard de différentes métrologies du développement durable. Il s'agit donc, sur le plan matériel, de favoriser la réutilisation, de favoriser des modalités d'échange tels que l'échange par troc et, plus généralement, de valoriser des systèmes d'échange non monétaires, de produire et de consommer localement, d'internaliser les externalités en payant les biens et les services à un prix « réel » donc en tenant compte des frais de transport, de la consommation irréversible des matières premières. La société post-croissance pose la question d'une gouvernance locale et démocratique, celle de la mise en place d'un intervalle soutenable entre un salaire minimal décent et un salaire maximal, celle d'une réduction et d'une réorientation des espaces publicitaires (avec leur végétalisation, par exemple), celle d'accorder la priorité à la réduction de l'empreinte et à la transition écologique.

---

<sup>96</sup> Cf. L'e-book de PROPHIL (2021), *Etude entreprise post croissance*, [https://prophil.eu/wp-content/uploads/2021/11/PROPHIL\\_Etude-Entreprise-post-croissance.pdf](https://prophil.eu/wp-content/uploads/2021/11/PROPHIL_Etude-Entreprise-post-croissance.pdf) (Prophil est un cabinet de conseil initié en 2013 par Virginie Seghers - auto-qualifiée de spécialiste de l'entrepreneuriat social et Geneviève Ferone Creuzet - auto-qualifiée de pionnière de la finance responsable et du développement durable en entreprise). Cet e-book a été construit en collaboration avec l'Institut de Society & Organization d'HEC, la chaire « Performance Globale Multi-Capitiaux d'Audencie, l'Ecole Lumia avec le soutien de l'AFIR, de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes, de Norsys et Seabird Impact  
Yvon PESQUEUX